



ВНЕШЭКОНОМБАНК

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ
«БАНК РАЗВИТИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВНЕШЭКОНОМБАНК)»

КАНАДСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: опыт стратегического управления

Департамент стратегического анализа и разработок

Отдел институционального и стратегического развития

Москва – 2012

История создания

Канадский банк развития бизнеса (Business Development Bank of Canada) имеет свою предысторию создания.

В 1944 г. в Канаде был создан Промышленный банк развития с целью поддержки малых и средних предпринимателей после Второй мировой войны.

В 1975 г. этот Промышленный банк развития был присоединен к вновь образованному Федеральному банку развития бизнеса.

В 1995 г. на основании специального закона Федеральный банк развития бизнеса был реорганизован в Канадский банк развития бизнеса.

Общие сведения

По закону Канадский банк развития бизнеса – **акционерное общество со 100-процентным государственным участием.**

Миссия Канадского банка развития бизнеса состоит в содействии созданию и развитию малых и средних предприятий посредством финансовой поддержки, включая венчурное финансирование и оказание консультационных услуг.

Основными финансовыми продуктами и услугами Канадского банка развития бизнеса являются:

- долгосрочное проектное финансирование;
- кредиты на пополнение оборотных средств;
- субординированные кредиты;
- смешанное долговое и доленое финансирование;
- венчурное финансирование;
- прямые и портфельные инвестиции в компании высокотехнологичных отраслей;
- долговые финансовые инструменты, гарантированные правительством Канады;
- консультационные услуги.

Канадский банк развития бизнеса напрямую осуществляет финансирование МСП, отдавая приоритет предприятиям, занятым в инновационных, наукоемких и ориентированных на экспорт отраслях.

В соответствии с законом банк функционирует как **коммерческий финансовый институт**. Поскольку его основная деятельность приносит прибыль, он не финансируется из государственного бюджета. При этом Правительство Канады ежегодно получает от банка **дивидендные выплаты.**

О результатах своей финансовой деятельности Канадский банк развития бизнеса отчитывается на регулярной основе перед **Парламентом Канады**. Согласно закону деятельность банка курируется **министром промышленности Канады.**

В 2011 г. число клиентов банка достигло 28 тысяч. **Филиальная сеть** банка включает 102 офиса на всей территории Канады. **Численность персонала** составляет более 1800 человек.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью банка управляет Совет директоров, в состав которого входят:

- Председатель Совета;
- Президент банка и Главный исполнительный директор в одном лице;
- 12 членов Совета.

Председатель Совета директоров избирается на основании рекомендации министра промышленности Канады.

Деятельность Совета директоров обеспечивают пять специально созданных комитетов (рис. 1).

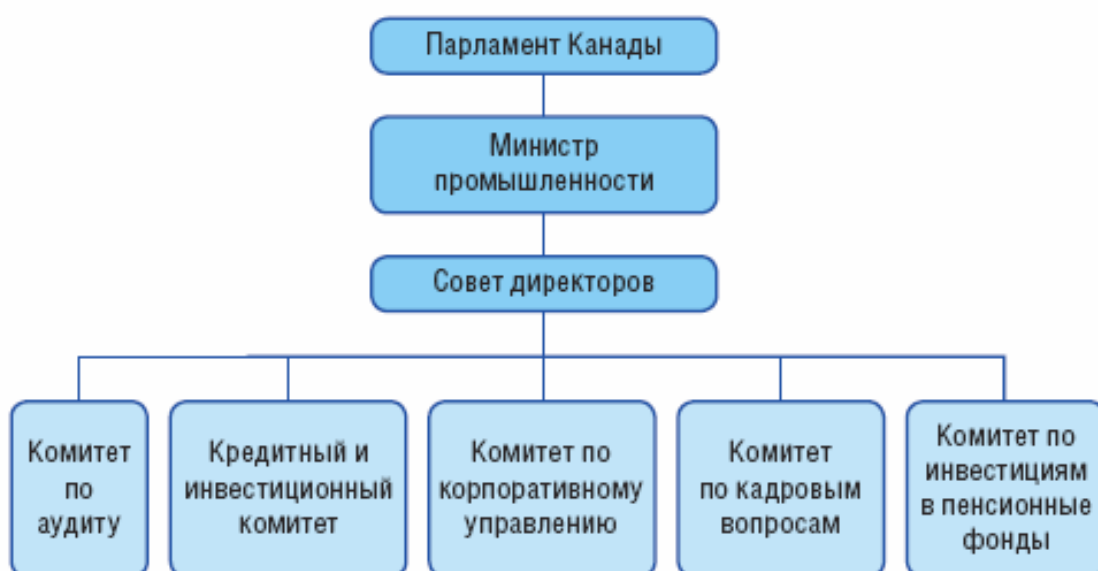


Рис. 1. Структура корпоративного управления Канадского банка развития бизнеса

Каждый комитет функционирует на основании полномочий, закрепленных за ним Советом директоров, и регулярно отчитывается перед ним. В зависимости от изменений внешней среды и текущей конъюнктуры Совет директоров может пересматривать и, в случае необходимости, изменять полномочия комитетов.

Вопросы стратегического и оперативного управления банка возложены на **Правление**. Поддержку работы Правления осуществляют следующие **комитеты** (рис. 2):

- Комитет по управлению рисками;
- Комитет по управлению активами и пассивами;
- Комитет по финансированию и консультационным услугам;

- Инвестиционный комитет;
- Комитет по информационным технологиям;
- Комитет по планированию и развитию;
- Бюджетный комитет.

Оперативное руководство банка осуществляет Президент и Главный исполнительный директор. Президент имеет двух Старших вице-президентов и пять вице-президентов (*рис. 3*).

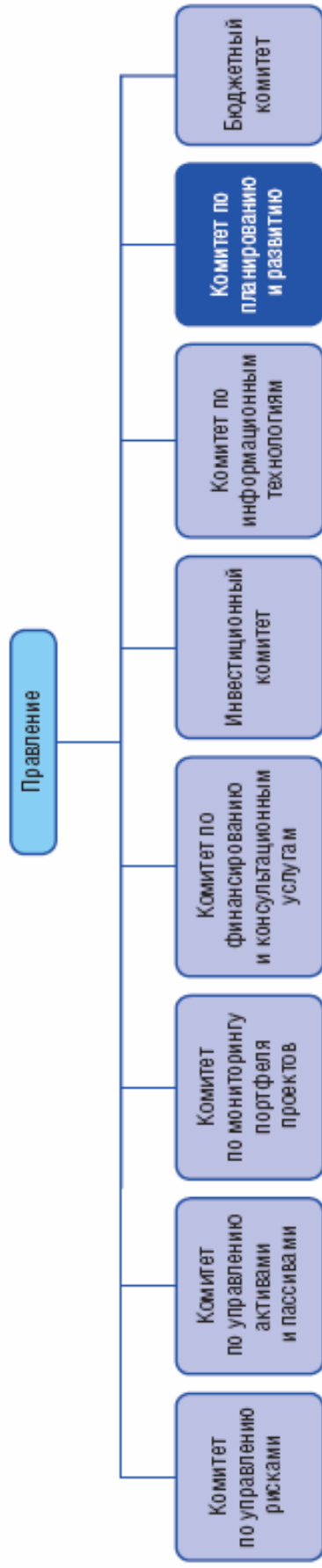


Рис. 2. Структура внутренних комитетов Канадского банка развития бизнеса

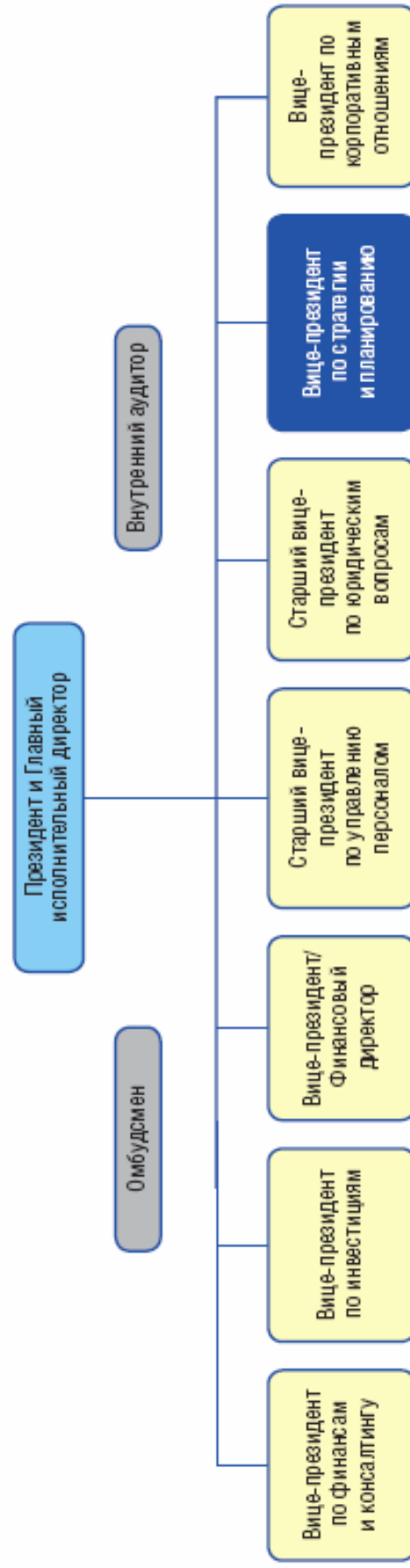


Рис. 3. Организационная структура Канадского банка развития бизнеса

Особенности системы стратегического управления

Стратегия Канадского банка развития бизнеса формулируется в **Корпоративном плане**, являющемся важнейшим документом банка. Корпоративный план утверждается Советом директоров и определяет стратегический курс развития Канадского банка развития бизнеса на среднесрочный период. После утверждения Корпоративный план передается на ознакомление в Правительство Канады.

Корпоративный план составляется **на пятилетний период** и включает в себя:

- стратегические ориентиры;
- корпоративные цели;
- план стратегических действий;
- ожидаемые результаты от реализации Корпоративного плана;
- бюджет на период планирования.

Корпоративный план пересматривается **ежегодно с учетом изменений экономических условий** (рис. 4).

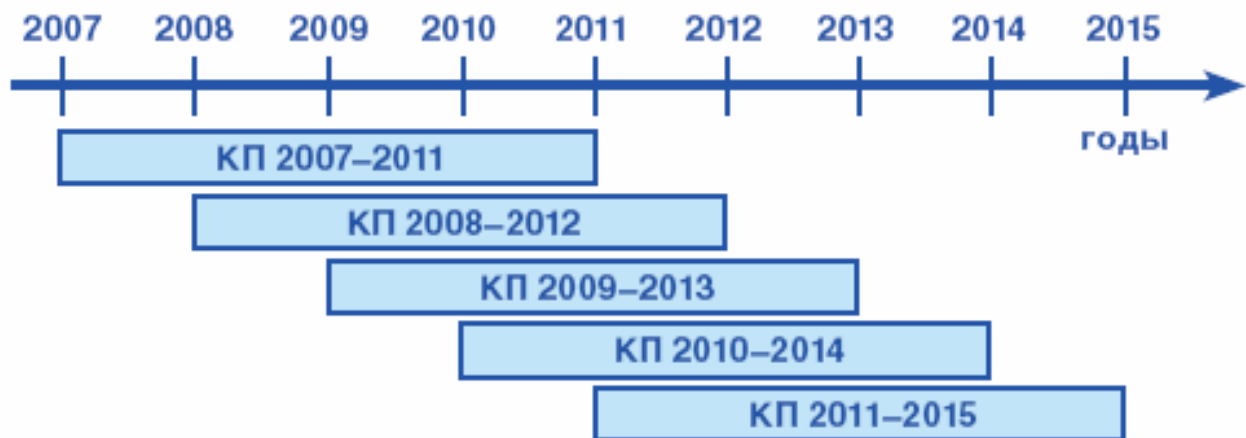


Рис. 4. Преемственность Корпоративных планов (КП) Канадского банка развития бизнеса

В Корпоративном плане кроме общей стратегии развития банка сформулированы **отдельные функциональные стратегии**, такие как стратегический план развития информационных технологий, стратегический план развития человеческих ресурсов и другие.

Портфель стратегических инициатив Канадского банка развития бизнеса учитывает приоритеты государства и основан на глубоком анализе экономики, тенденций развития МСП Канады и финансирования данного сектора. Так, перед утверждением Корпоративного плана на 2009-2013 гг. руководство банка совместно с Советом директоров анализировало возможные сценарии развития внешней среды при негативных последствиях мирового финансового кризиса.

Можно выделить три уровня **целей и задач** Канадского банка развития бизнеса как института развития (рис. 5):

- индивидуальные предприниматели;
- малые и средние предприятия (МСП);

- деловая среда, в которой функционируют индивидуальные предприниматели и МСП.

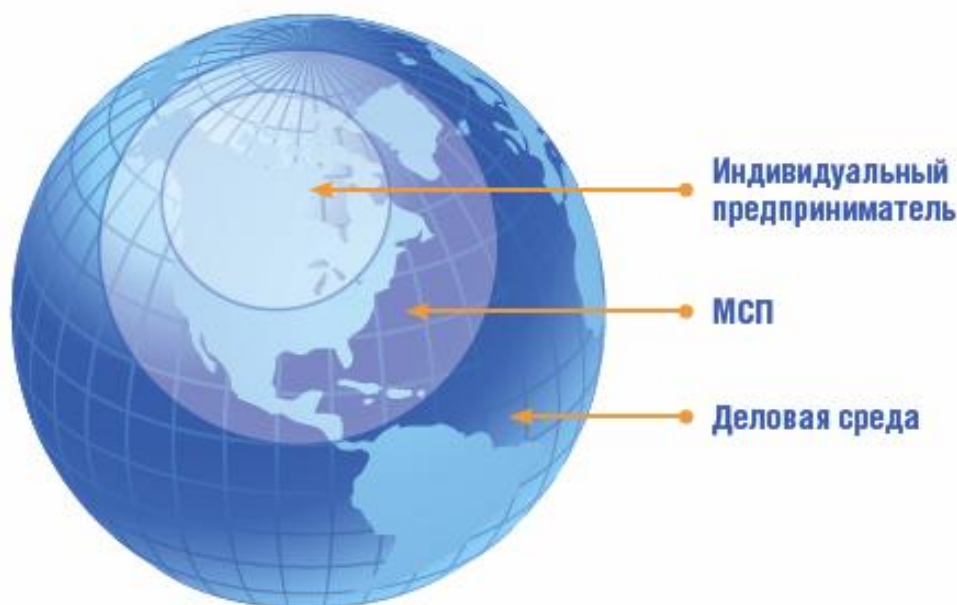


Рис. 5. Уровни целей и задач Канадского банка развития бизнеса

На уровне индивидуальных предпринимателей Канадский банк развития бизнеса ставит перед собой цели содействия созданию и развитию мелких форм предпринимательства, совершенствования необходимых деловых качеств предпринимателей и информационного обмена между ними.

На уровне МСП банк обеспечивает своих клиентов новыми финансовыми продуктами, предоставляет доступные по стоимости консультационные услуги, способствует формированию долгосрочных партнерских отношений.

Канадский банк развития бизнеса стремится быть ведущим финансовым институтом развития, формирующим деловую среду, создавая эффект синергии между основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) (рис. 6).



Рис. 6. Стейкхолдеры Канадского банка развития бизнеса

Для реализации стратегии Канадский банк развития бизнеса внедрил методологию **системы сбалансированных показателей**.

Для визуализации стратегии используется **Стратегическая карта**, которая графически отображает общий стратегический курс банка на период планирования. Стратегическая карта визуализирует рамки процесса стратегического управления в Канадском банке развития бизнеса, показывая взаимосвязь миссии банка, его стратегических целей, процессов распределения ресурсов и планирования на уровне подразделений (*рис. 7*).

Целевые результаты деятельности отражают главные корпоративные цели на определенный период планирования. Достижение этих целей также обеспечивает получение дивидендов для акционера – Правительства Канады.

Стратегические инициативы являются основными внешними и внутренними приоритетами, на которых фокусируется деятельность банка. Инициативы образуют структурированную систему, в соответствии с которой Канадский банк развития бизнеса оценивает результаты своей деятельности по окончании планового периода.

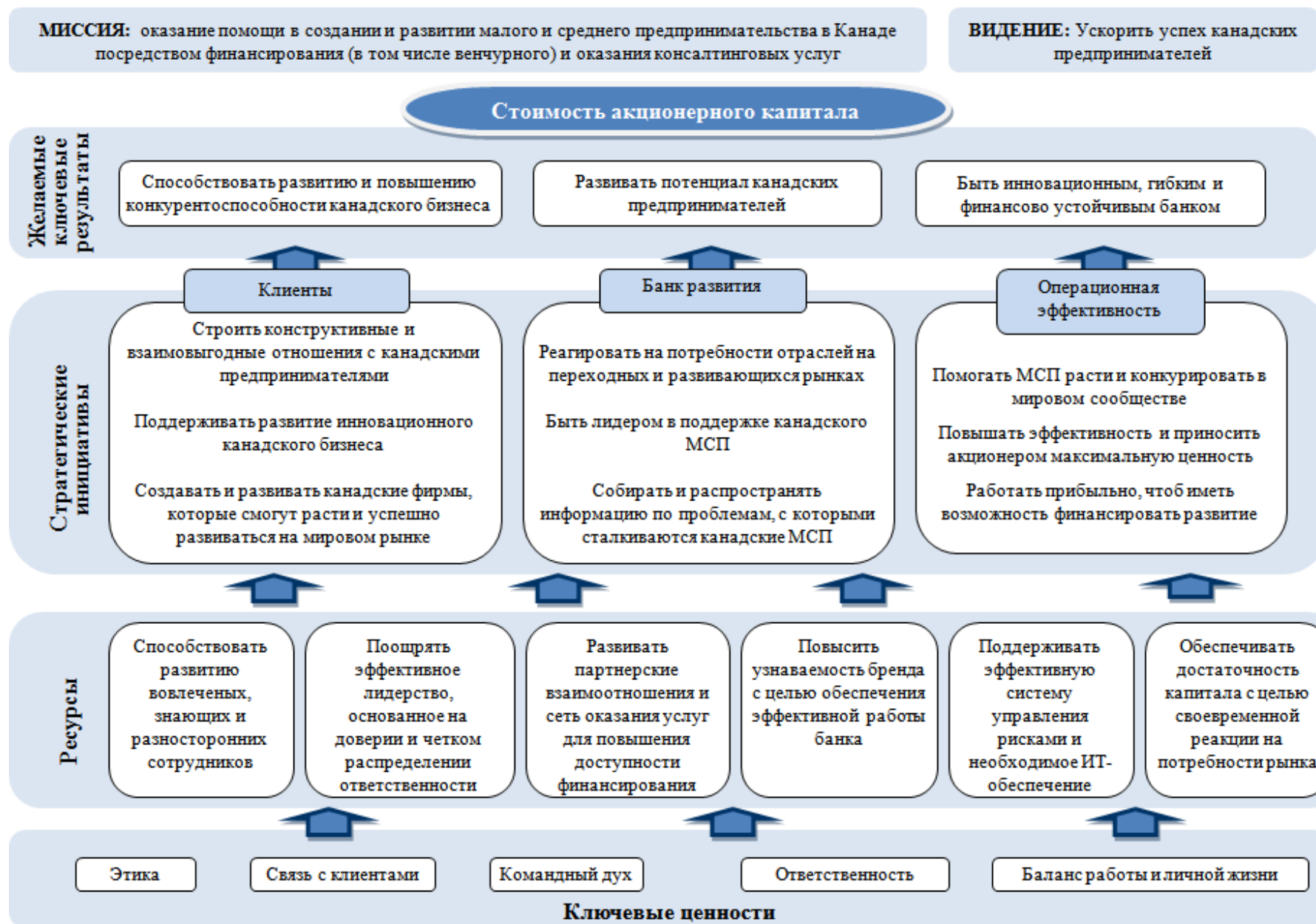


Рис. 7. Стратегическая карта Канадского банка развития бизнеса (2011-2015 гг.)

Система мониторинга реализации Стратегии

Эффективность деятельности Канадского банка развития бизнеса измеряется **степенью соответствия показателям Корпоративного плана**.

Стратегические цели банка формулируются в четырех областях:

- клиенты;
- персонал;
- эффективность;
- финансовая устойчивость.

Для мониторинга поставленных в Корпоративном плане целей используется следующий набор ключевых показателей деятельности (таблица 1):

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности (2004 - 2009 гг.)

Область	Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Клиенты	Уровень удовлетворенности клиентов (%)	91	93	92	93	93	91
Персонал	Степень вовлеченности сотрудников в деятельность банка (%)	77	74	78	80	76	80
Эффективность	Коэффициент эффективности (%)	48,7	48,5	48,9	50,2	48,5	50,1
Финансовая устойчивость	Размер кредитного портфеля (млрд. долл. США)	6,07	6,56	7,38	9,21	8,17	9,94
	Выручка от оказания консультационных услуг (млн. долл. США)	16,62	16,21	18,54	23,78	20,25	24,84
	Рентабельность собственного капитала (%)	5,1	9,7	9,2	8,5	4,7	6,3

В области «**клиенты**» Канадский банк развития бизнеса преследует цель создания взаимовыгодных отношений с предпринимателями Канады, в рамках которых осуществляются кредитование, инвестирование и оказываются консультационные услуги.

Оказывая поддержку бизнес-проектам, банк стремится на долгосрочной основе сопровождать развитие бизнеса своих клиентов. Достижение этой цели измеряется показателем *уровня удовлетворенности клиентов*. Этот показатель определяется ежегодно. Он оценивает сложившиеся отношения между банком и его клиентами. Измерение показателя производится сторонней компанией.

В области «**персонал**» Канадский банк развития бизнеса осуществляет отбор сотрудников по критериям профессионализма, практического опыта и лояльности, чтобы обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.

Банк стимулирует вовлеченность сотрудников в деятельность банка и их стремление к обучению и развитию.

Степень достижения данной стратегической цели измеряется показателем *вовлеченности сотрудников*. Показатель определяется путем изучения мнения сотрудников о банке как о работодателе, измерением степени лояльности сотрудников и их активности в выполнении своих основных должностных обязанностей. Измерение данного показателя производится ежегодно с привлечением сторонней компании.

Достижение цели в области обеспечения **эффективности** деятельности банка характеризуется *коэффициентом эффективности*. Как правило, это отношение операционных и административных расходов к процентному доходу и иному виду дохода. Этот показатель учитывает полученную прибыль (убыток) по субординационным кредитам. Чем ниже значение показателя, тем эффективнее деятельность Канадского банка развития бизнеса.

Достижение целей в области **финансовой устойчивости** предполагает *рост кредитного портфеля и выручки от оказания консультационных услуг*, а также повышение уровня *рентабельности собственного капитала*.

Консультационные услуги, предлагаемые Канадским банком развития бизнеса, выгодно отличают банк от подобных ему финансовых институтов развития. Как правило, консультационные услуги по коммерческим вопросам являются достаточно дорогими. Канадский банк развития бизнеса применяет **гибкий подход к ценообразованию, предлагая предприятиям малого и среднего бизнеса доступные услуги высокого качества**.

Показатель *выручки от оказания консультационных услуг* может быть использован для качественной оценки деятельности банка, так как чем больше выручка банка по данному виду услуг, тем больше доверия к банку со стороны потенциальных клиентов.

Целевой показатель *рентабельности собственного капитала* Канадского банка развития бизнеса установлен на уровне не ниже доходности по долгосрочным государственным облигациям.

Дополнительно Канадский банк развития бизнеса измеряет и оценивает средне- и долгосрочный вклад в развитие МСП Канады, а также проводит оценку своей роли как комплиментарного института по отношению к частным финансовым институтам.

Начиная с 2007 г. Канадский банк развития бизнеса дополнительно осуществляет мониторинг четырех показателей, которые отражаются в Годовом отчете и позволяют лучше отследить результаты деятельности в соответствии с полномочиями, полученными от Правительства Канады.

Этими показателями являются:

- создание бизнеса;
- рыночный рычаг;
- выживание бизнеса;
- развитие бизнеса.

Показатель «создание бизнеса» отображает вклад Канадского банка развития бизнеса в создание новых предприятий. Его значение сопоставляется с показателем в целом по рынку. Например, за период 2003 – 2008 гг. 14% от общего количества одобренных банком кредитов пришлось на вновь созданные предприятия. В то же время данные по рынку в целом свидетельствуют о том, что только 5% предприятий Канады являются вновь созданными.

Таким образом, в клиентской базе банка доля таких предприятий вдвое превышает средний показатель по рынку.

Показатель «рыночный рычаг» оценивает отдачу от каждого доллара, вложенного Канадским банком развития бизнеса в венчурные проекты.

Показатель «выживание бизнеса» отображает процент «выживших» новых предприятий – клиентов банка.

Показатель «развитие бизнеса» отображает интенсивность развития клиентов Канадского банка развития бизнеса. Доля быстрорастущих МСП-клиентов банка сопоставляется с идентичным показателем в секторе МСП в целом.

В целях разработки и реализации стратегии в Канадском банке развития бизнеса создан специализированный **блок стратегического управления**, возглавляемый вице-президентом по стратегии и планированию. В компетенцию подразделений, входящих в состав этого блока, входит корпоративное планирование, проведение экономического, отраслевого и конкурентного видов анализа, **разработка стратегии**, а также **управление корпоративными проектами**.

Помимо блока по стратегии и планированию среди ряда специализированных комитетов, отвечающих за определенные направления деятельности, при Правлении банка создан **Комитет по планированию и развитию**.

Ежегодно проводится оценка эффективности работы Совета директоров Канадского банка развития бизнеса и подотчетных ему комитетов. **Председатель Совета директоров оценивает деятельность каждого члена Совета директоров индивидуально.**

Ежегодно Совет директоров проводит оценку деятельности Президента и Главного исполнительного директора (в одном лице), а также определяет ему цели работы на перспективу.

Ежеквартально Совет директоров получает детализированные операционные отчеты о каждом из направлений деятельности банка.

Начиная с 2011 года в Канадском банке развития внедрена **новая система показателей мониторинга реализации Стратегии (таблица 2).**

Таблица 2

**Система мониторинга реализации Стратегии Канадского банка
развития бизнеса (2011 г.)**

	Стратегические инициативы	Показатель	Целевое значение 2011	Факт 2011
Клиенты	Строить конструктивные и взаимовыгодные отношения с канадскими предпринимателями	Индекс удовлетворенности клиентов (финансирование и консалтинговые услуги)*	94	99
		Создание ценности посредством венчурного финансирования	Качественный показатель	
	Поддерживать развитие инновационного канадского бизнеса	Сводный показатель производительности (объем одобренного финансирования, направленного на повышение производительности труда, основного и оборотного капитала) и объем выручки от оказания консалтинговых услуг (млн. долл. США)	283	н/д
		Доля заемных средств на каждый доллар собственных средств, вложенных частным бизнесом (по венчурному финансированию) (долл. США)	4,3	н/д
	Создавать и развивать канадские фирмы, которые смогут расти и успешно развиваться на мировом рынке	Сводный показатель роста бизнеса (объем одобренного финансирования, направленного на увеличение оборотных средств, развитие бизнеса, глобальную экспансию, субординированное финансирование) (млн. долл. США)	259,5	269
		Доля клиентов одновременно пользующихся финансовыми и консалтинговыми услугами банка (%)	4	4
Банк развития	Реагировать на потребности отраслей на переходных и развивающихся рынках	Количество кредитов небольшого размера (менее 500 тыс. долл. США, исключая субординированное кредитование)	5 100	6 094
	Быть лидером в поддержке канадского МСП	Количество утвержденных проектов по созданию нового бизнеса (для организаций, с момента создания которых	990	983

		прошло не более двух лет)		
	Собирать и распространять информацию по проблемам, с которыми сталкиваются канадские МСП	Отчетность высокого качества, подготовленная по итогам года	Качественный показатель	
Операционная эффективность	Помогать МСП расти и конкурировать в мировом сообществе	Вовлеченность персонала (%)	75	72
	Повышать эффективность и приносить акционерам максимальную ценность	Коэффициент эффективности банка** (%)	46	44,6
	Работать прибыльно, чтобы иметь возможность финансировать развитие	Объем одобренного финансирования (в т.ч. субординированное финансирование) (млн. долл. США)	3 441	3 161
		Рост кредитного портфеля (%)	9,1	9,0
		Коэффициент рентабельности капитала (по венчурному финансированию)	0,9	1,0
		Чистый консолидированный доход (млн. долл. США)	71	360
		ROE – средний разброс за последние 10 лет (%)	3,5	5,9

*определяется посредством ежегодного опроса клиентов банка по следующим темам: общая удовлетворенность банком; восприятие клиентами гибкости условий, предоставляемых банком; регулярность взаимодействия банка с клиентами; ценность информации и советов банка для клиентов; какие выгоды клиенты, получают от консалтинговых проектов банка

** при расчете не учитывается нереализованная прибыль/ убыток по финансовым инструментам

В соответствии с **Финансово-административным законом** каждые пять лет Канадский банк развития бизнеса обязан проходить **внешнюю оценку эффективности своей деятельности**.

Оценка осуществляется **Главным аудитором банка совместно с независимой аудиторской компанией** по следующим направлениям:

- система корпоративного управления;
- система стратегического управления (планирования);
- система риск менеджмента;
- система управления персоналом;
- финансовые операции;
- венчурное финансирование;

- консалтинг;
- казначейство;
- инвестиционный менеджмент;
- информационные технологии;
- система оценки результатов деятельности и отчетности.

Конечная цель проводимой оценки – **определить эффективность функционирования основных систем банка**, обеспечивающих его финансовую устойчивость, прибыльность активов, рациональное управление финансовыми и человеческими ресурсами.