Исаев Юрий Олегович. Организационно-экономический механизм стратегического управления Российским банком развития в целях роста инвестиций в реальный сектор экономики страны : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 Москва, 2007 188 с. РГБ ОД, 61:07-8/2078

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВ РАЗВИТИЯ 12

1.1. Роль банков развития в реализации государственной инвестиционной политики и особенности их деятельности 12

1.2. Анализ деятельности банков развития Китая, Германии, Казахстана...21

1.3.Особенности деятельности Российского банка развития и системы его стратегического управления 35

1.4. Организация и управление проектом разработки Стратегии банка с учетом Стратегии развития финансовых рынков и банковского сектора России 40

ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ БАНКА 50

2.1. Процедура и этапы разработки Стратегии банка 50

2.2. Разработка Миссии и Видения банка развития 51

2.3. Внешний и внутренний стратегический SWOT-анализ банка развития 55

2.3.1. Анализ общесистемных факторов внешней среды Банка 57

2.3.2. Анализ внутренней среды Банка 82

2.4. Формирование стратегических целей и стратегических альтернатив развития банка 111

2.5. Финансовая модель банка как инструмент анализа стратегических альтернатив и ее применение для обоснования стратегии развития 124

ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ И ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БАНКА 130

3.1. Основные принципы и инструменты реализации Стратегии банка 130

3.2. Особенности и принципы разработки системы сбалансированных показателей банка 131

3.3. Согласование оргструктуры банка со Стратегией 140

3.4. Система бюджетирования и мотивации сотрудников банка с учетом ССП 149

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 162

БИБЛИОГРАФИЯ 164

ПРИЛОЖЕНИЯ 172

1 .Анализ государственной инвестиционной политики 172

2.Результаты SWOT- анализа 178

3.Результаты расчетов по сравниваемым вариантам (стратегическим альтернативам) развития банка 180

4.Формы результатов расчетов по финансовой модели банка

**Введение к работе**

Важнейшим направлением реализации Стратегии роста российской экономики, сформулированной Президентом России и Правительством, является обеспечение необходимых инвестиций в наиболее приоритетные направления и проекты, позволяющие повысить экономическую безопасность страны, уровень жизни населения и опережающее развитие современных высокотехнологичных производств. По мере развития российского финансового рынка, роста капитала банков, снижения стоимости банковских ресурсов роль банковской системы, институтов финансового рынка в реализации государственной инвестиционной политики непрерывно возрастает. Однако многие инвестиционные проекты, имеющие национальную значимость, большое социальное значение (например, проекты в области ЖКХ, развития инфраструктуры, внедрения новых технологий), характеризуются высоким риском, низкой экономической эффективностью, большой капиталоемкостью и длительными сроками реализации. В связи с этим такие проекты непривлекательны для коммерческих банков и для их финансирования и реализации требуются специальные механизмы и институты финансирования, создаваемые и поддерживаемые государством. Международная практика деятельности банков и других институтов развития показывает их состоятельность и непрерывно возрастающую роль в развитии экономики различных стран, как относящихся к странам с развивающимся рынком, так и стран с многолетней историей развития рыночных отношений.

Реализация Стратегии экономического роста России, стратегии развития финансового рынка и банковского сектора требует разработки Концепции деятельности Российского банка развития (ОАО "РосБР"), разработки программы повышения его роли в финансировании приоритетных национальных проектов и программ, т.е. разработки и внедрения современной Стратегии этого банка как ведущего банка по реализации

государственной инвестиционной политики. Это определяет актуальность темы диссертационной работы и ее **практическую значимость.**

Актуальность темы исследования определяется также тем, что в настоящее время современная теория стратегического менеджмента переживает этап бурного развития, международная практика показывает примеры эффективного применения современных методов разработки и реализации корпоративных стратегий роста и развития как отдельных компаний и банков, так и отдельных отраслей и регионов, и целых государств. Отечественная наука управления еще недостаточно отражает тенденции изменения облика современного бизнеса, не учитывает динамизм развития форм и методов управления в условиях роста конкуренции, глобализации и интеграции всех рынков, влияния международных стандартов управления на качество корпоративного управления российскими банками и предприятиями, как важнейшей составляющей их конкурентоспособности.

В мире насчитывается 10 школ стратегического менеджмента[16], достижения и методология которых отражены в работах их лидеров: Портера М., Нортона Д., Каплана Р., Минцберга Г., Друкера П. Методология стратегического управления неразрывно связана с теорией оценки и управления эффективностью и стоимостью бизнеса, представленной в работах Дамодарана А., Коупленда Т., Шеннона П.Пратта, Р.Брейли, С.Майерса, Д.Фишмена и др. В работах отечественных авторов Грязновой А.Г., Федотовой М.А., Лаврушина О.И., Лифшица В.Н., Смоляка С.А., Никоновой И.А., Пановой Г.С., Козыря Ю.В., Рутгайзера В.М. отражены современные позиции российской научной школы стратегического менеджмента и российских стандартов оценки и управления бизнесом. Однако, как показывает зарубежная и отечественная практика, деятельность, бизнес институтов развития (банков, фондов) характеризуется целым рядом особенностей, которые необходимо учитывать при разработке как целевых

показателей эффективности их работы, так и при построении и повышении эффективности системы стратегического управления.

Целью диссертационного исследования является разработка организационно-экономического механизма стратегического управления Российским банком развития, обеспечивающего его лидирующую роль в реализации государственной инвестиционной политики и финансировании приоритетных национальных проектов и программ, имеющих существенное значение для роста экономики России.

Для достижения цели исследования в диссертационной работе автором сформулированы и решены следующие научные и научно-прикладные задачи:

1. исследование международной системы и опыта работы национальных банков развития и определение особенностей бизнеса банков развития, влияющих на показатели и критерии эффективности их деятельности и определяющих стратегические цели их развития;
2. определение основных направлений совершенствования деятельности Российского банка развития и перечня мер по повышению его эффективности с применением методов интервьюирования и SWOT-анализа;
3. разработка проектной документации и управление Проектом "Разработки и внедрения Стратегии развития банка ОАО "РосБР";
4. создание организационно-экономического механизма разработки Стратегии банка;
5. разработка Миссии и Видения банка;
6. стратегический анализ конкурентных преимуществ банка и возможностей их эффективной реализации и разработка стратегических альтернатив функционирования банка в интересах акционеров;
7. разработка механизма внедрения Стратегии банка и методов, обеспечивающих эффективность ее реализации;

8. разработка "дерева стратегических целей" банка и системы ключевых  
показателей эффективности подразделений и топ-менеджеров как основы  
системы сбалансированных показателей банка;

9. разработка топологии ССП банка и содержания стратегических карт  
топ-менеджеров;

10. исследование систем бюджетирования и мотивации сотрудников  
банка и разработка направлений их совершенствования в целях  
реализации Стратегии банка.

**Объектом**исследования является деятельность банков развития и, в частности, Российского банка развития.

**Предметом**исследования является процесс разработки и внедрения корпоративной Стратегии Российского банка развития, обеспечивающей ведущую роль банка в реализации государственной инвестиционной политики.

**Методологической и теоретической основой исследования**стали Постановления Правительства РФ по развитию инвестиционной деятельности, Стратегии развития экономики России, ее финансового рынка и банковского сектора, а также научные труды зарубежных и отечественных специалистов в области стратегического менеджмента и оценки эффективности бизнеса: Дамодарана А., Коупленда Т., Шеннона П. Пратта, Р.Брейли, С.Майерса, Д.Фишмена, Лифшица В.Н., Смоляка С.А., Грязновой А.Г., Федотовой М.А., Лаврушина О.И., Пановой Г.С., Козыря Ю.В., Рутгайзера В.М., Никоновой И.А., Научное исследование проводилось с использованием системного подхода, методов обобщения и сравнения, анализа и синтеза, методов исторического и логического анализа теоретического и практического материала, современных методов математического моделирования, бизнес-планирования и стратегического менеджмента.

**Научная новизна**диссертационного исследования заключается в разработке организационно-экономического механизма стратегического управления государственным российским банком развития на основе системы сбалансированных показателей, стимулирующей повышение его роли в реализации государственной инвестиционной политики.

Наиболее существенные **результаты,**полученные лично автором, обладающие **научной новизной и выносимые на защиту,**состоят в следующем:

1. впервые обобщены особенности функционирования и функции банков развития, влияющие на формирование их стратегических целей и стратегических альтернатив;
2. обоснованы интегральные стратегические показатели российского банка развития, отражающие интересы государства как акционера;

3. предложены и внедрены методы разработки и реализации  
корпоративной стратегии банка развития, составляющие содержание  
предложенного организационно-экономического механизма стратегического  
управления;

1. разработаны Миссия и Видение банка развития и стратегические варианты (альтернативы) его деятельности в интересах акционера;
2. усовершенствована финансовая модель банка, верифицированная в рамках технологии бизнес-планирования банка и использованная для обоснования корпоративной стратегии банка;
3. предложена система мотивации сотрудников банка, ориентированная на достижение стратегических целей;

7. разработана и внедрена система сбалансированных показателей,  
основанная на построении "дерева" целей, системы показателей  
эффективности подразделений и бизнес-процессов и мотивации сотрудников.

**Достоверность результатов**исследования подтверждается применением современных принятых в мировой практике методов и концепций стратегического менеджмента, а также признанием результатов

исследования и их эффективности при их обсуждениях в МЭРиТ и Правительстве РФ.

**Практическая значимость**работы заключается в том, что содержащиеся в ней выводы и рекомендации могут быть широко использованы коммерческими банками, а также в процессе реформирования системы российских институтов развития. В частности, самостоятельное практическое значение имеют:

1. результаты анализа зарубежного опыта деятельности банков и корпораций развития,
2. рекомендации по применению методов управления проектами для разработки корпоративной стратегии банка;
3. разработка системы сбалансированных показателей банка как основного инструмента реализации стратегии и согласования стратегического и текущего планирования;
4. рекомендации по совершенствованию бюджетирования и мотивации сотрудников банка в целях реализации его стратегии;
5. разработка финансовой модели банка для построения ССП и сравнения различных стратегических альтернатив банка.

**Апробация и внедрение результатов исследования**осуществлялось в ходе практической деятельности в ОАО "Российский банк развития" в 2005-2006гг. Изложенные в работе выводы и рекомендации были успешно применены на практике при обосновании задач и направлений развития банка на заседаниях Наблюдательного совета банка, в МЭРиТ и Правительстве РФ.

Материалы исследования могут также найти применение в учебном процессе кафедры 508 "Экономика инвестиций" Московского авиационного института при проведении лекций и семинарских занятий по курсам "Банковское дело", "Стратегический менеджмент".

По теме диссертации было опубликовано 5 **статей**общим объемом 2,2 а.л. (весь объем авторский).

**Структура**диссертации определяется целью и задачами исследования. Основной текст (без приложений) изложен на **188**страницах и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений, в которых представлены дополнительные материалы и результаты расчетов. Текст сопровождается пояснительными таблицами и рисунками.

**В первой главе**диссертационной работы рассмотрены особенности и современные тенденции функционирования банков и других институтов развития и их место в реализации инвестиционной государственной политики. Дана классификация институтов развития. Представлена и проанализирована деятельность наиболее динамичных банков развития Казахстана, Китая, а также одного из наиболее консервативных банков развития - Банка развития Германии.

Проведен анализ становления Российского банка развития и роль государства в его стратегическом планировании. Показаны основные недостатки в работе банка и необходимость его реформирования прежде всего в разработке и внедрении стратегического управления, соответствующего интересам основного акционера - государства. С использованием методологии управления проектами обоснована потребность в реализации проекта разработки и внедрения корпоративной стратегии банка, ориентированной на занятие банком лидирующей роли на рынке инвестиций России. В заключении главы сформулированы цели и задачи исследования.

**Вторая глава**посвящена решению задачи создания оранизационно-экономического механизма разработки корпоративной стратегии банка развития: предложена процедура разработки стратегии, основанная на принципах управления проектами; обоснованы применяемые для этого методы анализа: интервьюирование, SWOT-анализ банка, организационная диагностика. Представлены результаты SWOT-анализа сильных и слабых сторон банка, его возможностей и угроз, большое внимание уделено

макроэкономическому анализу и анализу инвестиционной политики РФ. По результатам SWOT-анализа даны рекомендации о повышении эффективности работы банка, изменении его ресурсной базы, оргструктуры и другие. Представлен обзор эволюции критериев и методов оценки эффективности деятельности банков, сформулированы стратегические цели банка развития и его стратегические альтернативы. Описана финансовая модель бизнес-планирования деятельности банка, учитывающая разработанные критерии его эффективности: рост рыночной стоимости акционерного капитала и рост кредитного портфеля.

Третья глава содержит описание предложенного механизма эффективной реализации корпоративной стратегии банка развития: системы сбалансированных показателей (ССП), согласованной с системами бюджетирования и мотивации сотрудников. Приведены результаты декомпозиции стратегических целей банка до уровня руководителей подразделений, принципы разработки и вид стратегической карты Председателя правления. Обоснована необходимость стратегического бюджета, увязанного с ключевыми показателями эффективности подразделений. Приведены рекомендации по совершенствованию системы стимулирования (мотивации) сотрудников банка по реализации стратегии.

В заключении работы приведены основные выводы и рекомендации по результатам диссертации.

На защиту выносятся 1 - результаты системного сравнительного анализа практики и механизмов стратегического управления зарубежных банков и корпораций развития и российского банка развития, на основе которого впервые сформулированы необходимые условия и особенности управления, обеспечивающие ведущую роль этих банков в финансировании приоритетных социально значимых государственных проектов и программ;

2 -обоснование необходимости приведения в соответствие корпоративной  
стратегии банка развития с государственной стратегией развития экономики  
страны, финансового рынка и банковского сектора;

1. - разработанные теоретические положения о применении методов управления проектами для разработки и внедрения корпоративной стратегии государственного банка;
2. - предложенный механизм разработки и внедрения корпоративной стратегии Российского банка развития на основе системы, обеспечивающей качественное изменение его роли в реализации государственной инвестиционной политики;
3. - структура стратегических целей банка и система ключевых показателей эффективности, составляющих ССП банка;
4. - механизм обеспечения стратегического единства ССП, бюджетирования и мотивации сотрудников стратегически ориентированной организации, включающий стратегические карты, стратегический бюджет и систему мотивации топ-менеджеров банка в достижении стратегических целей банка.

## Роль банков развития в реализации государственной инвестиционной политики и особенности их деятельности

Государственная инвестиционная политика определяет темпы и динамику развития экономики страны, ее конкурентоспособность. Государственная инвестиционная политика это комплекс мер регулирующего и стимулирующего характера по обеспечению необходимых экономике объемов;;-: структуры инвестиций. В российской экономике на сегодняшний день все еще существует определенная деформация в структуре инвестиций. Эта деформация подтверждается цифрами: 45%-50% всех инвестиций приходится на предприятия сырьевого сектора, обеспечивающих более 60% экспортной выручки страны (Приложение 1). Между тем, диверсификация экономики, стабильный ее рост, не зависящий от его сырьевой составляющей, возможен только при опережающем развитии производства с высокой долей добавленной стоимости, использовании научного потенциала страны, новейших технологий и продукции, развитии инфраструктуры.

В начале 2006г в инвестиционной сфере российской экономики стали заметны новые тенденции. По активности роста инвестиционного рынка Россия стала занимать одно из первых мест в мире. По инвестиционному объему Россия входит в первую десятку европейских стран и занимает 7 место (www.ivr.ru 1/08/06). Приток иностранных инвестиций в экономику России составил: в 2003г -30 млрд долл (в том числе 7 -прямых), в 2005г -124 млрд долл,(В1аск News, 13/11/06). В 2006г планируется - 158,5 млрд долл, в 2007г - 195,8 млрд долл, в 2008г - 229,8 млрд долл (доклад Министра финансов А.Кудрина на российско-китайском семинаре в Пекине - ноябрь 2006г).

По словам Председателя правления группы "Ренессанс капитал" Стивена Дженнингса, Россия сегодня демонстрирует "ошеломляющие экономические показатели: объем экономики приближается к 1 трлн долларов, стране присвоен инвестиционный рейтинг, рынок акционерного капитала достиг 850 млрд долларов с ежедневным оборотом в 5 млрд долларов". "В России сформирован мощнейший фондовый рынок среди развивающихся экономик"[16].

По мнению известных экономистов и политиков в 2006г в российской экономике начался инвестиционный бум. Президент Торгово-промышленной палаты РФ академик Евгений Примаков, выступая на проходившей в мае 2006г в Токио конференции "Россия в XXI веке: новые инвестиционные возможности", отметил, что только за первый квартал 2006г в российскую экономику было сделано $3,8 миллиарда прямых инвестиций, что вдвое превышает все прошлогодние. Причем, - подчеркнул академик, - это не отдельные точечные вложения в нефтяную и газовую отрасли, а диверсифицированные, сделанные в различные сферы промышленности и торговли". Еще одной особенностью нового этапа инвестирования в России Евгений Примаков назвал то, что "вложения делаются не только в центр -Москву, Московскую область и Санкт-Петербург, но теперь и в регионы". Параллельно идет так называемое "переориентирование" инвестиций, когда увеличиваются вложения в несырьевые отрасли. "Вместо нефтяных и газовых разработок иностранные инвесторы помещают свои средства в строительство, связь, торговлю", - подчеркнул президент ТПП [52].

Основными институциональными инвесторами -проводниками государственной инвестиционной политики являются кредитные институты, банковский сектор. Современные банки выполняют функции финансовых посредников по межотраслевому перераспределению инвестиционных ресурсов между капиталодостаточными и капиталодефицитными секторами экономики, а также являются самостоятельными производителями и продавцами своих продуктов и услуг. Банковская система, аккумулируя средства населения и хозяйствующих субъектов, создает ресурсную базу для финансирования развития экономики, перераспределяет финансовые ресурсы, направляя их в соответствии со своей инвестиционной политикой и инвестиционными приоритетами [6,7, 50-55].

## Процедура и этапы разработки Стратегии банка

Миссия и Видение (как «цель целей»), как известно, выступают в качестве верхнего уровня проектирования и средства оценки правильности выбора стратегических целей и стратегии на каждом этапе развития компании [18].

Миссия характеризует предназначение банка, отвечает на вопрос - для чего и для кого существует банк. Миссия банка - это смысл его существования. Она отражает предназначение банка, его позиционирование (отличие от других участников банковского рынка), определяет ту роль, которую банк хочет играть в обществе. Миссия имеет огромное значение для коммуникаций внутри банка, для консолидации усилий персонала по повышению эффективности деятельности организации. Она важна для клиентов и партнеров банка - они точнее понимают, чего можно ждать от банка. В самом широком смысле Миссию

Исходя из проведенного теоретического анализа (Глава 1} и обобщения международного опыта банков развитая Германии, Китая, Казахстана можно сформулировать Миссию ОАО"РосБР" следующим образом:

Миссия РосБР - содействие реализации государственной и н не стнтщонной политики в приоритет иъгх отраслях эконом ики, определяемых Правительством РФ.

В качестве основной технологии определения Видения акционеров можно рекомендовать (и это было эффективно реализовано в банке развития с применением методики экспертных оценок) метод интервьюирования членов Совета Директоров или Наблюдательного совета банка. В результате интервьюирования членов Наблюдательного Совета и обобщения их мнений была дана следующая формулировка Видения банка: банк должен стать ведущим банком по реализации государственной инвестиционной политики в приоритетных отраслях экономики России. Это значит, что банк должен позиционировать себя в будущем как

- лидер банковской системы России в области организации финансирования крупных, национально значимых проектов и управления этими проектами.

## Основные принципы и инструменты реализации Стратегии банка

Способность организации выполнить стратегию, реализовать намеченные стратегические цели является гораздо более важным фактором, чем собственно сама стратегия. По исследованиям Р.Нортона и Д.Каплана [1,4] в 1980-1990гг менее 10% разработанных стратегий были эффективно внедрены (выполнены). И примерно в 70% случаев причиной провалов было то, что финансовые директора считали наличие стратегии основным фактором успеха, не придавая значения ее исполнению.

Основные принципы стратегически ориентированной организации (по Нортону и Каштану) [1]:

1 - переведите стратегию в операционные показатели,

2 - приведите структуру компании в соответствие со стратегией,

3 - сделайте стратегию каждодневной работой каждого сотрудника,

4 - сделайте стратегию управленческим процессом,

5 - проводите изменения через обеспечение лидирующей роли топ менеджмента.

Зарубежная практика показывает, что основными инструментами эффективной реализации стратегии должны стать:

- система сбалансированных показателей эффективности (BSC), позволяющая увязать стратегию с оперативным, текущим планированием "эффективно управлять можно лишь тем, что можно измерить";

- бюджетирование, план-фактный анализ;

- организация внедрения изменений и управление этим процессом (проектное управление);

- мотивация и обучение персонала для достижения стратегических целей развития банка;

- автоматизация всех бизнес-процессов, необходимых для эффективного план-фактного анализа и мониторинга реализации стратегии.

Мы считаем, что основными этапами процесса реализации стратегии являются:

1 - подготовка и обучение персонала целям и задачам стратегии, системе BSC, оптимизации бизнес-процессов, повышению инициативы и ответственности, психологические тренинги. Этот этап должен планироваться и осуществляться параллельно с разработкой стратегии.

2 - разработка и внедрение системы стимулирования и мотивации сотрудников в соответствии со структурой бизнес-процессов, оргструктурой банка и системой показателей, принятых в стратегии для оценки и планирования каждого подразделения, сотрудника, команды.

3 - операционное планирование и внедрение или совершенствование системы бюджетирования в банке с учетом принятой системы показателей BSC.

4 - периодическая корректировка стратегии и системы стратегических показателей с учетом изменения внешней среды и достигнутых результатов работы.

3.2. Особенности и принципы разработки системы сбалансированных показателей банка

Самой известной и наиболее широко используемой методологией в настоящее время является методология системы сбалансированных показателей (ССП) Нортона и Каплана Balanced Scorecard - BSC [1-4], связывающая стратегические цели и оперативное управление компаниями (банками). ССП - система управления, позволяющая Руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности (KPI).

При разработке стратегии компании, ключевые показатели эффективности (KPI), как основной элемент ССП, являются эффективным инструментом детализации стратегии до уровня конкретного подразделения и даже сотрудника. ССП может разрабатываться и внедряться и тогда, когда стратегия уже разработана и необходимо создать реальные рычаги ее реализации: точное и оперативное донесение информации о стратегических приоритетах до каждого сотрудника, стимулирование каждого на решение именно тех задач, которые позволят достигнуть стратегических целей; контроль и корректировка целей в ходе реализации стратегии.

Система Нортона к Каплана позволяет менеджерам увидеть бизнес в четырех проекциях (perspectives): финансы; клиенты; бизнес-процессы; образование и рост (рис.19).