

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТАХ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (1)

И.А. Никонова¹

4.1. Миссия, цели и задачи финансовых институтов развития

Финансовые институты развития (далее – ФИР) являются специализированными государственными или квази-государственными организациями, деятельность которых направлена на устранение «провалов рынка», сдерживающих экономическое и социальное развитие страны таких, как недостаточное развитие

¹ Никонова Ирина Александровна, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Департамента стратегического анализа и разработок Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

инноваций, формирование отсутствующих сегментов рынка, развитие экономической и социальной инфраструктуры, устранение региональных дисбалансов. На них возлагаются особые функции по поддержке устойчивого развития национальных экономик, увеличению инвестиций в экономику, долгосрочному финансированию общественно значимых проектов, способствующих экономическому росту, диверсификации и модернизации экономики, решению социальных задач.

В отличие от частных финансовых институтов, коммерческих банков, инвестиционных фондов, лизинговых компаний финансовые институты развития нацелены на решение задач, которые ставит перед ними государство по реализации стратегии социально-экономического развития и инвестиционной политики.

(2)

К финансовым институтам развития относятся банки развития, агентства развития, экспортно-импортные банки, экспортные и страховые агентства, долговые агентства, финансовые корпорации, инвестиционные, венчурные и суверенные фонды.

Мировой практикой накоплен значительный опыт эффективной деятельности международных, региональных и национальных финансовых институтов развития².

Банки развития занимают лидирующее положение среди национальных институтов развития, являясь основным провайдером долгосрочных инвестиций в национальное и межнациональное развитие и, как показали финансово-экономические кризисы последних 15 лет, одним из важнейших и инструментов национальной антикризисной политики. Банки развития существуют более чем в 30 странах мира, а возраст некоторых из них превышает 50 лет. Накопленный ими опыт корпоративного управления, стратегического управления, организации и стимулирования эффективной деятельности имеет большое практическое значение для молодых российских институтов развития.

² Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. Под ред. В.Д. Андрианова М., Экономика, 2013, с. 278.

Особенности корпоративного управления и организации деятельности финансовых институтов развития определяются миссией, целями и задачами, которые определяет государство при их создании.

Миссия, определяющая цель создания организации и задачи деятельности институтов развития зависят от макроэкономической ситуации в той или иной стране, состояния ее экономики и социальной сферы, системных рисков, присущих данной стране, продолжительности деятельности института развития и эффективности его работы. В период глобальных финансово-экономических кризисов ФИР становятся также главным инструментом государства в борьбе с кризисом. Например, миссия немецкой Группы KfW, одного из старейших банков развития¹ отражает и национальный, и международный характер деятельности: «Мы содействуем устойчивому развитию. Мы являемся одним из ведущих и наиболее опытных банков развития в мире. Мы используем наши знания и энергию для стабильного улучшения экономических, социальных и экологических условий жизни людей».

Миссия Бразильского банка развития BNDS, созданного в 1952 году, заключается в «содействии ускорению устойчивого развития и повышению конкурентоспособности национальной экономики путем роста занятости населения и сокращения социального и регионального неравенства». Миссия Китайского банка развития CDB – «обеспечивать средне- и долгосрочное финансирование развития сильной экономики и здорового процветающего общества».

Анализ миссий финансовых институтов развития показывает, что практически все государства и их правительства видят в ФИР проводников своей инвестиционной политики, инструмент реализации приоритетных задач устойчивого развития национальных экономик. Цели и задачи, которые решают финансовые институты развития, сформулированы в принятых и утвержденных их наблюдательными советами стратегиях развития на определенный период времени.

¹ http://www.kfw.de/kfw_/kfw/en/#header

Цели и задачи ФИР можно условно разделить на две группы: общие для всех и индивидуальные. Общие цели – повышение конкурентоспособности национальных экономик, обеспечение устойчивых темпов их роста, выравнивание уровня жизни в разных регионах. Индивидуальные цели и задачи деятельности национального института развития зависят от приоритетов в развитии национальной экономики, социальной сферы, окружающей среды. Так, реализация инфраструктурных проектов является приоритетной задачей стратегий китайского и бразильского банков развития, а также российского Внешэкономбанка. Для германской группы KFW в настоящее время приоритетными задачами являются повышение энергоэффективности и улучшение состояния окружающей среды.

(4)

Интересы государства являются определяющими в деятельности ФИР, что находит отражение в особенностях корпоративного управления, механизмах принятия управленческих решений и взаимодействия с заинтересованными лицами.

Финансовые институты развития могут иметь разную организационно-правовую форму (унитарные предприятия, акционерные общества, корпорации), различную степень участия государства в уставном капитале, что отражается на структуре управления ФИР и механизмах взаимодействия их исполнительных органов с наблюдательным советом/ советом директоров и/или собранием акционеров².

Система корпоративного управления большинства зарубежных национальных ФИР³ **носит двух-уровневый характер:** наблюдательный совет/совет директоров – правление. Для международных ФИР характерно наличие еще одного высшего уровня управления – совета управляющих – представителей стран учредителей. Наблюдательный совет/ совет директоров состоит из министров правительства страны-уч-

² Институты развития: анализ и оценка мирового опыта. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. Москва, 2010.

³ Стратегическое управление в зарубежных финансовых институтах развития. М., Консалтбанкир, 2012, с. 272.

редителя ФИР, в которые также входят и независимые директора.

Важнейшей задачей наблюдательного совета/совета директоров является определение стратегических целей и приоритетов деятельности института развития в условиях меняющейся внешней международной и внутристрановой среды и контроль деятельности ФИР. При них создаются соответствующие комитеты, а в организационной структуре ФИР предусмотрены подразделения стратегического планирования и развития.

Наряду с традиционными комитетами важной особенностью ФИР является наличие при наблюдательных советах/советах директоров¹ комитетов/комиссий по оценке эффективности деятельности в области развития. Соответствующие подразделения созданы во всех зарубежных ФИР и подотчетны непосредственно наблюдательным советам/советам директоров. Банки развития публикуют годовые отчеты об эффективности в области развития, которые являются важным элементом отчетности перед акционерами/учредителями банка и другими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Эффективное корпоративное управление в ФИР, в частности банках развития, обеспечивается выполнением условий, сформулированных экспертной группой по проблемам банков развития при Отделе финансирования развития Департамента экономических и социальных вопросов ООН²:

- сочетание сильной власти совета директоров по ключевым вопросам с высокой автономией менеджеров в принятии тактических решений;

- контроль за операционными рисками банков развития со стороны совета директоров должен быть не слабее, чем контроль за финансовыми рисками;

¹ Внутренние механизмы корпоративного управления. М., Дело-АНХ, 2009, с. 624.

² Институты развития: анализ и оценка мирового опыта. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. Москва, 2010.

– регулярная количественная оценка эффективности менеджеров на основе систем показателей, количественная оценка эффективности деятельности подразделений, сквозное использование технологии «управления по результатам»;

– влиятельные службы внутреннего контроля;

– максимальное привлечение независимого аудита к оценке деятельности банка развития и его подразделений;

– налаженные системы обмена лучшим опытом между различными подразделениями банка;

– наличие эффективного внешнего контроля за деятельностью банка со стороны исполнительной власти, бизнеса и общества.

(6)

4.2. Принципы стратегического управления в финансовых институтах развития

Важнейшей составляющей корпоративного управления институтов развития является построение и эффективное функционирование системы стратегического управления³, которая может быть создана только при наличии национальной стратегии социально-экономического развития и механизмов контроля ее реализации. Вектор развития национальной экономики, определяемый комплексом индикаторов, является основой для формирования приоритетных направлений деятельности ФИР, его стратегических целей и целевых стратегических показателей. Система стратегического управления ФИР основана на традиционном замкнутом цикле управления PDCA⁴, включающем стратегическое планирование, реализацию запланированных мер и проектов, контроль выполнения, стимулирование сотрудников, корректировку планов с учетом состояния внешней и внутренней среды.

³ Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. Под ред. В.Д. Андрианова М., Экономика, 2013, с. 278; Стратегическое управление в зарубежных финансовых институтах развития. М., Консалтбанкир, 2012, с. 272.

⁴ Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. Под ред. В.Д. Андрианова М., Экономика, 2013, с. 172.

Для систем стратегического управления зарубежных ФИР характерны следующие общие принципы:

- наличие единого стратегического документа (среднесрочного и/или долгосрочного плана развития или стратегии), на основе которого формируются годовые планы и бюджеты ФИР, а также определяются потребности в привлечении финансовых ресурсов;

- наличие самостоятельного подразделения – департамента стратегического управления (или планирования), ответственного (например, в корейском банке развития) наряду с разработкой и мониторингом стратегии банка за внедрение новых методов и технологий управления на основе модели оценки стоимости банка, оценки эффективности его деятельности с учетом рисков, внедрение информационных систем управления;

(7)

- основным инструментом мониторинга и контроля реализации стратегии служит система корпоративных ключевых показателей эффективности (KPI), включающая (например, в IFC) общекорпоративные показатели, показатели департаментов и дирекций, индивидуальные показатели сотрудников. Обязательным условием построения такой системы (в некоторых банках развития используется традиционный термин – система сбалансированных показателей – Balanced Score Card) является согласованность целей и показателей с целевыми стратегическими показателями ФИР; их использование в системе планирования, бюджетирования и мотивации сотрудников.

- в ФИР используется система стратегических карт организации в целом и ее отдельных подразделений, содержащих перечень стратегических целей и соответствующих им ключевых показателей эффективности деятельности, обусловленных утвержденными целевыми стратегическими показателями деятельности организации;

- наличие системы оценки результативности реализации стратегии – степени достижения целевых стратегических показателей и выполнения плана ее реализации;

– особенностью системы стратегического управления ФИР является наличие не только системы мониторинга и контроля стратегии, но и системы мониторинга и оценки результатов (эффективности) деятельности ФИР в области социально-экономического развития страны (группы стран – для международных ФИР). Так, в Банке развития Китая используется 142 KPI, характеризующие влияние деятельности банка на экологию, социальную и экономическую жизнь общества;

– применение сочетания функциональных и проектных принципов управления деятельностью организации и процесса реализации стратегии;

(8)

– внедрение практики и международных стандартов ответственного финансирования и корпоративной социальной ответственности и соответствующих стратегических целей и нормативной базы; формирование соответствующих подходов и политик у корпоративных клиентов ФИР;

– внедрение международных стандартов корпоративного управления и управления рисками на основе рекомендаций Базельского комитета, в частности документа «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях», изданного Советом по финансовой стабильности;

– оценка качества корпоративного управления у клиентов ФИР и применение этого критерия при экспертизе и отборе проектов для финансирования ФИР; применение аналогичных подходов при принятии решений о вложениях в ценные бумаги нефинансовых организаций. Лидерами в этом направлении являются Всемирный банк и Международная финансовая корпорация¹. В настоящее время практика учета качества корпоративного управления у клиентов стала повсеместной у национальных банков развития и других типов ФИР.

¹ М. Грачева, Н. Арапова. Особенности корпоративного управления в банках. Банковские технологии, №10, 2004, с. 36–41.

4.2.1. Практика зарубежных банков развития

Деятельностью **Банка развития Южной Африки** управляет совет директоров, состоящий из 15 членов, которые за исключением главного исполнительного директора, являются независимыми директорами и представляют преимущественно частный сектор. Поддержку Совета директоров осуществляют пять комитетов: по кредитам и инвестициям, по аудиту и риску, финансовый; по управлению знаниями и по кадровым вопросам.

Стратегические цели и критерии эффективности деятельности банка формулируются в корпоративном плане, составляемом на 3-х летний период. На основании результатов его выполнения и ключевых показателей ежегодно оценивается деятельность банка и совета директоров. В соответствии с корпоративным планом осуществляется бизнес-планирование работы подразделений. Стратегические цели и ключевые индикаторы эффективности (KPI) установлены по трем направлениям: (9)

- вклад в социально-экономическое развитие страны и региона;
- финансовая устойчивость банка;
- организационный потенциал банка.

Для реализации корпоративного плана банк использует систему сбалансированных показателей (ССП). Результативность его деятельности оценивается степенью выполнения плановых значений KPI. Результаты оценки совета директоров и его комитетов по KPI публикуются в годовом отчете.

Корейским банком развития управляет совет директоров, состоящий из пяти членов, в том числе трех независимых директоров. При нем функционируют три комитета: по аудиту, по управлению рисками и по вопросам оценки и оплаты труда. Наряду с Департаментом стратегического управления в банке функционирует Департамент координации действий по повышению эффективности деятельности **Группы банка**.

Деятельностью **Банка развития Японии** руководит совет директоров, состоящий из 9 членов,

включая двух независимых директоров. Структура совета включает 10 комитетов. Вопросами стратегического управления занимается Департамент стратегического управления и координации деятельности банка. Впервые банк разработал Стратегию своего развития на трехлетний период в 2008 года. В нем внедрена система управления по целям, в рамках которой руководитель устанавливает индивидуальные показатели для каждого сотрудника. Вознаграждение сотрудника зависит от достигнутых им целей.

Страны – члены **Международной финансовой корпорации** участвуют в управлении МФК через своих представителей в руководящих органах – совете директоров и совете управляющих. Высшим коллегиальным органом управления МФК является совет управляющих, который делегирует часть своих полномочий совету директоров. В своей деятельности последний опирается на пять комитетов: ревизионный, по административным вопросам, бюджетный, по кадровым вопросам и по вопросам эффективности в области развития. В целях повышения эффективности реализации стратегии в корпорации внедрен матричный подход к управлению персоналом и бюджетированию, который предусматривает формирование бюджета на основе региональных и отраслевых инвестиционных программ и планов. Главным инструментом реализации стратегии является система корпоративных показателей (KPI), приведенная в табл. 6.

(10)

Во всех приведенных примерах деятельности банков развития при выполнении мониторинга и контроля реализации стратегии используется проектный подход и системы управления проектами.

4.2.2 Кредитная политика и ее место в реализации стратегии

Корпоративная стратегия ФИР является основным базовым документом для разработки системы внутренней нормативной документации. Внутренняя нормативная база ФИР представляет собой трехуровневую систему. Нормативным документом высшего уровня, определяющим параметры и критерии

управления всеми бизнес-процессами, выступает корпоративная стратегия развития банка на определенный период времени. Второй уровень нормативной базы ФИР включает политики – управления рисками, кредитования, инвестирования в ценные бумаги и другие активы, внутреннего контроля, взаимодействия с членами группы и другие. Документами третьего уровня служат внутренние регламенты и положения по реализации конкретных бизнес-процессов, инициации и выполнения проектов и программ.

Кредитование является наиболее важным бизнес-процессом ФИР, особенно для банков развития, центральным в структуре их активных операций и в формировании прибыли. Показатели роста кредитного портфеля, объемов предоставленных кредитов являются типичными стратегическими целевыми показателями зарубежных банков развития. (11)

Задача развития кредитных операций присутствует в стратегии каждого ФИР, а возможности и условия ее решения определяются кредитной политикой. Кредитная политика – внутренний нормативный документ, утверждаемый советом директоров (наблюдательным советом) банка и устанавливающий основные принципы и приоритеты соответствующей деятельности ФИР в период реализации его стратегии, условия предоставления кредитов, займов, гарантий и поручительств определенному типу клиентов (юридические лица-резиденты/нерезиденты, физические лица – резиденты/нерезиденты, органы государственной исполнительной власти, иностранные государства), принципы управления кредитными рисками и кредитным портфелем, формирования процентных ставок и тарифов, требования к обеспечению, направления работы с проблемными кредитами и механизм принятия коллегиальных решений.

Целью кредитной политики *в широком смысле слова* является установление стандартов, условий выполнения кредитных операций по финансовой поддержке развития бизнеса клиентов банка и обеспечению реализации его стратегии. Цель кредитной политики коммерческого банка *в узком*

смысле – формирование кредитного портфеля приемлемого качества, обеспечивающего целевой уровень доходности при заданных ограничениях на кредитный риск.

Анализ кредитной политики различных банков позволяет сформулировать их основные особенности и направления модернизации, отвечающие задачам расширения кредитования и повышения роли банковского сектора в финансировании развития национальной экономики. Современная кредитная политика строится на следующих принципах:

- индивидуальность, соответствие стратегическим целям и целевым показателям развития банка на определенный период времени, системе управления рисками;

(12)

- соответствие современным международным стандартам управления кредитными рисками, принципам ответственного финансирования, экологической и социальной ответственности и эффективности;

- обеспечение публичности и открытости кредитных операций банка;

- реальность основных положений;

- обеспечение экономической эффективности кредитных операций банка;

- стимулирование развития современных инструментов и технологий кредитования, включая информационные;

- недопущение случаев использования банка в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;

- обязательность администрирования кредитной политики и оценки ее эффективности.

Финансовые кризисы 1998 и 2008 годов заставили банки развития пересмотреть свои кредитные политики в направлении усиления внимания вопросам эффективного управления рисками, качеством кредитного портфеля и проблемными кредитами.

Важнейшей особенностью современной кредитной политики является ее нацеленность на реализацию корпоративной стратегии банка, утвержденной советом директоров/наблюдательным советом на

определенный период времени. Поэтому в ней наряду с вопросами администрирования должны содержаться требования оценки ее эффективности и результативности и соответствующей мотивации кредитных менеджеров. Если для коммерческих организаций оценка эффективности осуществляется в интересах акционеров, то для ФИР оценка эффективности деятельности должна отражать общественный, национальный результат деятельности в области развития¹.

Общественная эффективность кредитных операций банка определяется отношением добавленной стоимости, созданной компаниями – исполнителями проектов/заемщиками в результате кредитования их деятельности по реализации инвестиционных проектов и программ, к объему кредитных ресурсов, предоставленных банком. Эффективность кредитной деятельности института развития определяет, по-существу, эффективность его деятельности в области развития.

(13)

В условиях высокой турбулентности внешней макроэкономической среды, состояния финансовых рынков, процентных ставок и других макроэкономических индикаторов уровень требований к управлению рисками ФИР и оценке качества кредитного портфеля повышается. Методы его оценки и управления становятся приоритетными в кредитной политике банков развития.

Если целевые стратегические показатели развития банка не включают показатели объема и структуры кредитного портфеля, целесообразно их включение в кредитную политику, но с учетом причинно-следственных связей с целевыми показателями стратегии банка. Например, основной целевой показатель – рост рыночной стоимости акций банка. Очевидно, что главным драйвером роста рыночной стоимости акций будет рост объема кредитных операций при ограничениях по показателям качества кредитного портфеля. В этом случае в кредитной политике на период действия

¹ И.А. Никонова. Оценка социально-экономической эффективности деятельности национального банка развития. Финансы и кредит, №5 (533), 2013, с. 2–10.

стратегии должны быть представлены количественные показатели изменения объема, структуры и качества кредитного портфеля банка, объема и структуры предоставляемых им кредитных ресурсов.

Зарубежный опыт показывает, что в кредитной политике целесообразно предусматривать расширенный перечень показателей качества кредитного портфеля, организацию их мониторинга и контроля, планирования и стимулирования улучшения состояния кредитного портфеля.

4.3. Ответственное финансирование и корпоративная социальная ответственность

(14)

ФИР в силу своей миссии, целей и задач деятельности выступают лидерами в формировании и распространении практики ответственного финансирования и корпоративной социальной ответственности. Принятые за рубежом стандарты в области устойчивого развития (УР), корпоративной социальной ответственности (КСО) и ответственного финансирования приобретают все большее значение в странах с быстрорастущей экономикой – в Китае, Бразилии и ЮАР. Применение адекватных подходов к управлению социально-экологическими рисками и стандартов ответственности в финансовом секторе – неотъемлемое условие членства в Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), объединяющей наиболее экономически развитые государства Европы, Северной Америки и Австралии.

4.3.1. Новые устойчивые термины

Устойчивое развитие страны (региона, отрасли, предприятия) – это концепция развития, которая соответствует потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Она характеризуется статистически подтверждаемыми стабильными значениями комплекса показателей экономического, бюджетного, социального и экологического эффектов,

представляемыми в сводном отчете по УР. К их числу относятся показатели:

- роста экономики (рост ВВП, ВРП, ВВП/ВРП на душу населения, объем экспорта высокотехнологичной продукции, снижение инфляции, рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней);

- развития социальной сферы (повышение занятости населения, увеличение средней продолжительности жизни, снижение смертности);

- экологического развития (улучшения состояния окружающей среды, условий жизни и труда людей).

Наряду с экономическими факторами устойчивое развитие обеспечивается соблюдением политик и стандартов в области социальной ответственности.

(15)

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду. Ее основные направления включают также ответственные деловые практики в отношении персонала и клиентов организации¹. В узком смысле слова КСО предусматривает применение организациями стандартов и политик, которые определяют требования к оценке социальных и экологических рисков и эффектов деятельности организации по отношению к собственным сотрудникам, условиям их жизни и работы. В широком смысле данный термин включает КСО в узком смысле слова, а также стандарты в области ответственного финансирования клиентов и их проектов.

Политика банков и других финансовых организаций в области ответственного финансирования инвестиционных проектов и программ развития предприятий-клиентов определяет требования к учету социальных и экологических рисков и оценке социальных и экологических эффектов деятельности предприятий, реализующих финансируемые банками проекты. Например, Китайский банк развития рассматривает ответственное финансирование как неотъемлемую часть системы КСО и исходит из того, что этот

¹ Руководство по социальной ответственности. Международный стандарт. 2010.

данный аспект его деятельности должен находиться под эффективным контролем государства.

4.3.2. Международные стандарты

Наиболее распространенными международными стандартами и практиками в области УР, КСО² и ответственного финансирования³, которые внедряют в свою практику большинство экономически развитых стран, являются следующие инициативы, присоединение к которым носит добровольный характер:

– **Глобальный договор ООН** в области устойчивого развития – крупнейшая международная инициатива, направленная на внедрение в деятельность организаций по всему миру 10 универсальных принципов социально-экологической ответственности. Присоединяясь к сети Глобального договора, организация обязуется защищать права человека, ответственно относиться к трудовым отношениям, охранять окружающую среду и противодействовать коррупции. Участники договора на ежегодной основе предоставляют в ООН отчеты о проделанной работе в соответствии со стандартами GRI. Сеть Глобального договора насчитывает более 8000 компаний из 130 стран мира. Среди них такие зарубежные финансовые институты, как Sumitomo Mitsui Financial Group, Generali Group, China Development Bank, Arab-African International Bank и другие.

– Стандарты деятельности Международной финансовой корпорации. На сегодняшний день их не приняла ни одна российская организация.

– Рекомендации ОЭСР по общим подходам в отношении окружающей среды и официально поддерживаемого кредитования экспорта.

– Принципы Экватора. Подписаны более чем 60 ведущими банками мира и охватывают более 80%

(16)

² Там же.

³ Чистая выгода для России: преимущества ответственного финансирования. Доклад программы по экологизации рынков и инвестиций WWF. Москва – Франкфурт-на-Майне – Йоханнесбург, WWF, 2010.

от общего объема проектного финансирования в странах с быстрорастущей экономикой.

– Принципы ответственных инвестиций ООН по окружающей среде, которые подписали более 510 финансовых организаций, в совокупности управляющие активами общей стоимостью свыше 20 млрд долларов

– Финансовая инициатива Программы ООН по охране окружающей среды (ФИ ЮНЕП);

– Экологическая и социальная политика и Требования к реализации проектов Европейского банка реконструкции и развития.

Области применения этих механизмов ответственности финансового сектора различаются, но все они преследуют общую цель – ограничение инвестиционной и кредитной поддержки проектов, противоречивых с экологической и социальной точек зрения, и, следовательно, несущих в себе дополнительные риски.

(17)

По данным ежегодного опроса клиентов МФК, содействие, оказываемое банками клиентам в области управления социальными и экологическими аспектами реализуемых инвестиционных проектов, является третьим по значению фактором, определяющим выбор МФК банков-партнеров для соинвестирования.

Учитывая процессы интеграции России в мировую экономику, а также ее стремление к членству в ОЭСР, принятие стандартов экологической и социальной ответственности в российском финансовом секторе становится необходимым условием его стратегического развития. Особое значение применение таких стандартов имеет для российских банков с участием (Внешэкономбанк, Сбербанк, ВТБ, Россельхозбанк, Газпромбанк), финансирующих масштабные социально значимые инвестиционные проекты.

4.3.3. Проблемы экологизации российской банковской системы

Внедрение в практику российских банков принципов устойчивого развития, КСО и ответственного финансирования должно поддерживаться и стимулироваться государством.

Во-первых, процесс «озеленения» российской финансовой системы должен быть поддержан четким указанием со стороны российского правительства на важность учета социальных и экологических аспектов в деятельности финансового сектора и, в особенности, при оценке эффективности деятельности крупных банков, контролируемых государством. Подобная поддержка деятельности финансовых организаций в сфере УР и КСО в Китае носит правовой характер: коммерческим правом закреплена обязанность компаний и банков следовать принципам социальной ответственности.

Во-вторых, гармонизация требований российского законодательства в отношении оценки воздействия на окружающую среду с соответствующими процедурами международных финансовых организаций позволит заемщикам избежать излишних затрат и усилий, связанных с одновременным выполнением требований отечественного и международного законодательства.

В-третьих, при предоставлении государственных средств приоритет должны иметь инвестиционные проекты, направленные на повышение ресурсоэффективности, способствующие модернизации экономики подобно тому, как это делается в рамках схем «зеленого» стимулирования, реализуемых в США, странах ЕС, Китае, Южной Корее и ряде других государств.

В-четвертых, с целью развития взаимодействия финансового сектора с заинтересованными сторонами и повышения качества принимаемых решений представители государственных природоохранных органов и организаций гражданского общества должны участвовать в процессе принятия решений о кредитовании проектов со значительным уровнем воздействия на окружающую среду крупными российскими банками, контролируруемыми государством.

Всемирный фонд дикой природы (The World Wild Fund for Nature-WWF) предлагает следующие меры, направленные на повышение социально-экологической ответственности и подотчетности российских финансовых организаций.

(18)

• Гармонизация внутренних процедур и политики финансовых институтов с существующей наилучшей практикой, включая такие международно признанные механизмы социально-экологической ответственности, как Стандарты деятельности МФК, социально-экологические стандарты ЕБРР и Азиатского банка развития, «Общие подходы к вопросам охраны окружающей среды при кредитовании экспорта», Принципы Экватора, Принципы ответственных инвестиций ООН и ряд других. Данные механизмы могут рассматриваться как отраслевые ориентиры для деятельности в области кредитования и портфельных инвестиций. Российские банки могут использовать их в качестве основы для формирования собственных подходов в сфере устойчивого развития.

(19)

• Раскрытие нефинансовой информации для всех заинтересованных лиц, например, в форме отчетов о корпоративной социальной ответственности в соответствии с международными стандартами.

• Создание различных механизмов обеспечения соответствия требованиям и работы с жалобами, а также площадок для открытого диалога с представителями гражданского общества и местных сообществ, в особенности в тех случаях, когда данные группы выступают в роли заинтересованных сторон, непосредственно затрагиваемых финансируемыми проектами.

• Отражение в кредитной политике возможности использования дифференцированных условий кредитования, включая размер кредитных ставок, в зависимости от социальных и экологических аспектов деятельности заемщика или предлагаемого проекта, например льготные (на больший период и/или под меньший процент) займы для энерго- и ресурсоэффективных проектов и более высокие ставки для энергоемких и загрязняющих производств.

• Различные внутренние инициативы по устойчивому функционированию офисов («зеленый офис»), например использование бумаги из вторсырья, применение таких схем экономии энергии (и средств), как замена командировок телеконференциями, создание систем экологического менеджмента

и их сертификация в соответствии со стандартами ISO14000.

Важнейшим условием эффективного внедрения принципов социально-экологической ответственности в деятельность финансовой организации является соответствующая приверженность «зеленым» идеям со стороны ее высшего руководства, поддержанная активной позицией сотрудников, ответственных за управление рисками, вопросы корпоративной социальной ответственности.

Условия, определяющие эффективность финансовой организации в сфере экологической и социальной ответственности остаются неизменными:

(20)

- четкое видение целей развития;
- наличие простого, но максимально конкретного плана действий в сфере ответственности, предусматривающего четкие цели и измеримые показатели;
- функционирование эффективных каналов внешних и внутренних коммуникаций;
- существование механизмов обеспечения соответствия и рассмотрения жалоб;
- интеграция проблематики ответственного финансирования и КСО во все виды деятельности организации, в отличие от ситуации, когда эти вопросы не выходят за пределы лишь одного подразделения.

4.4. Оценка эффективности и результативности деятельности финансовых институтов развития

В соответствии с международными стандартами GRI (Global Reporting Initiative), принципами Экватора, заявлением UNEP FI и другими международными инициативами комплексная оценка эффективности деятельности банков развития должна предусматривать оценку их вклада в устойчивое развитие экономики страны, обеспечение экологической безопасности и решение социальных проблем.

Вопросам оценки эффективности деятельности в области развития международные и национальные ФИР уделяют особое внимание. Практически во всех

ФИР созданы подразделения оценки их вклада в развитие национальной или транснациональной экономики и общества, разработаны и внедрены методики оценки эффективности деятельности в области развития, использующие комплекс социально-экономических и экологических показателей результатов реализации инвестиционных проектов.

Например, в МФК действует система мониторинга результатов инвестиционной деятельности в области развития, использующая систему финансовых, экономических, социальных, экологических показателей и показателей развития частного сектора; функционирует группа независимой оценки (Independent Evaluation Group). МФК проводит сравнение результатов своей деятельности с аналогичными данными других ФИР, реализующих программы в развивающихся странах¹.

(21)

Начиная с 2008 года Межамериканский банк развития занимается оценкой результативности и эффективности кредитно-инвестиционной деятельности, используя показатели, распределенные по четырем группам: приоритетные программы кредитования, региональные цели развития, вклад банка в достижение региональных целей развития, операционная эффективность и результативность². Корпоративная система анализа результатов деятельности Азиатского банка развития включает 70 показателей³. С 2008 года результаты оценки публикуются в ежегодном Отчете об эффективности развития, который является важным элементом отчетности перед акционерами и другими заинтересованными сторонами. Для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности Банк развития Южной Африки использует такие показатели, как вклад в прирост ВВП и создание

¹ Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. Под ред. В.Д. Андрианова. М., Экономика, 2013, с. 27.

² Там же, с. 51.

³ Там же, с. 76.

новых рабочих мест, используемый капитал, помощь низкодоходным домохозяйствам, доходы государства⁴.

Российские институты развития, включая банки, фонды и специализированные госкорпорации имеют утвержденные корпоративные стратегии, цели и соответствующие им целевые стратегические индикаторы своего развития. Практически во всех внедрена система стимулирования топ-менеджеров, в основу которой положена система ключевых показателей эффективности (KPI – key performance indicators), характеризующих стратегические цели организации на определенном горизонте планирования ее деятельности. Однако чаще всего данные KPI характеризуют не результат деятельности института развития, а объем и масштаб деятельности, например, количество рассмотренных и принятых к финансированию проектов, объем финансирования по различным направлениям деятельности, кредитный портфель и другие. Используемые KPI не отражают и, следовательно, не стимулируют результаты влияния института развития на состояние экономики, социальной сферы, решение экологических проблем, не увязаны со стратегическими целевыми показателями социально-экономического развития России.

(22)

Между тем разработка методологии системного анализа и комплексной оценки, планирования и стимулирования повышения эффективности деятельности российских институтов развития является необходимой предпосылкой построения системы долгосрочного стратегического планирования социально-экономического развития России.

4.4.1. Принципы оценки эффективности деятельности ФИР в области развития

Приоритетным направлением деятельности ФИР является финансирование инвестиционных проектов и программ, необходимых для реализации долгосрочной экономической политики. Поэтому основной принцип комплексной, системной оценки

⁴ Там же, с. 113.

эффективности деятельности ФИР состоит в применении системы показателей, характеризующих результаты кредитно-инвестиционной деятельности и отражающих влияние его деятельности на ключевые национальные индикаторы развития. В частности, в Указе Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике» (№596 от 7 мая 2012 г.) и в «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации» сформулированы стратегические целевые показатели социально-экономического развития страны.

Основной принцип оценки эффективности деятельности ФИР можно сформулировать следующим образом: эффективность их деятельности в области развития равна эффективности его инвестиций в экономику страны. Под термином «эффективность» понимается экономическая категория, соизмеряющая эффект (результат) какой-либо деятельности с затратами ресурсов, необходимых для получения эффекта. При этом необходимо различать термины «эффективность» и «результативность» деятельности, которые многими специалистами рассматриваются как синонимы. Термин «результативность» означает степень достижения запланированных показателей, т.е. соотношение показателей фактических результатов и плановых. (23)

Плановыми показателями деятельности любого ФИР (и банка развития в том числе) могут быть показатели, характеризующие масштаб его деятельности (объем активов, объем инвестиций, размер капитала и др.) и коммерческий эффект (чистую прибыль). В отличие от коммерческих кредитных организаций банк развития наряду с указанными показателями обязан оценивать и планировать внешние результаты (эффекты) своих инвестиций (изменение объема продаж новой продукции, доли различных секторов и отраслей в экономике, социальные и экологические результаты своих инвестиций) и соответствующую им эффективность инвестиций¹. О необходимо-

¹ Никонова И.А. Ответственное проектное финансирование. Национальные интересы, приоритеты и безопасность. №35 (176), 2012, с. 11–16.

сти применения подобного подхода к планированию и оценке эффективности деятельности государственных институтов (и банка развития в особенности) свидетельствует международная практика и данные российских органов финансового контроля, в частности Счетной палаты РФ.

Второй принцип системного анализа и оценки эффективности деятельности ФИР заключается в применении системы показателей, соответствующей международным стандартам многокритериальной оценки деятельности институтов развития. Многокритериальный подход к оценке прогресса в развитии заложен в Декларации тысячелетия ООН (утв. Резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи от 8 сентября 2000 г.), в системе отчетности GRI, в стандартах Еврокомиссии, Международной организации высших органов финансового контроля – INTOSAI и других международных документах². Использование зарубежной методологии и практики анализа и оценки эффективности деятельности ФИР позволит сравнивать показатели эффективности российского банка развития с его аналогами в других странах.

(24)

Многокритериальный подход к оценке эффективности деятельности банка развития предусматривает применение системы показателей экономического, бюджетного, социального и экологического эффектов, стоимостных и натуральных показателей, отражающих влияние деятельности банка на изменение ключевых макроэкономических показателей развития Российской Федерации, отдельных субъектов РФ и отраслей экономики.

Третий принцип состоит в формировании перечня количественных показателей экономической, бюджетной, экологической и социальной эффективности деятельности ФИР, соответствующих

² Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. Под ред. В.Д. Андрианова М., Экономика, 2013, с. 278; Стратегическое управление в зарубежных финансовых институтах развития. М., Консалтбанкир, 2012, с. 272; Внутренние механизмы корпоративного управления. М., Дело-АНХ, 2009, с. 624.

стратегическим целям экономической и инвестиционной политики государства.

Инструментом согласования стратегических целей и соответствующих целевых стратегических показателей государственной экономической политики с целями и соответствующими целевыми показателями деятельности ФИР может служить известная методология применения системы сбалансированных показателей (Balanced Score Card – ССП). Как известно, данная методология предполагает каскадирование стратегических целей и целевых показателей деятельности субъекта экономики по нескольким направлениям (проекциям) и согласование этих показателей между собой на основе причинно-следственных связей. (25)

Методология ССП позволяет построить вертикаль стратегического управления (планирования, контроля выполнения и стимулирования) экономикой страны в целом, согласовать стратегические цели социально-экономического развития России, отражающие планируемые результаты экономической политики Правительства РФ, с целями отраслей, регионов, крупных предприятий и институтов развития. Как показывает зарубежная и отечественная практика управления компаниями и государственными организациями, ССП позволяет обеспечить контроль и мониторинг достижения установленных показателей, увязать бюджетный процесс и системы мотивации с результатами развития страны и вкладом в него институтов развития.

Соответственно, стратегические цели и целевые показатели ФИР должны отражать не только объем его инвестиций (объем предоставленных кредитов, участия в капитале компаний, объем вложений в долгосрочные корпоративные облигации и другие долгосрочные долговые ценные бумаги), но и эффект этих инвестиций в экономике (вклад в ВВП и ВРП регионов, влияние на бюджеты разных уровней) и социальной сфере (повышение занятости населения, рост его доходов, улучшение условий жизни людей).

4.4.2. Показатели социально-экономического эффекта деятельности ФИР

Оценка социально-экономической эффективности деятельности ФИР предусматривает¹ анализ динамики изменения показателей эффектов от реализации проектов/программ/контрактов с участием ФИР, их сопоставление с объемами инвестиций, планирование эффектов и оценку результативности деятельности института развития.

Результаты деятельности ФИР влияют на разные стороны жизни общества. Экономический эффект отражает влияние результатов его деятельности на макроэкономические индикаторы экономического развития РФ, различных отраслей и регионов. Составляющей экономического эффекта является бюджетный эффект, характеризующий влияние проектов и программ развития на состояние федерального и региональных бюджетов.

(26)

Социальный и экологический эффекты деятельности ФИР отражают влияние его деятельности на внешние условия и уровень жизни населения.

Каждый из указанных эффектов может отражать интересы определенной целевой группы и масштаб воздействия деятельности института развития. Народнохозяйственный эффект характеризует влияние результатов деятельности ФИР на социально-экономическое развитие РФ в целом, региональный эффект – на социально-экономическое развитие конкретного региона, отраслевой эффект – на развитие отдельной отрасли или сектора экономики.

Оценка показателей фактического социально-экономического эффекта от деятельности банка производится на основе первичной информации, получаемой по результатам мониторинга реализации проектов/программ/контрактов, финансируемых ФИР, а также на основе результатов мониторинга макроэкономических показателей развития страны, регионов и отраслей экономики.

¹ Никонова И.А. Ответственное проектное финансирование. Национальные интересы, приоритеты и безопасность. №35 (176) – 2012, с. 11–16.

В международных банках развития мониторинг эффективности их деятельности и эффектов, создаваемых при реализации финансируемых ими проектов, осуществляется даже после выхода банка из проекта.

4.4.3. Показатели экономического эффекта

Анализ практики оценки эффективности деятельности зарубежных институтов развития показывает, что в качестве основного показателя экономического эффекта деятельности ФИР в области развития используется показатель годового прироста ВВП в абсолютном и относительном выражении, который создан в результате деятельности банка. Как известно, ВВП (27) определяется как стоимость (в номинальных ценах) всех конечных товаров и услуг, произведенных за год на территории Российской Федерации всеми хозяйствующими субъектами (организации, предприниматели, население) для потребления, экспорта и накопления. При использовании производственного метода объем ВВП рассчитывается как сумма валовой добавленной стоимости, созданной на территории страны как в сфере производства, так и в сфере услуг.

Народнохозяйственный экономический эффект деятельности ФИР можно определить как сумму трех слагаемых:

- добавленной стоимости, созданной собственнo ФИР;
- части добавленной стоимости, созданной профинансированными банком компаниями, с учетом доли его участия в финансировании проекта;
- части добавленной стоимости, созданной компаниями, бизнес которых возник в связи с реализацией инвестиционных проектов компаниями, профинансированными ФИР (мультипликативный сопутствующий эффект).

Для планирования показателя экономического эффекта деятельности ФИР и его составляющих можно использовать основные положения методологии оценки бизнеса, и в частности метод оценки расчетной рыночной стоимости бизнеса с использованием показателя экономической добавленной стоимости (или

экономической прибыли) – EVA¹. Использование данного показателя в практике стратегического управления института развития особенно важно в связи с тем, что ресурсы, используемые ФИР для реализации своей стратегии развития и кредитно-инвестиционной деятельности, являются платными и срочными, за исключением источников собственных средств. Стоимость ресурсов, предоставленных ФИР государством в расчетах плановой величины экономического эффекта должна приниматься равной величине доходности альтернативных вложений этих средств в зарубежные или наиболее надежные российские активы (государственные долговые облигации).

(28)

Показатель EVA позволяет на корпоративном уровне рассчитать планируемый экономический эффект деятельности банка/компании. Оппоненты возразят, что данный показатель может применяться только для коммерческих организаций. Однако, несмотря на организационно-правовую форму института развития как некоммерческой организации, вся его деятельность носит коммерческий характер, позволяя решать поставленные перед ним государством цели и задачи.

Показатель EVA является наиболее популярным за рубежом диагностическим индикатором финансового здоровья компании. В последнее время он применяется в качестве главного финансового стратегического показателя деятельности компаний, ориентированных в своей стратегии на рост рыночной стоимости бизнеса.

4.4.4. Показатели бюджетного эффекта

Народнохозяйственный бюджетный эффект деятельности компании-исполнителя проекта/заемщика определяется как разность между величиной бюджетных доходов и расходов по бюджетам всех уровней от деятельности компании-исполнителя проекта/заемщика за отчетный период в результате выполнения

¹ Никонова И.А. Ответственное проектное финансирование. Национальные интересы, приоритеты и безопасность. №35 (176) – 2012, с. 11–16.

проектов/программ/ контрактов с участием банка (с учетом коэффициента участия ФИР).

Региональный бюджетный эффект деятельности компании-исполнителя проекта/заемщика рассчитывается как разность между величиной доходов и расходов регионального бюджета от деятельности компании-исполнителя проекта/заемщика за отчетный период в результате выполнения проектов/программ/ контрактов с участием ФИР (с учетом коэффициента участия ФИР).

4.4.5. Показатели социального эффекта

Социальный эффект деятельности института развития характеризуется с учетом индикаторов государственной социально-экономической политики числом новых рабочих мест, созданных в результате реализации проектов, финансируемых институтом развития, ростом благосостояния населения и улучшением условий его труда и жизни. (29)

Создание дополнительных (новых) рабочих мест в результате реализации инвестиционных проектов/программ/контрактов с участием ФИР определяется как число новых рабочих мест в компаниях-исполнителях/заемщиках в отчетном году, созданных в результате реализации инвестиционных проектов/программ/контрактов с участием ФИР, в том числе в несырьевых отраслях.

Рост благосостояния населения в результате реализации инвестиционных проектов/программ/контрактов с участием института развития может определяться на основе оценки изменения среднемесячной номинальной заработной платы работников в компаниях-исполнителях/заемщиках относительно среднемесячной заработной платы занятого населения страны/региона.

4.4.6. Показатели экологического эффекта

Экологический эффект деятельности института развития может характеризоваться комплексом показателей, из которых в настоящее время наиболее актуальными являются:

- Снижение загрязнения окружающей среды в результате реализации проектов/программ/контрактов с участием ФИР определяется как сумма процентов снижения удельного загрязнения окружающей среды (масса сбросов, выбросов и отходов на 1 млн руб. выручки) в отчетном году компанией с учетом вклада выручки компании в общий объем выручки от реализации продукции всех компаний по проектам/программам/контрактам с участием ФИР.

- Снижение платы за негативное воздействие на окружающую среду рассчитывается как сумма процентов снижения удельной (в расчете на 1 млн руб.) платы за негативное воздействие на окружающую среду в отчетном году компанией с учетом вклада инвестиций компании в общий объем инвестиций в основной капитал всех компаний по проектам/программам/контрактам с участием ФИР.

(30)

- Увеличение объема расходов на охрану окружающей среды в отчетном году определяется как сумма процентов увеличения удельных (в расчете на 1 млн руб.) расходов на охрану окружающей среды компанией с учетом ее вклада в общий объем инвестиций в основной капитал всех компаний по проектам/программам/контрактам с участием ФИР.

4.4.7. Показатели социально-экономической эффективности деятельности института развития

Количественная оценка эффективности деятельности банка предусматривает:

- оценку количественных показателей, характеризующих экономическую, бюджетную, социальную и экологическую эффективность деятельности банка;
- оценку показателей вклада деятельности банка в социально-экономическое развитие РФ;
- анализ динамики изменения показателей;
- при возможности сопоставление показателей эффективности деятельности банка с показателями эффективности деятельности зарубежных национальных банков развития.

4.4.8. Показатели эффективности

Показатели экономической эффективности деятельности ФИР характеризуют их накопленный вклад в улучшение показателей социально-экономического развития РФ/ региона, отрасли. Данные показатели определяются отношением накопленного экономического эффекта от деятельности ФИР в масштабах РФ/ региона, отрасли к объему накопленных инвестиций ФИР (представленные кредиты, вложения в уставный капитал и долгосрочные облигации компаний, реализующих проекты, программы, контракты) на конец рассматриваемого отчетного периода.

Народнохозяйственная/региональная экономическая эффективность деятельности банка развития рассчитывается как отношение кумулятивного (накопленного по годам с учетом ставки наращивания) народнохозяйственного/регионального экономического эффекта от деятельности ФИР к объему суммарных (накопленных по годам с учетом ставки наращивания) инвестиций в реализацию проектов/программ/контрактов в масштабах РФ/региона. (31)

Вклад ФИР в ВВП определяется как отношение годового народнохозяйственного экономического эффекта от деятельности ФИР к номинальной величине ВВП Российской Федерации за соответствующий год (по данным Росстата).

Вклад ФИР в ВРП региона в отчетном году рассчитывается как отношение годового регионального экономического эффекта от деятельности ФИР в конкретном регионе к номинальной величине ВРП региона за соответствующий год.

Вклад ФИР в увеличение объема экспорта промышленной и сельскохозяйственной продукции и услуг определяется как отношение объема выручки компаний от экспорта промышленной и сельскохозяйственной продукции и услуг в результате реализации проектов/программ/контрактов, направленных на развитие экспорта, за отчетный период к величине объема экспорта промышленной и сельскохозяйственной продукции за отчетный период в стране в целом (за исключением объема экспорта сырьевых ресурсов).

Вклад ФИР в развитие инноваций определяется как отношение объема выручки от продажи инновационной продукции (услуг) в компаниях в результате реализации проектов/программ/контрактов (с учетом коэффициента участия ФИР) за отчетный период к стоимости произведенной инновационной продукции (услуг) в стране в целом.

Показатели бюджетной эффективности деятельности ФИР характеризуют отношение накопленного бюджетного эффекта к объему накопленных инвестиций ФИР за рассматриваемый период времени.

Народнохозяйственная/региональная бюджетная эффективность определяется отношением народнохозяйственного/регионального накопленного по годам с учетом ставки наращивания бюджетного эффекта от их деятельности к объему суммарных (накопленных по годам с учетом ставки наращивания) инвестиций ФИР в реализацию проектов/программ/контрактов в целом по РФ/региону.

(32)

Показатели социальной эффективности характеризуют вклад банка в решение задач повышения уровня занятости населения, качества жизни, улучшения условий работы и другие показатели развития социальной сферы. Вклад ФИР в создание новых рабочих мест может быть определен как отношение числа новых рабочих мест в компаниях в результате реализации инвестиционных проектов/программ/контрактов с учетом коэффициента участия ФИР к числу новых рабочих мест за отчетный период в РФ в целом. Вклад банка в общий уровень доходов населения определяется изменением (по сравнению с аналогичным показателем прошлого года) отношения среднемесячной номинальной заработной платы работников компаний и организаций, реализующих проекты/программы/контракты с участием ФИР к среднему уровню заработной платы в отчетном году в РФ/регионе.

Показатели экологической эффективности деятельности ФИР характеризуют его вклад в решение задач повышения эффективности использования природных ресурсов, охраны окружающей среды и улучшения экологической обстановки. Вклад ФИР

в улучшение состояния экологии определяется как отношение объема инвестиций в проекты, содержащие программы охраны окружающей среды и/или рационального использования природных ресурсов, к объему инвестиций в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, за отчетный период в РФ в целом.

Система показателей эффективности деятельности института развития должна быть включена в систему его стратегического управления в качестве целевых стратегических показателей. Только в этом случае данные показатели станут инструментами управления эффективностью деятельности, долгосрочного и текущего планирования, бюджетирования и стимулирования, основой контроля и мониторинга эффективности и нефинансовой отчетности.

(33)

Внедрение единых принципов и подходов к оценке деятельности институтов развития, основанных на использовании международных стандартов и согласовании стратегических индикаторов их деятельности с национальными ключевыми индикаторами, является важным условием повышения их эффективности и достижения национальных целей развития.

4.5. Основные тенденции развития корпоративного управления в зарубежных ФИР

Анализ особенностей практики функционирования зарубежных институтов развития позволяет сформулировать следующие основные тенденции в эволюции корпоративного и стратегического управления в ФИР:

1. Создание групп институтов развития при банках, включающих различные специализированные институты развития и подразделения по развитию системы стратегического управления Группой, формирование единой корпоративной культуры, принципов контроля, оценки деятельности и отчетности.

2. Развитие организационно-правовых форм ФИР: переход от унитарных организаций – к акционированию со 100%-ным участием государства; от акционерных обществ с преобладающим участием государства – к поэтапной приватизации, требующей соответствующих изменений в корпоративном и стратегическом управлении, применения стоимостных критериев управления таких, как, например, рост стоимости капитала акционеров (Корейский банк развития, Банк развития Японии).

3. Применение КРІ не только для менеджеров, но и для членов советов директоров или наблюдательных советов ФИР.

(34)

4. Использование единых для зарубежных ФИР принципов и гармонизация критериев оценки эффективности ФИР в области развития.

5. Присоединение к международным инициативам в области обеспечения устойчивого развития, корпоративной социальной и экологической ответственности, ответственного финансирования.

Таблица 6

Система корпоративных показателей МФК (Corporate Scorecard)

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 г. (факт)	2009 г. (факт)	2010 г. (прогноз)
Увеличение вклада в развитие стран	Инвестиционная деятельность: интегрированный показатель системы мониторинга результатов в области развития (Development Outcome Tracking System – DOTS) ¹¹⁴ – доля успешных проектов в общем портфеле инвестиционных проектов МФК	%	71	71	≥ 65
	Консультационные услуги: доля успешных консалтинговых проектов в общем объеме консультационных услуг МФК (без корректировки с учетом риска)	%	67	58	≥ 65
	Приоритет 1: усилить внимание к рынкам с повышенным уровнем риска	млн долларов США	1380	1824	1810–1830
		млн долларов США	1442	1260	1550–1650
		шт.	195	225	220–240
		%	58	57	55–60
		%	10	9	8–12
	Приоритет 2: налаживать долгосрочные связи с клиентами в странах с формирующимся рынком	шт.	62	52	15
		млн долларов США	1913	1449	508
	Приоритет 3: учитывать тенденции изменения климата и обеспечивать экологическую и социальную устойчивость развития	млн долларов США	906	1034	900–1100

¹ Показатель оценки полученных результатов развития определен исходя из результатов реализации проектов на 30 июня 2009 года (по проектам, одобренным в 2000–2005 гг.).

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 г. (факт)	2009 г. (факт)	2010 г. (прогноз)
	Приоритет 4: устранять факторы, сдерживающие расширение участия частного сектора в развитии инфраструктуры, здравоохранения, образования и цепочек продовольственного снабжения	Объем поддержки стран Африки к югу от Сахары	1380	1824	1810–1830
		Объем поддержки инфраструктурных проектов ¹⁵	2819	2385	2170–2550
		Объем поддержки проектов в области здравоохранения и образования ¹⁶	315	223	325–375
	Приоритет 5: развивать местные финансовые рынки	Объем поддержки проектов в сельском хозяйстве ¹⁷	762	714	550–650
		Объем вложений в финансовый сектор ¹⁸	4605	4709	5500–6500
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров	Инвестиционная деятельность: общий показатель удовлетворенности клиентов	Объем поддержки проектов микро-, малых и средних предприятий (ММСП) ¹⁹	2877	2969	2800–3100
		%	85	85	н/д
	Доля клиентов, оценивающих консультационные услуги МФК как удовлетворительные и выше	%	77	88	н/д

² Цель МФК состоит в увеличении объема поддержки проектов по энергоэффективности и возобновляемой энергетике вдвое/втрое за период 2009–2011 гг. по сравнению с объемом поддержки в 2000–2005 гг. (1,1 млрд долларов).

³ Включается объем поддержки проектов развития инфраструктуры, информационно-коммуникационных технологий и субсидиальное финансирование.

⁴ Включается только объем поддержки сельского хозяйства.

⁵ Показатель не включает вложения в акции частных компаний и инвестиционных фондов.

⁶ Включаются прямые заемщики; финансовые институты, доля клиентов ММСП в которых более чем 50%; а также другие направления инвестиционной поддержки, которые прежде всего направлены на поддержку ММСП.

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 г. (факт)	2009 г. (факт)	2010 г. (прогноз)
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров	Инвестиционная деятельность: общий показатель удовлетворенности клиентов ¹	%	85	85	н/д
	Доля клиентов, оценивающих консультационные услуги МФК как удовлетворительные и выше ²	%	77	88	н/д
	Удовлетворенность клиентов качеством совместной работы МФК и группы Всемирного банка ³	%	47	67	н/д
	Количество совместных инвестиционных проектов, реализованных МФК совместно с организациями группы Всемирного банка	шт.	6	16	12
	Количество совместных проектов по оказанию консультационных услуг, реализованных МФК совместно с организациями группы Всемирного банка	шт.	81	125	95
Обеспечение устойчивого роста	Общий объем поддержки развития стран (за счет средств МФК)	млн долларов США	11 399	10 547	11500–12500
	Коэффициент мобилизации ресурсов (отношение объема инвестиций других участников рынка к объему инвестиций МФК)	–	0,42	0,38	0,43
	Общий объем инвестиций (за счет средств МФК и других участников рынка)	млн долларов США	16 151	14 511	6826
	Производительность: количество профинансированных проектов	шт.	416	447	470–500
	Показатель управления инвестиционным портфелем ⁴	балл	–	–	≤2

¹ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

² Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

³ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

⁴ Используется с 2008 года. Основан на оценке следующих критериев: 1) диверсификация; 2) исполнение; 3) качество. Виды оценок: 1 (первоклассное исполнение); 2 (достаточный уровень); 3 (необходимо повышение качества управления портфелем).

Корпоративные цели	Показатели		Единица измерения	2008 г. (факт)	2009 г. (факт)	2010 г. (прогноз)
Финансовая устойчивость	Достаточность капитала	Общий объем доступных ресурсов	млн долларов США	15,0	14,7	16,6
		Минимально необходимый объем ресурсов	млн долларов США	10,3	10,9	12,7
	Уровень ликвидности ⁵	Общий уровень ликвидности (мин. 45%)	%	62	75	69
		Финансовый рычаг		1,6	2,1	2,3
Высококвалифицированные, мотивированные кадры	Рентабельность капитала		%	9,0	-3,0	9,0
	Степень удовлетворенности сотрудников		%	73	н/д	н/д
	Доля сотрудников, считающих, что они «регулярно получают обратную связь от своих руководителей, что повышает эффективность их деятельности»		%	62	62	н/д
	Доля женщин в общем количестве сотрудников, занятых в основной деятельности МФК (включая консультационные услуги)		%	41	44	46
	Доля женщин на руководящих позициях		%	27	29	30
	Доля сотрудников – представителей коренного африканского населения и населения Карибского бассейна		%	9	9	9

⁵ Ликвидность оценивается с точки зрения потребности в финансовых ресурсах на следующие три года.