



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

БАНК РАЗВИТИЯ ЯПОНИИ: опыт стратегического управления

**Департамент стратегического анализа и
разработок**

Отдел институционального и стратегического развития

История создания

В 1951 г. для послевоенного восстановления экономики Японии был создан Японский банк развития (Japan Development Bank).

В 1956 г. была образована Государственная финансовая корпорации развития Хоккайдо-Тохоку (Hokkaido-Tohoku Development Finance Public Corporation).

В 1999 г. эти два финансовых института были упразднены, а на их базе образован Банк развития Японии (Development Bank of Japan).

На основании Закона о Банке развития Японии **1 октября 2008 г.** банк был преобразован в **акционерное общество**, единственным акционером которого является государство. В течение пяти-семи лет предполагается **последующая приватизация банка**.

Общие сведения

Банк развития Японии был образован в целях реализации приоритетных направлений экономической и социальной политики государства. Деятельность банка сфокусирована на трех **основных направлениях**:

- повышение общественного благосостояния;
- рациональное использование природных ресурсов;
- создание новых технологий и отраслей.

Миссия банка заключается в содействии экономическому и социальному развитию Японии посредством финансирования проектов, целью которых является:

- устойчивое развитие японской экономики;
- повышение качества жизни населения;
- содействие развитию экономики регионов.

В начале 2011 г. деятельность Японского банка развития характеризовалась следующими показателями:

Таблица 1

Основные показатели деятельности банка развития Японии

	2011, март
Суммарные активы, млн. долл. США	179 454
Собственный капитал, млн. долл. США	14 292
Кредитный портфель, млн. долл. США	158 122
Рейтинги облигаций FILP: Moody's Investors Service, Inc Standard & Poor's	Aa3 A+
Численность персонала (чел.)	1 102
Отделения (представительства) на территории Японии	10 (8)
Представительства за рубежом	3

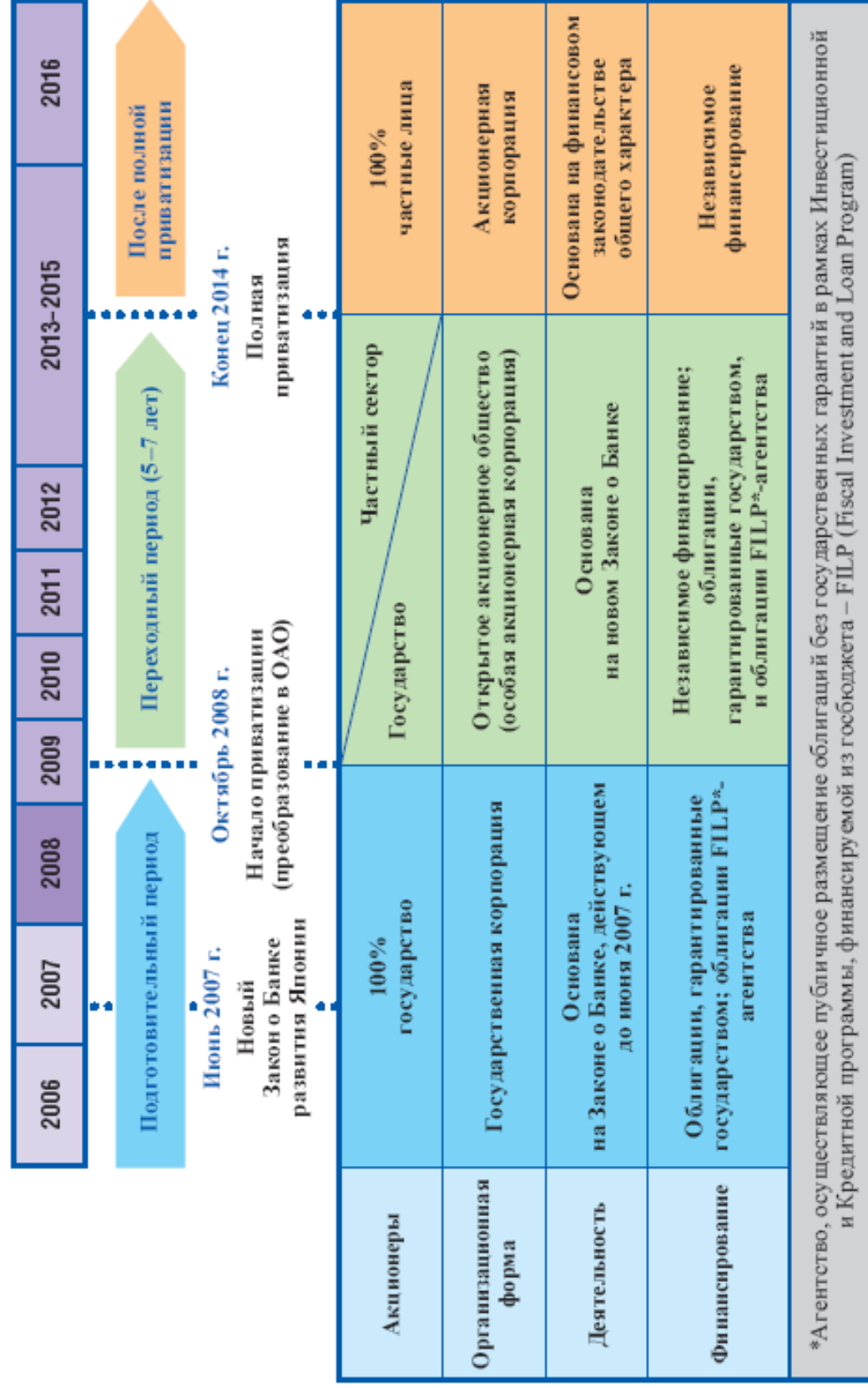


Рис. 1. Схема приватизации Банка развития Японии

На данный момент, как уже отмечалось, единственным акционером банка является государство. Планируется, что в переходный период (примерно до 2014 г.) банк будет полностью передан частным акционерам (рис. 1).

Организационная структура и органы управления

Деятельностью банка управляет **Совет директоров**, состоящий из девяти членов, в числе которых двое являются **внешними независимыми экспертами**. Независимые эксперты привлекаются для работы в Совете директоров с целью обеспечения транспарентности деятельности банка. Члены Совета директоров избираются на один год.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **10 комитетов** (рис. 2):

- Комитет по аудиту;
- Комитет по оплате труда;
- Консультативный комитет;
- Комитет по управлению активами и пассивами;
- Комитет по управлению рисками;
- Кредитный и инвестиционный комитет;
- Комитет внедрения новых продуктов и услуг;
- Консультативный комитет в области инвестиций и кредитования;
- Комитет по международным операциям;
- Комитет по созданию системы реструктуризации задолженности по проблемным проектам.

Комитет по аудиту состоит из 5 членов, в числе которых **трое внешних независимых аудитора**.

Члены Комитета по аудиту избираются на **Общем собрании акционеров**, затем утверждаются Министром финансов Японии. Срок их избрания – четыре года. Комитет предоставляет ежегодную отчетность напрямую Совету директоров. Независимые аудиторы осуществляют проверку ежегодной финансовой отчетности.

Комитет по оплате труда состоит из четырех экспертов, в том числе двух независимых внешних директоров.

Также в рамках организационной структуры банка функционирует **Консультативный комитет**, состоящий из независимых экспертов – представителей бизнеса и академического сообщества Японии.

Вопросами стратегического управления занимается самостоятельное структурное подразделение – **Департамент стратегического управления и координации деятельности банка**.

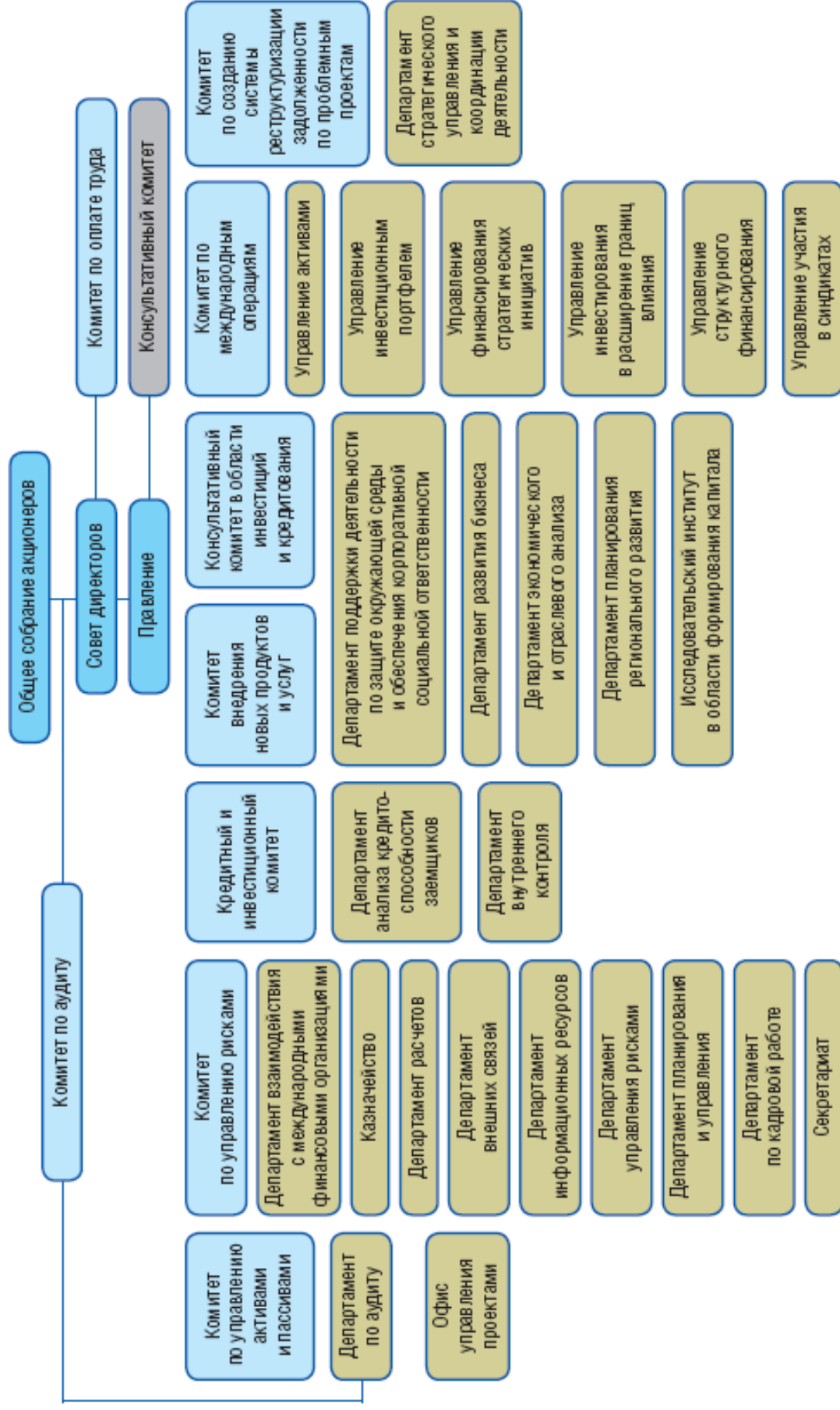


Рис. 2. Организационная структура Банка развития Японии (по состоянию на март 2011 г.)

Особенности системы стратегического управления

В основе системы стратегического управления банка развития Японии лежит **цикл управления PDCA**, включающий следующие стадии: планирование (Plan), выполнение (Do), контроль исполнения (Check) и обратная связь в виде корректирующих действий (Action).

До приватизации банка система выглядела следующим образом (рис. 3).

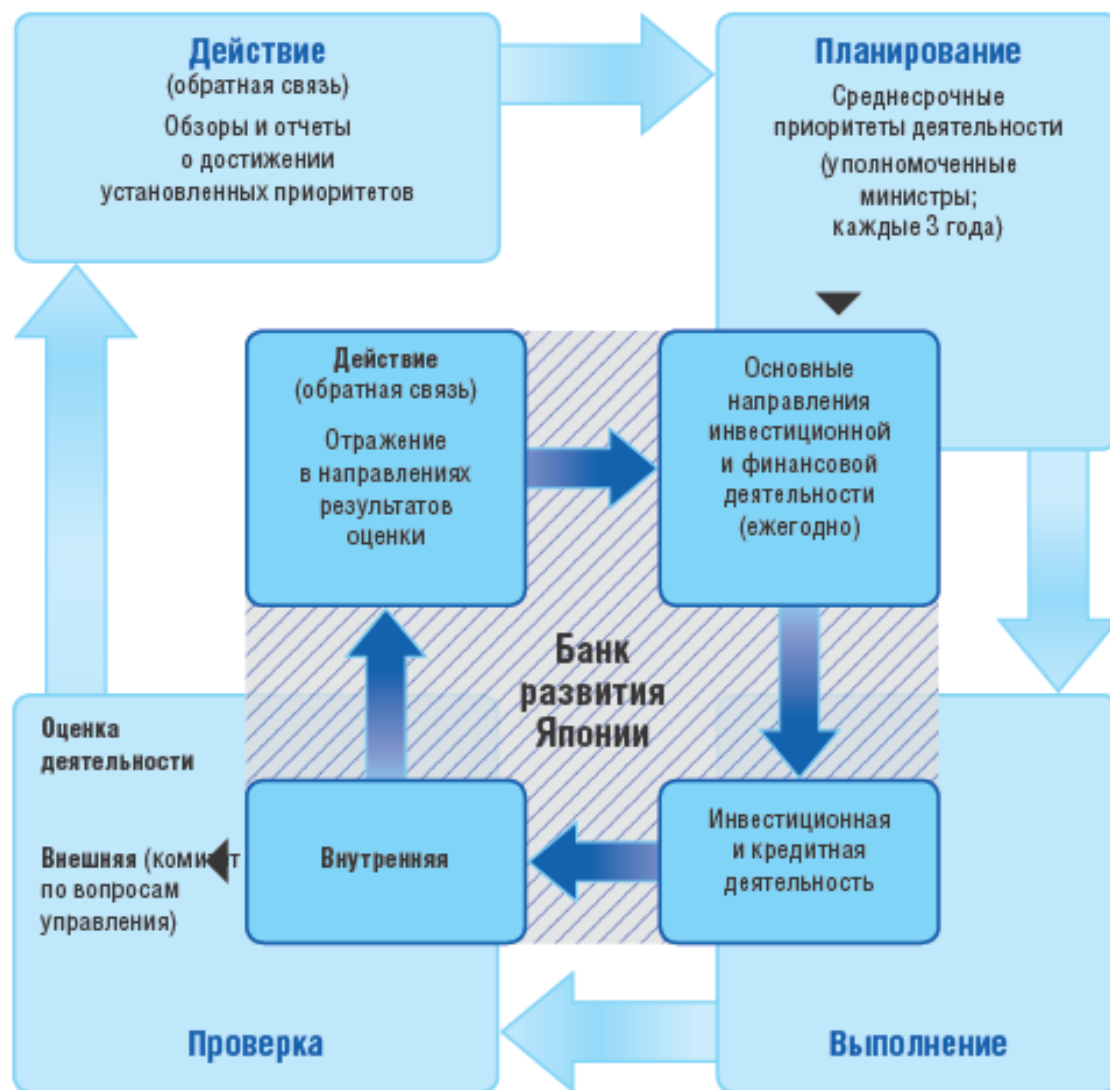


Рис. 3. Система стратегического управления Банка развития Японии до приватизации

Стадия **планирования** включает два этапа. *Первый этап* предполагает подготовку уполномоченными министрами (министром финансов и министром природных ресурсов, транспорта и инфраструктуры) среднесрочных приоритетов деятельности банка на три года. *Второй этап* осуществляется менеджментом банка и включает подготовку и публикацию **Основных направлений инвестиционной и финансовой деятельности** на год с учетом среднесрочных приоритетов, установленных государством.

На стадии **выполнения** реализуются инвестиционные и кредитные решения в соответствии с Основными направлениями инвестиционной и финансовой деятельности, сформулированными на предыдущей стадии. При этом банк использует **проектный подход**, который включает создание инфраструктуры каждого проекта, информационное обеспечение по мере его реализации, а также его мониторинг.

Стадии **проверки и действия (обратная связь)** предполагают проведение оценки деятельности банка и использование полученных результатов в последующем стратегическом периоде.

В реорганизованном Банке развития Японии элементы PDCA цикла стратегического управления претерпели ряд изменений (рис. 4). В частности, влияние уполномоченных министров на систему стратегического управления сократилось. Если ранее они разрабатывали среднесрочные приоритеты деятельности банка, то теперь министр финансов выполняет лишь согласующую роль в следующих вопросах корпоративного управления:

- назначение и смена руководителей дирекций и внешних аудиторов;
- распределение прибыли;
- внесение изменений в учредительные документы;
- слияние, разделение, ликвидация.

В 2008 г. Банк развития Японии впервые самостоятельно разработал **Стратегию развития** на три года, которая предполагала создание к 2010 г. интегрированной инвестиционно-кредитной платформы. В соответствии с Законом о Банке развития Японии банк ежегодно составляет бизнес-план и бюджет.

В банке внедрена **система управления по целям**, в рамках которой руководитель устанавливает индивидуальные показатели для каждого сотрудника, находящегося у него в подчинении. По результатам деятельности сотрудников производится оценка их профессиональных достижений в рамках реализуемой Стратегии. Поскольку система управления по целям тесно связана с системой мотивации, то **вознаграждение сотрудника зависит от достигнутых им целей.**

С началом приватизации банк перешел **на новую бизнес-модель управления (рис. 5).**



Рис. 5. Новая бизнес-модель Банка развития Японии

Ранее основу деятельности Банка развития Японии составляли долгосрочные займы и кредиты. Учитывая растущие потребности клиентов, было принято решение о **диверсификации финансовых услуг банка**, в том числе за счет экспертизы долгосрочных проектов, консультационных услуг, структурного финансирования и др.

В связи с акционированием банка его миссия была расширена за счет таких задач, как:

- завоевание доверия клиентов и оправдание их ожиданий;
- повышение общественного благосостояния посредством осуществления финансовой деятельности, носящей созидательный характер.

Таким образом, новая модель ориентирована на клиентов и реализуется посредством комплекса специализированных финансовых услуг, включающих инвестирование и кредитование, а также консалтинг.

Система оценка эффективности деятельности Японского банка развития

Оценка эффективности деятельности предполагает:

- **внутреннюю оценку**, проводимую специализированными подразделениями банка;
- **внешнюю оценку**, осуществляемую независимыми экспертами.

Внутренняя оценка эффективности деятельности включает **три** элемента:

- оценку экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных банком;
- оценку эффективности системы кредитования и инвестиционной системы;
- детальную оценку эффективности проектов с учетом их целей, категорий и отраслей.

1. Оценка экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных банком.

Эта оценка определяется путем:

- ранжирования проектов по результатам оценки **социально-экономического эффекта от реализации проекта** в целом:

Ранг	Оценка социально-экономического эффекта от реализации проекта в целом
A	Проект имеет особо важный социально-экономический эффект (Социально-экономический эффект выше ожидаемого)
B	Социально-экономический эффект соответствует ожидаемому уровню
C	Социально-экономический эффект ниже ожидаемого уровня

- ранжирования проектов по результатам реализации банком **своей роли в качестве участника проекта** при осуществлении кредитования или инвестирования:

Ранг	Роль банка в качестве участника проекта (в процессе кредитования или инвестирования)
A	Чрезвычайно важная
B	Ожидаемая
C	Ниже ожидаемой

Пример оценки экономического и социального эффектов проектов Банка развития Японии за 2007 г.

	Социально-экономический эффект от реализации проекта в целом			Роль Банка развития Японии в качестве участника проекта (в процессе кредитования или инвестирования)		
	A	B	C	A	B	C
Количество проектов – 792, из них:	5%	90%	5%	5%	92%	3%
Развитие регионов	3%	94%	3%	1%	97%	2%
Охрана окружающей среды и общественной стабильности	2%	94%	4%	6%	94%	0%
Создание новых технологий и отраслей промышленности	14%	70%	17%	15%	74%	11%

Более чем 90% оцененных проектов имели ожидаемый или особо важный экономический и социальный эффект.

2. *Оценка эффективности системы кредитования и инвестиционной деятельности банка.* Проводится ежегодно.

3. *Детальная оценка эффективности проектов с учетом их целей, категорий и отраслей.* Проводится в два этапа – на стадии рассмотрения проекта банком (предварительная оценка) и по итогам реализации проекта (итоговая оценка).

Внешняя оценка эффективности деятельности банка в рамках цикла стратегического управления проводится **Консультативным комитетом**. Этот Комитет состоит из внешних экспертов из разных отраслей и областей управления. В его компетенцию входит оценка деятельности банка исходя из среднесрочных приоритетов деятельности, сформулированных министром финансов.

Результаты внешней оценки докладываются уполномоченному министру, а также публикуются в открытом доступе.

На официальном сайте банка представлены:

- Отчет об операционной эффективности;
- Финансовый отчет;
- Отчет об административных расходах;
- Годовой отчет;
- Отчет о корпоративной социальной ответственности.

Все это свидетельствует о высокой степени информационной прозрачности банка.