

ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ



АНДРИАНОВ
Владимир
Дмитриевич

- ♦ доктор экономических наук, профессор, директор Департамента стратегического анализа и разработок Внешэкономбанка

Общие сведения

Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation) (далее — МФК) была создана в 1956 г. с целью **содействия экономическому развитию стран-членов Корпорации путем поддержки частного предпринимательства**, особенно в наименее развитых регионах.

МФК является одной из организаций **Группы Всемирного банка (World Bank)**¹, оставаясь при этом юридически и финансово самостоятельной структурой.

Членами МФК (по состоянию на 1 июля 2012 г.) являются 184 государства (далее — страны-члены), которые сформировали акционерный капитал Корпорации в размере 2,58 млрд долл. США (по состоянию на 27 июня 2012 г.). Страны-члены коллективно определяют политику МФК, в том числе принимают инвестиционные решения.

Видение МФК — мир, в котором каждый человек имеет возможность вырваться из тисков бедности и изменить свою жизнь к лучшему.

Ценности МФК — высокие стандарты профессиональной деятельности, ответственное отношение к своим обязательствам, профес-

сиональная этика, согласованная работа в команде, диверсификация деятельности.

Миссия МФК заключается в снижении уровня бедности и улучшении качества жизни населения развивающихся стран.

Для обеспечения **всестороннего и устойчивого роста** развивающихся стран МФК оказывает поддержку частному сектору в решении проблем развития (проектные мероприятия на уровне фирмы) — содействие в обеспечении прямого инвестирования, оказание консультационных услуг, управление активами.

МФК предлагает странам-членам следующие финансовые продукты и услуги:

- **кредиты** как в твердой валюте, так и в валютах стран с формирующимися рынками;
- **участие в капитале частных компаний и других организаций**, таких как финансовые институты и фонды портфельных и прямых инвестиций;
- **синдицированные кредиты** — в рамках программы синдицированных кредитов МФК предоставляет коммерческим банкам и другим финансовым учреждениям возможность участвовать в финансировании проектов и компаний, которые не могут получить финансирование на рыночных условиях. При организации синдицированных займов МФК остается основным кредитором;
- **структурное финансирование** — гарантии с частичным покрытием кредитных рисков, участие в секьюритизации и применение механизмов распределения рисков, при которых активы остаются на балансе клиента, а риск частично покрывается гарантиями МФК;
- **финансовые продукты по управлению рисками** — МФК предоставляет клиентам доступ к рынкам долгосрочных производных инструментов, что позволяет им хеджировать свои валютные риски;
- **финансирование торговли** — содействие странам с формирующейся рыночной экономикой в увеличении их доли в глобальной торговле посредством финансирования внешне-

¹ Учреждения в составе **Группы Всемирного банка**:

- Международный банк реконструкции и развития (МБРР) – The International Bank for Reconstruction and Development;
- Международная ассоциация развития (МАР) – The International Development Association;
- Международная финансовая корпорация (МФК) – The International Finance Corporation;
- Многостороннее агентство гарантирования инвестиций (МАГИ) – The Multilateral Investment Guarantee Agency;
- Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС) – The International Centre for Settlement of Investment Disputes.

торговых сделок с покрытием рисков со стороны МФК;

- **муниципальное финансирование** — МФК совместно с Всемирным банком финансирует капитальные вложения муниципальных органов власти и других местных государственных учреждений, предоставляющих ключевые услуги в секторе инфраструктуры в развивающихся странах без гарантий правительства;

- **казначейские операции** — финансирование собственных кредитных операций за счет выпуска облигаций на международных рынках капитала. МФК была одной из первых многосторонних организаций, эмитировавших облигации в местной валюте в странах с формирующимися рынками;

- **технические и консультационные услуги.**

МФК стремится работать с компаниями в регионах и странах, имеющих ограниченный доступ к капиталу, предоставляя финансирование на более рискованных, по мнению других инвесторов, рынках.

Численность штатных сотрудников МФК (по состоянию на 1 июля 2012 г.) составляет 3400 человек.

Организационная структура и органы управления

Страны-члены МФК участвуют в управлении Корпорацией через своих представителей в руководящих органах — **Совете управляющих** и **Совете директоров**.

Высшим коллегиальным органом управления МФК является **Совет управляющих**, который состоит из представителей стран-членов Корпорации (более 100 представителей). Ежегодно проводится **общее собрание Совета управляющих**. Также в случае необходимости могут быть созваны внеочередные собрания — по инициативе как Совета директоров МФК, так и членов Совета управляющих.

Совет управляющих делегирует значительную часть своих полномочий **Совету директоров** Корпорации, состоящему из 24 членов. Председателем Совета директоров МФК является **Президент**, избираемый на основании рекомендации председателя Совета управляющих. Президент МФК также является **Президентом Группы Всемирного банка**.

Президент, а также вице-президенты во главе с исполнительным вице-президентом, на которых возложена ответственность за оперативное руководство деятельностью МФК, образуют **высшее руководство Корпорации**.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **пять комитетов**, через которые

Совет управляющих осуществляет свои надзорные функции:

- Ревизионный комитет;
- Комитет по кадровым вопросам;
- Бюджетный комитет;
- Комитет по вопросам эффективности деятельности в области развития;
- Комитет по административным вопросам.

Ревизионный комитет выносит рекомендации по финансовым вопросам, управлению рисками, корпоративному управлению и вопросам осуществления надзорных функций.

Комитет по кадровым вопросам представляет рекомендации по вопросам оплаты труда и другим принципиальным кадровым вопросам.

Бюджетный комитет занимается вопросами бюджетной политики, имеющими особое значение для повышения экономической эффективности деятельности учреждений в составе Группы Всемирного банка.

Комитет по вопросам эффективности деятельности в области развития занимается оценкой проводимой политики и операционной деятельности в целях мониторинга прогресса в области сокращения бедности.

Члены Совета директоров участвуют в работе одного или нескольких комитетов. Директора также участвуют в работе **Комитета по административным вопросам**.

Особенности системы стратегического управления

Основным стратегическим документом МФК является План развития МФК. **План развития** составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется с учетом изменения текущих экономических условий (рис. 1).

План отображает стратегию развития Корпорации на ближайшую перспективу, определяет видение, приоритеты и стратегические цели развития.

В Плате приведены анализ внешней среды, обзор текущего состояния МФК и перспектив дальнейшего развития, обзор возможностей и угроз.

Перевод стратегических приоритетов развития в конкретный план действий производится в едином документе — **Бизнес-плане и бюджете**. Он составляется на ежегодной основе и утверждается Советом директоров Корпорации. В первой части документа содержатся бизнес-план и внешние условия функционирования МФК, во второй и третьей частях — бюджет и рекомендации к его исполнению.

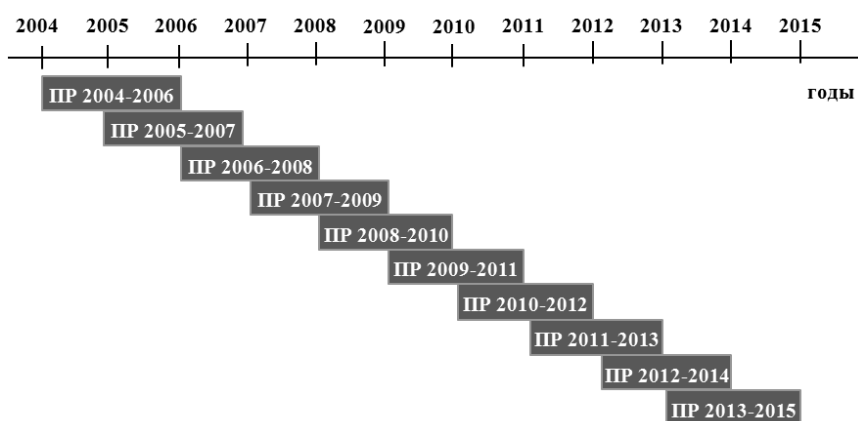


Рис. 1. Преемственность планов развития (ПР) МФК

В 2008 г. по инициативе Бюджетного комитета МФК процесс стратегического планирования и бюджетирования был существенным образом пересмотрен.

В основу подготовки Плана развития МФК на период 2010–2012 гг., а также Бизнес-плана и бюджета на 2010 г. легли новые подходы и принципы. Ранее стратегические цели Корпорации и бюджет формировались вне зависимости друг от друга.

В соответствии с новым подходом к процессу стратегического планирования и бюджетирования План развития МФК, Бизнес-план и бюджет на следующий год формируются совместно. На базе стратегии, сформулированной в Плате развития, определяется потребность Корпорации в персонале и объеме финансирования. Затем прорабатываются Бизнес-план и бюджет на планируемый год.

Усовершенствованный процесс стратегического планирования и бюджетирования упростил процедуру согласования Плана развития и выявления потребности в финансовых и человеческих ресурсах, а также позволил:

- обратить внимание высшего руководства МФК на тенденции развития внешней среды и обеспечить более точную оценку реальных возможностей Корпорации на период планирования;
- способствовать более гибкому реагированию МФК на изменяющиеся условия внешней среды;
- подчеркнуть первостепенную роль высшего руководства МФК в определении основных направлений деятельности и в обеспечении устойчивости региональных и отраслевых программ развития на ранних стадиях цикла планирования;
- напрямую связать стратегию с планированием потребности в человеческих ресурсах.

Усовершенствованный процесс стратегического планирования и бюджетирования включает два этапа, результат каждого из которых утверждается Советом директоров Корпорации. Основные стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования на период 2010–2012 гг. представлены на рис. 2.

На первом этапе определяются стратегические приоритеты инвестиционной деятельности и состав оказываемых консультационных услуг, а также их вклад в развитие мировой экономики. Этот этап завершается

формированием Плана развития и утверждением его Советом директоров Корпорации.

При разработке стратегии на период 2010–2012 гг. были предложены два сценария развития МФК: **умеренный** и **оптимистический**.

Умеренный сценарий развития был выбран в качестве основного, и в апреле 2009 г. Совет директоров МФК утвердил План развития на период 2010–2012 гг.

На втором этапе структурные подразделения МФК (департаменты) формулируют свои потребности в человеческих ресурсах и рекомендации по структуре бюджета, который необходим для реализации выбранного сценария развития.

Руководство рассматривает планы департаментов и предложения по формированию бюджета, далее ресурсы распределяются между департаментами в зависимости от приоритетности направления их деятельности. Этот этап завершается рассмотрением Советом директоров Бизнес-плана и бюджета на ближайший год.

При формировании Бизнес-плана и бюджета на 2010 г. были внесены существенные изменения в процесс текущего планирования и бюджетирования. Так, были разработаны рабочие планы департаментов инвестиционного блока, а на их основе — рабочие планы обеспечивающих подразделений.

В дополнение к стратегии и планам работ департаменты должны были предоставить предварительные бюджеты и информацию о потребностях в персонале.

Таким образом, руководство уже на ранней стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования имело представление о стратегии развития и необходимом для ее реализации бюджете.

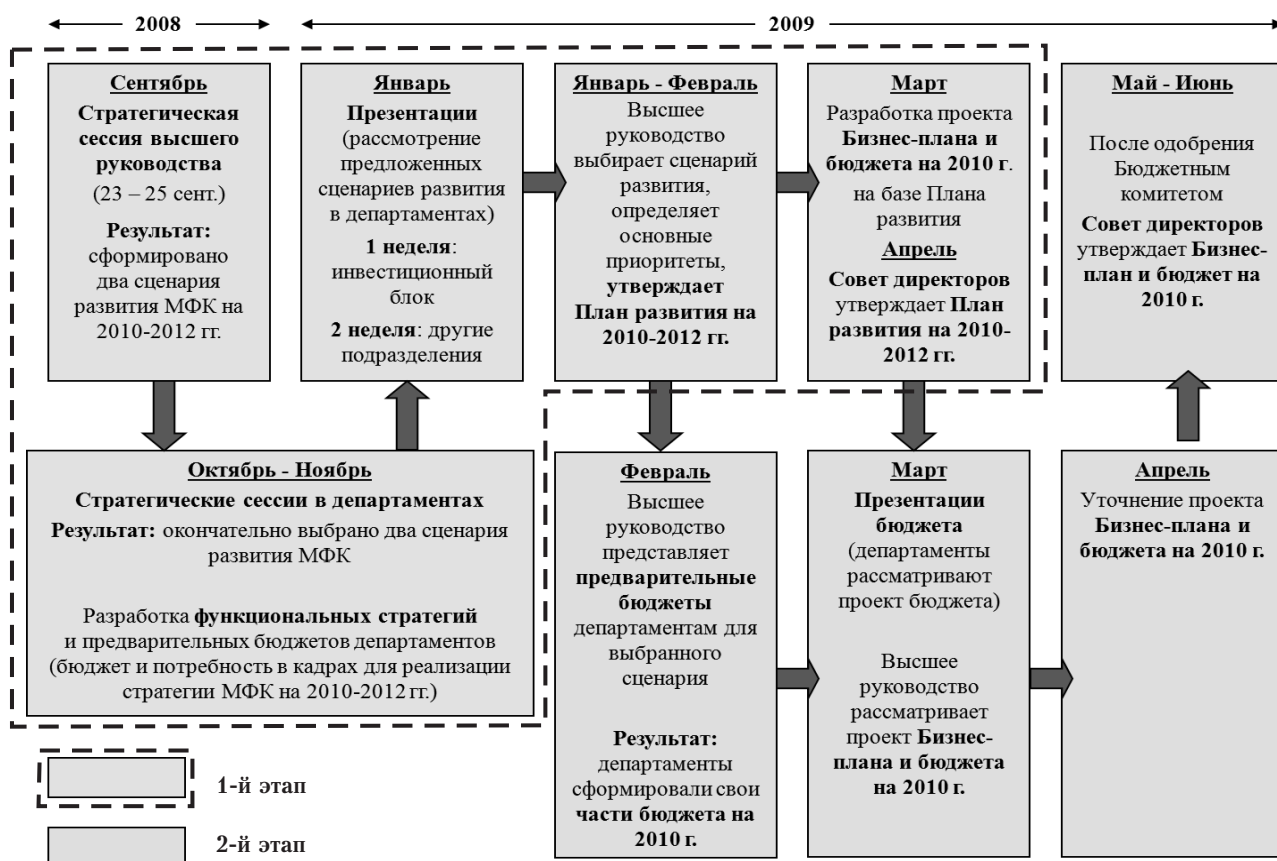


Рис. 2. Процесс стратегического планирования и бюджетирования МФК на период 2010–2012 гг.

Для повышения эффективности реализации стратегии было принято решение внедрить **матричный подход к управлению персоналом и бюджетированию**. Основным принципом матричного подхода состоит в формировании бюджета на основании как региональных, так и отраслевых инвестиционных программ и планов по мобилизации человеческих ресурсов.

Главным инструментом реализации стратегии Корпорации является **Система корпоративных показателей**, которая включает:

- общекорпоративные показатели;
- показатели департаментов и дирекций;
- индивидуальные показатели деятельности сотрудников.

Система корпоративных показателей была внедрена в 2005 г. Она позволяет оценить результаты деятельности МФК на разных уровнях.

Высшее руководство отчитывается перед Советом директоров и акционерами по результатам деятельности МФК по направлениям, установленным в Системе корпоративных показателей. Система показателей департаментов и дирекций отражает общую корпоратив-

ную стратегию и обеспечивает согласованность целей департаментов (включая индивидуальные цели сотрудников) со стратегическими приоритетами МФК и Группы Всемирного банка в целом.

На основании оценки выполнения плановых значений Системы корпоративных показателей строится **система мотивации сотрудников МФК**.

Для успешной реализации стратегии развития МФК реализует ряд внутренних программ и проектов. Так, в 2007 г. МФК разработала концепцию общекорпоративной программы «**Видение 2010**», основной целью которой была децентрализация операционной деятельности в Корпорации. Реализация данной программы осуществлялась под руководством Офиса по управлению программами и проектами.

В 2010 г. руководством МФК была принята программа «**МФК-2013**» — всеобъемлющий план, нацеленный на обеспечение дальнейшей адаптации методов работы Корпорации к новым условиям и более эффективной реализации стратегических приоритетов.

В этом контексте Корпорация внедряет новый подход к **дальнейшему укреплению систе-**

мы управления интеллектуальным и управленческим потенциалом в масштабах всей организации.

Система мониторинга результатов в области развития

МФК является лидером среди институтов развития в области разработки показателей для оценки результатов развития и социально-экономической эффективности деятельности.

Для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности Корпорация с 2005 г. использует **систему мониторинга результатов в области развития** (Development Outcome Tracking System — DOTS), которая позволяет оценить эффективность инвестиционной и консультационной деятельности Корпорации, а также степень достижения результатов, установленных в Стратегии МФК.

Система мониторинга результатов в области развития интегрирована в проектную деятельность Корпорации, что позволяет отслеживать результаты развития в режиме реального времени на протяжении всего проектного цикла.

Система мониторинга дает также возможность оценить вклад в развитие от реализации всего портфеля инвестиционных и консультационных проектов.

На начальном этапе сотрудники Корпорации **определяют четкие, стандартизированные и поддающиеся мониторингу показатели с исходными и целевыми значениями**. Затем они отслеживают ход реализации проекта и при необходимости вносят корректировки в процессе его осуществления.

Система мониторинга в режиме реального времени позволяет **осуществлять обратную связь между этапами разработки проекта и сопоставлять достигнутые результаты с первоначально поставленными целями**.

Для оценки общего воздействия на процесс развития используется **сводный индекс**, который рассчитывается на основе оценки результатов по четырем категориям. Чтобы получить положительную оценку, проект должен содействовать развитию принимающей страны, которое оценивается в соответствии с нормами передовой практики. Применительно к консультационным услугам Корпорации сводная оценка выводится исходя из общей стратеги-

ческой значимости, результативности (изменяемой непосредственными результатами, итогами и воздействием проекта) и экономической эффективности услуг.

Процесс мониторинга результатов развития включает **определение целевых показателей и проведение оценки проектов в процессе их реализации**.

Целевые показатели распределены по четырем категориям:

- финансовые показатели;
- экономические показатели;
- экологические и социальные показатели;
- показатели развития частного сектора.

В зависимости от сферы реализации проекта (реальный или финансовый сектор) применяется соответствующая шкала оценки.

В результате оценки по четырем категориям формируется **интегрированная оценка по проекту**.

Проект определяется как «успешный» в случаях, когда он:

- признан финансово привлекательным;
- обеспечивает преимущества не только инвесторам, но и прочим заинтересованным лицам;
- соответствует социальным и экологическим стандартам деятельности МФК;
- стимулирует развитие частного сектора.

Исходя из доли успешных проектов в общем портфеле, по итогам года формируется комплексная оценка проектной деятельности МФК.

Мониторинг результатов в области развития осуществляется на регулярной основе **проектными группами МФК и Группой независимой оценки** (Independent Evaluation Group, IEG¹), являющейся независимым подразделением в структуре Группы Всемирного банка.

Отчеты, формируемые Группой независимой оценки, предоставляются напрямую Совету директоров, тем самым **повышая эффективность системы мониторинга результатов в области развития**.

В структуре МФК существует **Отдел эффективности развития**, в компетенцию которого входит развитие системы мониторинга и отчетности Корпорации. Функциями Отдела являются:

- оптимизация системы мониторинга результатов в области развития;

¹ Группа независимой оценки (IEG) состоит из трех подразделений, каждое из которых осуществляет оценку соответствующих учреждений в составе Группы Всемирного банка:

- IEG-WB (Международный банк реконструкции и развития, Международная ассоциация развития);
- IEG-IFC (Международная финансовая корпорация);
- IEG-MIGA (Многостороннее агентство гарантирования инвестиций).

- оказание поддержки «инвестиционному блоку» Корпорации в измерении и оценке вклада МФК в развитие по результатам деятельности;

- взаимодействие с другими структурными подразделениями Корпорации для обеспечения системного представления информации руководству Корпорации;

- сбор, анализ и составление отчетов о результатах деятельности МФК;

- проведение тренингов, образовательных семинаров и распространение лучших практик в области стратегического и проектного управления.

Отделом на регулярной основе готовятся информационно-аналитические материалы о **мониторинге результатов в области развития.**

В 2010 г. была запущена **усовершенствованная система мониторинга результатов в области развития** с применением улучшенной методики регистрации и контроля обрабатываемых данных, которая полностью совместима с циклом реализации инвестиционных проектов, а также с другими информационными системами МФК.

В результате появилась возможность:

- агрегировать специфические показатели результатов развития;

- установить доступ к проектным документам на протяжении всего проектного цикла;

- осуществлять мониторинг возможных препятствий для притока инвестиций, с которыми сталкиваются клиенты МФК.

Для оценки эффективности производительности труда сотрудников МФК проводит **сравнение результатов своей деятельности с результатами деятельности других финансовых институтов развития, реализующих программы в развивающихся странах (бенчмаркинг).** Для проведения оценки МФК использует годовые отчеты институтов развития и данные общей системы оценки эффективности деятельности международных банков развития (COMPAS).

План развития МФК на период 2013–2015 гг.

В результате экономической и политической неопределенности, сложившейся в 2012 г., Группа Всемирного банка прогнозирует дальнейшее замедление темпов роста реального ВВП, как мирового, так и отдельных стран, с постепенным восстановлением роста с 2013 г.

Такая перспектива может стать источником значительных рисков для устойчивого

роста не только развивающихся, но и развитых стран.

Решение долгосрочных проблем развития, таких, как бедность, социальная стратификация, продовольственная безопасность, отсутствие доступа к инфраструктуре, изменение климата, остается важнейшим направлением деятельности МФК в условиях экономической и политической турбулентности.

В период 2013–2015 гг. будет реализован **План действий по снижению уровня бедности** (реализация стратегических инициатив в области развития частного сектора как важнейшего катализатора экономического роста стран-членов МФК).

МФК планирует укреплять свои позиции крупнейшего глобального финансового института с **фокусом на развитие частного сектора.** В развивающихся странах ежегодно увеличивается спрос на услуги МФК по поддержке частного сектора. МФК выступает консультантом при реализации проектов ГЧП в различных регионах и странах.

В современных условиях ввиду повышенных рыночных рисков требуется оперативное реагирование на меняющиеся потребности клиентов.

При этом особое значение приобретает эффективная организация деятельности МФК в соответствии со следующими стратегическими направлениями:

- **инвестиционные услуги;**

- **консультационные услуги;**

- **услуги по управлению активами** (в 2009 г. в составе организационной структуры МФК была создана компания по управлению активами).

МФК планирует повысить степень согласованности действий по оказанию инвестиционных и консультационных услуг путем **автоматизации бизнес-процессов и внедрения комплексной системы управления проектами.**

В 2011 г. МФК были продемонстрированы **высокие финансовые результаты.** В период 2013–2015 гг. показатели финансовой устойчивости и рентабельности останутся важнейшими индикаторами для оценки результатов деятельности МФК.

Деятельность МФК приобрела особую значимость в странах Африки к югу от Сахары и Среднего Востока. Данное направление будет продолжать свое развитие в период 2013–2015 гг.

В 2011 г. **сотрудничество МФК с ведущими институтами развития в рамках Группы Всемирного банка** по направлениям создания благоприятных условий для ведения бизнеса, государственно-частного партнерства, развития

инфраструктуры, согласованной работы в части реализации Стратегии развития Группы Всемирного банка и соответствующих ей стратегических инициатив привело к положительным результатам.

В период планирования кооперация МФК с институтами развития Группы Всемирного банка получит дальнейшее развитие, особенно в рамках реализации Инициативы Всемирного банка относительно Арабского мира¹.

МФК планирует укреплять партнерские отношения с финансовыми учреждениями, готовыми участвовать в проектах развития, усилить кооперацию с крупными финансовыми конгломератами, такими, как JPMorgan Chase и SOCIETE GENERALE.

В 2012 г. МФК сохранит **направленность на реализацию долгосрочных целей развития**, при этом МФК продолжит оказывать антициклическую поддержку экономикам развивающихся стран в условиях экономической турбулентности.

В 2011–2012 гг. с успехом была окончена работа по тестированию системы корпоративных показателей и уточнению Целей развития МФК. **С 2013 г. планируется внедрение в практику на постоянной основе разработанной системы корпоративных показателей наряду с системой мотивации сотрудников.**

Результаты оценки корпоративных показателей МФК будут и в дальнейшем определять стратегические решения, принимаемые менеджментом МФК, наряду с объективной необходимостью селективного участия МФК в определенных программах и проектах развития (посткризисная поддержка развивающихся стран).

Андреанов Владимир Дмитриевич, доктор экономических наук, профессор, директор Департамента стратегического анализа и разработок Внешэкономбанка

ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ

В статье рассматривается история создания, основные направления инвестиционной деятельности, структура корпоративного управления МФК. Особое внимание уделяется анализу особенностей практики разработки основного стратегического документа МФК – Плана развития, составляемого на трехлетний период и ежегодно корректируемого с учетом изменения текущих экономических условий. Анализируется главный инструмент реализации стратегии МФК – система корпоративных показателей, включающая общекорпоративные показатели, показатели дирекций и департаментов, индивидуальные показатели деятельности сотрудников, используемая для оценки результатов деятельности МФК на разных уровнях, а также построения системы мотивации со-

МФК планирует совершенствовать механизм, обеспечивающий **соответствие возникающих потребностей клиентов МФК и плана стратегических инициатив МФК на 2013–2015 гг.**

Долгосрочными стратегическими приоритетами деятельности МФК на период 2013–2015 гг. являются:

- **Приоритет 1:** усилить внимание к рынкам с повышенным уровнем риска.
- **Приоритет 2:** учитывать тенденции изменения климата и обеспечивать экологическую и социальную устойчивость развития.
- **Приоритет 3:** устранять факторы, сдерживающие расширение участия частного сектора в развитии инфраструктуры, здравоохранения, образования и цепочек продовольственного снабжения.
- **Приоритет 4:** развивать местные финансовые рынки.
- **Приоритет 5:** налаживать долгосрочные связи с клиентами в странах с формирующимся рынком.

В период 2013–2015 гг. менеджмент МФК планирует усилить деятельность института по **реализации стратегических инициатив в области развития инфраструктуры** (особенно в африканском регионе), сельского хозяйства, обеспечения цепочек продовольственного снабжения, развития местных финансовых рынков, увеличения количества рабочих мест.

Поставлена задача **своевременно реагировать на современную турбулентность мировой экономики** и отдельных экономик развивающихся стран. Приоритетом будет инвестирование **в человеческий капитал и повышение социально-экономической эффективности деятельности МФК.**

¹ Инициатива стран-членов Группы Всемирного банка относительно арабских стран – инициатива, целью которой является содействие эффективной кооперации и сотрудничеству в области экономической интеграции и обмена знаниями с арабскими странами. В 2012 г. создан web-сайт, предоставляющий доступ к актуальным исследованиям, презентациям и другим информационным ресурсам по соответствующей теме: <http://arabworld.worldbank.org/content/awi/>

Андрианов В.Д.

трудников. Уделено внимание системе мониторинга результатов в области развития, используемой МФК для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности.

Ключевые слова: МФК, организационная структура, стратегическое управление, план развития, система корпоративных показателей, мониторинг результатов развития.

Andrianov V.D.

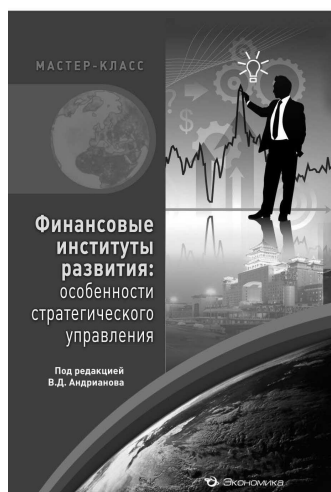
PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION

The article focuses on the history of establishment, guidelines for investment activity and the structure of corporate management of IFC. Particular attention is paid to the analysis of peculiarities of working out the IFC's basic strategic document - plan for development, which is prepared on a 3 years' basis, being annually adjusted considering current economic conditions. The main instrument of implementing IFC's strategy is analyzed - a system of corporate indicators, including general corporate measures, indicators of units and departments, individual performance indicators of employees, which is utilized for assessing performance results of IFC on various levels, as well as for implementing an incentive system for the staff. The article points out a system of monitoring results in the area of development used by IFC for evaluating social and economic effectiveness of its performance.

Keywords: IFC, organisational structure, strategic management, plan for development, system of corporate indicators, monitoring of development results.

e-mail: andrianov@veb.ru

Издательство «Экономика» предлагает



Андрианов В.Д.

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ: ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ISBN 978-5-282-03264-2

В книге анализируются современные тенденции в области организации системы стратегического управления в зарубежных финансовых институтах развития. В качестве объектов исследования были выбраны наиболее эффективные институты развития на глобальном, региональном и национальном уровне.

Рассматриваются история создания, основные направления инвестиционной деятельности, организационная структура корпоративного управления зарубежных финансовых институтов развития.

Особое внимание уделяется анализу практики и особенностям разработки Стратегии развития, механизму ее реализации и мониторинга, в том числе с использованием системы сбалансированных показателей.

Книга предназначена для менеджеров корпораций и банков, руководителей предприятий, преподавателей, студентов и аспирантов высших учебных заведений, научных работников, занимающихся изучением проблем корпоративного и стратегического управления.