

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИК АТЭС – ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РЕГИОНЕ

(информационно-аналитические материалы)



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ	5
1.1 АЗИАТСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ.....	5
1.2 МЕЖАМЕРИКАНСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ.....	13
1.3 ИСЛАМСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ	26
2. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ	34
2.1 БАНК РАЗВИТИЯ КИТАЯ	34
2.2 БАНК РАЗВИТИЯ ЯПОНИИ	40
2.3 ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «БАНК РАЗВИТИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВНЕШЭКОНОМБАНК)».....	50
2.4 КАНАДСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	84
2.5 КОРЕЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ	94
2.6 СИНГАПУРСКИЙ СУВЕРЕННЫЙ ФОНД ТЕМАСЕК.....	104
2.7 ЯПОНСКАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ.....	109
3. ИНСТИТУТЫ ПОДДЕРЖКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ЭКСПОРТА.....	118
3.1 ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНЫЙ БАНК.....	118
3.2 НАЦИОНАЛЬНЫЙ ВНЕШНЕТОРГОВЫЙ БАНК МЕКСИКИ.....	119
3.3 ИСЛАМСКАЯ КОРПОРАЦИЯ СТРАХОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И ЭКСПОРТНОГО КРЕДИТОВАНИЯ.....	120
3.4 КАНАДСКАЯ КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА	121
3.5 КОРПОРАЦИЯ СТРАХОВАНИЯ ЭКСПОРТНЫХ КРЕДИТОВ КИТАЯ	132
3.6 РОССИЙСКОЕ АГЕНТСТВО ПО СТРАХОВАНИЮ ЭКСПОРТНЫХ КРЕДИТОВ И ИНВЕСТИЦИЙ	134
3.7 ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНЫЙ БАНК США	137
3.8 ЯПОНСКАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО СТРАХОВАНИЮ ЭКСПОРТА И ИНВЕСТИЦИЙ	139
4. «ЗЕЛЕНЫЕ» БАНКИ	140
4.1 «ФЕРСТ ГРИН БЭНК»	141
4.2 «ХАНГТИНГТОН НЭШНЛ БЭНК»	144

4.3 «СИТИГРУПП»

4.4 «Ю. С. БЭНК»

4.5 БАНК РАЗВИТИЯ КИТАЯ

5. ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ,
РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРИ УЧАСТИИ ВНЕШЭКОНОМБАНКА,
ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ И КОМПАНИЙ ЭКОНОМИК АТЭС

6. ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ,
РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРИ УЧАСТИИ ВНЕШЭКОНОМБАНКА НА ТЕРРИТОРИИ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ

145

147

150

155

160

165

167

ВВЕДЕНИЕ

Финансовые институты развития являются специализированными организациями с государственным участием, на которые возлагаются *особые функции по поддержке долгосрочного финансирования общественно значимых проектов*, способствующих экономическому росту, диверсификации и модернизации экономики и решению социальных задач.

Финансовые институты развития можно разделить:

- на международные (глобальные);
- на региональные;
- на национальные.

Международные (глобальные) финансовые институты развития работают во всех регионах мира. Они составляют одно из важнейших звеньев мировой финансовой системы и являются основным источником необходимых финансовых ресурсов для модернизации экономики, прежде всего для стран с развивающейся и переходной экономикой.

Региональные финансовые институты развития, подобно международным, обеспечивают доступность значительных объемов долгосрочного финансирования на льготных условиях, что не может быть обеспечено коммерческими банками из-за высокой концентрации рисков и ориентирования в первую очередь на получение прибыли.

Национальные финансовые институты развития проводят финансирование приоритетных проектов, обеспечивающих развитие национальной экономики.

Функционирование национальных финансовых институтов развития помогает восполнить нехватку долгосрочных инвестиционных ресурсов в экономике и обеспечить возможность реализации проектов, коммерческое финансирование которых затруднено из-за более высоких рисков, длительного срока окупаемости, низкой доходности и необходимости значительных стартовых капиталовложений.

Институты развития национального масштаба представляют собой эффективный инструмент реализации социально-экономической политики государства.

Национальные финансовые институты развития являются полностью или частично государственными банками или корпорациями, учредителями которых выступают правительства соответствующих стран. Эти банки и корпорации различаются по организационно-правовому статусу, формам собственности, направлениям и масштабам деятельности, специализации и другим характерным чертам.

Финансовые институты развития имеют ряд преимуществ перед традиционными механизмами государственной поддержки экономики.

Институты развития, основываясь на рыночных принципах работы, несут ответственность за прибыли и убытки, однако *не составляют конкуренции коммерческим организациям*, отличаясь от последних принципами, целями и задачами своей деятельности.

Миссия и цели функционирования институтов развития зависят от макроэкономической ситуации в той или иной стране или регионе, уровня развития рыночных механизмов, идеологических установок.

В период мирового экономического кризиса работа многих финансовых институтов развития была дополнена функцией реализации *антикризисных мер*.

Всего в экономиках¹ АТЭС насчитывается около 100 институтов развития. Список наиболее значимых финансовых институтов развития приведен в разделе «Приложение».

В ходе исследования проанализированы особенности деятельности *10 финансовых институтов развития*, а также *8 институтов поддержки национального экспорта* экономик АТЭС. Кроме того, освещена деятельность *«зеленых» банков* региона.

¹ В связи с тем что Китайский Тайбэй и Гонконг присоединились к АТЭС в качестве самостоятельных участников, в официальных документах АТЭС принят термин «экономики», а не «страны-участницы».

1

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ

Азиатский банк развития

История создания

Азиатский банк развития (Asian Development Bank) (далее – АБР) был создан в 1966 г. с целью *содействия социальному и экономическому развитию стран Азиатско-Тихоокеанского региона* (далее – АТР).

АБР начал свою работу 19 декабря 1966 г., открыв штаб-квартиру в Маниле, столице Филиппин. На момент создания в состав АБР входила 31 страна (далее – страны-члены).

В 1960-е годы основная деятельность АБР была направлена на поддержку производства продовольствия и развитие сельских районов. К концу десятилетия АБР в рамках оказания технической помощи выдал первый льготный кредит и разместил первые долгосрочные облигации в Германии.

В 1970-е годы АБР расширил свою деятельность в сферах образования, здра-

воохранения, развития инфраструктуры и промышленности.

Во время энергетического кризиса 70-х годов АБР оказал существенную поддержку энергетическому сектору стран АТР.

Для привлечения дополнительных финансовых ресурсов АБР использовал операции софинансирования. В этот период был размещен первый выпуск облигаций в Азии (в Японии). В 1974 г. был создан *Азиатский фонд развития* с целью льготного кредитования беднейших стран – членов АБР.

В 1980-е годы АБР начал использовать инструмент прямого инвестирования в капиталы частных компаний. Банк использовал свой высокий авторитет для привлечения дополнительных ресурсов частного бизнеса в проекты развития.

Во время второго нефтяного кризиса АБР продолжал поддержку развития инфраструктуры, в том числе в сфере энергетики.

Было увеличено финансирование социальной инфраструктуры (включая микрофинансирование), образования, здравоохранения, деятельности в области охраны

окружающей среды, решения вопросов гендерной дискриминации.

В начале 1990-х годов АБР приступил к разработке программы региональной экономической интеграции. Первой была программа экономического сотрудничества соседних государств в субрегионе Большого Меконга.

В 1995 г. АБР стал первой международной организацией, утвердившей политику, полностью ориентированную на развитие бедных слоев населения, поддержку вынужденных переселенцев и коренных народов.

Азиатский финансовый кризис 1997–1998 гг. остановил экономическое развитие стран региона. В условиях кризиса АБР осуществлял финансирование проектов, направленных на укрепление финансового сектора и создание системы социальной защищенности населения беднейших стран-членов.

АБР выдал крупный экстренный кредит в сумме 4 млрд долл. США Республике Корея и создал специальную антикризисную программу поддержки азиатских валют.

В начале XXI в. деятельность АБР была сфокусирована на достижении его странами-членами Целей развития тысячелетия² и на повышении эффективности проектов развития.

² Цели развития тысячелетия (Millennium Development Goals) — разработаны на основе восьми глав Декларации тысячелетия ООН, подписанной в сентябре 2000 г. В Декларации тысячелетия государства-члены ООН приняли на себя обязательства по достижению целей развития тысячелетия в области мира и безопасности, развития, охраны окружающей среды, прав человека, демократии и управления, защиты уязвимых, удовлетворения потребностей Африки, укрепления ООН.

В 2003 г. Азию поразила тяжелая болезнь острого респираторного синдрома («птичий грипп»), что потребовало более тесного регионального сотрудничества в борьбе с инфекционными заболеваниями. АБР обеспечивал поддержку на национальном и региональном уровнях противостоянию растущей угрозе распространения СПИДа и «птичьего гриппа».

АБР оказывал финансовую поддержку странам, пережившим беспрецедентные природные катастрофы: в 2004 г. — Индии, Индонезии и Мальдивам по преодолению последствий цунами, в 2005 г. — Пакистану с целью поддержки жертв землетрясения.

В 2008 г. Совет директоров АБР утвердил Стратегию развития банка на период 2008–2020 гг.

Общие сведения

Учредителями и акционерами АБР являются 67 стран, из которых 48 — региональные представители и 19 — представители развитых стран Европы и Америки (по состоянию на начало 2012 г.).

Штаб-квартира АБР находится в Маниле (Филиппины), а офисы расположены по всему миру, включая представительства в Северной Америке (Вашингтон, округ Колумбия), Европе (Франкфурт) и Японии (Токио).

Миссия АБР состоит в оказании помощи развивающимся странам-членам в снижении уровня бедности, улучшении условий и качества жизни населения.

Видение АБР — Азиатско-Тихоокеанский регион, свободный от бедности.

Основными функциями в отношении стран — членов банка являются:

- предоставление кредитов, займов, участие в акционерном капитале компаний;

- предоставление грантов, технического содействия в планировании и осуществлении проектов и программ развития;

- продвижение инвестиций для целей развития АТР;

- помощь в координации социально-экономической политики развивающихся стран-членов;

- оказание консультационных услуг.

Численность штатных сотрудников АБР составляет 2800 человек (по состоянию на начало 2012 г.).

Организационная структура и органы управления

Высшим органом принятия управленческих решений АБР является Совет управляющих. В его состав входят 67 управляющих и их заместителей, назначенных от каждой из стран-членов.

Заседание Совета управляющих проводится один раз в год. Большинство полномочий по общему руководству банком, кроме тех, которые находятся в исключительном ведении Совета управляющих,

делегировано Совету директоров. Совет директоров состоит из 12 членов, 8 из которых назначаются от стран АТР.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют шесть комитетов (рисунок 1):

- Комитет по аудиту;
- Комитет внутреннего контроля;
- Бюджетный комитет;
- Комитет эффективного развития;
- Комитет по этике;
- Комитет по кадровым вопросам.

Управление текущей деятельностью банка осуществляет Президент, назначаемый Советом управляющих на пять лет.

В состав операционных департаментов банка входят: Департамент Восточной Азии, Департамент Центральной и Западной Азии, Департамент Тихоокеанского региона, Департамент Южной Азии, Департамент Юго-Восточной Азии, Департамент операций с частным сектором.

Мониторинг реализации целей банка, а также планирование стратегического и институционального развития осуществляет самостоятельное структурное подразделение прямого подчинения Президенту банка — Департамент управления стратегией, который состоит из следующих отделов:

- Отдел стратегии и межведомственного сотрудничества;
- Отдел планирования и координации;
- Отдел управления по результатам.

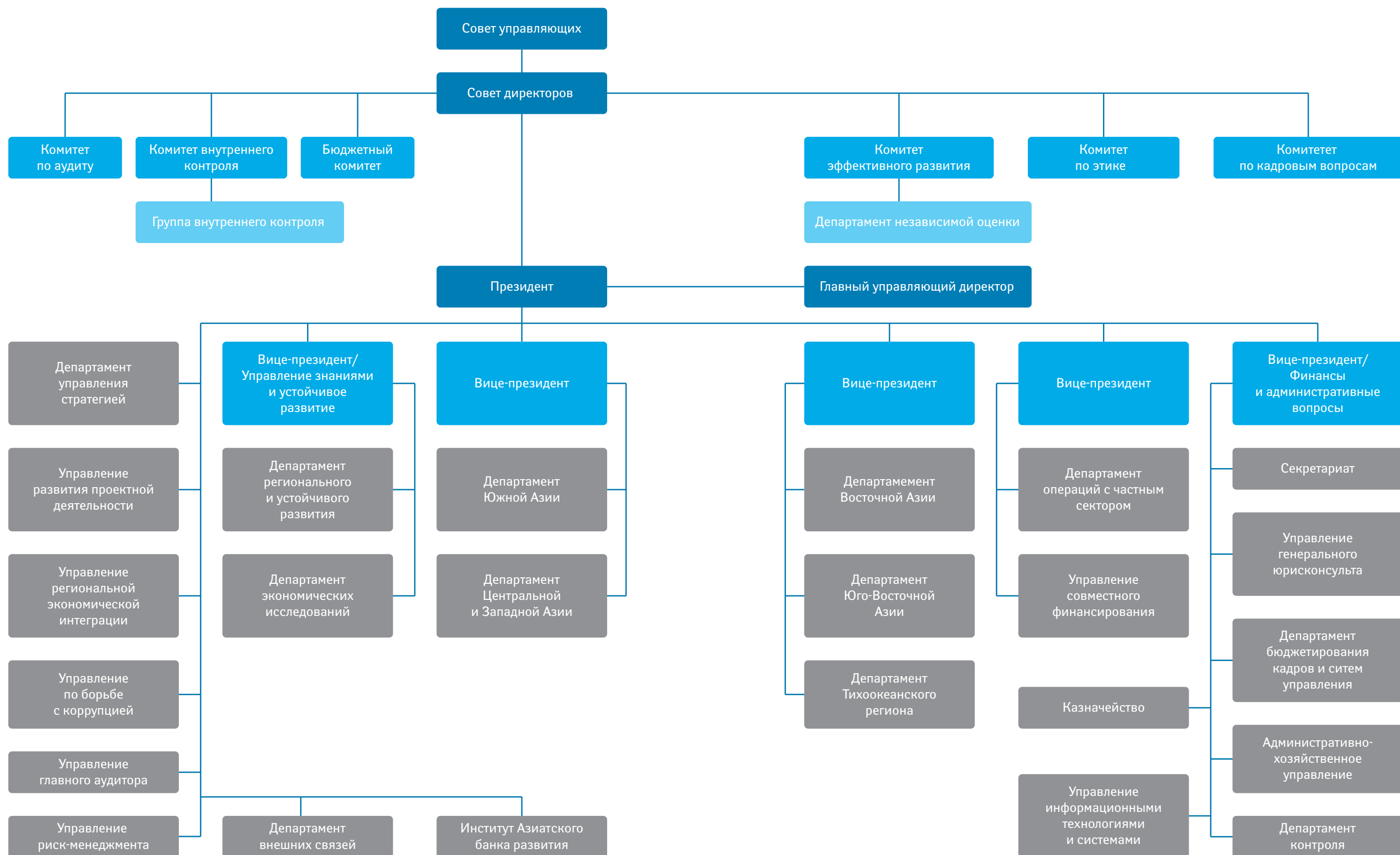


Рисунок 1. Организационная структура АБР (по состоянию на начало 2012 г.).

Из многочисленных *функций департамента* основными являются:

■ планирование, координация и мониторинг всех аспектов деятельности банка в области разработки долгосрочной и среднесрочной стратегии, программ развития и бюджета, а также мониторинг портфеля проектов;

■ координация взаимодействия банка с другими институтами развития и международными организациями на институциональном уровне, включая разработку меморандумов о сотрудничестве;

■ совершенствование бизнес-процессов и процедур, а также соответствующей регламентирующей документации;

■ мониторинг реализации плана действий управления по результатам.

Особенности системы стратегического управления

Деятельность АБР осуществляется в соответствии с *долгосрочной стратегией его развития до 2020 г. (далее – Стратегия)*, принятой и утвержденной Советом директоров в апреле 2008 г. Она является результатом ряда консультаций, проведенных с 67 странами-членами, и пересмотра стратегии развития на период 2001–2015 гг.

Стратегия разработана с учетом региональных приоритетов и *Целей развития тысячелетия до 2015 г.*, сформулированных в Декларации тысячелетия.

Стратегическими целями банка являются:

■ социально-экономическое развитие АТР;

■ экологически устойчивый рост АТР;

■ региональная интеграция стран АТР.

Для лучшей мобилизации ресурсов и максимизации пользы от своего уникального регионального опыта банк сосредоточил свое внимание на *пяти факторах, способствующих росту благосостояния региона*:

- развитие частного сектора;
- бизнес-процессы и повышение производительности труда;
- равенство полов;
- принятие решений, основанных на знаниях;
- партнерство.

Деятельность АБР сфокусирована на *пяти ключевых областях*, отражающих потребности развития стран-членов:

- инфраструктура;
- окружающая среда, включая изменение климата;
- региональное сотрудничество и интеграция;
- развитие финансового сектора;
- образование.

С целью эффективной реализации поставленных целей АБР применяет метод *«управления по результатам»*. Этот метод способствует повышению организационной и операционной эффективности деятельно-

сти банка. Он основан на определении конкретных результатов работы и вклада банка в развитие региона. Метод включает следующие элементы:

■ стратегическое планирование и распределение ресурсов;

■ определение целевых индикаторов и показателей для оценки эффективности деятельности на краткосрочный и долгосрочный период;

■ оценка эффективности деятельности;

■ установление персональной ответственности за отсутствие необходимых результатов;

■ использование полученной информации о результатах деятельности в целях определения дальнейшего развития, а также более эффективного распределения ресурсов.

Указанный метод стратегического управления в банке был внедрен в 2004 г. Для его интеграции в систему управления каждые три года разрабатывается *план действий управления по результатам (далее – План)*, включающий ряд инициатив.

В Плате содержится определенный набор целей, задач и целевых показателей, в соответствии с которыми производится оценка его реализации. По итогам оценки формируется план действий на последующий трехлетний период.

Система мониторинга реализации Стратегии и оценка деятельности АБР

Для мониторинга реализации Стратегии и последующей оценки деятельности банка используется *корпоративная система анализа результатов*. Данный инструмент применяется в банке с 2004 г. и позволяет оценить степень достижения стратегических целей, эффективно планировать деятельность банка и принимать решения, основанные на фактических данных.

Корпоративная система анализа результатов утверждается Советом директоров и включает *70 показателей деятельности*, распределенных по *четырем иерархическим уровням*:

- результаты развития АТР;
- результаты развития в области приоритетных направлений кредитно-инвестиционной деятельности банка и вклад банка в развитие стран – членов АТР по итогам реализации проектов в сфере каждого из приоритетных направлений;
- эффективность;
- организационная эффективность.

Показатели первого уровня дают возможность проводить мониторинг вклада банка в развитие региона в целом с помощью 21 индикатора. Среди них: показатели развития человеческого капитала, уровень бедности в регионе, ВВП на душу населения, уровень региональной кооперации и интеграции, экономический рост, доступ населения к инфраструктуре, система госу-

дарственного управления и состояние окружающей среды.

Показатели второго уровня определяют вклад банка в развитие стран-членов по результатам реализации проектов банка в сфере каждого из приоритетных направлений. На этом уровне представлены показатели развития инфраструктуры, образования и финансового сектора.

Состояние окружающей среды оценивается на основании показателей первого и второго уровней: хорошая система водоснабжения и удовлетворительные санитарные условия; объем выбросов парниковых газов; доля проектов, направленных на обеспечение экологической стабильности в регионе. Также применяются показатели, способствующие достижению Целей развития тысячелетия.

На основании показателей второго уровня может быть оценен вклад банка в развитие регионального сотрудничества и интеграции (в том числе на региональном, национальном, городском и местном уровнях).

Показатели третьего уровня позволяют оценить операционную эффективность банка по следующим категориям индикаторов:

■ качество операционной деятельности;

■ качество проектной деятельности;

■ мобилизация и трансферт финансовых ресурсов;

■ финансирование основных операционных зон банка;

■ равенство полов;

■ формирование и развитие экономики знаний;

■ партнерство.

Показатели четвертого уровня отображают эффективность внутренних процессов, протекающих в банке и способствующих рациональному использованию человеческих ресурсов и бюджетных средств, а также позволяют определить пути совершенствования организационной структуры банка.

Корпоративная система анализа результатов деятельности АБР, разработанная в 2011 г., полностью согласована со Стратегией развития банка до 2020 г. По мере реализации Стратегии корпоративная система анализа результатов может быть скорректирована с точки зрения набора показателей и их плановых значений.

Руководствуясь корпоративной системой анализа результатов, банк регулярно осуществляет *мониторинг реализации Стратегии и оценку своей деятельности*, ежегодно проводимую *департаментом независимой оценки*. Сотрудники этого Департамента не вовлечены в текущую работу банка, а непосредственное подчинение Совету директоров через Комитет эффективного развития исключает какое-либо давление со стороны менеджмента, что позволяет дать *объективную оценку деятельности банка*. С 2008 г. результаты оценки публикуются в ежегодном *Отчете об эффективности развития*, а также используются в *ежегодной индивидуальной оценке руководства банка*.

В 2010 г. система планирования и контроля деятельности АБР была усо-

вершенствована. В соответствии с усовершенствованной системой на этапе планирования определяются *ключевые показатели эффективности деятельности банка*, а также *агрегированные показатели*, характеризующие результаты деятельности банка по ключевым стратегическим направлениям (перспективам).

Отчет об эффективности развития является *важным элементом отчетности перед акционерами и другими заинтересованными сторонами*. В нем отражены текущая тенденция развития региона, сильные и слабые стороны, а также сферы деятельности, развитию которых необходимо уделить особое внимание.

Отчет об эффективности развития с рекомендациями Департамента независимой оценки представляется на рассмотрение Комитета эффективного развития. Далее отчет с заключением руководителя Комитета передается на рассмотрение Совету директоров банка.

Межамериканский банк развития

История создания

Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank) (далее — МАБР) был создан 30 декабря 1959 г. по инициативе Специальной консультативной комиссии Межамериканского социально-экономического совета Организации американских государств *с целью содей-*

ствия экономическому и социальному развитию стран Латинской Америки и Карибского бассейна.

Первоначально учредителями банка являлись 18 стран-членов. Уставный капитал составлял 1 млрд долл. США. Штаб-квартира разместилась в Вашингтоне.

В 1960-е годы к МАБР присоединились шесть государств региона. Первым проектом МАБР было оказание технической помощи в развитии горнорудной промышленности Боливии.

В 1961 г. МАБР создал Трастовый фонд социального прогресса и поддержал создание Центральноамериканского банка экономической интеграции, который получил от него первый межбанковский кредит.

В 1962 г. банк впервые вышел на международные рынки капитала. В 1963 г. была утверждена специальная программа поддержки экспорта машинотехнической продукции из стран-заемщиков.

В 1965 г. банк основал Институт латиноамериканской интеграции со штаб-квартирой в Буэнос-Айресе. В 1966 г. банк создал Фонд первоначальных инвестиций в латиноамериканскую интеграцию. Великобритания и Швеция первыми из неамериканских стран создали трастовые фонды под управлением МАБР.

К началу 1970-х годов МАБР выдал кредиты на общую сумму 4,1 млрд долл. США для развития сельского хозяйства, транспорта, связи, обрабатывающей и горнодобывающей промышленности, производства электроэнергии, водоснабжения и канализации, городского хозяйства, жилищного строительства и сферы образования.

В 1970-е годы еще 15 стран Европы и три страны Латинской Америки стали соучредителями банка. Был создан Норвежский фонд развития для инвестирования в Латинскую Америку.

В 1975 г. МАБР впервые привлек частные международные банки для кредитования проектов развития. В конце 1970-х гг. была принята программа по защите окружающей среды.

В 1984 г. была создана Межамериканская инвестиционная корпорация.

В начале 1990-х годов МАБР принимает программу развития частного сектора, а также микрофинансирования в трех странах региона. В 1990 г. под эгидой банка создается региональная сеть по исследованию экономической политики для изучения ключевых вопросов развития.

В 1994 г. Совет управляющих увеличил уставный капитал до 40 млрд долл. США. В банке была принята политика раскрытия информации, создан механизм независимой оценки, а также учрежден Межамериканский институт социального развития.

В 2000 г. МАБР выдал первую кредитную гарантию, положив тем самым начало новому направлению деятельности — гарантийным операциям.

Тогда же банк присоединился к международной инициативе по достижению *Целей развития тысячелетия, а также к программе поддержки бедных стран, обремененных большими долговыми обязательствами.*

В 2003 г. под управлением МАБР были созданы пять трастовых фондов, а в структуре самого банка — подразделе-

ние по оценке эффективности проектов развития.

В 2005 и 2009 гг. странами – членами МАБР стали Южная Корея и Китай.

С 2005 г. банк начал использовать финансовые инструменты в национальных валютах, а также кредитовать без суверенных гарантий как частный, так и государственный сектор.

В 2006 г. МАБР учредил два новых фонда: *Фонд инфраструктурных проектов и Фонд предупреждения катастроф.*

Несмотря на мировой финансовый кризис, пришедшийся на празднование 50-летнего юбилея МАБР, банк продолжил расширять свои кредитные операции. Этому способствовало увеличение в 2010 г. его уставного капитала до рекордной величины — 70 млрд долл. США.

Общие сведения

МАБР является одной из организаций *Группы Межамериканского банка развития*, оставаясь при этом юридически и финансово самостоятельной структурой. Вместе с Международным валютным фондом и Всемирным банком он входит в тройку наиболее крупных финансовых организаций мира³.

³ Учреждения в составе группы Межамериканского банка развития:

■ Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank, МАБР);
■ Межамериканская инвестиционная корпорация (Inter-American Investment Corporation, МАИК);
■ Многосторонний инвестиционный фонд (Multilateral Investment Fund, МИФ).

Членами МАБР (по состоянию на начало 2012 г.) являются 48 государств (далее — страны-члены), в числе которых 26 государств Латинской Америки и Карибского бассейна и 18 внерегиональных стран (европейские страны, Израиль и Япония).

Каждая страна-член имеет равное право на участие в проектах, финансируемых МАБР, вне зависимости от ее доли в уставном капитале.

Миссия МАБР заключается в содействии экономическому и социальному развитию развивающихся стран – членов МАБР региона Латинской Америки и Карибского бассейна.

Видение МАБР — регион Латинской Америки и Карибского бассейна, развитый экономически и социально.

Основные цели МАБР определены в Уставе банка и состоят в следующем:

■ содействовать ускорению экономического и социального развития развивающихся стран-членов;

■ стимулировать государственные и частные инвестиции в целях экономического роста;

■ предоставлять финансирование для осуществления проектов высокой экономической и социальной значимости, дополняя частные инвестиции;

■ способствовать рациональному использованию ресурсов стран региона;

■ предоставлять техническую помощь в подготовке, разработке и финансировании проектов развития стран-членов.

Численность штатных сотрудников МАБР (по состоянию на начало 2012 г.)

составляет около 2000 человек. Штаб-квартира банка находится в Вашингтоне.

Основным источником финансирования МАБР являются уставный капитал стран-членов и средства, полученные от выпуска облигаций на международных рынках капитала.

Финансовые ресурсы доступны для заемщиков через специально созданные фонды:

■ Многосторонний инвестиционный фонд (Multilateral Investment Fund) осуществляет деятельность, направленную на борьбу с бедностью в странах Латинской Америки и Карибского бассейна посредством реализации программ по развитию частного сектора экономики и повышению его конкурентоспособности. По данным годового отчета МАБР, капитализация фонда в 2011 г. составила 710 млн долл. США;

■ Фонд специальных операций (Fund for Special Operations) предоставляет льготное кредитование экономически менее развитым странам латиноамериканского региона. По данным годового отчета МАБР, капитализация фонда в 2011 г. составила 6 млрд долл. США;

■ Грантовый фонд (Grant Facility) был создан в целях предоставления грантов Республике Гаити. По данным годового отчета МАБР, капитализация фонда в 2011 г. составила 525 млн долл. США;

■ Фонд субсидирования (Intermediate Financing Facility) был создан для субсидирования процентных ставок для заемщиков по кредитам МАБР. По данным годового отчета МАБР, капитализация фонда в 2011 г. составила 171 млн долл. США;

■ различные трастовые фонды.

Одним из инструментов финансирования проектов является *создание трастовых фондов*. В настоящее время в управлении МАБР находятся более 40 трастовых фондов, общий размер их средств составляет более 1,8 млрд долл. США, учредителями которых являются страны-доноры. В основном эти фонды создаются в целях стимулирования устойчивого развития, решения региональных социальных и экологических проблем, включая ликвидацию последствий стихийных бедствий.

Организационная структура и органы управления МАБР

Высшим коллегиальным органом управления МАБР является *Совет управляющих*. Каждая страна – член МАБР участвует в управлении банком через своих представителей в Совете управляющих (всего 48 членов и 48 заместителей).

Право на участие в голосовании стран-членов соответствует их доле в акционерном капитале. Совокупный пакет акций 26 латиноамериканских стран-членов составляет 50,02%; держателем пакета в 30,01% являются США.

Ежегодно (в марте или апреле) проходит собрание Совета управляющих. На нем проводится анализ результатов деятельности в истекшем году и определяются перспективы развития банка.

Совет управляющих МАБР осуществляет контроль за деятельностью банка, но на практике значительную часть своих

полномочий он делегирует *Совету директоров*, состоящему из 14 членов.

Члены Совета директоров (и их заместители) назначаются *Советом управляющих* сроком на три года. Исполнительные директора от США и Канады представляют свои страны, другие члены Совета директоров представляют группы стран.

Совет директоров одобряет проекты, устанавливает ставки по кредитам, а также утверждает финансовую политику и бюджет административных расходов. Деятельность Совета директоров осуществляется на основании утвержденных стандартов и Кодекса корпоративного поведения членов Совета директоров.

Президент МАБР избирается Советом управляющих сроком на пять лет. На Президента, а также на четырех *вице-президентов* во главе с *исполнительным вице-президентом* возложена ответственность за оперативное руководство деятельностью МАБР. Президент председательствует на собраниях Совета директоров, но не имеет права голоса.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют *пять комитетов* (рисунок 2):

- Комитет по аудиту;
- Комитет по бюджетной и финансовой политике;
- Комитет по оценке;
- Комитет по программам развития стран;
- Комитет по управлению человеческими ресурсами и организационному развитию.

Особенности системы стратегического управления МАБР

В 1999 г. Совет директоров принял решение о необходимости модернизации системы оценки эффективности деятельности банка. В результате был создан независимый орган, подотчетный Совету директоров, — *Отдел оценки и контроля* (рисунок 3).

В 2001 г. Рабочая группа по разработке Стратегии представила предложения по новому курсу развития банка. В этом документе были сформулированы основные направления развития банка, даны рекомендации по определению ожидаемых результатов деятельности на уровне стран, заложен подход к оценке проектов на основании достигнутых результатов.

В 2004 г. Совет директоров банка утвердил *Среднесрочный план действий по повышению результативности развития*. В плане были представлены механизмы системы отчетности, внедрение которых позволило повысить качество мониторинга реализации стратегии и проектов.

В целях повышения эффективности системы оценки деятельности банка в 2003 г. был создан *Отдел результативности развития*, который в 2005 г. был преобразован в *Департамент стратегического планирования и результативности развития*.

Основная задача департамента состоит в разработке стратегии, обеспечении процессов мониторинга и оценки результатов развития, а также в контроле

за реализацией инициатив, утвержденных в Среднесрочном плане действий по повышению результативности развития.

Банком были приняты документы, составляющие основу системы эффективности развития:

- порядок предынвестиционной оценки качества проектов;
- план по управлению портфелем проектов.

Были усовершенствованы требования по подготовке Отчета о мониторинге реализации проекта и Отчета об итогах реализации проекта.

В настоящее время Департамент стратегического планирования и результативности развития осуществляет контроль и мониторинг реализации Стратегии и Плана развития банка на основании принципов и подходов системы оценки эффективности в области развития.

В задачи Департамента входит разработка всех основных документов по подготовке и мониторингу проектов, стратегий стран и вопросам нефинансовой деятельности.

Департамент обеспечивает обзор международных стандартов и лучших практик с целью предоставления качественной информации по их внедрению вице-президенту по развитию стран и вице-президенту по развитию отраслей экономики и управлению знаниями.

В 2008 г. в банке была создана *Система оценки эффективности деятельности в области развития*, которая определяет набор механизмов и инструментов по повышению результативности и эффек-

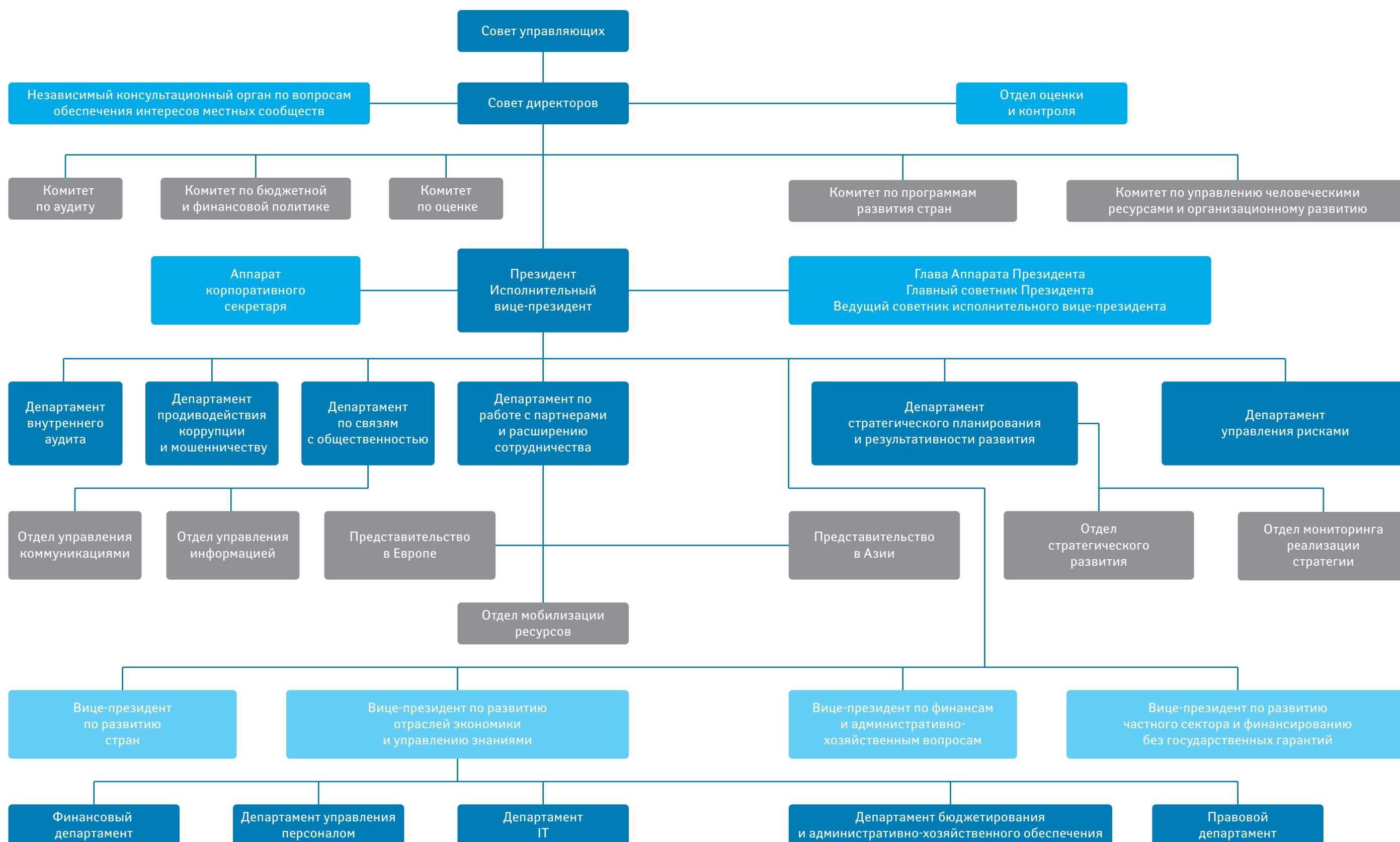


Рисунок 2. Организационная структура МАБР (по состоянию на начало 2012 г.).

тивности деятельности банка. Повышение результативности связано с внедрением *Системы мониторинга результатов в области развития банка*, а также с проведением оценки вклада банка в устойчивое развитие.

Основным документом МАБР является *стратегия институционального развития банка* (далее – Стратегия). Каждые четыре года Совет управляющих корректирует Стратегию и систему оценки результативности развития с учетом экономических изменений в странах Латинской Америки и Карибского бассейна.

В Стратегии определены два основных направления деятельности: ликвидация бедности и неравенства, а также обеспече-

ние устойчивого развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна.

Наряду с этим определяются стратегические цели, которые состоят в удовлетворении потребностей менее развитых стран в инвестиционных ресурсах, содействии их развитию путем поддержки частного сектора.

Последний вариант Стратегии банка представлен в документе об увеличении капитала МАБР от 21 мая 2010 г.

Стратегия банка состоит из следующих *основных разделов*:

- отраслевые приоритеты;
- мероприятия по поддержке слаборазвитых стран;
- стратегия развития частного сектора;

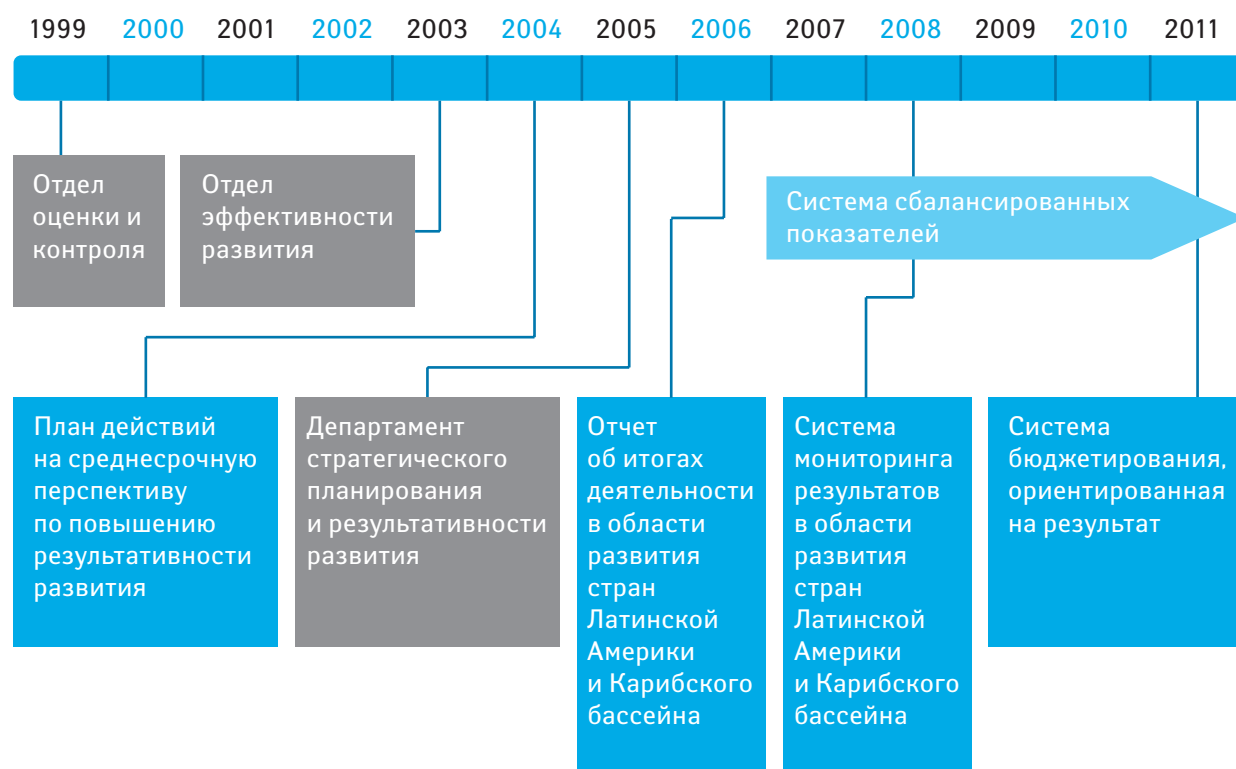


Рисунок 3. Эволюция системы стратегического управления МАБР.

■ критерии совместной работы с институтами развития;

■ система мониторинга результатов в области развития.

МАБР реализует политику в области борьбы с бедностью и обеспечения устойчивого развития с учетом пяти основных приоритетов деятельности банка:

- социальная политика;
- инфраструктура обеспечения конкурентоспособности;
- институты обеспечения роста и социального благосостояния;
- региональная и глобальная интеграция, основанная на конкуренции;
- защита окружающей среды, ответственная политика в области изменения климата, стимулирование использования возобновляемой энергии и повышение продовольственной безопасности.

МАБР также разрабатывает *план развития банка* (далее – План), который отражает основные направления деятельности по повышению эффективности и максимизации вклада банка в развитие стран-членов. Новые инициативы включаются в План после их утверждения Советом управляющих и Советом директоров.

Система оценки эффективности развития МАБР

Система оценки эффективности в области развития предполагает формирование:

- стандартов и показателей для оценки эффективности деятельности банка;
- четкого понимания у сотрудников банка стандартов деятельности;
- системы оценки результатов развития;
- плана действий для успешного достижения утвержденных показателей.

Система направлена на внедрение лучших мировых практик в организацию управления банка и состоит из трех основных элементов:

- система оценки;
- инструменты и показатели;
- система отчетности.

Система оценки

Система оценки эффективности в области развития включает внешнюю и внутреннюю оценку эффективности деятельности банка.

Внешняя оценка эффективности деятельности банка осуществляется Отделом оценки и контроля.

Внутренняя оценка эффективности деятельности банка осуществляется Департаментом стратегического планирования и результативности разви-

тия, вице-президентом по развитию стран и вице-президентом по развитию отраслей экономики и управлению знаниями, вице-президентом по развитию частного сектора и операций с участием государства.

Департамент стратегического планирования и результативности развития обеспечивает внутреннюю оценку предоставляемых банком продуктов и услуг, включая внедрение рекомендаций и стандартов, а также анализ проблем, решению которых они содействуют.

Департамент помогает внедрению стандартов оценки внутри направлений деятельности банка, отвечает за качество докладов о завершении проектов и программ, предоставляемых в Отдел оценки и контроля. Вице-президенты отвечают за подготовку докладов о завершении проектов и программ в соответствии с установленными стандартами оценки.

Отдел оценки и контроля осуществляет независимую систематическую оценку стратегий, программ, политик, разрабатываемых банком, и формирует рекомендации по развитию банковских продуктов. Отдел был создан при участии *Группы оценки международных банков развития*⁴ и напрямую подотчетен Совету директоров банка.

4 В 1996 г. Рабочая группа Комитета по развитию международных банков развития выпустила отчет, содержащий всеобщие стандарты оценки, включая показатели результативности деятельности банков. С целью популяризации данных стандартов оценки среди многосторонних банков развития была создана Группа оценки, которая разработала ряд документов, посвященных лучшим мировым практикам в области инвестиций в частном секторе, операций в государственном секторе, оценки стратегий развития стран и др.

Инструменты и механизмы оценки, которые лежат в основе системы эффективности развития МАБР, должны соответствовать стандартам отчетности и оценки, установленным Группой оценки.

Инструменты и показатели

Инструменты системы оценки эффективности в области развития включают:

■ инструменты оценки, которые определяют возможность (реалистичность) достижения установленных результатов по итогам реализации проекта;

■ инструменты мониторинга реализации проекта;

■ инструменты оценки, которые определяют четкие и ясные количественные показатели результатов реализации проекта.

Оценка результатов реализации проектов производится на предынвестиционной стадии, а также в ходе реализации проекта и по окончании его реализации.

Предынвестиционная оценка проекта проводится на основании *матрицы оценки результативности развития*. Эта матрица включает ключевые и дополнительные стандарты оценки. Для каждого проекта (продукта, услуги) банка формируется соответствующий набор параметров оценки. Такие матрицы позволяют определить соответствие проекта минимальному набору требований.

Мониторинг и оценка проекта включают инструменты и механизмы для анализа результатов деятельности банка. Мониторинг позволяет определить текущий

ход реализации проекта, в то время как оценка показывает, в какой мере достигнуты запланированные результаты.

Для оценки эффективности финансируемых проектов банк рассчитывает *экономическую ставку доходности проекта*, позволяющую оценить вклад банка в экономическое развитие страны, в которой реализовывался проект. Экономическая ставка доходности сравнивается с процентной ставкой, со стоимостью капитала, экономическими выгодами для стран-членов.

Оценка проекта в ходе его реализации отражается в Отчете о мониторинге реализации проекта и в Отчете о результатах кредитования.

Отчет о мониторинге реализации проекта включает результаты оценки рисков неблагоприятных последствий, обзор влияния проекта на окружающую среду, отчет о результатах кредитования и матрицу оценки результативности развития.

Отчет позволяет оценивать отклонения и дисбалансы на ранних стадиях реализации проекта с целью их корректировки.

По результатам мониторинга проект может быть классифицирован как *«сомнительный»* или *«проблемный»*. Такая оценка проекта основывается на показателях реализации проекта и качестве обслуживания кредиторской задолженности. Отчет о мониторинге реализации готовится по каждому проекту дважды в год – в сентябре и марте.

На основе отчетов о мониторинге реализации проектов готовится общий отчет о результативности развития. Кроме того, отчеты о мониторинге реализации проектов являются связующим звеном между отчетами

по окончательным (промежуточным) результатам реализации проекта и приоритетами развития, утвержденными в стратегиях стран.

По каждому проекту через 18 месяцев с начала финансирования проекта формируется *Отчет о результатах кредитования*. Отчет содержит три раздела:

- финансовые показатели;
- обзор хода реализации проекта (включая оценку рисков);
- план реализации проекта на следующие 12–18 месяцев.

По окончании реализации проекта готовится отчет о завершении проекта, в котором представлены результаты реализации проекта. Отчет рассматривается и утверждается Отделом оценки и контроля.

Планируется, что *расширенный отчет о мониторинге деятельности* заменит отчет о завершении проекта. В расширенном отчете сравниваются реально достигнутые результаты с ожидаемыми результатами, представленными на входе в матрицу оценки результативности развития. Расширенный отчет о мониторинге деятельности сфокусирован:

- на времени и стоимости достигнутых результатов в последнем отчете о мониторинге реализации проекта;
- на достигнутых результатах и используемых методах оценки;
- на динамике показателей в течение всего проектного цикла.

Оценка вклада проекта состоит в определении эффекта от реализации проекта. В ходе оценки проводится анализ того, какими были бы результаты

развития страны, региона, местности, домашнего хозяйства, если бы проект не был реализован.

Департамент стратегического планирования и результативности развития принимает участие в оценке вклада проекта по трем направлениям:

■ предоставляет рекомендации по основным параметрам оценки;

■ рассматривает сроки и результаты реализации проекта и оказывает содействие в определении параметров оценки, значений показателей и др.;

■ полностью отвечает за проведение оценки проекта.

Система отчетности

Система оценки эффективности в области развития предполагает издание *ежегодного публичного отчета об итогах деятельности в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна*. В отчет включается информация о завершенных проектах МАБР, приоритетах институционального развития, экономической ставке доходности, оценке вклада банка и результатах реализации проектов.

Источниками информации для таких отчетов служат инструменты мониторинга, упомянутые выше, а также *корпоративные базы данных*. Периодичность отчетности об итогах деятельности в области развития по различным показателям зависит от результатов реализации проектов.

Для повышения эффективности управления используются *система внешней обратной связи и система сбалансирован-*

ных показателей (далее – ССП). Система внешней обратной связи агрегирует информацию путем обзора общественного мнения, оценки партнерами качества услуг, предоставляемых МАБР. ССП позволяет осуществлять контроль и мониторинг достижения стратегических целей МАБР.

ССП банка включает четыре перспективы:

- финансовые показатели;
- операционная эффективность;
- персонал и партнеры;
- заинтересованные стороны.

Реализация Стратегии банка осуществляется посредством каскадирования стратегических целей банка до уровня структурных подразделений.

Вознаграждение конкретного сотрудника зависит от того, насколько успешно банк в целом, его подразделение и он сам преуспел в достижении поставленных целей.

ССП по основным направлениям деятельности банка разработаны на основе каскадирования целей и показателей ССП банка в целом.

Для проведения оценки деятельности МАБР использует систему общей оценки эффективности деятельности международных банков развития, которая устанавливает единые стандарты отчетности.

Кроме того, в банке выпускаются *квартальный и ежегодный обзоры деловой активности*. Квартальный обзор деловой активности банка включает информацию о результатах реализации проектов, программах кредитования и об организационных мероприятиях. Обзор предназначен для

руководства банка и содержит информацию о внутренней деятельности.

Ежегодный обзор деловой активности банка содержит полную информацию о годовых результатах его операционной деятельности.

Система мониторинга результатов в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна

Система мониторинга результатов в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна была усовершенствована с целью создания расчетного механизма оценки и отчетности по результатам достижения приоритетов, установленных в стратегии банка.

Опираясь на приоритеты, Система позволяет оценивать операционную эффективность, вклад МАБР в достижение региональных целей развития, а также показатели для операций как с государственными гарантиями, так и без них. Мониторинг предложенных показателей повышает прозрачность и финансовую достоверность.

Система мониторинга результатов в области развития использует базовые значения, сформированные по средним значениям 2006–2009 гг., и прогноз показателей на конец 2015 г.

Рабочая группа по операционной политике осуществляет ежеквартальный

контроль за достижением целей кредитования.

Система мониторинга результатов в области развития включает показатели, распределенные по четырем основным группам:

- приоритеты программы кредитования;
- региональные цели развития;
- вклад банка в достижение региональных целей;
- операционная эффективность и результативность.

Система мониторинга результатов в области развития принимает в расчет пять ключевых элементов *Парижской декларации* — приверженность, гармонизация, согласование, управление результатами развития и взаимная подотчетность.

Эта система способствовала внедрению в 2011 г. в банке *системы бюджетирования, ориентированной на результат (БОР)*. Система БОР позволяет устанавливать цели бюджетного планирования и исполнения бюджета, осуществлять мониторинг эффективности использования ресурсов.

Распределение ресурсов осуществляется в соответствии с приоритетами, установленными в стратегии банка.

Ключевым фактором в системе БОР является взаимосвязь целевых показателей, установленных в бюджете, с показателями системы мониторинга результатов в области развития.

В результате система БОР позволяет:

- распределять ресурсы в соответствии с приоритетами;

- контролировать движение ресурсных потоков;
- повышать ответственность банка за использование ресурсов;
- совершенствовать бюджетную классификацию;
- развивать информационные системы и систему отчетности.

Исламский банк развития

История создания

Исламский банк развития (Islamic Development Bank) (далее — ИБР) был создан в 1973 г. по решению совещания министров финансов мусульманских государств.

Формальное открытие банка состоялось в 1975 г.

Общие сведения

Миссия банка состоит в поддержании экономического и социального прогресса в странах-членах в соответствии с законами ислама.

Банк имеет право финансировать компании или отдельные проекты как посредством участия в акционерном капитале, так и посредством предоставления ссуд.

ИБР также создает *специализированные организации и фонды*, в том числе трастовые, содействующие исламскому

предпринимательству в немусульманских странах.

Банк вправе привлекать депозиты для аккумуляции финансовых ресурсов в пределах ограничений, устанавливаемых шариатом.

Кроме того, на ИБР возлагается миссия содействовать развитию международной торговли, осуществляя не только финансовую, но и техническую поддержку странам-членам.

В настоящее время участниками ИБР являются 56 государств.

Штаб-квартира ИБР расположена в г. Джебба в Саудовской Аравии.

Региональные офисы были открыты в Марокко в 1994 г., в Малайзии в 1994 г., в Казахстане в 1997 г. и в Сенегале в 2008 г.

Банк также имеет *представительства* в 12 странах-членах: Афганистане, Азербайджане, Бангладеш, Гвинее, Индонезии, Иране, Нигерии, Пакистане, Сьерра-Леоне, Судане, Узбекистане и Йемене.

Организационная структура и органы управления ИБР

Страны – члены ИБР участвуют в управлении банком через своих представителей в руководящих органах — *Совете управляющих* и *Совете директоров*.

Высшим коллегиальным органом управления ИБР является *Совет управляющих* (рисунок 4). Совет управляющих назначает членов Совета директоров.

Совет директоров состоит из 18 членов. Половина состава Совета директоров формируется из представителей стран-членов с наибольшей долей в капитале ИБР, оставшаяся половина назначается Советом управляющих.

Особенности системы стратегического управления ИБР

Совместно со Всемирным банком, Африканским банком развития и Азиатским банком развития ИБР были разработаны и успешно реализованы инициативы по повышению эффективности деятельности банка и увеличению его вклада в развитие стран – членов ИБР.

В результате ИБР внедрил *методологию системы сбалансированных показателей*. В соответствии с данной методологией для визуализации стратегии используется *стратегическая карта*.

Для мониторинга поставленных целей используется *набор финансовых и нефинансовых показателей*.

ИБР является участником общей системы оценки эффективности деятельности международных банков развития (COMPAS).

Группа Исламского банка развития

В настоящее время образована *группа Исламского банка развития*, которая включает следующие организации:

- Исламскую корпорацию по развитию частного сектора;
- Исламскую корпорацию по страхованию инвестиций и экспортных кредитов;
- Исламский исследовательский и учебный институт;
- Международную исламскую торгово-финансовую корпорацию.

Исламская корпорация по развитию частного сектора (далее — ИКРЧС) была основана в 1999 г.

ИКРЧС способствует развитию частного сектора экономики в интересах своих акционеров — 45 государств и 5 финансовых институтов из исламских стран.

ИКРЧС выполняет свои функции с помощью двух инструментов:

- непосредственное финансирование;
- консультирование государств и частных организаций по вопросам создания, стимулирования, поддержания и развития предпринимательства.

С целью финансирования ИКРЧС осуществляется отбор проектов в соответствии с ожидаемой социально-экономической эффективностью реализации проекта.

Во внимание принимаются количество создаваемых рабочих мест и планируемое

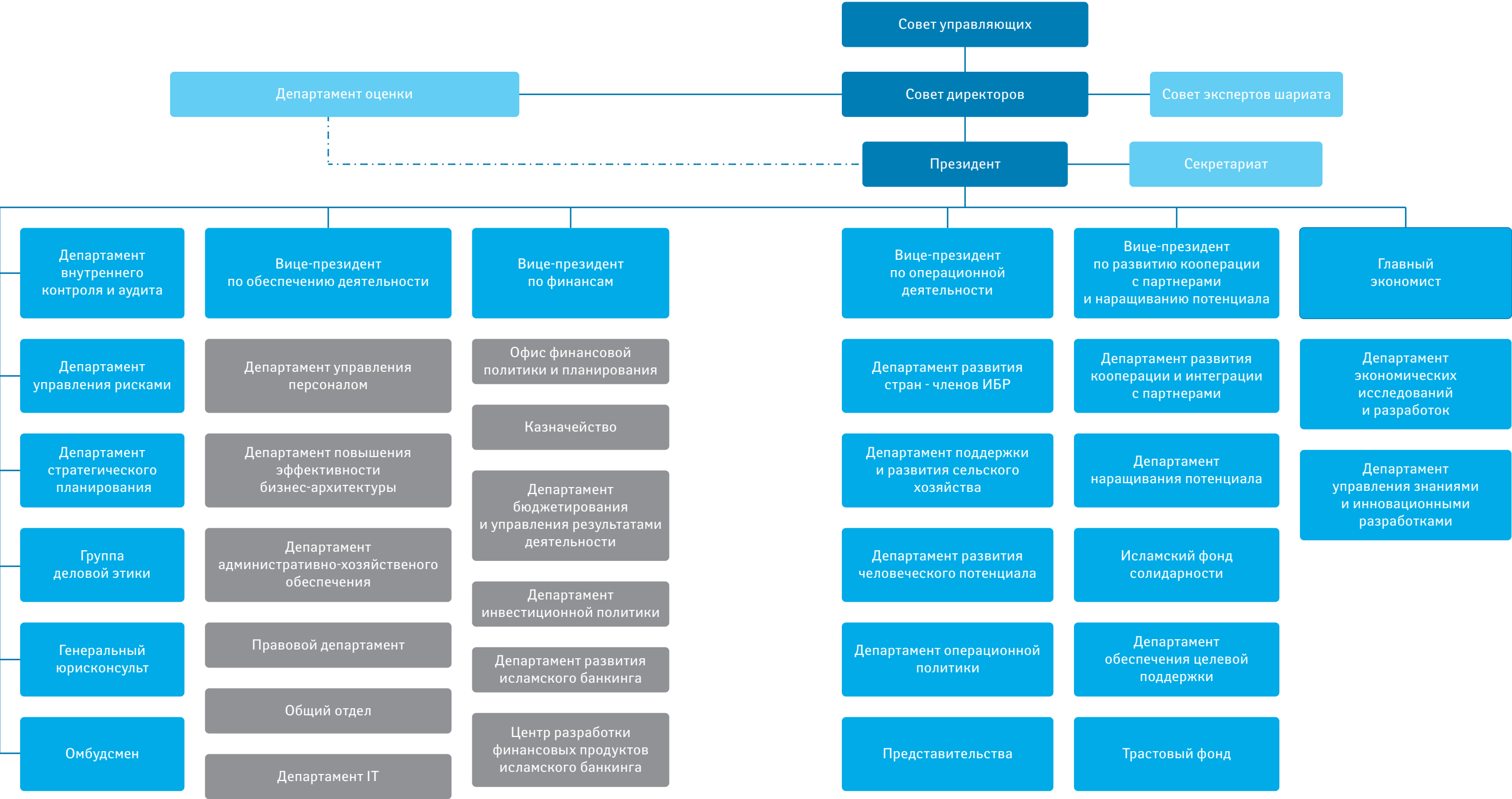


Рисунок 4. Организационная структура ИБР (по состоянию на начало 2012 г.).

увеличение экспорта, развитие экспортной инфраструктуры. ИКРЧС способствует привлечению внешнего финансирования одобренных проектов, дополняя тем самым активность ИБР.

Номенклатура финансовых продуктов, предлагаемых ИКРЧС, достаточно обширна. Корпорация финансирует *проекты экологического развития* посредством прямого участия в капитале через покупку голосующих акций.

ИКРЧС является активным покупателем облигаций и осуществляет *долговое проектное финансирование*.

Для краткосрочного финансирования применяется *схема покупки и обратного лизинга Мурабаха (Murabaha)*, позволяющая покрывать потребности заемщика в оборотных средствах или больших объемах сырья посредством финансирования на срок до 24 месяцев.

ИКРЧС реализует собственные программы поддержки малого и среднего бизнеса в странах-членах посредством непрямого финансирования через местные банки и специализированные финансовые учреждения.

Особый *вид финансирования Мудариб (Mudarib)* применяется для создания и управления *специальными фондами*, привлечения коллективных инвестиций, проведения андеррайтинга финансовых инструментов и управления соответствующими потоками капитала, в том числе в форме секьюритизации денежных потоков.

ИКРЧС представляет *широкой спектр консалтинговых услуг*, в том числе проекты финансовых реформ для заинтересованных

государственных органов, консультирование по вопросам проведения приватизации, секьюритизации, рефинансирования.

Для частных инвесторов ИКРЧС предлагает консультационную поддержку *в области бизнес-планирования* и создания схем исламского финансирования и развития инфраструктуры исламских финансовых рынков.

Специализированной исламской формой финансирования проектов считается *Мушарака (Musharaka)*, *напоминающая по механизму работы паевой инвестиционный фонд*.

Данный инструмент предполагает, что инвестор разделяет все риски и все доходы и иные поступления, генерируемые проектом, при этом возможные доходы делятся в заранее оговоренной пропорции, а убытки погашаются в пропорции, соответствующей долям участников проекта в акционерном капитале.

Управление такими проектами может осуществляться как консолидированно всеми участниками проекта, так и одним из участников или группой участников.

Модифицированный вариант финансирования Мушарака (Diminishing Musharaka) позволяет корпорации проводить финансирование практически аналогично тем моделям, которые применяют Европейский банк реконструкции и развития и другие западные финансовые институты.

При применении данной схемы прибыль делится пропорционально доле в акционерном капитале, корпорация поэтапно передает принадлежащие ей акции другим участникам проекта, реализуя таким образом классическую «exit strategy»,

то есть модель, при которой финансовый институт на ранних этапах создания проекта представляет собой крупного акционера, а на более поздних этапах передает собственность другим участникам проекта, фиксируя, таким образом, свою среднесрочную прибыль.

Нетипичная для большинства финансовых институтов, но активно используемая в исламском мире *форма финансирования Mudharba* незаменима в деле создания условий для развития малого бизнеса.

При этом варианте финансирования одна из сторон партнерства предоставляет все необходимые финансовые ресурсы, в то время как другая сторона предоставляет свои услуги в области менеджмента и развития проекта.

В этом случае прибыль делится между сторонами в заранее оговоренных пропорциях, а возможный убыток полностью покрывается стороной, предоставившей капитал.

Исламский *вариант лизинга Иджара (Ijara)* предполагает, что ИКРЧС по просьбе лизингополучателя приобретает некоторое имущество, становясь его собственником и удерживая право собственности на это имущество до окончания сделки. Имущество передается в аренду на оговоренный срок и на условиях согласованного календаря выплат.

Подобный вариант финансирования, но предполагающий переход к предпринимателю прав собственности на имущество, называется *Bai Ajel*.

В данном случае ИКРЧС покупает некоторый актив и перепродает его заинтересованному предпринимателю.

Предприниматель, в свою очередь, выплачивает стоимость приобретаемого имущества по установленному графику.

Зеркальным вариантом упомянутой выше финансовой схемы является *контракт на финансирование выпуска (Istisna'a)*. По такому контракту корпорация обязуется профинансировать производство (или приобретение) оговоренного объекта основных средств с условием его последующей продажи оговоренному покупателю по утвержденной цене и согласно утвержденным условиям.

Упрощенный вариант приведенных ранее схем финансирования Murabaha предполагает заключение между ИКРЧС и клиентом договора о продаже объекта основных средств с установленным уровнем маржи согласно оговоренному графику платежей.

Финансирование, аналогичное заключению форвардного контракта, в практике исламских банков называется *Bai Salam*. При этом покупатель производит оплату в момент заключения сделки, а поставка будет произведена однократно в оговоренный момент в будущем. Такая форма финансирования наиболее удобна для поддержки сельских товаропроизводителей.

ИКРЧС прикладывает значительные усилия к установлению партнерских отношений как с российскими финансовыми учреждениями, так и в первую очередь с российским государством.

Другой важный компонент инфраструктуры ИБР — *Исламская корпорация страхования инвестиций и экспортного кредитования*, основанная в 1994 г. с целью усиления внешнеэкономических

связей между странами-членами (подробнее см. п. 3.3).

Международная исламская торгово-финансовая корпорация (далее – МИТФК) была создана в структуре ИБР как автономное финансовое учреждение, призванное собрать все специальные проекты банка в соответствующей области и работать по принципу «единого окна».

Создание МИТФК было связано с необходимостью быстрого принятия финансовых решений в условиях интенсификации международной торговли и развития новых технологий на рынках капитала.

Корпорация предоставляет финансовые средства и способствует *интенсификации межисламской торговли посредством внедрения новых эффективных финансовых технологий*.

Корпорация привлекает существенные объемы частного капитала в проекты, направленные не только на интенсификацию внешней торговли, но и на развитие более эффективных экономических моделей развития внутри стран-членов.

Для достижения данной цели МИТФК активно взаимодействует с правительствами, *финансируя образовательные проекты* и поддерживая как коллективные, так и индивидуальные начинания отдельных предпринимателей, которые, по мнению руководства корпорации, должны привести к процветанию исламского мира.

В деятельности корпорации условно можно выделить два направления:

- торговое финансирование;
- продвижение внешней торговли.

Они нашли свое практическое воплощение в рамках основополагающего документа корпорации («The Trade Cooperation and Promotion Program»).

Основное внимание в рамках реализации программы сконцентрировано не на торговле с внешним миром, а прежде всего на торговых связях стран-членов. Корпорация в первую очередь ориентирована на техническое содействие национальным и международным финансовым институтам, отвечающим за установление торговых связей и поддержку малого бизнеса.

Кроме непосредственного развития торговли, в фокусе внимания корпорации – *разработка стратегических природных ресурсов и создание технологической базы их переработки*.

В финансировании корпорации участвуют *правительства стран-членов, торгово-промышленные палаты, ассоциации бизнесменов, клубы экспортеров и другие юридические лица*.

Корпорация служит катализатором экономической солидарности стран-членов, способствуя установлению более прочных связей банковских систем и взаимопроникновению национальных финансовых и торговых групп.

МИТФК может *эмитировать аккредитивы*, тем самым исключая из торговой цепочки банки-посредники. Корпорация реализует меры, направленные на сокращение стоимости проведения внешнеторговых операций, что рассматривается как одна из стратегических целей работы.

С целью стимулирования экономического роста в регионе МИТФК берет на себя функцию аккумуляции капитала для государств и экономик, которые сами по себе недостаточно привлекательны для потенциальных кредиторов.

МИТФК предоставляет финансирование для *наименее развитых отраслей и субрегионов*, тем самым включая их в общий торговый оборот. Таким образом, деятельность корпорации способствует *повышению уровня жизни и модернизации экономики региона*.

2

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ
ИНСТИТУТЫ
РАЗВИТИЯ

Банк развития Китая

История создания

Банк развития Китая (China Development Bank) (далее — БРК) был создан в 1994 г. в результате реформирования государственных и коммерческих банков. Банк был создан с целью обеспечения социально-экономического развития страны в сферах инфраструктуры, городского хозяйства, малого и среднего предпринимательства, сельского хозяйства, образования, здравоохранения и защиты окружающей среды.

Общие сведения

Миссия БРК состоит в повышении конкурентоспособности Китая, а также уровня жизни населения страны.

Основные функции БРК:

- развитие инфраструктуры;
- поддержка базовых отраслей промышленности;
- поддержка ключевых развивающихся отраслей экономики, в том числе

развитие и внедрение новых технологий, инноваций;

■ содействие сбалансированному развитию регионов, урбанизации сельских территорий;

■ международное сотрудничество, поддержка предпринимателей Китая на внешних рынках.

БРК, будучи ведущим финансовым институтом развития Китая, функционирует в форме государственного акционерного банка. Деятельность банка напрямую подчиняется Госсовету.

БРК имеет 38 филиалов на территории Китая и 2 зарубежных представительства — в Российской Федерации и Египте.

Кредитный рейтинг БРК соответствует кредитному рейтингу Китая: Aa3 (положительный) — Moody’s, AA- (стабильный) — Standard&Poor’s, A+ (стабильный) — Fitch.

Ключевые показатели деятельности БРК представлены в таблице 1.

БРК стремится к всестороннему удовлетворению потребностей клиентов в сфере средне- и долгосрочного финансирования путем предоставления пакета финансовых продуктов и услуг:

■ кредитование;
■ лизинг;
■ андеррайтинг ценных бумаг;
■ инвестирование через фонды БРК и др.

Кредиты выдаются по трем направлениям:

■ ведущие клиенты (большой масштаб, себестоимость, технологические преимущества);

Ключевые показатели деятельности БРК Таблица 1

Показатели	2011 г.	2010 г.	2009 г.
Экономические показатели			
Общие активы	6 252,3	5 112,3	4 541,1
Кредитное сальдо	5 525,9	4 509,7	3 708,4
Коэффициент проблемных кредитов (%)	0,40	0,68	0,94
Соотношения резервов под обесценение кредитов и проблемных кредитов (%)	552,26	307,04	215,08
Сальдо выпущенных облигаций	4 476,4	3 727,5	3 268,0
Коэффициент достаточности капитала (%)	10,78	10,87	11,83
Чистая прибыль	45,6	37,1	31,9
Права акционеров	445,3	402,5	379,9
ROA (%)	0,80	0,77	0,76
ROE (%)	10,76	9,49	8,76
Сумма кредитования проектов «2 базы и 1 опора» (кредиты в юанях)	1 393	1 381,6	1 328,9
Сумма выданных кредитов для центрального и западного Китая (кредиты в юанях)	668,4	692,8	701,3
Сальдо инвалютных кредитов (в 100 млн долларов США)	1 873	1 346	974
Коэффициент инвалютных кредитов (%)	0,33	0,26	0
Сумма кредитов для строительства новой деревни	143,2	182,4	201,4
Сумма кредитов на жилищное обеспечение семей со средними и низкими доходами	145,8	131,5	85,3
Сумма кредитов для получения образования	10,4	8,0	5,3
Сумма кредитования медицины и здравоохранения	4,3	8,1	8,4
Сумма выданных чрезвычайных кредитов	3,6	2,41	0,79

* Курс по состоянию на 31.12.2011 (в млрд юаней)*
Китайский юань (CNY) / Российский рубль (RUB) = 5,10667
Китайский юань (CNY) / Доллар США (USD) = 0,15875

- ведущие направления (государственное значение);
- ведущие регионы (обладают богатыми природными ресурсами/имеют благоприятный инвестиционный климат).

Организационная структура и органы управления БРК

Высшим органом управления БРК является Общее собрание акционеров. Организационная структура и структура корпоративного управления БРК представлены на рисунке 5.

В 2011 г. было проведено годовое общее собрание акционеров, а также несколько внеочередных общих собраний акционеров, шесть заседаний Правления и несколько заседаний специальных комиссий при Правлении.

На собраниях были рассмотрены вопросы, касающиеся бюджета, формирования отчета об исполнении бюджета, плана эмиссии облигаций, распределения прибыли, подбора аудиторского агентства, участия в социальном фонде, избрания членов Правления и Наблюдательного совета.

В 2011 г. были проведены плановые заседания Наблюдательного совета, внеочередное заседание Наблюдательного совета, несколько заседаний специальных комиссий Наблюдательного совета, где были рассмотрены вопросы, касающиеся аттестации и оценки эффективности деятельности Правления, высшего руководства, персонала БРК, планы распределения прибыли и т.д.

Фонды БРК

В рамках государственной программы по выходу китайского бизнеса на мировые рынки БРК создал пять фондов и три специализированные управляющие компании.

Одним из таких фондов, учрежденных в 2007 г., является *Фонд развития китайско-африканских отношений* (China Africa Development Fund) (далее – CADFund).

CADFund является первым и крупнейшим фондом частного капитала, специализирующимся исключительно на инвестициях в Африку. CADFund осуществляет поддержку китайского бизнеса в Африке с целью развития китайско-африканских торгово-экономических связей.

Главными направлениями деятельности фонда являются:

- предоставление китайским предприятиям, инвестирующим в Африку, консультаций по подготовке и финансированию проектов;
- предоставление помощи в поиске потенциальных инвестиционных проектов;
- помощь африканским проектам в поиске китайских партнеров;
- обмен информацией в области инвестиций в Африку;
- помощь в управлении китайским бизнесом, инвестирующим в Африку.

Используя накопленный опыт в областях определения политических приоритетов, оценки и контроля рисков и предоставления финансовых услуг, фонд вносит существенный вклад в установление стра-

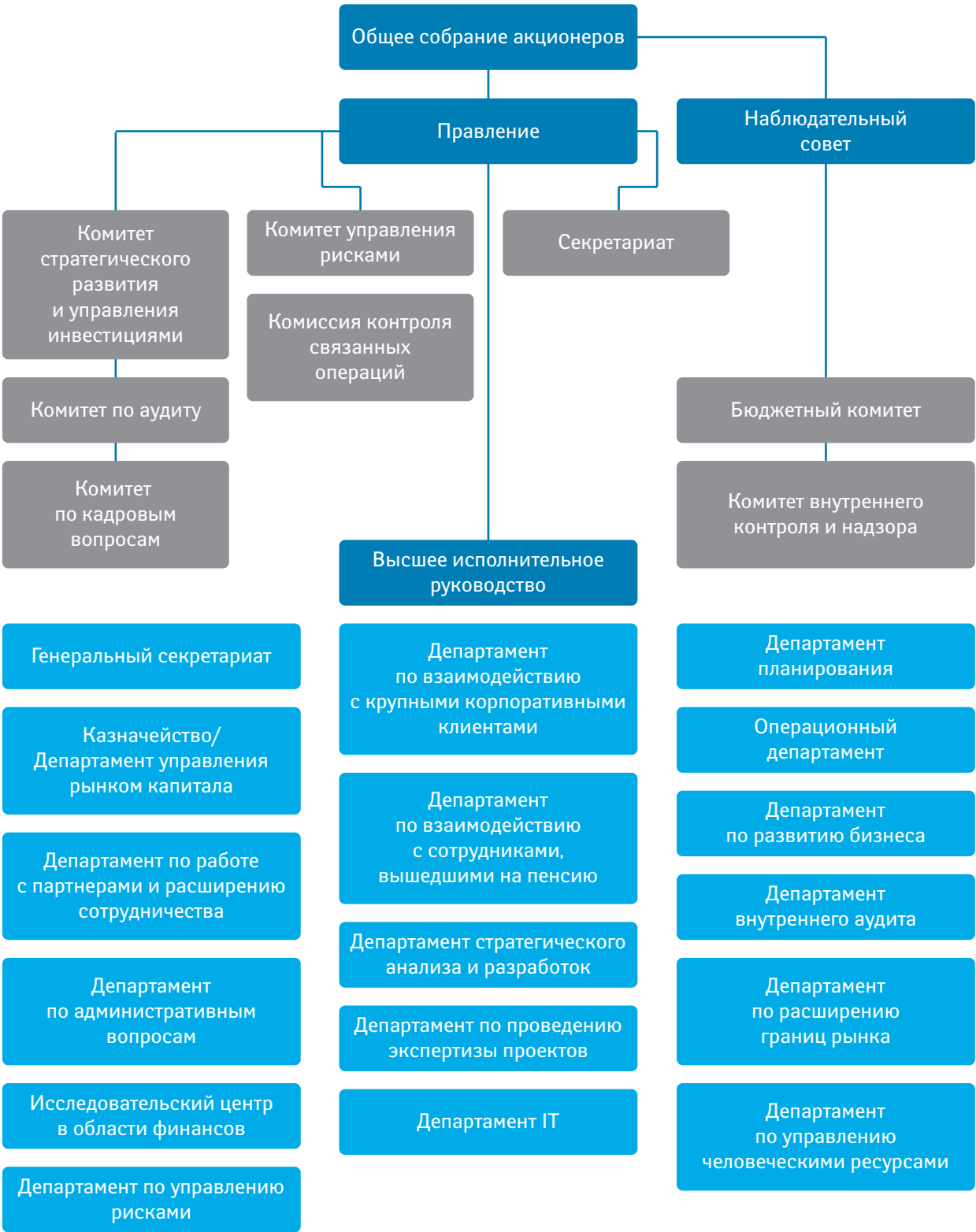


Рисунок 5. Организационная структура и органы управления БРК
(по состоянию на начало 2012 г.).

тегического партнерства между Китаем и Африкой.

Одновременно с этим CADFund ведет макроэкономические и маркетинговые исследования по выявлению инвестиционного потенциала рынка африканских государств.

Руководствуясь рыночными принципами и инвестиционной политикой, утвержденной Советом директоров, CADFund выбирает проекты по своему усмотрению.

Фонд инвестирует в проекты на разных этапах развития, либо финансируя новые проекты, либо покупая готовые предприятия. При этом размер инвестиций определяется целями, а не географией проекта.

Корпоративная социальная ответственность БРК

Корпоративная социальная ответственность БРК основана на ведущих международных стандартах и практиках, включая Глобальный договор ООН, Принципы ответственного инвестирования ООН, Руководство по социальной ответственности ISO 26000, стандарты Accountability, Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (GRI), Принципы Экватора и пр.

Среди основных направлений социальной ответственности выделяются:

- ответственные практики в отношении персонала,
- охрана окружающей среды,

■ добросовестные деловые практики,

■ ответственные практики в отношении потребителей,

■ развитие местных сообществ и др.

Ответственное финансирование рассматривается БРК как неотъемлемая часть системы корпоративной социальной ответственности, включающая в себя учет в деятельности банка экологических и социальных рисков, связанных с финансируемыми проектами и клиентами, создание адекватных систем управления этими рисками, а также финансирование социально и экологически значимых проектов во многих случаях по ставкам ниже среднерыночной величины.

По мнению БРК, корпоративная социальная ответственность не может носить исключительно добровольный характер, а должна находиться под эффективным контролем государства.

В БРК разработана *система показателей эффективности деятельности в сфере КСО*. Всего в систему вошли 142 показателя, касающиеся воздействия банка на экологию, экономическую и социальную жизнь общества. Оценка эффективности КСО входит в обязательную регулярную аттестацию всех филиалов БРК.

С 2010 г. БРК является участником *Финансовой инициативы Программы ООН по окружающей среде (ФИ ЮНЕП)*.

С 2006 г. БРК также является *членом Глобального договора ООН (ГД ООН)*.

В БРК создана *электронная система обучения сотрудников*, которая функциони-

рует на внутреннем портале банка. С помощью этой системы сотрудники головного офиса банка, а также его филиалов могут получить знания в области:

- финансов;
- бухгалтерии;
- IT-технологий;
- права;
- иностранных языков;
- управления кредитным рейтингом;
- оценки и экспертизы проектов;
- кредитования;
- международного сотрудничества;
- управления взаимодействием с клиентами и др.

Система также включает в себя информационный блок, посвященный вопросам КСО. БРК уделяет повышенное внимание взаимодействию с заин-

тересованными сторонами. Банком создана *карта заинтересованных сторон и выявлены их основные потребности* (таблица 2).

Одной из основных групп заинтересованных сторон являются сотрудники банка. Нефинансовая отчетность банка готовится с их непосредственным участием.

Так, в процессе подготовки *Отчета о социальной ответственности БРК* за 2010 год были проведены интервью с более чем 300 сотрудников. Всего было организовано два раунда интервью, в ходе которых сотрудники могли высказывать свои мнения и предложения по отчетности.

Кроме того, все сотрудники банка и более 200 представителей внешних заинтересованных сторон принимают участие в ежегодной церемонии презентации отчета. Для презентации отчета готовится специальная видеOVERсия документа.

Таблица 2

Социальные показатели	2011 г.	2010 г.	2009 г.
Количество человек, получивших выгоду от кредитования жилищного строительства для малообеспеченного населения (10 тыс. чел.)	1 700	1 581	1 581
Количество человек, охваченных кредитами на получение образования (10 тыс. чел.)	561	380	380
Общая численность сотрудников (чел.)	7 626	7 210	7 210
Доля сотрудников женского пола (%)	38,9	38,3	38,3
Коэффициент удовлетворенности сотрудников (%)	87	88	88
Коэффициент удовлетворенности клиентов (%)	93	93	93
Благотворительные пожертвования (10 тыс. юаней)*	3 550	4 168	4 168

* Курс по состоянию на 31.12.2011
Китайский юань (CNY) / Российский рубль (RUB) = 5,10667
Китайский Юань (CNY) / США Доллар (USD) = 0,15875

(в млрд юаней)*

Банк развития Японии

История создания

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

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

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

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

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

На основании Закона о Банке развития Японии *1 октября 2008 г.* банк был преобразован в *акционерное общество*, единственным акционером которого является государство.

Общие сведения

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

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

В 2011 г. деятельность банка развития Японии характеризовалась показателями, указанными в таблице 3.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью банка управляет *Совет директоров*, состоящий из девяти членов, в числе которых двое являются *внешними независимыми экспертами*.

Независимые эксперты привлекаются для работы в Совете директоров с целью обеспечения транспарентности деятельности банка. Члены Совета директоров избираются на один год.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют *10 комитетов* (рисунок 6):

- Комитет по аудиту;
- Комитет по оплате труда;

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

Комитет по аудиту состоит из пяти членов, в числе которых *трое внешних независимых аудиторов*.

Члены Комитета по аудиту избираются на *Общем собрании акционеров*, затем утверждаются министром финансов Японии. Срок их избрания –

четыре года. Комитет предоставляет ежегодную отчетность напрямую Совету директоров. Независимые аудиторы осуществляют проверку ежегодной финансовой отчетности.

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

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

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

Основные показатели деятельности Банка развития Японии

Таблица 3

Показатели	2011 г., март
Суммарные активы (млн долл. США)	179 454
Собственный капитал (млн долл. США)	14 292
Кредитный портфель (млн долл. США)	158 122
Рейтинги облигаций FILP:	
■ Moody's Investors Service Inc	Aa3
■ Standard & Poor's	A+
Численность персонала (человек)	1102
Отделения (представительства) на территории Японии	10 (8)
Представительства за рубежом	3

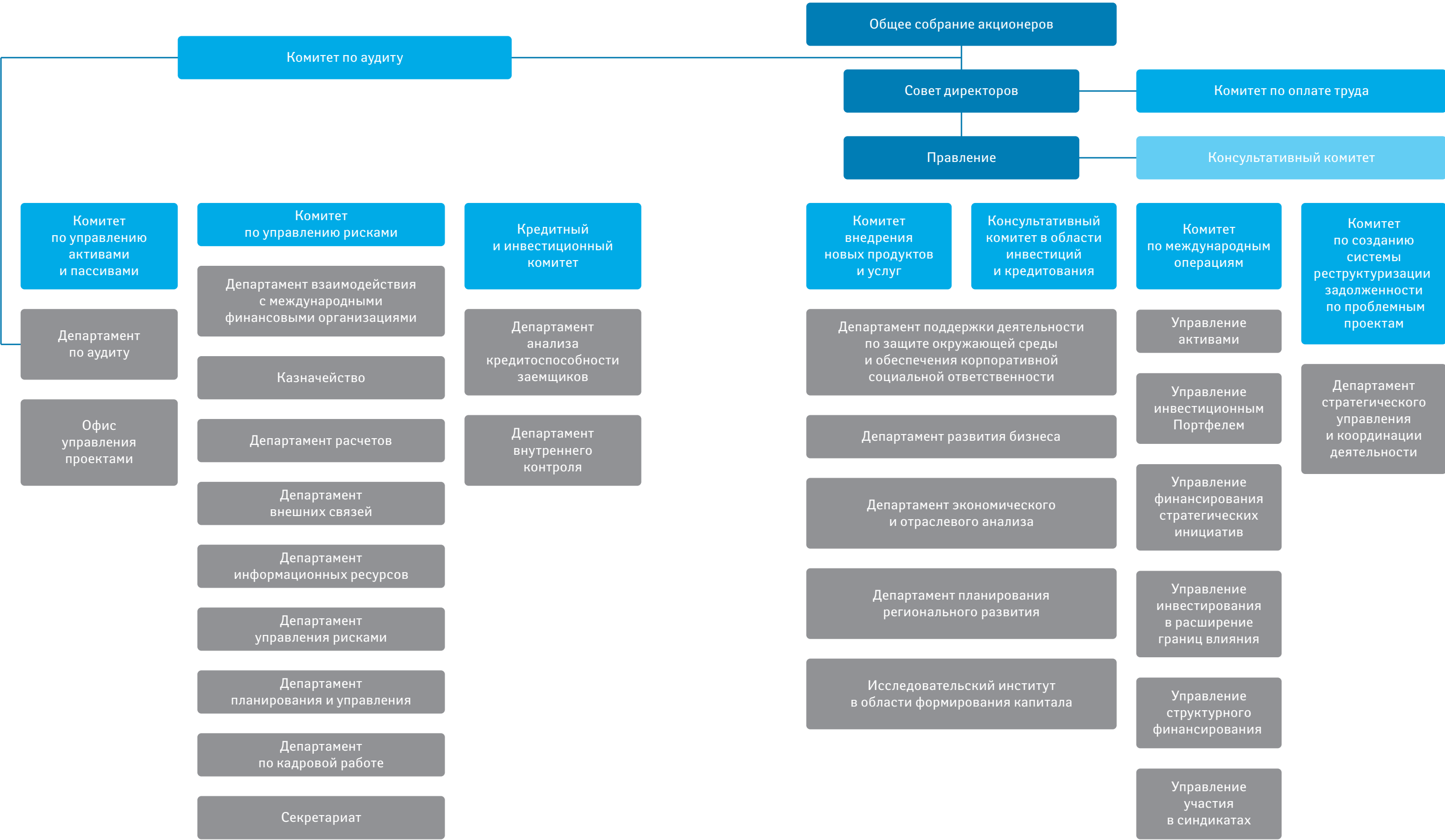


Рисунок 6. Организационная структура Банка развития Японии (по состоянию на начало 2012 г.).

Приватизация Банка
развития Японии

По состоянию на начало 2012 г. един-
ственным акционером банка является
государство. В течение последующих пяти-
семи лет предполагается *приватизация*
банка.

В соответствии с планом предусмо-
трено *три этапа приватизации* Банка раз-
вития Японии (рисунок 7):

- подготовительный период (2007–2008 гг.);
- переходный период (2009–2014 гг.)
- период после полной привати-
зации (2015 г. и далее).

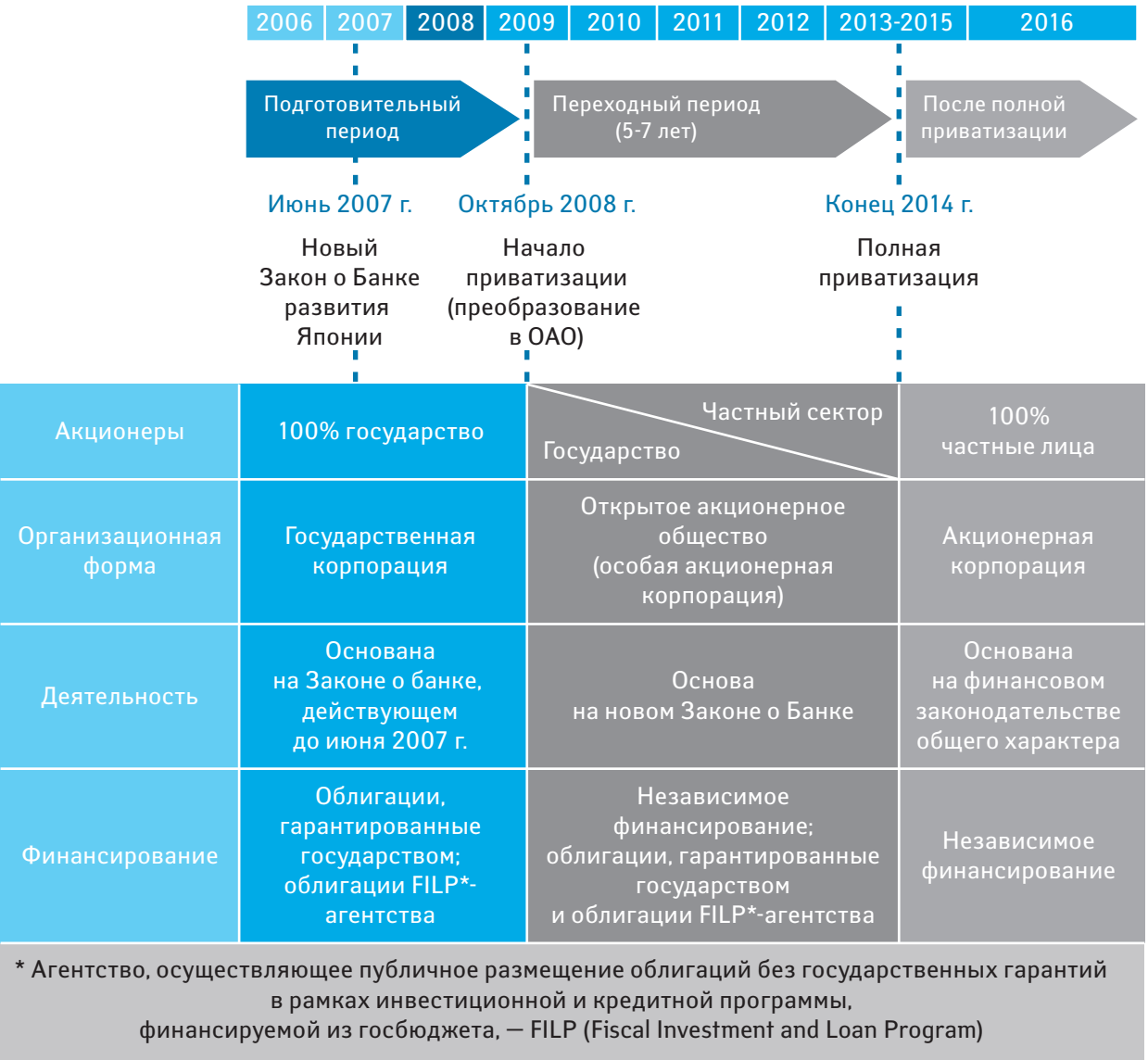


Рисунок 7. Схема приватизации Банка развития Японии.

Планируется, что в переходный период банк будет полностью передан частным акционерам.

Особенности системы
стратегического управления

В 2008 г. Банк развития Японии впер-
вые самостоятельно разработал *Стратегию*
развития на три года, которая предполагала
создание к 2010 г. интегрированной инве-

стиционно-кредитной платформы. В соответ-
ствии с Законом о Банке развития Японии
банк ежегодно составляет бизнес-план
и бюджет.

В основе системы стратегического
управления Банка развития Японии лежит
цикл управления PDCA, включающий следу-
ющие стадии: планирование (Plan), выпол-
нение (Do), контроль исполнения (Check)
и обратную связь в виде корректирующих
действий (Action).

До приватизации банка система
выглядела следующим образом (рисунок 8).

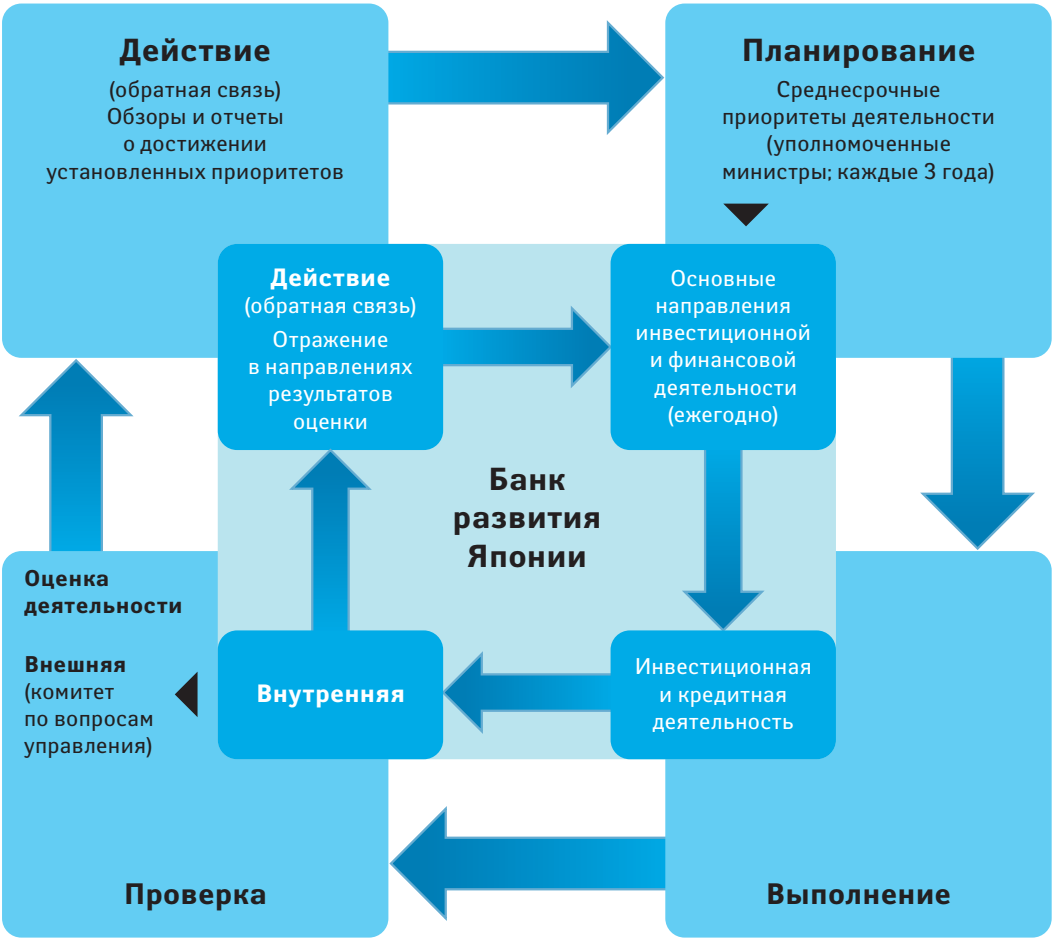


Рисунок 8. Система стратегического управления Банка развития Японии до приватизации.

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

среднесрочных приоритетов, установленных государством.

На стадии **выполнения** реализовывались инвестиционные и кредитные решения в соответствии с основными направлениями инвестиционной и финансовой деятельности, сформулированными на предыдущей стадии.

При этом банк использовал **проектный подход**, который включал создание инфраструктуры каждого проекта, информа-

ционное обеспечение по мере его реализации, а также его мониторинг.

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

После приватизации в реорганизованном Банке развития Японии элементы PDCA цикла стратегического управления претерпели ряд изменений (рисунок 9).

В частности, влияние уполномоченных министров на систему стратегического управления сократилось. Если ранее они разрабатывали среднесрочные приоритеты деятельности банка, то теперь министр финансов выполняет лишь согласующую роль в следующих вопросах корпоративного управления:

■ назначение и смена руководителей дирекций и внешних аудиторов;

■ распределение прибыли;
■ внесение изменений в учредительные документы;
■ слияние, разделение, ликвидация.

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

С началом приватизации банк перешел **на новую бизнес-модель управления** (рисунок 10).

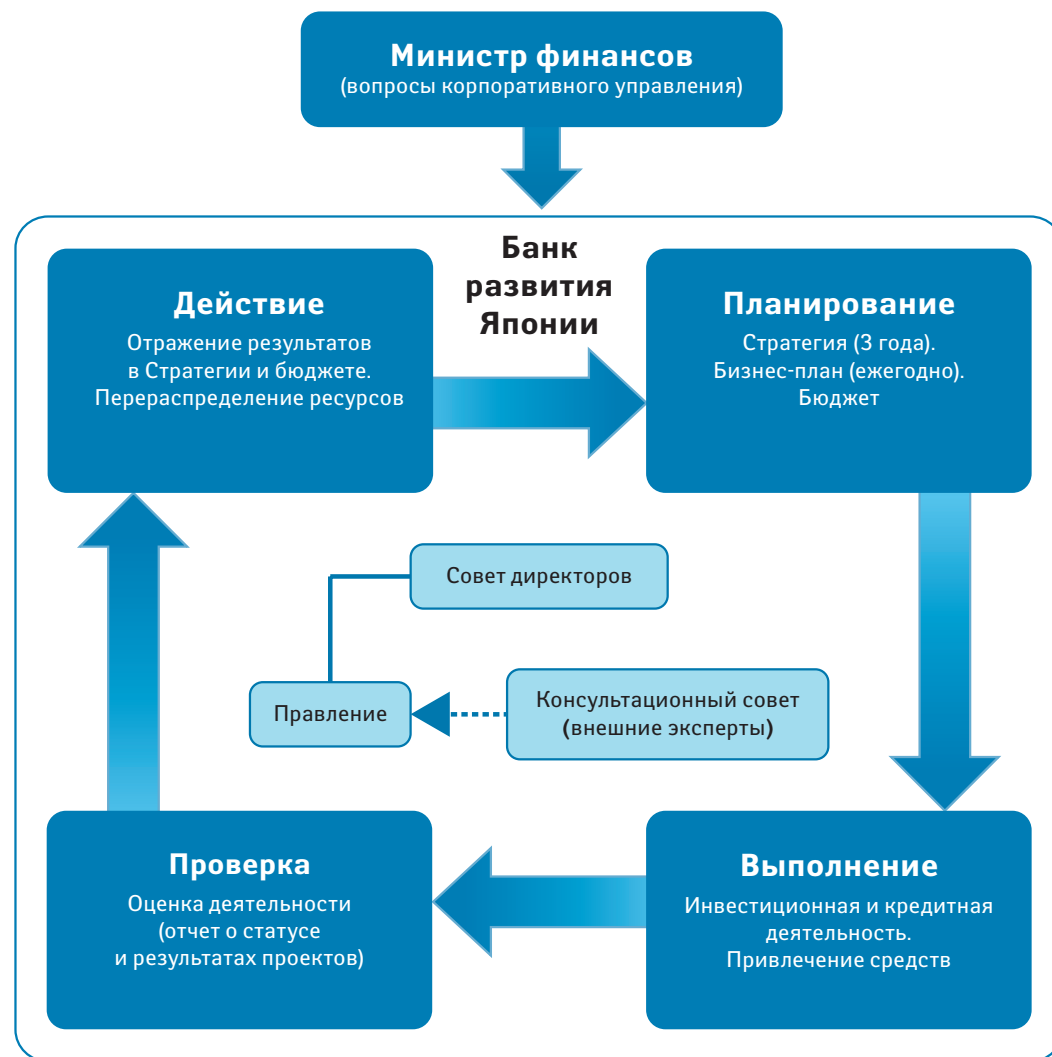


Рисунок 9. Система стратегического управления Банка развития Японии после приватизации.



Рисунок 10. Бизнес-модель Банка развития Японии после приватизации.

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

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

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

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

Система оценки
эффективности
деятельности Банка
развития Японии

Оценка эффективности деятельности предполагает:

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

Внутренняя оценка эффективности деятельности включает *три элемента*:

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

Оценка экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных банком (таблица 4).

- Эта оценка определяется путем:
- ранжирования проектов по результатам оценки *социально-экономического эффекта от реализации проекта в целом*:
 - (А) проект имеет особо важный социально-экономический эффект (социально-экономический эффект выше ожидаемого);
 - (В) социально-экономический эффект соответствует ожидаемому уровню;
 - (С) социально-экономический эффект ниже ожидаемого уровня.

- ранжирования проектов *по результатам реализации банком своей роли в качестве участника проекта* при осуществлении кредитования или инвестирования:
- (А) чрезвычайно важная;
- (В) ожидаемая;
- (С) ниже ожидаемой.

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

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

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

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

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

На официальном сайте банка представлены:

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

Все это свидетельствует о высокой степени информационной прозрачности банка.

Пример оценки экономического и социального эффектов проектов
Банка развития Японии за 2007 г. Таблица 4

	Социально-экономический эффект от реализации проекта в целом			Роль Банка развития Японии в реализации проекта (в процессе кредитования или инвестирования)		
	А	В	С	А	В	С
Количество проектов – 792, из них:	5%	90%	5%	5%	92%	3%
По развитию регионов	3%	94%	3%	1%	97%	2%
По охране окружающей среды и общественной стабильности	2%	94%	4%	6%	94%	0%
По созданию новых технологий и отраслей промышленности	14%	70%	17%	15%	74%	11%

Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

История создания

Октябрь 1917 года положил начало новому периоду в истории России. Спустя месяц после своего прихода к власти советское правительство взяло курс на ликвидацию дореволюционной кредитной системы. Были ликвидированы общества взаимного кредита, городские общественные и частные земельные банки, прекращено обращение ценных бумаг.

Практически прекращение государственного кредитования привело к тому, что промышленные предприятия оказались без оборотных средств. Государство отказалось обслуживать государственный долг России — как внутренний, так и внешний, что восстановило против нового правительства международные финансовые круги.

После окончания гражданской войны и иностранной интервенции было принято решение о переходе к *новой экономической политике (НЭП)*.

В рамках реализации НЭП в банковской сфере в октябре 1921 года был учрежден Государственный банк РСФСР (Госбанк), который стал регулировать денежный оборот в стране.

Затем появились акционерные и паевые банки, а также общества взаимного кредита. Таким образом произошло определенное восстановление кредитной системы.

Кроме того, в 1922–1924 гг. была проведена денежная реформа, результатом которой явилось подавление гиперинфляции и установление твердой валюты.

Понимая, что внутри страны нет средств для восстановления национальной экономики, советское правительство решило привлечь в РСФСР зарубежные инвестиции. Но так как получить кредиты было очень сложно, правительство решило использовать различные виды концессий, в том числе и банковские.

18 августа 1922 г. Совет Труда и Оборона РСФСР разрешил одному из иностранных кредитных учреждений, представляемому шведским гражданином Олофом Ашбергом, учредить в Москве на концессионных началах *«Российский коммерческий банк (Роскомбанк)»* — первый международный банк со 100-процентным иностранным капиталом, предшественник нынешнего Внешэкономбанка.

По замыслу учредителей банка, он должен был содействовать советским торговым и промышленным организациям в развитии внешних экономических связей.

Роскомбанк получил право осуществлять все финансовые операции, аналогичные операциям Госбанка России, за исключением эмиссионных. Учредители должны были застраховать свой капитал от инфляционных потрясений, и для этого банку предстояло осуществлять операции только с устойчивыми иностранными валютами или в исчислении на золото.

Для контроля за деятельностью Роскомбанка в состав его Правления входил представитель Госбанка России с правом решающего голоса.

Однако представители советского правительства понимали, что не могут в достаточной степени контролировать деятельность финансовой организации, сформированной с участием иностранного капитала.

При этом заметно укрепившееся советское государство уже не так остро нуждалось в поддержке своей деятельности на международной арене.

В результате в марте 1924 г. Наркомат внешней торговли приобрел контрольный пакет акций Роскомбанка, а в апреле того же года преобразовал его в *Банк для внешней торговли СССР (Внешторгбанк СССР)*.

С преобразованием Роскомбанка из частного банка в государственный произошло перепрофилирование его деятельности. Банк стал осуществлять кредитование преимущественно государственных организаций с целью развития внешних торговых операций. К началу 1925 г. уже 87,1% всех кредитов банка предоставлялось на экспортные нужды и только 12,9% — на внутренние.

В кратчайшие сроки Внешторгбанк СССР вошел в число самых устойчивых и успешных финансовых учреждений России, получил признание на международных финансовых рынках.

В середине 1920-х гг. Внешторгбанк СССР активно участвовал в различных переговорах с зарубежными финансистами

о выделении кредитов СССР для финансирования советских предприятий.

В 1927 г. советским правительством был принят ряд решений, предусматривающих строгое разграничение функций между банками СССР, в том числе и по внешнеэкономическим операциям. Большая часть финансирования советской внешней торговли и распределения при этом иностранных кредитов практически осуществлялась Госбанком.

После завершения кредитной реформы 1930–1932 гг., направленной на усиление государственного централизованного управления банками и закрепления за Госбанком СССР руководящей роли по отношению к другим кредитным учреждениям, сфера деятельности Внешторгбанка СССР значительно сократилась.

Полномочия Внешторгбанка несколько расширились лишь в 1937 г., когда он получил исключительное право на проведение платежей в иностранной валюте по внешнеэкономическим сделкам.

В декабре 1947 г. в соответствии с Постановлением Совета Министров СССР Внешторгбанк занимался осуществлением денежной реформы, проводившейся в Советском Союзе.

Восстановить широкие полномочия, которые были у банка на момент создания, удалось только в 1961 г., когда Внешторгбанк получил право осуществлять все операции с иностранными банками *по экспорту и импорту товаров, расчеты по неторговым платежам, а также кредитование деятельности советских внешнеэкономических организаций*.

Важнейшим катализатором расширения сферы деятельности банка послужили XXII Олимпийские летние игры, проходившие в 1980 г. в Москве. В этот период Внешторгбанк впервые внедрил практику прямых расчетов кредитными карточками, дорожными чеками, еврочеками.

Таким образом, в советский период Внешторгбанк обладал монопольным правом на *обслуживание всех экспортно-импортных операций и был единственным финансовым агентом правительства на мировых финансовых рынках*.

На практике реализовывался принцип единой государственной кассы с единственным кассиром — Внешторгбанком СССР, и единственным владельцем и распорядителем — советским государством.

Однако, как только на рубеже 80-х и 90-х гг. начала осуществляться децентрализация внешнеэкономической деятельности, механизм валютной монополии, построенный на принципе авторитаризма и являвшийся вполне оправданным для советской эпохи, не мог более работать — в нем не было заложено принципов адаптации к новым рыночным условиям.

В 1987 г. в ходе реформы банковского сектора Внешторгбанк был преобразован в *Банк внешнеэкономической деятельности СССР (Внешэкономбанк СССР)*. Новый устав банка был утвержден Советом Министров СССР 14 июня 1988 г.

Банк был преобразован из акционерного банка в государственный, что при усиливающейся децентрализации в экономике имело важное государственное значение.

Функциональные возможности Внешэкономбанка еще более расширились. Банк

получил право выдавать валютные кредиты непосредственно предприятиям и организациям на сумму до 5 млн руб., а также привлекать временно свободные валютные средства предприятий в качестве кредитных ресурсов.

В период распада СССР Внешэкономбанк переживал тяжелые времена. Средства с его счетов использовались на финансирование импорта товаров первой необходимости и к концу 1991 г. были практически исчерпаны.

Одновременно страна столкнулась с проблемами по *выплатам внешних долгов*. Изначально республики бывшего СССР заявляли о солидарной ответственности по союзным долгам, однако затем все обязательства по их погашению взяла на себя Российская Федерация как правопреемница Советского Союза. Внешэкономбанк принимал активное участие в переговорах по урегулированию этих вопросов.

Специальным постановлением Президиума Верховного Совета Российской Федерации 13 января 1992 г. за Внешэкономбанком был закреплен *статус агента по обслуживанию внешнего долга и управлению активами бывшего СССР*.

Фактически Внешэкономбанк выполнял *функции агента правительства по урегулированию внешнего валютного долга, выверке и реструктуризации задолженностей перед Лондонским и Парижским клубами*.

Урегулирование задолженности перед ведущими коммерческими банками мира на какое-то время повысило инвестиционную привлекательность российской экономики, дало возможность правительству

Российской Федерации, субъектам федерации и юридическим лицам России выпускать еврооблигационные займы, а Внешэкономбанку СССР — приступить к восстановлению деловых контактов и налаживанию международных связей.

Однако в августе 1998 г. в результате финансового кризиса Россия была вынуждена приостановить выплату по долгу бывшего СССР.

Кризис повлиял на рост корпоративной клиентуры банка, поскольку крупные отечественные предприятия в условиях коллапса многих коммерческих банков стали активнее обращаться к услугам Внешэкономбанка.

Привлечение крупных клиентов дало стимул к инвестированию средств банка в реальный сектор экономики и в обеспечение внешнеэкономических сделок.

Таким образом, банк начал создавать *фундамент для последующей трансформации в принципиально новый для России финансовый институт — банк развития*. Потребность в таком институте становилась все более очевидной по мере развития экономики и роста золотовалютных резервов страны.

Вопрос о реорганизации банка также был обусловлен необходимостью повышения эффективности системы управления государственным долгом и приведения правового статуса банка в соответствие с законодательством Российской Федерации.

С 2003 г. Внешэкономбанк уже фактически выполнял ряд функций банка развития, финансируя отдельные крупные инвестиционные проекты и решая задачи развития государственно-частного партнер-

ства в России. В это же время расширилось взаимодействие Внешэкономбанка с регионами.

Внешэкономбанк принимал активное участие в разработке *концепции развития государственной поддержки экспорта промышленной продукции*.

В 2004 г. Внешэкономбанк приступил к осуществлению операций по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений *в качестве государственной управляющей компании*.

Внешэкономбанку как агенту правительства РФ по управлению государственным внешним и внутренним валютным долгом удалось урегулировать *проблему внешнего долга бывшего СССР странам Парижского клуба*.

В 2007 г. была создана государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)». *Федеральный закон «О банке развития»* был подписан Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 17 мая 2007 г. Федеральная регистрационная служба России провела государственную регистрацию нового финансового института 8 июня 2007 г.

Закон сохранил за новым финансовым институтом признанное на международной арене название Внешэкономбанка.

На банк развития возлагалась принципиально новая задача — *повышение конкурентоспособности экономики России, ее диверсификация и устранение инфраструктурных ограничений роста*. Сохранились уже выполняемые функции агента правительства по управлению государственным внешним и внутренним долгом и государ-

ственными финансовыми активами, а также пенсионными накоплениями граждан.

Вторым основополагающим для деятельности банка документом стал *Меморандум о финансовой политике*, утвержденный в июле 2007 г. распоряжением Правительства Российской Федерации.

Меморандум регламентирует *основные направления и приоритеты деятельности Внешэкономбанка* как института развития, способствующего реализации государственной экономической политики. В документе также отражен перечень финансового инструментария, условия и порядок работы банка по различным направлениям.

Общие сведения

Внешэкономбанк — национальный банк развития, осуществляет банковские операции, перечисленные в Федеральном законе «О банке развития», без лицензии Банка России. Является профессиональным участником рынка ценных бумаг.

Ключевой аспект деятельности как банка развития — участие в решении задач:

- преодоления инфраструктурных ограничений экономического роста;
- содействия развитию инноваций;
- повышения эффективности использования природных ресурсов, охраны окружающей среды, улучшения экологической обстановки, повышения энергоэффективности;
- содействия развитию малого и среднего предпринимательства;

■ поддержки экспорта промышленной и сельскохозяйственной продукции и услуг;

■ организации страхования экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и (или) политических рисков путем создания открытого акционерного общества и предоставления ему финансовой поддержки.

Основными *отраслевыми приоритетами* инвестиционной деятельности Внешэкономбанка согласно Меморандуму о финансовой политике являются:

- авиастроение и ракетно-космический комплекс;
- судостроение;
- электронная промышленность;
- атомная промышленность, в том числе атомная энергетика;
- транспортное, специальное и энергетическое машиностроение;
- металлургия (производство специальных сталей);
- деревообрабатывающая промышленность;
- оборонно-промышленный комплекс;
- агропромышленный комплекс;
- стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение;
- информационно-коммуникационные системы;
- медицинская техника и фармацевтика.

Внешэкономбанк участвует в реализации инвестиционных проектов в порядке и на условиях, определенных Меморанду-

мом о финансовой политике и внутренними документами Внешэкономбанка, путем:

- предоставления кредитов и займов;
- осуществления лизинговых операций и финансирования на возвратной основе в иных формах;
- выдачи гарантий и поручительств;
- участия в уставных капиталах хозяйственных обществ.

Банк осуществляет поддержку ипотечного рынка и строительства доступного жилья, активно участвует в программе государственного содействия развитию моногородов.

По состоянию на начало 2012 г. Внешэкономбанк имеет 6 представительств в России и 10 представительств за рубежом.

Внешэкономбанком налажено тесное взаимодействие с международными финансовыми организациями, крупнейшими зарубежными институтами и банками развития.

Основными партнерами Внешэкономбанка из числа зарубежных институтов развития являются Международный банк реконструкции и развития, Европейский банк реконструкции и развития, Банк развития Китая, Банк развития Германии, Банк Развития Казахстана, Банк развития Бразилии и др.

Финансовое положение Внешэкономбанка является устойчивым. Об этом свидетельствуют значения важнейших финансовых показателей его деятельности (таблица 5).

Величина *коэффициента достаточности капитала* — основного интегрального показателя финансовой устойчивости — находится стабильно на уровне существенно выше минимально возможного значения в 10%.

Долгосрочные рейтинги, присвоенные Внешэкономбанку по обязательствам в иностранной валюте международными рейтинговыми агентствами, стабильно соответствуют уровню суверенных кредитных рейтингов Российской Федерации.

Финансовые показатели Внешэкономбанка Таблица 5

Показатель	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Суммарные активы (валюта баланса) млрд руб.	544,5	1613,9	1868,6	1891,2	2296,5
Уставный капитал млрд руб.	180	262,5	383,5	383,6	383,6
Кредитный портфель банка развития (в т.ч. «инвестиционные кредиты») млрд руб.	105,9 (51,2)	191,2 (129,9)	281,6 (230,1)	348,9 (306,1)	505,4 (459,2)

* По данным Годового отчета Внешэкономбанка за 2011 год.

Устойчивое финансовое положение Внешэкономбанка, его репутация надежного заемщика позволяют банку формировать ресурсную базу, необходимую для интенсификации его деятельности по поддержке субъектов национальной экономики.

Организационная структура и органы управления Внешэкономбанка

Созданная в банке система управления полностью соответствует положениям и требованиям, изложенным в регламентирующих деятельность банка законодательных и иных правовых актах.

Высшим органом управления Внешэкономбанка является *наблюдательный совет*, возглавляемый Председателем Правительства Российской Федерации.

В целях обеспечения поддержки управленческих решений в банке сформированы и действуют на постоянной основе *12 коллегиальных рабочих органов*:

■ Комитет стратегического развития;

■ Комитет по кадрам и вознаграждениям при наблюдательном совете Внешэкономбанка;

■ Бюджетный комитет;

■ Комиссия Внешэкономбанка по рассмотрению ходатайств о списании безнадежной ко взысканию задолженности;

■ Комитет по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений;

■ Комитет по рассмотрению заявок о рефинансировании внешних обязательств заемщиков;

■ Комитет по субординированным кредитам (займам);

■ Комитет по управлению активами и пассивами Внешэкономбанка;

■ Комитет развития инвестиционных операций;

■ Кредитный комитет;

■ Ситуационный комитет;

■ Технологический комитет.

Организационная структура Внешэкономбанка включает *36 самостоятельных структурных подразделений*.

Численность персонала Внешэкономбанка по состоянию на 1 февраля 2012 г. составляла 1881 человек.

В 2010 г. была завершена разработка *новой системы оплаты труда и стимулирования работников Внешэкономбанка*, отражающей единые подходы государственных корпораций к оплате труда работников. Разработанная система оплаты труда будет способствовать повышению конкурентного преимущества банка на рынке труда и эффективности инвестиций в персонал.

В плане *совершенствования организационной структуры* предполагается создать коллегиальные рабочие органы с участием представителей дочерних финансовых организаций, а также некредитных организаций для сближения методологических подходов к решению ряда задач в области управления.

В частности, к числу вопросов, требующих выработки согласованных подходов, представляется целесообразным отнести:

■ вопросы фондирования деятельности дочерних финансовых организаций, в том числе касающиеся привлечения этими организациями заемных средств на рынках капитала;

■ вопросы развития методологической базы, в том числе по оценке кредитных, структурных рисков банка и агрегированной оценке рисков;

■ вопросы управления персоналом.

В связи с планируемым расширением географии присутствия банка в регионах и за рубежом и оказанием банком поддержки реализации стратегических инициатив предполагается создать новые представительства банка в регионах Российской Федерации и за рубежом и обеспечить условия их функционирования.

Особенности системы стратегического управления

Стратегия развития Внешэкономбанка на период 2008–2012 гг.

Первая *Стратегия развития Внешэкономбанка на период 2008–2012 гг.* (далее — Стратегия — 2008–2012) была утверждена в сентябре 2008 г.

В Стратегии — 2008–2012 были сформулированы основные стратегические задачи деятельности Внешэкономбанка.

В области *развития инвестиционной деятельности*:

■ построение эффективной системы формирования рынка инвестиционных проектов, их отбора, экспертизы, финансирования и мониторинга реализации;

■ разработка эффективных механизмов финансирования проектов на принципах государственно-частного партнерства;

■ развитие комплексной системы управления рисками;

■ разработка нормативно-методической базы для эффективной реализации банком функции страхования экспортных кредитов;

■ разработка механизмов взаимодействия банка с Инвестиционным фондом Российской Федерации для предварительного анализа, совместного финансирования и реализации проектов;

■ поддержка инновационных проектов, инициируемых другими институтами развития;

■ содействие повышению кредитных рейтингов предприятий и инвестиционной привлекательности проектов, финансируемых банком, а также создание условий для расширения спектра финансовых инструментов, обращающихся на рынке.

В области *создания финансовой ресурсной базы*, обеспечивающей формирование инвестиционного и кредитного портфелей:

■ разработка и реализация программы средне- и долгосрочных заимствований банка на рынках капитала (включая

выпуск ценных бумаг и организацию синдицированных кредитов);

■ обеспечение эффективного и надежного размещения временно свободных денежных средств банка.

В области *институционального и корпоративного развития* банка:

■ совершенствование организационной структуры банка и его бизнес-процессов;

■ создание и внедрение системы стратегического управления в банке;

■ формирование региональной сети банка;

■ создание специализированных дочерних компаний и иных элементов инфраструктуры банка, обеспечивающих его деятельность;

■ завершение процесса интеграции ОАО «МСП Банк» и ЗАО Росэксимбанк в состав государственной корпорации;

■ организация эффективного взаимодействия с региональными финансовыми институтами (включая банки, инвестиционные фонды, коммерческие структуры) и органами государственной власти;

■ расширение сотрудничества с международными объединениями и международными финансовыми организациями.

В Стратегии — 2008–2012 были утверждены *целевые значения основных стратегических показателей*, в число которых вошли следующие:

■ *увеличение портфеля кредитов банка*, предоставленных нефинансовым

организациям, к концу 2012 г. примерно до 850 млрд руб.;

■ увеличение портфеля кредитов, предоставляемых банком кредитным организациям на *цели поддержки развития малого и среднего предпринимательства*, к концу 2012 г. в 7 раз — до 40 млрд руб.;

■ обеспечение объема финансирования проектов, реализуемых *на принципах ГЧП*, в общем объеме финансирования проектов банком (объем кредитов и вложений банка в уставные капиталы организаций, реализующих проекты) на уровне не ниже 30%;

■ обеспечение *рентабельности капитала банка* на уровне не ниже 5%;

■ обеспечение государственной гарантийной финансовой *поддержки национального экспорта* на уровне около 0,3–0,35% ВВП.

Однако реализация Стратегии — 2008–2012 совпала с началом *глобального финансово-экономического кризиса*, что отразилось на результатах деятельности Внешэкономбанка.

В конце 2008 г. Внешэкономбанку было поручено принять *участие в решении ряда задач, определенных пакетом антикризисных мер Правительства Российской Федерации*.

Участие Внешэкономбанка в реализации антикризисных мер

Внешэкономбанк играл активную роль в реализации антикризисной программы Правительства Российской Федерации, осуществляя значительную часть мер по стабилизации финансового сектора и поддержке реального сектора экономики страны.

Рефинансирование внешнего корпоративного долга

В соответствии с Федеральным законом от 17.10.2008 № 173-ФЗ «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации» Внешэкономбанк предоставлял кредиты крупнейшим российским компаниям для рефинансирования внешнего корпоративного долга, возникшего до 25 сентября 2008 г.

Наблюдательным советом банка были приняты положительные решения о предоставлении финансирования в отношении 15 заявок (12 заемщиков) на общую сумму рефинансируемых обязательств в 14,3 млрд долл. США.

Внешэкономбанк осуществил рефинансирование задолженности российских компаний перед зарубежными кредиторами на сумму более 11,28 млрд долл. США.

Внешэкономбанк своевременно предоставил кредиты, что позволило предотвратить переход заложенных стратегических активов в собственность иностранных кредиторов из-за обесценения залога.

Предоставление субординированных кредитов

Данная мера была направлена на пополнение капитала второго уровня российских банков для обеспечения устойчивости банковской системы страны и расширения объемов кредитования экономики. Общий лимит средств Фонда национального благосостояния, предназначенных для выдачи субординированных кредитов, составлял 410 млрд руб.

Всего во Внешэкономбанк поступило 84 заявки российских кредитных организаций на получение субординированных кредитов на общую сумму 525,1 млрд руб.. Внешэкономбанк удовлетворил 64 заявки на общую сумму 434,8 млрд руб.

Предоставление субординированных кредитов стало одной из наиболее эффективных и востребованных мер господомощи в кредитно-финансовой сфере. Программа субординированных кредитов внесла существенный вклад в прирост капитала банковской системы Российской Федерации.

Санация коммерческих банков

В соответствии с решениями наблюдательного совета Внешэкономбанк участвовал в санации ЗАО «Глобэксбанк», ОАО АКБ «Связь-Банк» и финансовом оздоровлении ПАО Проминвестбанк.

Восстановление платежеспособности дочерних банков ОАО АКБ «Связь-Банк» и ЗАО «Глобэксбанк» осуществлялось

Внешэкономбанком за счет платных и возвратных депозитов Банка России, размер которых составил 212,6 млрд руб., а также за счет собственных средств Внешэкономбанка.

Принятые Внешэкономбанком меры по финансовому оздоровлению дочерних банков привели к восстановлению их платежеспособности и устойчивости. Благодаря своевременному проведению мероприятий по финансовому оздоровлению банков удалось предотвратить массовое «бегство вкладчиков», поддержать кредитование реального сектора экономики.

Предоставление и исполнение государственных гарантий Российской Федерации

Программа государственных гарантий предусматривала предельные объемы в 100 млрд руб. для предприятий оборонно-промышленного комплекса и 200 млрд руб. для других предприятий, входящих в перечень системообразующих предприятий.

Предоставление государственных гарантий позволило предприятиям оборонно-промышленного комплекса и предприятиям приоритетных отраслей привлечь дополнительные кредитные ресурсы на финансирование текущей деятельности и развития производства. Реализация программы государственных гарантий также позволила предприятиям в условиях высоких процентных ставок снизить стоимость заемных ресурсов.

Меры по поддержке фондового рынка Российской Федерации

Наиболее эффективными и прибыльными были меры по поддержке фондового рынка. Высокопрофессиональная деятельность сотрудников банка позволила предотвратить обвал российского рынка акций и облигаций.

В соответствии с изменениями, внесенными в Правила размещения средств ФНБ, с октября 2008 г. началось размещение на депозите Внешэкономбанка (сроком до 21 октября 2013 г.) средств ФНБ в размере 175 млрд руб. Указанные средства были направлены Внешэкономбанком на *поддержку российского фондового рынка*.

Произведенные Внешэкономбанком вложения средств ФНБ в ценные бумаги позволили сохранить устойчивость фондового рынка, а также принесли высокую доходность.

Кроме того, банк стал участником реализации мер по финансовой поддержке деятельности ОАО «Агентство ипотечного жилищного кредитования», направленной на активизацию процессов строительства *доступного жилья и развитие ипотеки*. Общий объем долгосрочных кредитов на эти цели составил 40 млрд руб.

В 2010 г. согласно решениям, принятым на государственном уровне, банк обеспечил финансирование программ *финансового оздоровления значимых для экономики организаций реального сектора экономики*.

Антикризисная деятельность банка и поддержка развития ипотеки не предусматривались Стратегией — 2008–2012, что отразилось на общих результатах ее реализации.

Результаты реализации Стратегии — 2008–2012

Принимая во внимание последствия экономического кризиса и масштабные задачи по реализации антикризисных мер Правительства Российской Федерации, в целом можно констатировать, что банк *достиг максимально возможных результатов* в условиях неблагоприятной макроэкономической ситуации.

С момента создания в 2007 г. Внешэкономбанк превратился в *мощную государственную финансовую корпорацию мирового уровня*.

Уставный капитал банка за период с 2007 по 2012 г. увеличился в 2 раза — с 180 млрд руб. до 380 млрд руб. На начало 2012 г. активы Внешэкономбанка составили более 2,1 трлн руб.

Общий объем кредитного портфеля Внешэкономбанка (с учетом кредитов за счет средств Фонда национального благосостояния и Банка России) на 1 января 2011 г. составил 541 млрд руб.

Объем кредитного портфеля банка развития увеличился по сравнению с началом 2008 г. более чем на 78% и по состоянию на 1 января 2011 г. достиг 349 млрд руб.

Целевое значение этого показателя на конец 2010 г. в соответствии

со Стратегией — 2008–2012 составляло 480 млрд руб.

Расхождение между фактическим и целевыми значениями данного показателя во многом обусловлено, как указано выше, снижением в период 2008–2009 гг. инвестиционной активности хозяйствующих субъектов, ухудшением их финансового состояния, а также необходимостью пересмотра графиков финансирования ряда инвестиционных проектов.

К концу 2011 г. объем кредитного портфеля банка развития достиг 505 млрд руб., увеличившись на 45% по сравнению с аналогичным показателем на начало года.

Отраслевая структура кредитного портфеля банка развития отражала основные отраслевые приоритеты, заданные в Меморандуме о финансовой политике банка.

По состоянию на 1 января 2011 г. в кредитном портфеле банка развития доля отраслей промышленности составляла 49,4%, в том числе:

- 8,8% — химическая и нефтехимическая промышленность;
- 8,8% — машиностроение;
- 8,2% — авиастроение;
- 7,4% — металлургия;
- 4,9% — отрасли ОПК.

Инфраструктурные проекты составляли 34,6% объема кредитного портфеля; доля АПК составляла 12,3%, прочие отрасли — 3,7%.

Объем портфеля гарантий, выданных преимущественно в целях поддержки экспорта российской продукции, вырос по сравнению с началом 2008 г. в 1,8 раза и

на 1 января 2011 г. составил 144,4 млрд руб. Целевое значение этого показателя к концу 2012 г. должно составить 100 млрд руб.

Объем заимствований на рынке капитала планировался к началу 2011 г. на уровне 396 млрд руб. Фактический объем заимствований составил 257,4 млрд руб. Из них 153 млрд руб. — средства, полученные в результате размещения выпущенных банком облигаций, 104,4 млрд руб. — кредиты, полученные от банков на срок более 1 года.

Банк активизировал работу по *формированию долгосрочной ресурсной базы*. В 2010 г. Внешэкономбанк разместил еврооблигации общим объемом 3,2 млрд долл. США со сроками погашения 7, 10 и 15 лет, а также 10-летние внутренние рублевые облигации объемом 25 млрд руб.

Значительно была увеличена *поддержка развития малого и среднего предпринимательства*. Объем средств, предоставленных Внешэкономбанком *ОАО «Российский банк развития»* (с 3 мая 2011 г. — *ОАО «МСП Банк»*) как в форме кредитов, так и в форме вноса в уставный капитал, на конец 2010 г. составил *49 млрд руб.*, в том числе кредитные ресурсы — 30 млрд руб., взнос в уставный капитал — 10 млрд руб., субординированный кредит — 9 млрд руб.

В соответствии со Стратегией — 2008–2012 целевое значение показателя объема кредитных ресурсов, предоставленных на цели поддержки МСП, на конец 2012 г. должно составить 40 млрд руб.

Объем портфеля гарантий, выданных Внешэкономбанком в рамках соглашений, заключенных *в целях развития МСП*

с иностранными финансовыми институтами, по состоянию на 1 января 2011 г. составил *1,6 млрд руб.*

Объем вложений инвестиционного характера в акции (доли в уставном капитале) организаций по состоянию на 1 января 2011 г. достиг 188,9 млрд руб. Целевое значение этого показателя на конец 2012 г. планировалось в объеме 120 млрд руб.

Такой результат во многом обусловлен участием банка в реализации антикризисных мер. Это прежде всего вложения Внешэкономбанка в акции проблемных банков, а также в акции ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

В соответствии со Стратегией — 2008–2012 гг. показатель *рентабельности капитала банка* планировался на уровне не менее 5%. Фактическое значение этого показателя по итогам 2010 г. составило 8,5%.

Стратегия развития Внешэкономбанка на период 2011–2015 гг.

В сентябре 2011 г. наблюдательным советом Внешэкономбанка была утверждена *Стратегия развития Внешэкономбанка на период 2011–2015 гг.* (далее — Стратегия — 2011–2015).

Миссия Внешэкономбанка заключается в содействии реализации государственной социально-экономической политики, повышению конкурентоспособности национальной экономики и ее модернизации на инновационной основе.

Видение перспектив развития банка:

■ национальный банк развития, ведущая организация в области финансирования и экспертизы крупных инвестиционных проектов, имеющих общегосударственное значение, программ развития отраслей и регионов России;

■ центр развития механизмов государственно-частного партнерства, инвестиционный консультант Правительства Российской Федерации;

■ головная организация по реализации государственной программы поддержки малого и среднего предпринимательства;

■ центр финансовой и гарантийной поддержки национального экспорта;

■ государственная управляющая компания по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений;

■ агент Правительства Российской Федерации по управлению государственным внешним долгом и государственными внешними финансовыми активами, по обеспечению возврата задолженности перед федеральным бюджетом и предоставлению и исполнению государственных гарантий;

■ публичная и открытая организация, участвующая в формировании благоприятного инвестиционного климата в России и способствующая созданию в России международного финансового центра;

■ финансово устойчивая организация;

■ стратегически ориентированная и социально ответственная организация.

Стратегической целью банка

в период 2011–2015 гг. является интенсификация его деятельности как банка развития *по обеспечению устойчивого инновационного социально-экономического развития Российской Федерации на основе модернизации и повышения конкурентоспособности национальной экономики*.

Реализация указанной цели потребует значительного увеличения объема финансирования инвестиционных проектов, расширения поддержки экспорта высокотехнологичной продукции и реализации программ поддержки МСП, а также внедрения лучшей практики формирования и управления проектами.

Участие банка в решении государственной задачи модернизации национальной экономики потребует *увеличения доли кредитов, связанных с финансированием инновационных проектов, в кредитном портфеле банка развития*.

Важным направлением в деятельности банка останется своевременное и качественное выполнение возложенных на него задач по реализации *антикризисной программы Правительства Российской Федерации*, а также *агентских функций*.

Указанная цель и соответствующие ей задачи развития Внешэкономбанка учитывались при выборе сценария развития банка и обосновании *перечня и значений целевых стратегических показателей*, отражающих ожидаемые основные результаты деятельности банка на конец 2015 г.

Целевые стратегические показатели деятельности банка на конец 2015 г:

■ *объем кредитного портфеля банка развития — 850 млрд руб.;*

■ *объем финансовой поддержки МСП (через ОАО «МСП Банк») – 150 млрд руб.;*

■ *объем поддержки экспорта – не менее 90 млрд руб.* (в том числе 30,5 млрд руб. – объем кредитов, 29–30 млрд руб. – объем гарантий, 30 млрд руб. – взнос в уставный капитал ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций»);

■ *доля инновационных проектов* в объеме кредитного портфеля банка развития должна возрасти до 20%, что в стоимостном выражении может составить примерно 170 млрд руб.;

■ в планируемый период должна быть обеспечена *безубыточность деятельности банка.*

Механизм реализации Стратегии – 2011–2015

В рамках реализации Стратегии – 2011–2015 создаются эффективные элементы системы управления, включая механизм мониторинга достижения поставленных целей и возможность их корректировки.

Данный механизм основывается на базе широко используемой в современной практике стратегического управления *системе сбалансированных показателей* и включает следующие элементы:

■ *стратегическую карту банка и стратегические карты самостоятельных структурных подразделений.* Стратегическая карта банка визуализирует стратегию по целям и основным направле-

ниям деятельности, объединенным между собой причинно-следственными связями;

■ *систему сбалансированных финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности,* характеризующих стратегические цели банка;

■ *портфель стратегических инициатив,* необходимых для реализации стратегии;

■ *стратегический бюджет банка,* являющийся составной частью бюджета банка и включающий затраты на реализацию программ и проектов банка, направленных на достижение стратегических целей.

Для эффективной реализации Стратегии – 2011–2015 запланированы:

■ *разработка концепции системы стратегического управления;*

■ *автоматизация бизнес-процессов,* необходимых для эффективного план-фактного анализа и мониторинга реализации стратегии, ключевых показателей эффективности, стратегических инициатив реализации стратегии;

■ *внедрение системы мотивации руководства и персонала* в зависимости от выполнения плановых значений ключевых показателей эффективности банка и его структурных подразделений.

Комитет стратегического развития банка на регулярной основе рассматривает ход реализации стратегии на базе анализа результатов ее мониторинга.

Ожидаемые результаты реализации Стратегии – 2011–2015

В результате реализации Стратегии – 2011–2015 банк планирует существенно повысить свою роль в финансировании программ и проектов модернизации экономики страны на инновационной основе.

К концу 2015 г. банком могут быть достигнуты следующие *совокупные показатели его деятельности:*

■ *объем поддержки национальной экономики за счет инвестиционно-кредитной деятельности банка* увеличится почти в два раза и достигнет примерно 1,3 трлн руб.;

■ *объем поддержки национальной экономики с учетом субординированных кредитов и развития лизинговых операций* составит 1,9 трлн руб. (2,4% от ВВП);

■ *кредитный портфель банка* развития увеличится почти в два с половиной раза и составит 850 млрд руб.;

■ *объем кредитов для финансирования инновационных проектов* возрастет более чем в три раза и составит не менее 170 млрд руб. При этом доля таких проектов в кредитном портфеле банка развития увеличится до 20%;

■ *объем финансовой поддержки МСП через ОАО «МСП Банк»* составит около 150 млрд руб.

Ожидается, что в ходе реализации Стратегии – 2011–2015 за счет финансирования инвестиционных проектов банком развития *дополнительный прирост ВВП*

в реальном выражении может составить к 2015 г. не менее 1,5% ВВП.

Среднегодовой объем *дополнительных финансовых поступлений в консолидированный бюджет* оценивается не менее 0,1% ВВП, или 0,5% от объема ВВП за весь период.

Ожидаемые результаты реализации Стратегии – 2011–2015 будут способствовать *качественным изменениям в социально-экономическом развитии Российской Федерации,* в том числе:

■ *будет обеспечена ресурсная поддержка развития российских инновационных отраслей* необходимыми инвестициями;

■ *сократятся инфраструктурные ограничения роста национальной экономики;*

■ *будут обеспечены модернизация и обновление основных фондов на более высоком технологическом уровне и соответствующее повышение конкурентоспособности отечественной продукции;*

■ *получат развитие механизмы государственно-частного партнерства,* что будет стимулировать инвестиции частного капитала в реализацию социально значимых инвестиционных проектов;

■ *повысится доля промышленной продукции в экспорте;*

■ *будет обеспечен рост занятости населения,* в том числе в депрессивных и отдаленных регионах и моногородах;

■ *будет повышен имидж Российской Федерации в мире за счет качественной подготовки проведения важнейших международных мероприятий и форумов,* в том числе форума АТЭС во Владивостоке,

Олимпиады 2014 г. в Сочи и др., в финансировании которых ведущую роль играет Внешэкономбанк.

Группа Внешэкономбанка

К началу 2011 г. практически сформировалась *международная финансовая Группа Внешэкономбанка*, включающая компании, осуществляющие инвестиционную деятельность либо способствующие развитию такой деятельности, а также дочерние российские и зарубежные кредитные организации (рисунок 11).

В работе с дочерними организациями банк ставит следующие стратегические цели:

- создание эффективной системы управления дочерними банками и организациями, соответствующей лучшим корпоративным стандартам;
- реализация основных направлений развития группы дочерних банков Внешэкономбанка, включая мероприятия по повышению эффективности их деятельности в соответствии с разработанными стратегиями развития;
- правовое обеспечение корпоративного управления дочерних организаций банка;
- установление единых требований для банка и его дочерних организаций.

Задачей банка является содействие развитию дочерних банков и компаний в соответствии со стоящими перед ними стратегическими целями и целевыми ориентирами.

Перспективы развития дочерних банков

ОАО АКБ «Связь-Банк» — основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

- прибыль банка составила 0,05 млрд руб. (низкая величина прибыли связана с чистым расходом по операциям с иностранными валютами, вызванным в основном нововведениями в бухучете);
- капитал банка составил 38,74 млрд руб.;
- рентабельность основного капитала (ROE) банка составила 50,3% и в основном связана с положительной переоценкой ценных бумаг при росте их котировок, относимой на добавочный капитал;
- активы банка составили 228,3 млрд руб.;
- корпоративный кредитный портфель банка (без учета проблемных ссуд) вырос на 4% и составил 111,9 млрд руб.

На базе банка планируется создание с участием ФГУП «Почта России» и банка-партнера Почтового банка Российской Федерации.

- Целевые финансовые ориентиры Почтового банка РФ на период 2011–2021 гг.:
- объем активов — 2,2–3,3 трлн руб.;
 - собственный капитал — 150–290 млрд руб.;
 - покрытие сети — 40 тыс. отделений почтовой связи ФГУП «Почта России».

ЗАО «Глобэксбанк» — универсальный рентабельный коммерческий банк. Банк, ориентированный на обслуживание крупных корпоративных клиентов на всей территории Российской Федерации, а также среднего и малого бизнеса и населения в регионах присутствия банка.

Основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

- прибыль банка составила 0,18 млрд руб.;
- капитал составил 29,48 млрд руб.;

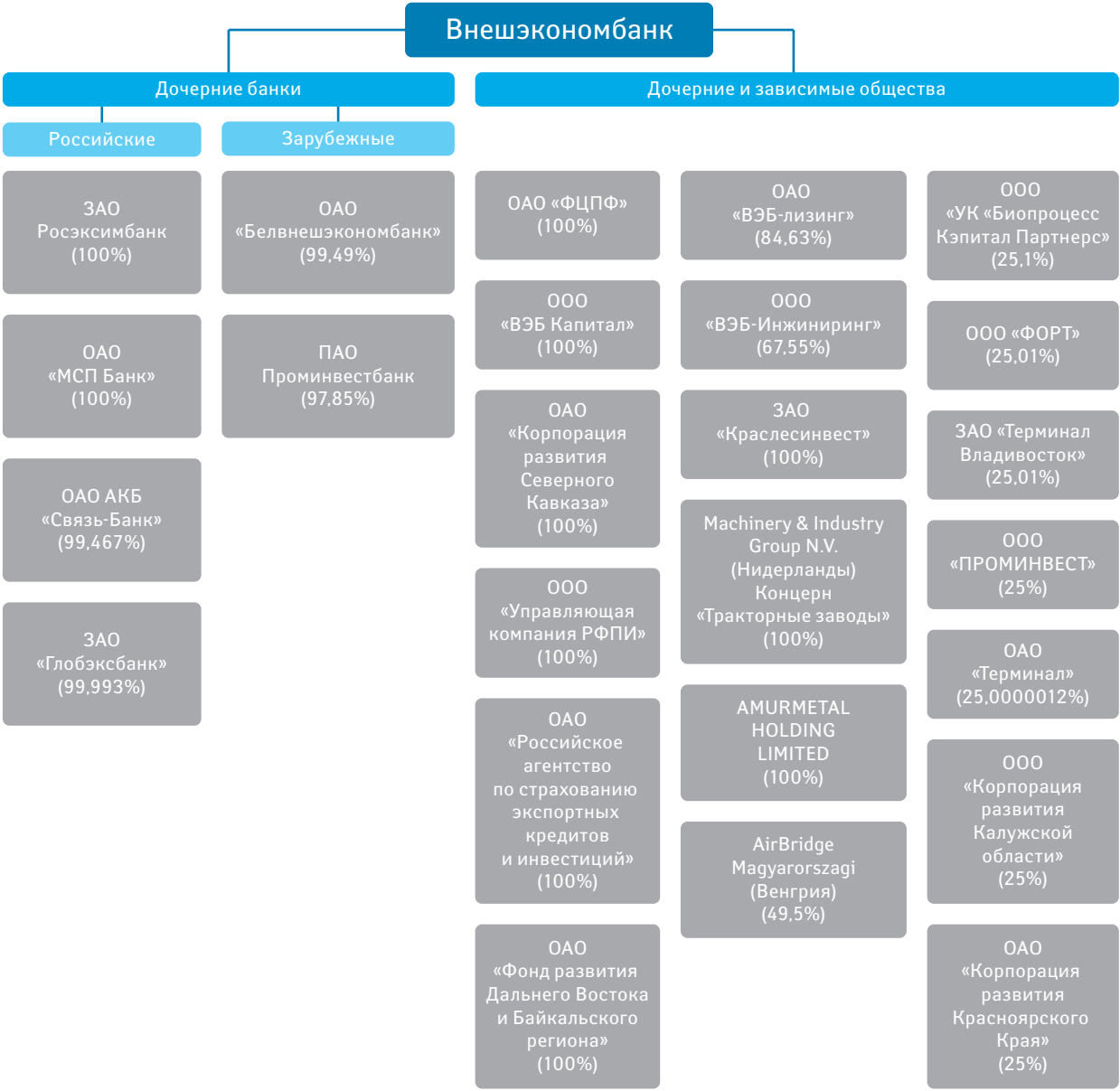


Рисунок 11. Финансовая группа Внешэкономбанка
(по данным ежеквартального отчета эмитента ценных бумаг за IV квартал 2011 г.).

■ рентабельность основного капитала (ROE) банка составила 4,7%;

■ активы банка составили 193,5 млрд руб.;

■ корпоративный кредитный портфель банка (без учета проблемных ссуд) составил 122,3 млрд руб.

Стратегией — 2011–2015 предусмотрено:

■ увеличение объема работающих активов в 4,7 раза — до 486 млрд руб., в том числе 80% — кредитный портфель;

■ увеличение чистой прибыли до 10 млрд руб.;

■ увеличение капитала до 56,6 млрд руб.

Основными задачами Внешэкономбанка при управлении данными дочерними банками являются повышение их рыночной стоимости за счет увеличения масштаба бизнеса и роста прибыльности и последующий выход из капитала с обеспечением возврата государственных средств, выделенных на их санацию.

ОАО «МСП Банк» — ведущий институт по реализации государственной программы поддержки и развития малого и среднего предпринимательства, рентабельный коммерческий банк.

Основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

■ прибыль банка составила 0,24 млрд руб.;

■ капитал составил 27,73 млрд руб.;

■ рентабельность основного капитала (ROE) банка составила 18,7%;

■ активы банка составили 102,6 млрд руб.;

■ портфель кредитов, предоставленных банкам, составил 70,6 млрд руб.

Деятельность банка сфокусирована на развитии неторгового и инновационного секторов малого и среднего предпринимательства посредством обеспечения кредитоспособных субъектов МСП на всей территории Российской Федерации долгосрочными и доступными кредитными ресурсами и иными видами поддержки через сеть банков-партнеров и организаций инфраструктуры поддержки МСП.

ЗАО Росэксимбанк (подробнее см. п. 3.1) — важный институт реализации государственной политики поддержки развития российского промышленного экспорта и внешнеэкономической деятельности.

Основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

■ прибыль банка составила 0,006 млрд руб.;

■ капитал составил 2,99 млрд руб.;

■ рентабельность основного капитала (ROE) составила 2,3%;

■ активы сохранились на уровне 9,5 млрд руб.;

■ корпоративный кредитный портфель составил 5,1 млрд руб.;

Концепцией развития Росэксимбанка предусмотрено:

■ расширение объема операций по структурированию долгосрочных экспортных кредитов под государственные гарантии до 500 млн долл. США в год;

■ увеличение объемов среднего и долгосрочного экспортного кредитования и гарантирования до 4–9 млрд долл. США, что потребует увеличения капитала банка.

ОАО «Белвнешэкономбанк» — рентабельный универсальный коммерческий банк, ориентированный на содействие развитию двусторонних российско-белорусских экономических связей.

Основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

■ прибыль банка составила 0,24 млрд руб.;

■ капитал составил 5,82 млрд руб.;

■ рентабельность основного капитала (ROE) банка составила 157%;

■ активы составили 47,9 млрд руб (прирост связан с размещением в Национальном банке Республики Беларусь средств от размещения дополнительной эмиссии акций в размере 51,3 млн долл. США);

■ корпоративный кредитный портфель составил 5,1 млрд руб.

В соответствии с Концепцией развития на период 2011–2015 гг. банк планирует к концу 2015 г. занять 5-е место

в банковской системе Республики Беларусь по размеру активов.

Концепцией развития банка также предусмотрено:

■ увеличение объема активов до 2,1 млрд долл. США;

■ рост капитала до 0,2 млрд долл. США;

■ рост чистой прибыли до 0,05 млрд долл. США;

■ разработка и внедрение системы расчетов в российских рублях с другими странами.

ПАО Проминвестбанк — рентабельный универсальный коммерческий банк, ориентированный на содействие развитию двусторонних российско-украинских экономических связей.

Основные финансовые показатели деятельности по состоянию на начало 2012 г.:

■ прибыль банка составила 0,01 млрд руб.;

■ капитал составил 17,45 млрд руб.;

■ рентабельность основного капитала (ROE) составила отрицательную величину –2,4%;

■ активы составили 155,4 млрд руб.;

■ корпоративный кредитный портфель (без учета проблемных ссуд) составил 105,3 млрд руб.

Концепцией развития банка на период 2011–2015 гг. предусмотрено:

■ увеличение объема активов до 8,6 млрд долл. США;

рост капитала до 1,1 млрд долл. США;

выход на положительный финансовый результат в 2011 г. и обеспечение роста прибыли до 0,2 млрд долл. США к концу 2015 г.

Перспективы развития дочерних некредитных организаций

ОАО «ВЭБ-лизинг» — одна из крупнейших российских универсальных лизинговых компаний.

В 2011 г. на российском рынке лизинга наибольший объем сделок был заключен ОАО «ВЭБ-лизинг» (221,6 млрд руб.).

Компания планирует увеличить к концу 2015 г. объем чистых инвестиций в лизинг в 2,5 раза, обеспечить ежегодный рост объема заключенных сделок не менее чем на 33%. Рентабельность капитала сохранится на уровне не ниже 5%.

Компания планирует вхождение к концу 2015 г. в тройку лидеров сегмента розничного лизинга для малого и среднего предпринимательства.

ООО «ВЭБ-Инжиниринг» — инжиниринговая компания полного цикла, обеспечивающая мониторинг и управление крупными инвестиционными проектами в рамках Группы Внешэкономбанка.

Компания планирует к 2016 г. увеличить оборот до 30 млрд руб. и войти в тройку крупнейших инжиниринговых компаний России. Компания сможет обеспечить своими услугами 50% портфеля проектов, финансируемых Банком, и иметь долю

рыночных операций не менее 40% оборота компании.

ООО «ВЭБ Капитал» — крупная инвестиционная компания международного уровня, осуществляющая управление непрофильными и проблемными активами организаций группы Банка.

Компания входит в Перечень юридических лиц для организации от имени Российской Федерации продажи приватизируемого федерального имущества и (или) осуществления функций продавца (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.10.2010 № 1874-р).

Компания является организатором выпуска ипотечных облигаций по Программе инвестиций в строительство доступного жилья и ипотеку в объеме 150 млрд руб. в 2011–2012 гг., участвует в управлении ОАО «Амурметалл» и других организаций.

Компания планирует к 2016 г. выйти на прибыль в размере 2 млрд руб., в два раза увеличить объем портфеля кредитов, управляемых компанией, стать эффективным заемщиком на международных рынках капитала.

ОАО «Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (подробнее см. п. 3.6) — ключевой элемент комплексной системы государственной поддержки экспорта в Российской Федерации, обеспечивающий конкурентоспособные условия финансирования для отечественных компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Планируется, что при финансовой поддержке Внешэкономбанка и государственной

поддержке в размере до 3 млрд долл. США ежегодно в 2012–2014 гг. объем застрахованных агентством экспортных кредитов в указанный период составит более 17 млрд долл. США, а общий объем экспорта, получившего страховую поддержку агентства, — более 20 млрд долл. США.

ОАО «Федеральный центр проектного финансирования» призван содействовать социально-экономическому развитию России посредством привлечения инвестиций для реализации крупных инвестиционных проектов, повышению эффективности подготовки государственных проектов, совершенствованию практики конкурсных закупок.

ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа» — крупнейшая организация по подготовке и финансированию инвестиционных проектов в регионе.

ОАО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона» — крупнейшая организация по подготовке и финансированию инвестиционных проектов в регионе.

ООО «Управляющая компания «Российский фонд прямых инвестиций» создана с целью привлечения прямых иностранных инвестиций и реализации проектов на принципах софинансирования, в том числе в области здравоохранения, сельского хозяйства, транспорта и логистики, инновационной энергетики.

Создание эффективной системы управления дочерними банками и компаниями позволит обеспечить контроль за их деятельностью, включая контроль за ходом реализации стратегий и концепций их развития.

При управлении дочерними банками и компаниями в Группе Внешэкономбанка используются следующие механизмы взаимодействия:

участие Внешэкономбанка в управлении, включая участие представителей банка в наблюдательных советах, советах директоров и контрольных органах (ревизионных комиссиях) дочерних организаций;

заключение двусторонних и многосторонних соглашений, создание рабочих групп (комиссий) с участием представителей дочерних банков и компаний в целях координации деятельности дочерних банков в части подходов к управлению рисками, осуществления заимствований на рынках капитала.

В целях реализации стратегий развития дочерних банков и компаний банк осуществляет финансовую поддержку их деятельности.

В число основных принципов, определяющих политику Внешэкономбанка при работе с дочерними банками, входят:

оптимальное сочетание самостоятельности дочерних банков с централизованным контролем со стороны Внешэкономбанка за их деятельностью;

участие в разработке стратегий развития дочерних банков и невмешательство в их текущую деятельность;

применение дифференцированного подхода со стороны Внешэкономбанка к организации и формам взаимодействия с дочерними банками;

устранение конфликта интересов между дочерними банками.

Права акционера дочерних банков реализуются Внешэкономбанком через участие его представителей в собраниях акционеров, наблюдательных советах (советах директоров) и ревизионных комиссиях.

В дальнейшем стратегической задачей станет *развитие единого бренда «Группа Внешэкономбанка»* за счет формирования его узнаваемого, понятного и уникального образа, а также проведения согласованной брендинговой политики всех входящих в группу организаций.

Крупные и наиболее значимые инвестиционные проекты, финансируемые при участии Внешэкономбанка

По состоянию на 1 января 2012 г. банк участвовал в реализации 113 инвестиционных проектов. Органы управления банка приняли решения о финансировании инвестиционных проектов и проектов по поддержке экспорта общей стоимостью 2582 млрд руб. с объемом участия банка развития — 1489,6 млрд руб. Заемщикам было предоставлено 620,4 млрд руб.

Инвестиционные проекты, финансируемые банком, обеспечивают преодоление инфраструктурных ограничений экономического роста и повышение *конкурентоспособности российской экономики на инновационной основе*.

Большое внимание во Внешэкономбанке уделяется проектам, относящимся к приоритетным направлениям

модернизации экономики Российской Федерации.

По состоянию на 1 января 2012 г. органами управления Внешэкономбанка с момента создания банка развития одобрено участие в реализации 40 таких проектов.

Общая стоимость этих проектов составляет 632,1 млрд руб., размер участия Внешэкономбанка — 360,3 млрд руб.

В настоящее время Внешэкономбанком финансируется 30 проектов, относящихся к приоритетным направлениям модернизации экономики России, предоставлено финансирование в объеме 139,4 млрд руб. По трем проектам финансирование завершено, объем финансирования составил 1,3 млрд руб.

С момента создания банка развития к концу 2011 г. органами управления Внешэкономбанка одобрено участие в реализации 55 проектов, направленных на *развитие инноваций*, общей стоимостью 1096,1 млрд руб. и объемом участия Внешэкономбанка 602,8 млрд руб.

В настоящее время Внешэкономбанком финансируется 43 проекта, направленных на развитие инноваций, предоставлено финансирование в объеме 218,3 млрд руб.

Финансирование по трем проектам завершено, объем финансирования составил 15,1 млрд руб.

Среди наиболее крупных и значимых инвестиционных проектов, финансируемых при участии Внешэкономбанка, — крупные инфраструктурные проекты, такие как строительство международных аэровокзальных комплексов, портов и терминалов, проекты

в области энергетики, а также проекты, реализуемые в рамках подготовки к Олимпиаде в г. Сочи в 2014 г.

Это также ряд крупнейших проектов в базовых отраслях промышленности, таких как авиастроение, судостроение, нефтехимическая промышленность, автомобилестроение, металлургия, агропромышленный комплекс.

Развитие промышленности

Строительство цементного завода в г. Сланцы Ленинградской области (ОАО «Группа ЛСР»).

Целью проекта является создание цементного производства в г. Сланцы Ленинградской области производственной мощностью 1,86 млн т в год. Технология изготовления цементной продукции в рамках проекта предполагает *применение современного «сухого» способа производства*, который обеспечивает ресурсосбережение и энергоэффективность предприятия.

Проект направлен на устранение дефицита высококачественного цемента в Северо-Западном федеральном округе.

Объем инвестиций в проект составляет 442,17 млн евро, в том числе участие Внешэкономбанка — 250 млн евро.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ применяемое уникальное технологическое оборудование позволяет использовать накопленные отходы сланцевого производства в качестве сырья для производства цемента, что способствует сни-

жению затрат на производство продукции, а также направлено на улучшение экологической ситуации в Сланцевском районе;

■ создание не менее 450 новых рабочих мест;

■ применяемая современная технология производства цемента предусматривает значительное ресурсосбережение и снижение энергопотребления;

■ рост бюджетных поступлений.

Строительство цементного завода в Калужской области.

Целью проекта является создание нового современного экологичного и *высокоэффективного производства цемента «сухим» способом* мощностью 3,5 млн тонн в год на территории индустриального парка Маклаки в Думиничском районе Калужской области.

Объем инвестиций в проект составляет 651,6 млн евро, в том числе участие Внешэкономбанка — рублевый эквивалент 517,5 млн евро.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ модернизация цементной промышленности России;

■ повышение энергоэффективности;

■ обеспечение экономической безопасности страны за счет увеличения предложения высококачественного цемента и создания условий для конкуренции на рынке цемента как Центрального федерального округа, так и России в целом;

■ снижение себестоимости строительства массового жилья, индустриальных и инфраструктурных объектов;

рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней (за период 2011–2021 гг. могут составить примерно 14 млрд руб.);

социально-экономическое развитие одного из наиболее депрессивных районов Калужской области — Думиничского района, создание на территории района свыше 1000 новых рабочих мест.

Строительство комплекса по производству полипропилена мощностью 500 тыс. т в год в г. Тобольске Тюменской области.

Целью проекта является строительство крупнейшего в России комплекса по производству полипропилена с объемом производства 500 тыс. т в год.

Проект включен в перечень приоритетных проектов Минпромторга России и в стратегию развития химической и нефтехимической промышленности России на период до 2015 г.

Проекту присуждены премии ряда авторитетных зарубежных изданий — Project Finance («Европейская сделка в области нефтехимии»), Trade Finance («Лучшая сделка 2010 г.») и EMEA Finance («Лучшая сделка 2010 г. в химической отрасли Центральной и Восточной Европы»).

Объем инвестиций в проект составляет 2,43 млрд долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 1,44 млрд долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

минимизация негативного влияния на экологию благодаря использованию современных технологий глубокой пере-

работки попутного нефтяного газа, проект нацелен на улучшение экологической обстановки в районах нефтедобычи и сокращение выбросов парниковых газов;

реализация проекта будет способствовать созданию новых рабочих мест (около 500 человек непосредственно на производстве полипропилена и около 3000 человек в смежных отраслях). На период строительства в проекте планируется задействовать 4500 человек. В 2010 г. созданы рабочие места для 145 человек из числа проектной команды, 1215 человек из числа строительных подрядчиков/субподрядчиков;

прямые бюджетные эффекты: 45,5 млрд руб. за 15 лет реализации проекта.

Создание совместного предприятия «Форд-Соллерс».

Целью проекта является создание на территории Российской Федерации крупного производства легковых, коммерческих автомобилей, а также внедорожников марки Ford мощностью до 350 тыс. штук в год с целевым уровнем локализации не менее 60%, а также производство 180 тыс. двигателей. Проект соответствует Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 г.

Объем инвестиций в проект составляет 79,6 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 39 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

в рамках реализации проекта будут модернизированы существующие

производственные мощности трех автомобильных заводов в г. *Набережные Челны*, г. *Елабуге*, г. *Всеволожске*, а также созданы новые мощности для производства двигателей в объеме 180 тыс. штук, логистический комплекс и инженерно-технический центр по поддержке, развитию выпускаемой продукции и локализации автокомпонентов;

бюджетный эффект на период до 2021 г. составит 38,6 млрд руб.

Развитие АПК

Создание комплекса по производству высокопродуктивного мясного поголовья крупного рогатого скота и комплекса по убою и первичной переработке крупного рогатого скота в Брянской области.

Разработка проекта осуществлялась при непосредственном участии НИИ животноводства Россельхозакадемии и Группы компаний «Austrex» (Австралия) — крупнейшего экспортера крупного рогатого скота в мире. В 2010 г. с компанией подписан Меморандум о сотрудничестве на поставку племенного стада элитных мясных пород численностью до 100 тыс. голов.

Проект реализуется при поддержке Минсельхоза России в рамках отраслевой программы «Развитие мясного скотоводства России на 2009–2012 гг.» и долгосрочной целевой программы «Развитие мясного скотоводства Брянской области», а также в соответствии с приоритетами развития региона, определенными в Стратегии социально-экономического развития Брянской области до 2025 г.

Объем инвестиций в проект составляет 788,9 млн долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 571,1 млн долл. США и 66 млн евро.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

формирование крупномасштабной отрасли мясного скотоводства в Брянской области — реализация проекта позволит увеличить объем отечественного производства говядины на 30 тыс. т (2% от общероссийского производства);

создание племенного генетического центра для обеспечения отечественного животноводства высокопродуктивным маточным поголовьем; организация производства широкого ассортимента говядины высших категорий качества, что позволит снизить объемы ее импорта;

создание более 2000 рабочих мест, что будет способствовать сокращению безработицы в Брянской области на 3%;

бюджетные поступления в течение 10 лет составят 4,8 млрд руб.

Создание агропромышленного комплекса на территории Чеченской Республики.

Целью проекта является восстановление и развитие агропромышленного комплекса Чеченской Республики по следующим направлениям: мясное животноводство, птицеводство, переработка мясной продукции, растениеводство и переработка продукции растениеводства.

Объем инвестиций в проект составляет 2,5 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 2,3 млрд руб. По состо-

янию на 1 января 2012 г. проект профинансирован в полном объеме.

В настоящее время банк рассматривает вопрос о финансировании 2-го этапа проекта, предусматривающего возрождение в регионе отрасли виноградарства. Объем инвестиций составит 1,9 млрд руб., в том числе заемное финансирование — 1,3 млрд руб.

Создание современного свиноводческого комплекса общей мощностью 42 тыс. тонн свинины в живом весе в год на территории Воронежской области.

Целью проекта является строительство эффективного высокотехнологичного свиного комплекса замкнутого цикла производства общей мощностью 42 тыс. т свинины в живом весе в год на территории Воронежской области.

Проект реализуется при поддержке Правительства Воронежской области. В 2011 г. запущены свинофермы в Новохоперском и Павловском районах, завезено маточное поголовье. Осуществляется строительство свинофермы в Калачеевском районе.

За истекший год в рамках реализации проекта создано 117 новых рабочих мест, уплачено налогов в бюджеты всех уровней в общей сумме 5,06 млн руб.

Развитие инфраструктуры

Строительство ГТЭС «Коломенское» в рамках Программы развития генерирующих мощностей в г. Москве. В реализуемом проекте принимают участие ЗАО

«НафтаСиб» и ОАО «ВЭБ-лизинг» (ЗАО «Оборонпромлизинг»).

Целью проекта является финансирование закупки оборудования и оказания услуг по перевозке оборудования, его монтажу и пусконаладке для последующей передачи в лизинг в целях строительства ГТЭС «Коломенское» в г. Москве.

Объем инвестиций в проект составляет 268 млн долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 182,7 млн долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- рост бюджетных поступлений;
- создание новых рабочих мест;
- использование современных технологий позволит минимизировать негативное влияние на экологию.

Развитие инфраструктуры индустриальных парков Калужской области. Формирование кластера производства автомобилей и автокомпонентов (ОАО «Корпорация развития Калужской области»).

Целью проекта является инженерная подготовка промышленных площадок в индустриальных парках «Росва» и «Калуга-Юг» и технопарке «Габцево» для размещения производств стратегических инвесторов Volkswagen Rus. Volvo Truck, Peugeot Citroen Mitsubishi Automobiles и инвесторов — производителей автокомпонентов в рамках инвестиционных соглашений, заключенных с областью. Проект инициирован правительством Калужской области и реализуется уполномоченной компанией ОАО «Корпорация развития Калужской области».

Объем инвестиций в проект составляет 9,3 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 7,4 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ комплексное социально-экономическое развитие и увеличение инвестиционного потенциала региона;

■ вклад проекта в суммарный прогнозируемый ВРП Калужской области составит 38,1%, совокупный макроэкономический эффект от реализации проекта составит 2,253 млрд руб.;

■ рост бюджетных поступлений — более 84 млрд руб. в ближайшие 10 лет;

■ создание более 15000 рабочих мест;

■ проект ГЧП: на 1 рубль государственных вложений в инфраструктуру индустриальных парков планируется привлечь до 15 рублей частных инвестиций (по итогам 2011 г. — 1:10).

Строительство аэровокзального комплекса «Шереметьево-3» в Химкинском районе Московской области (ОАО «Терминал»).

Создание первого в России транспортно-пересадочного узла (хаба) с пропускной способностью 12 млн пассажиров в год.

Объем инвестиций в проект составляет 1,1 млрд долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 692,7 млн долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ доведение минимального стыковочного времени до стандартов лучших мировых аэропортных хабов;

■ сокращение времени транзита пассажиров с 90 до 45 минут;

■ создание около 770 рабочих мест;

■ рост бюджетных отчислений.

Создание вагоностроительного завода в г. Тихвине Ленинградской области (ЗАО «Тихвинский вагоностроительный завод»).

Целью проекта является создание современного единого технологического комплекса нового поколения с полным циклом производства железнодорожных вагонов нового типа с повышенной грузоподъемностью и увеличенными сроками эксплуатации. Мощность завода составит 10 тыс. вагонов в год.

Проект осуществляют Евразийский банк развития (ЕАБР) и ОАО «НОМОС-БАНК».

Объем инвестиций в проект составляет 38 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 9,7 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ удовлетворение потребности внутреннего рынка в обновлении вагонного парка;

■ снижение затрат на обслуживание вагонного парка;

■ создание новых рабочих мест;

■ рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Строительство транспортно-логистического центра «Янино» (ООО «Логистический парк «Янино»).

Целью проекта является строительство транспортно-логистического центра «Янино» по обработке и хранению контейнеров и прочих грузов в Ленинградской области.

Объем инвестиций в проект составляет 206 млн долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 144 млн долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- создание новых рабочих мест;
- рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Кузбасс — «Дальневосточный транспортный узел» (ОАО «РЖД»).

Целью проекта является развитие инфраструктуры транспортного направления Кузбасс — «Дальневосточный транспортный узел».

Объем инвестиций в проект составляет 27,1 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 6,3 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- увеличение пропускной способности участков железной дороги и строительство дополнительных путей;
- удовлетворение возрастающей потребности в перевозках грузов и пассажиров в связи с началом реализации крупных инвестиционных проектов в близлежащих регионах (Корпорация развития Забайкалья, Корпорация развития Южной Якутии, строительство железнодорожной ветки Кызыл — Курагино в привязке к освоению минерально-сырьевой базы Республики Тыва).

Реконструкция международного аэропорта Пулково (I фаза).

Целью проекта является строительство нового пассажирского терминала, реконструкция и развитие инфраструктуры аэропорта Пулково.

Проект реализуется в рамках соглашения о государственно-частном партнерстве, заключенного между ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», Правительством Санкт-Петербурга и ОАО «Аэропорт Пулково».

Объем инвестиций (I фаза) составляет 1,2 млрд евро, в том числе участие Внешэкономбанка — 10 млрд руб.

Совместно с Внешэкономбанком в финансировании первой фазы реконструкции аэропорта «Пулково» принимают участие ЕБРР, IFC, ЕАБР, NIB и BSTDB, которые предоставят кредитные средства заемщику в размере 100 млн евро, 70 млн евро, 90 млн долл. США, 50 млн евро и 15 млн евро соответственно.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- увеличение пропускной способности аэровокзального комплекса аэропорта Пулково с 7 до 14 млн пассажиров в год;
- аэропорт Пулково — первый в России проект, осуществляемый совместно российским и международными институтами развития в рамках государственно-частного партнерства;
- рост бюджетных поступлений.

Строительство комплекса наливных грузов в морском торговом порту «Усть-Луга».

Целью проекта является строительство в морском торговом порту «Усть-Луга» комплекса наливных грузов (терминала для перевалки нефтепродуктов) мощностью свыше 20 млн тонн нефтепродуктов в год.

Объем инвестиций в проект составляет 884,55 млн долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 545 млн долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- развитие транспортной инфраструктуры: порт в Усть-Луге является одним из немногих портов на территории России в Балтийском регионе, способных обеспечить глубоководный доступ для экспорта российских нефтепродуктов и снизить зависимость от экспортных терминалов, расположенных в других странах;
- создание до 800 рабочих мест (350 — на самом терминале; 450 — в сфере обслуживания);
- в результате реализации проекта планируются поступления в бюджет за период до 2023 г. в размере: налог на прибыль — 263,3 млн руб., налог на имущество — 182,7 млн руб.;

Строительство комплекса по производству аммиака, метанола и карбамида.

Целью проекта является строительство комплекса по производству аммиака, метанола и карбамида в г. Менделеевске.

Объем инвестиций в проект составляет 1,97 млрд долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 1,65 млрд долл. США (кредитные средства); 1,48 млрд руб. (участие в капитале).

Ожидаемый социально-экономический эффект:

- повышение экспортного потенциала страны;
- эффективное решение задачи обеспечения качественными азотными удобрениями сельскохозяйственных производителей;
- реконструкция существующих объектов инфраструктуры и вспомогательных производств, дополнительное тепло и водоснабжение ЖКХ города Менделеевска;
- бюджетный эффект — 8,9 млрд руб. за период реализации проекта, в том числе 3,5 млрд руб. в бюджет Республики Татарстан;
- создание 285 рабочих мест.

Строительство Богучанской ГЭС.

Целью проекта является завершение строительства Богучанской гидроэлектростанции (БогЭС) установленной мощностью 3000 МВт.

Объем инвестиций в проект составляет 72,5 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 28,1 млрд руб.

Строительство Богучанского алюминиевого завода.

Целью проекта является строительство завода мощностью 588 тыс. т в год, в том числе первого пускового комплекса мощностью 147 тыс. т в 2013 г. Завод будет оснащен электролизерами РА-300.

Объем инвестиций в проект составляет 33 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 698,84 млн долл. США.

Строительство Богучанской ГЭС и Богучанского алюминиевого завода реализуется в рамках федеральной программы «Комплексное развитие Нижнего Приангарья», направленной на укрепление промышленного потенциала территорий на востоке страны на основе создания и развития транспортной и энергетической инфраструктуры, освоения природных ресурсов и строительства промышленных объектов на принципах государственно-частного партнерства, а также в рамках Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2020 г.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ создание до 500 постоянных рабочих мест непосредственно на заводе для запуска первого пускового комплекса (всего при полном запуске завода — до 4000 рабочих мест);

■ сумма налоговых поступлений за период 2012–2024 гг. должна составить 9,1 млрд руб.

Создание домостроительного предприятия в Октябрьском районе Ростовской области.

Целью проекта является создание предприятия по строительству быстровозводимых железобетонных зданий преимущественно жилого назначения, включающего в себя: цех элементов строительных конструкций: производство ж/б конструкций мощностью до 450 куб. м бетонных изделий в смену (максимальная мощность — 150 тыс. кв. м жилья в год, в модели — 83,3 тыс. кв. м); архитектурно-проектное бюро; строительное подразделение.

Стоимость проекта составляет 4,2 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 3,3 млрд руб. и 13,8 млн евро.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ строительство недорогого и качественного малоэтажного жилья до 1000 готовых домов в год (что соответствует программе «Доступное и комфортное жилье»);

■ обеспечение качественным жильем работников группы компаний «ЕВРОДОН», привлечение компании к комплексной застройке территорий Ростовской области, в том числе с использованием земель Федерального фонда содействия развитию жилищного строительства.

Развитие инфраструктуры к Олимпиаде «Сочи-2014»

Объем портфеля «олимпийских» кредитов по состоянию на 1 января 2012 г. составил 52,7 млрд руб. (по 8 проектам), еще по 3 проектам открыты кредитные линии, но финансирование пока не начато. Суммарный неиспользованный остаток по открытым кредитным линиям в рамках олимпийских проектов к началу 2012 г. составил 76,7 млрд руб.

Среди олимпийских проектов наиболее значимыми являются строительство грузового порта района Сочи Имеретинский, строительство и эксплуатация горнолыжного курорта «Роза Хутор».

Строительство грузового порта района Сочи Имеретинский (ООО «Порт Сочи Имеретинский»).

Целью проекта является строительство грузового района порта Сочи Имеретинский в устье реки Мзымта с дальнейшим **перепрофилированием в инфраструктуру яхтинга.**

Объем инвестиций в проект составляет 7,1 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 4,1 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект — рост бюджетных поступлений.

Строительство и эксплуатация горнолыжного курорта «Роза Хутор» (ОАО «Красная Поляна»).

Целью проекта является создание круглогодичного горнолыжного курорта, одного из центральных объектов зимней Олимпиады 2014 г. Инфраструктура комплекса должна обеспечить проведение всех 10 видов горнолыжных дисциплин, внесенных в список Олимпийских игр, а также проведение соревнований по фристайлу и сноуборду.

Объем инвестиций в проект составляет 50,7 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 21 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ создание не имеющего аналогов в России круглогодичного спортивно-туристического комплекса, построенного на уровне современных мировых стандартов, сочетающего возможности массового спорта и туризма;

■ устранение инфраструктурных ограничений экономического роста Крас-

нодарского края, связанных с отсутствием условий для массового развития зимнего туризма и спорта в регионе;

■ создание условий для проведения на постоянной основе на территории комплекса всероссийских, европейских и мировых соревнований (более 20 дисциплин горнолыжного спорта), включая XXII Олимпийские и XI Паралимпийские зимние игры;

■ формирование материально-технической базы для развития спорта и подготовки олимпийского резерва;

■ повышение конкурентоспособности и качества услуг отечественной индустрии туризма;

■ повышение инвестиционной привлекательности черноморских курортов России и Краснодарского края.

Сотрудничество с предприятиями оборонно-промышленного комплекса

Внешэкономбанк осуществляет финансирование предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), поставляющих на экспорт специмущество и спецпродукцию, в том числе:

- ФГУП «Рособоронэкспорт»;
- ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей»;
- ОАО «Компания «Сухой»;
- ОАО «НПК «Уралвагонзавод»;
- ОАО «ММП им. В.В. Чернышева»;
- ОАО «ААК «Прогресс»;

■ ГУП «Конструкторское бюро приборостроения»;

■ ФГУП «Конструкторское бюро машиностроения»;

■ ФГУП «ПО «Севмаш»;

■ ОАО «ПСЗ «Янтарь»;

■ ОАО «Ульяновский механический завод»;

■ ОАО «МКБ «Факел»;

■ ОАО «ДНПП»;

■ ОАО «Тульский оружейный завод»;

■ другие предприятия ОПК.

Внешэкономбанк также финансирует проект по созданию многофункционального истребителя поколения 4++ Су-35. Партнерами по проекту выступают ОАО «Компания «Сухой», ФГУП «Рособоронэкспорт» и ОАО «КНААПО».

Развитие инноваций, поддержка экспорта

Создание российского регионального самолета Sukhoi Superjet 100 (ОАО «ОАК»).

Программа Sukhoi Superjet 100 направлена на разработку нового типа воздушных судов «SSJ 100», их сертификацию и запуск в серийное производство, а также на создание системы послепродажного обслуживания.

Объем инвестиций в проект составляет 1,4 млрд долл. США, в том числе участие Внешэкономбанка — 256,2 млн долл. США.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ преодоление технологического отставания авиастроительной отрасли и повышение уровня научно-технических разработок и инновационной активности российских компаний на всех этапах производственной цепочки;

■ развитие высокотехнологичного сектора российской экономики с точки зрения национальной безопасности и конкурентоспособности;

■ развитие экспортного потенциала высокотехнологичной продукции;

■ обновление парка воздушных судов, относящихся к сегменту вместимостью 70–110 пассажиров (региональные воздушные суда);

■ обеспечение загрузки авиационных заводов, а именно ОАО «КНААПО», ОАО «ВАСО», ОАО «НАПО»;

Реализация проекта позволит занять нишу на авиационном рынке воздушных судов с количеством посадочных мест 70–110. Соблюдение экологических стандартов будет стимулировать авиакомпанию осуществлять замену воздушных судов в соответствии с современными экологическими стандартами, а также в целях уменьшения операционных расходов.

Создание и организация серийного производства вертолета Ка-226Т (ОАО «Вертолеты России»).

Целью проекта является модернизация и производство действующего легкого многоцелевого гражданского вертолета

Ка-226, а также создание среднего многоцелевого гражданского вертолета Ка-226 Т.

Объем инвестиций в проект составляет 2,6 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 2,4 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ удовлетворение потребностей российского рынка в конкурентоспособном парке вертолетов;

■ преодоление технологического отставания авиастроительной отрасли и повышение уровня научно-технических разработок и инновационной активности российских компаний на всех этапах производственной цепочки;

■ развитие высокотехнологичного сектора российской экономики с точки зрения национальной безопасности и конкурентоспособности;

■ развитие транспортной сети и оснащение государственных заказчиков (МВД, МЧС) современными вертолетами для перевозки пассажиров и грузов на региональных и межрегиональных маршрутах;

■ обеспечение роста платежей в региональные и местные бюджеты;

■ создание порядка 600 рабочих мест на ОАО «Кумертауское авиационное производственное предприятие».

Создание космических аппаратов «Экспресс-АМ7» и «Экспресс-АМ9».

Целью проекта является создание космических аппаратов «Экспресс-АМ7» и «Экспресс-АМ9», запуск которых обеспечит условия для решения государственных задач по восполнению и развитию российской орбитальной группировки спут-

ников связи и вещания государственного назначения.

Объем инвестиций в проекте составляет 13,6 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 13,5 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ создание около 1000 новых рабочих мест;

■ увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней за период реализации проекта, по расчетам заемщика, может составить до 14,3 млн руб.

Промышленное производство теплоизоляционной продукции на основе пеностекла марки «Неопорм» в г. Владимире.

Целью проекта является промышленное производство теплоизоляционной продукции универсального применения на основе пеностекла марки «Неопорм».

Проект направлен на развитие инноваций. В основе лежит запатентованная *отечественная технология производства теплоизоляционной продукции, превосходящей по качеству лучшие мировые аналоги.*

Проект реализуется при поддержке правительства Владимирской области (включен в стратегию развития строительного комплекса Владимирской области на 2007–2015 гг.) и Минрегиона России.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

■ рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней до 2023 г. должен составить 6,9 млрд руб.;

■ создание 300 новых рабочих мест.

Строительство завода по выпуску инфузионных растворов, а также парентерального питания согласно требованиям GMP (Good Manufacturing Practice)⁵.

Целью реализации проекта является строительство завода по производству инфузионных растворов и парентерального питания согласно требованиям GMP на территории Наро-Фоминского района Московской области. Инициатором проекта является ООО «Сфера-Фарм».

Объем инвестиций в проект составит 2,1 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 1,6 млрд руб.

В рамках проекта будет осуществляться вывод на рынок специализированных инфузионных растворов (для детей, пациентов с нарушениями работы сердца, печени, почек), которые будут разрабатываться на базе собственной научно-исследовательской лаборатории.

Проект реализуется при поддержке Правительства Московской области, а также администрации Наро-Фоминского района Московской области.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

ежегодные объемы реализации продукции завода после выхода на проектную мощность составят 19,35 млн индивидуальных упаковок;

будет создано 228 новых рабочих мест;

бюджетный эффект от реализации проекта составит 1 млрд руб.

Создание инновационного комплекса по разработке, внедрению и производству лекарственных средств на базе биотехнологий и нанотехнологий.

Целью реализации проекта является создание фармацевтического производства, отвечающего стандартам GMP.

На предприятии предполагается создать полный цикл производства оригинальных инновационных препаратов, начиная со стадии производства субстанций до стадии выпуска готовых лекарственных средств.

Объем инвестиций в проект составит 4,8 млрд руб., в том числе участие Внешэкономбанка — 4,4 млрд руб.

Ожидаемый социально-экономический эффект:

создание более 500 рабочих мест;

бюджетный эффект от реализации проекта составит 4,8 млрд руб.

Канадский банк развития бизнеса

История создания

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

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

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

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

Общие сведения

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

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

Основными финансовыми продуктами и услугами Канадского банка развития бизнеса являются:

- долгосрочное проектное финансирование;
- кредиты на пополнение оборотных средств;
- субординированные кредиты;
- смешанное долговое и доленое финансирование;
- венчурное финансирование;
- прямые и портфельные инвестиции в компании высокотехнологичных отраслей;

■ долговые финансовые инструменты, гарантированные правительством Канады;

■ консультационные услуги.

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

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

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

Филиальная сеть банка включает 102 офиса на всей территории Канады. В 2011 г. число клиентов банка достигло 28 тыс.

Численность персонала составляет более 1800 человек.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью банка управляет Совет директоров, в состав которого входят:

■ Председатель совета;

⁵ Набор норм, правил и указаний в отношении производства, хранения и испытания фармацевтических ингредиентов, пищи и медицинских устройств.

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

Председатель Совета директоров избирается на основании рекомендации министра промышленности Канады.

Оперативное руководство банком осуществляет Президент и Главный исполнительный директор. Президент имеет двух Старших вице-президентов и пять вице-президентов (рисунок 12).

Деятельность Совета директоров обеспечивают пять специально созданных комитетов (рисунок 13).

Каждый комитет функционирует на основании полномочий, закрепленных за ним Советом директоров, и регулярно отчитывается перед ним. В зависимости от изменений внешней среды и текущей

конъюнктуры Совет директоров может пересматривать и в случае необходимости изменять полномочия комитетов.

Вопросы стратегического и оперативного управления банком возложены на *Правление*. Поддержку работы Правления осуществляют следующие *комитеты* (рисунок 14):

- Комитет по управлению рисками;
- Комитет по управлению активами и пассивами;
- Комитет по финансированию и консультационным услугам;
- Инвестиционный комитет;
- Комитет по информационным технологиям;
- Комитет по планированию и развитию;
- Бюджетный комитет.



Рисунок 12. Организационная структура Канадского банка развития бизнеса.

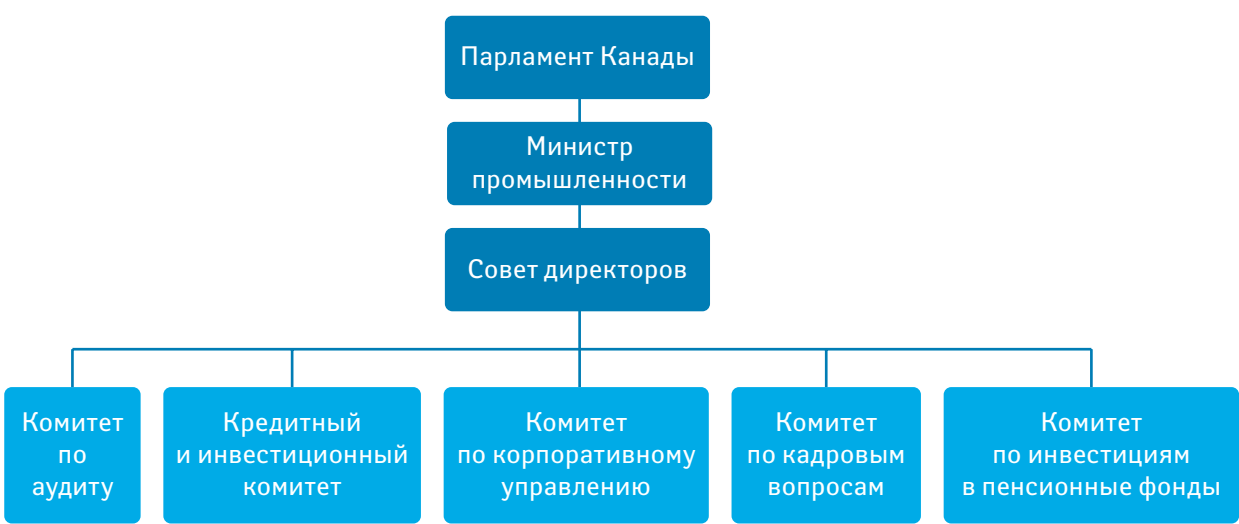


Рисунок 13. Структура корпоративного управления Канадского банка развития бизнеса.

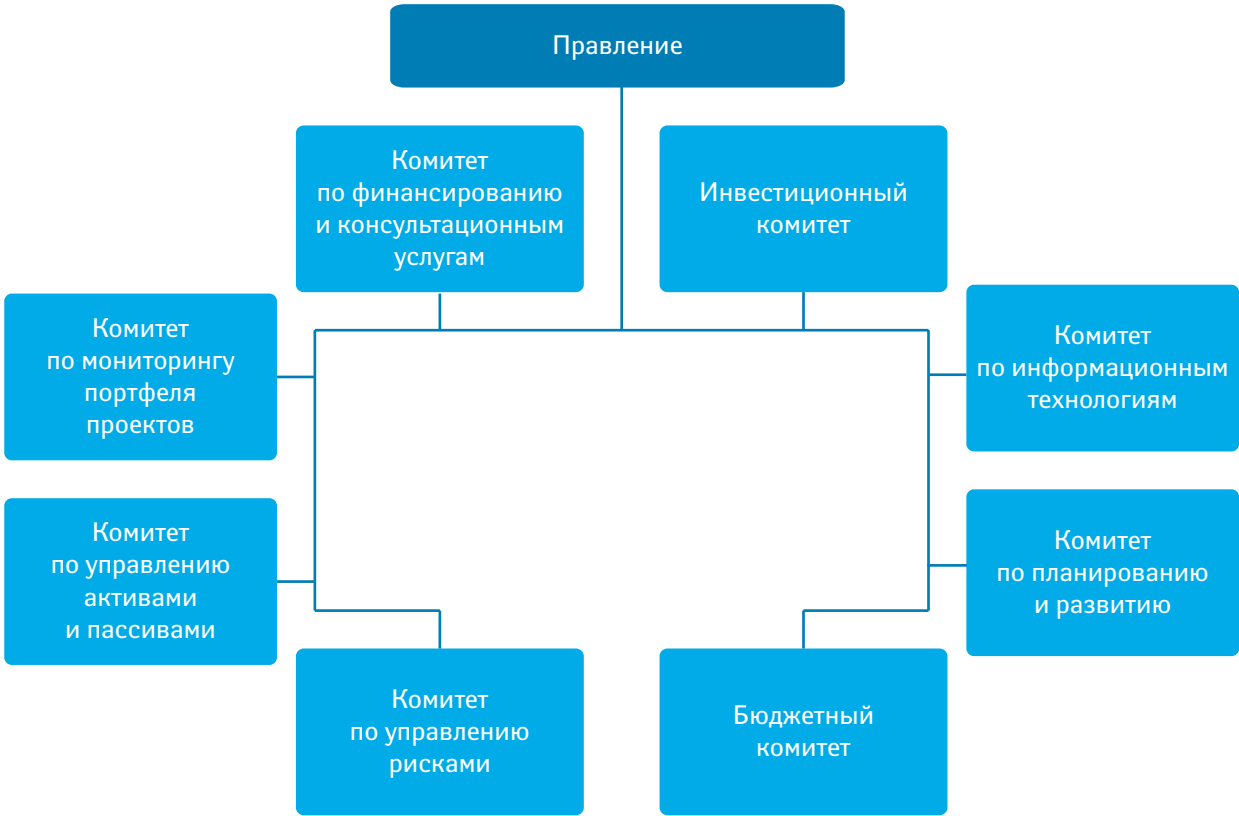


Рисунок 14. Структура внутренних комитетов Канадского банка развития бизнеса.

Особенности системы стратегического управления

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

Корпоративный план составляется *на пятилетний период* и включает:

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

Корпоративный план *пересматривается ежегодно с учетом изменений экономических условий* (рисунок 15).

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

Портфель стратегических инициатив Канадского банка развития бизнеса учитывает приоритеты государства и основан на глубоком анализе экономики, тенденций развития МСП Канады и финансирования данного сектора.

Так, перед утверждением Корпоративного плана на 2009–2013 гг. руководство банка совместно с Советом директоров анализировало возможные сценарии развития внешней среды при негативных последствиях мирового финансового кризиса.

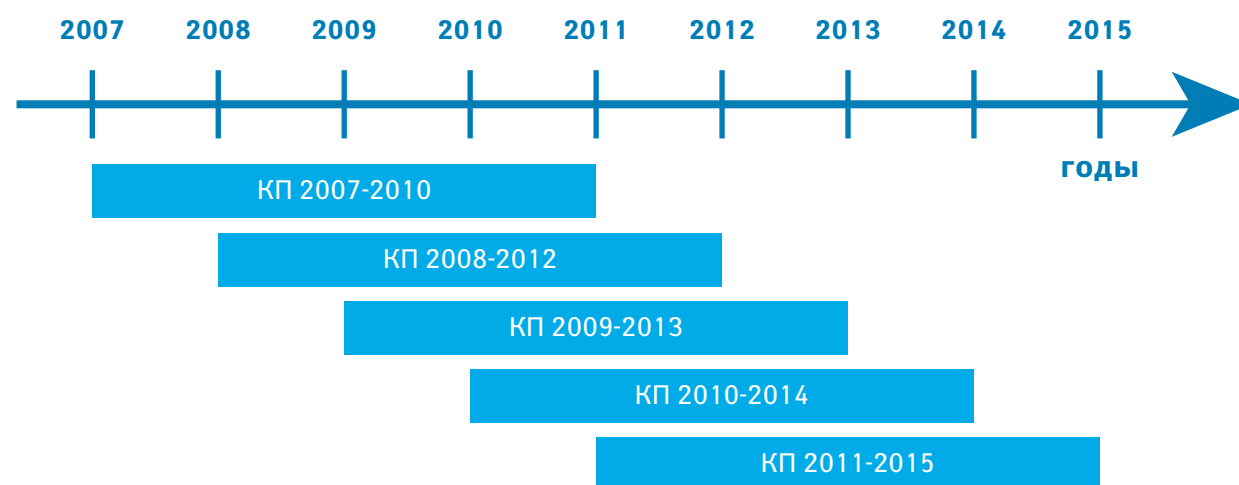


Рисунок 15. Преемственность корпоративных планов Канадского банка развития бизнеса.

Можно выделить три уровня *целей и задач* Канадского банка развития бизнеса как института развития:

- индивидуальные предприниматели;
- малые и средние предприятия (МСП);
- деловая среда, в которой функционируют индивидуальные предприниматели и МСП.

На уровне индивидуальных предпринимателей Канадский банк развития бизнеса ставит перед собой цели содействия созданию и развитию мелких форм предпринимательства, совершенство-

вания необходимых деловых качеств предпринимателей и информационного обмена между ними.

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

Канадский банк развития бизнеса стремится быть ведущим в стране финансовым институтом развития, формирующим деловую среду, создавая эффект синергии между основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) (рисунок 16).



Рисунок 16. Стейкхолдеры Канадского банка развития бизнеса.

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

Для визуализации стратегии используется Стратегическая карта, которая графически отображает общий стратегический курс банка на период планирования.

Стратегическая карта визуализирует рамки процесса стратегического управления в Канадском банке развития бизнеса, показывая взаимосвязь миссии банка, его стратегических целей, процессов распределения ресурсов и планирования на уровне подразделений (рисунок 17).

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

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

Система мониторинга реализации Стратегии

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

Стратегические цели банка формулируются в четырех областях:

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

Для мониторинга поставленных в Корпоративном плане целей используется следующий набор ключевых показателей деятельности (таблица 6):

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

Оказывая поддержку бизнес-проектам, банк стремится на долгосрочной основе сопровождать развитие бизнеса своих клиентов. Достижение этой цели измеряется показателем *уровня удовлетворенности клиентов*.

Этот показатель определяется ежегодно. Он оценивает сложившиеся отношения между банком и его клиентами. Измерение показателя производится сторонней компанией.

В области *«персонал»* Канадский банк развития бизнеса осуществляет отбор сотрудников по критериям профессионализма, практического опыта и лояльности, чтобы обеспечить высокое качество обслуживания клиентов. Банк стимулирует вовлеченность сотрудников в деятельность банка и их стремление к обучению и развитию.

Степень достижения данной стратегической цели измеряется показателем *вовлеченности сотрудников*. Показатель

определяется путем изучения мнения измерением степени лояльности сотрудников о банке как о работодателе, и их активности в выполнении своих

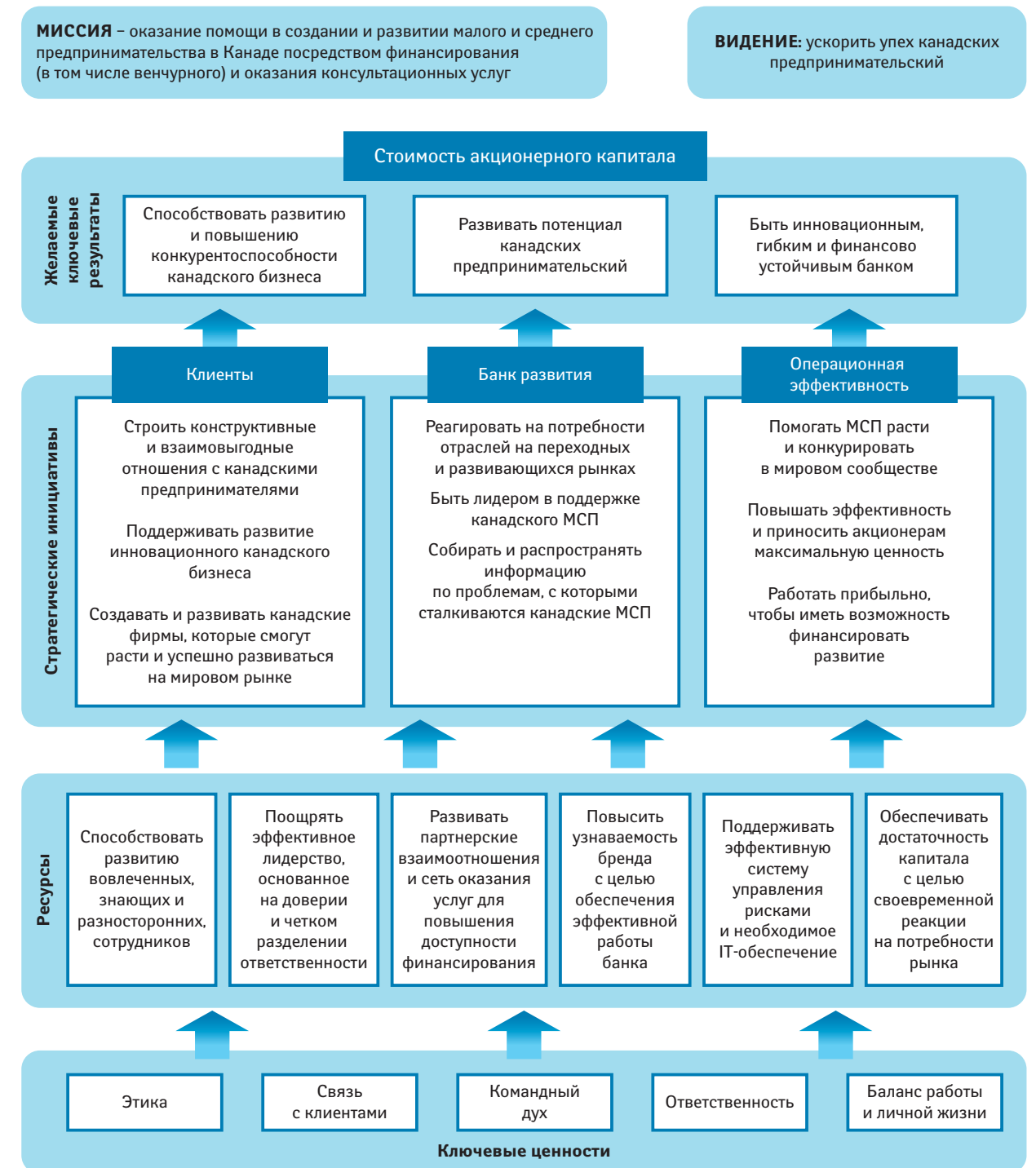


Рисунок 17. Стратегическая карта Канадского банка развития бизнеса (2011-2015 гг.)

основных должностных обязанностей. Измерение данного показателя производится ежегодно с привлечением сторонней компании.

Достижение цели в области «*эффективность*» характеризуется *коэффициентом эффективности*. Как правило, это отношение операционных и административных расходов к процентному доходу и иному виду дохода.

Этот показатель учитывает полученную прибыль (убыток) по субординированным кредитам. Чем ниже значение показателя, тем эффективнее деятельность Канадского банка развития бизнеса.

Достижение целей в области «*финансовая устойчивость*» предполагает *рост кредитного портфеля и выручки от оказа-*

ния консультационных услуг, а также повышение уровня рентабельности *собственного капитала*.

Консультационные услуги, предлагаемые Канадским банком развития бизнеса, выгодно отличают банк от подобных ему финансовых институтов развития.

Как правило, консультационные услуги по коммерческим вопросам являются достаточно дорогими. Канадский банк развития бизнеса применяет *гибкий подход к ценообразованию, предлагая предприятиям малого и среднего бизнеса доступные услуги высокого качества*.

Показатель *выручки от оказания консультационных услуг* может быть использован для качественной оценки деятельности банка, так как чем больше выручка банка

по данному виду услуг, тем больше доверия к банку со стороны потенциальных клиентов.

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

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

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

Этими показателями являются:

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

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

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

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

Показатель «выживание бизнеса» отражает процент «выживших» новых предприятий — клиентов банка.

Показатель «развитие бизнеса» отражает интенсивность развития клиентов Канадского банка развития бизнеса. Доля быстрорастущих МСП – клиентов банка сопоставляется с идентичным показателем в секторе МСП в целом по стране.

В целях разработки и реализации стратегии в Канадском банке развития бизнеса создан специализированный *блок стратегического управления*, возглавляемый вице-президентом по стратегии и планированию.

В компетенцию подразделений этого блока входит корпоративное планирование, проведение экономического, отраслевого и конкурентного анализа, *разработка стратегии*, а также *управление корпоративными проектами*.

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

Ежегодно проводится оценка эффективности работы Совета директоров Канадского банка развития бизнеса и подотчетных ему комитетов. *Председатель Совета директоров оценивает деятель-*

Ключевые показатели деятельности (2004–2009 гг.) Таблица 6

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

ность каждого члена Совета директоров индивидуально.

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

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

Начиная с 2011 г. в Канадском банке развития внедрена новая система показателей мониторинга реализации стратегии.

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

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

- система корпоративного управления;
- система стратегического управления (планирования);
- система риск-менеджмента;
- система управления персоналом;
- финансовые операции;
- венчурное финансирование;
- консалтинг;
- казначейство;
- инвестиционный менеджмент;
- информационные технологии;
- система оценки результатов деятельности и отчетности.

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

Корейский банк развития

История создания

Корейский банк развития (Korea Development Bank) (далее – КБР) был создан в 1954 г. в соответствии со специальным законом о Корейском банке развития с целью содействия модернизации и индустриализации национальной экономики.

С момента создания банк является основным финансовым институтом развития Республики Корея. За время своего существования КБР внес значительный вклад в технологическую модернизацию и диверсификацию южнокорейской экономики.

За относительно короткий исторический период времени банк способствовал превращению Республики Корея в динамично развивающуюся новую индустриальную страну (таблица 7).

По мере развития и диверсификации функций КБР деятельность банка стала пересекаться с деятельностью частных коммерческих банков. По этой причине в феврале 2008 г. правительство Республики

Корея приняло решение о приватизации КБР.

В октябре 2009 г. была учреждена Группа Корейского банка развития (далее – Группа). Группа состоит из КБР и его дочерних организаций:

- Инвестиционная компания «Дэу Секьюритиз» (Daewoo Securities) – банковские инвестиционные услуги, торговля на рынке ценных бумаг, андеррайтинг;
- КБР Кантал (KDB Capital) – лизинговые услуги, венчурное финансирование, факторинговые операции;

Эволюция основных функций КБР
в процессе изменения приоритетов экономической политики страны

Таблица 7

Период	Национальные приоритеты	Основные функции КБР	Приоритетные отрасли
1950-е гг.	Независимая экономика, стратегия развития импортозамещения	Финансирование послевоенного восстановления экономики	Базовые отрасли промышленности (строительство, металлургия, электроэнергетика)
1960–1970-е гг.	Экономическое развитие, ориентированное на экспорт	Финансирование развития экспортного потенциала	Экспортные сектора экономики, тяжелая и химическая промышленность
1980-е гг.	Повышение конкурентоспособности экспортных отраслей	Стимулирование развития экспортно-ориентированных отраслей	Автомобилестроение, электроника, тяжелая и химическая промышленность
1990-е гг.	Экономическая либерализация, развитие высокотехнологичных отраслей	Поддержка развития крупных национальных корпораций «чеболь»*	Электронные компоненты и информационные технологии
1998 г. Азиатский финансовый кризис	Реализация антикризисной программы	Реструктуризация банковской системы и «чеболь»	Базовые отрасли экономики
2000–2007-е гг.	Сбалансированное развитие, повышение конкурентоспособности национальной экономики	Стимулирование инновационного развития, венчурное финансирование	Наукоемкие отрасли
2008–2010-е гг. Мировой финансовый кризис	Реализация антикризисной программы	Стабилизация финансового и валютного рынка, стимулирование реального сектора экономики	Банковская сфера, технологические инновации

*«Чеболь» (в переводе с кор.) – финансово-промышленная группа.

■ **КБР Управление активами (KDB Asset Management)** — управление активами, трастовые услуги, инвестиционный консалтинг;

■ **Управляющая компания в области инфраструктурных активов в Корее (Korea Infrastructure Investments Asset Management, KIAMCO)** — управление активами, инвестиции в проекты развития инфраструктуры, проекты развития альтернативных источников энергии.

Общие сведения

С 2010 г. отчетность банка формируется по результатам деятельности Группы. Исходя из этого изучение особенностей организационной структуры, системы стратегического управления и других аспектов банка осуществляется по результатам деятельности Группы.

Среди основных направлений деятельности Группы можно выделить следующие:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестиционно-банковские операции;
- международные финансовые операции;
- управление активами и реорганизация компаний;
- доверительное управление;
- банкострахование⁶;

⁶ Банкострахование – это сотрудничество банков и страховых компаний по нескольким направлениям: страхование заемщиков, объектов залога и рисков самих банков при реализации банковских услуг.

■ финансовый и инвестиционный консалтинг;

■ аналитические исследования.
Деятельность КБР по результатам последних лет характеризуется следующими финансовыми показателями (таблица 8).

По стоимости суммарных активов и величине собственного капитала КБР входит в число крупнейших в мире банков развития.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью Группы управляет **Совет директоров**, состоящий из пяти членов. В их числе два исполнительных директора и три **независимых директора**. В 2010 г. было проведено 13 собраний Совета директоров.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **четыре комитета** (рисунок 18):

- Комитет по управлению рисками;
- Комитет по вопросам оценки и оплаты труда;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по выдвижению кандидатур в Комитет по аудиту.

Комитет по управлению рисками определяет допустимые размеры рисков, утверждает методики их расчетов. В состав комитета входят все пять членов Совета директоров.

Комитет по вопросам оценки и оплаты труда устанавливает целевые показатели деятельности Группы и проводит оценку соответствия фактических результатов целевым значениям. В состав комитета входят независимые директора и один исполнительный директор.

Комитет по аудиту осуществляет независимую оценку финансовой и операционной деятельности Группы. **Комитет по выдвижению кандидатур в Комитет по аудиту** рассматривает и одобряет кандидатуры в Комитет по аудиту. В состав Комитета по аудиту и Комитета по выдвиже-

нию кандидатур в Комитет по аудиту входят независимые директора.

Для реализации плана приватизации в структуре Группы создана **Комиссия по приватизации на базе Департамента стратегического управления**. Комиссия контролирует реализацию Плана приватизации КБР.

В рамках организационной структуры Группы действует девять департаментов и один отдел. Также введены должности управляющего директора, финансового директора и директора по стратегическому управлению.

Основные показатели деятельности КБР Таблица 8

Показатель	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Суммарные активы (млрд долл. США)	157	150	119	125
Капитал (собственные средства) (млрд долл. США)	23	15	15	16
Кредитный портфель (чистая ссудная задолженность) (млрд долл. США)	65	63	65	72
Соотношение активов к ВВП (в реальном выражении) (%)	14,97	16,15	14,34	13,6
Соотношение непроцентных расходов и совокупных доходов (cost-to-income) (%)	22,91	23,78	16,25	н/д
Стоимость суммарных активов на одного сотрудника (млн долл. США)	65	68	47	н/д
Рентабельность капитала (%)	11,63	2,79	6,62	6,6
Рентабельность активов (%)	1,72	0,28	0,82	0,9
Доля ликвидных активов в валюте баланса (%)	4,42	4,12	2,55	н/д
Отношение резервов к кредитному портфелю (%)	0,24	0,27	0,59	н/д

*Данные за 2010 г. приведены в соответствии с Годовым отчетом 2010 г. (консолидированные данные по Группе).

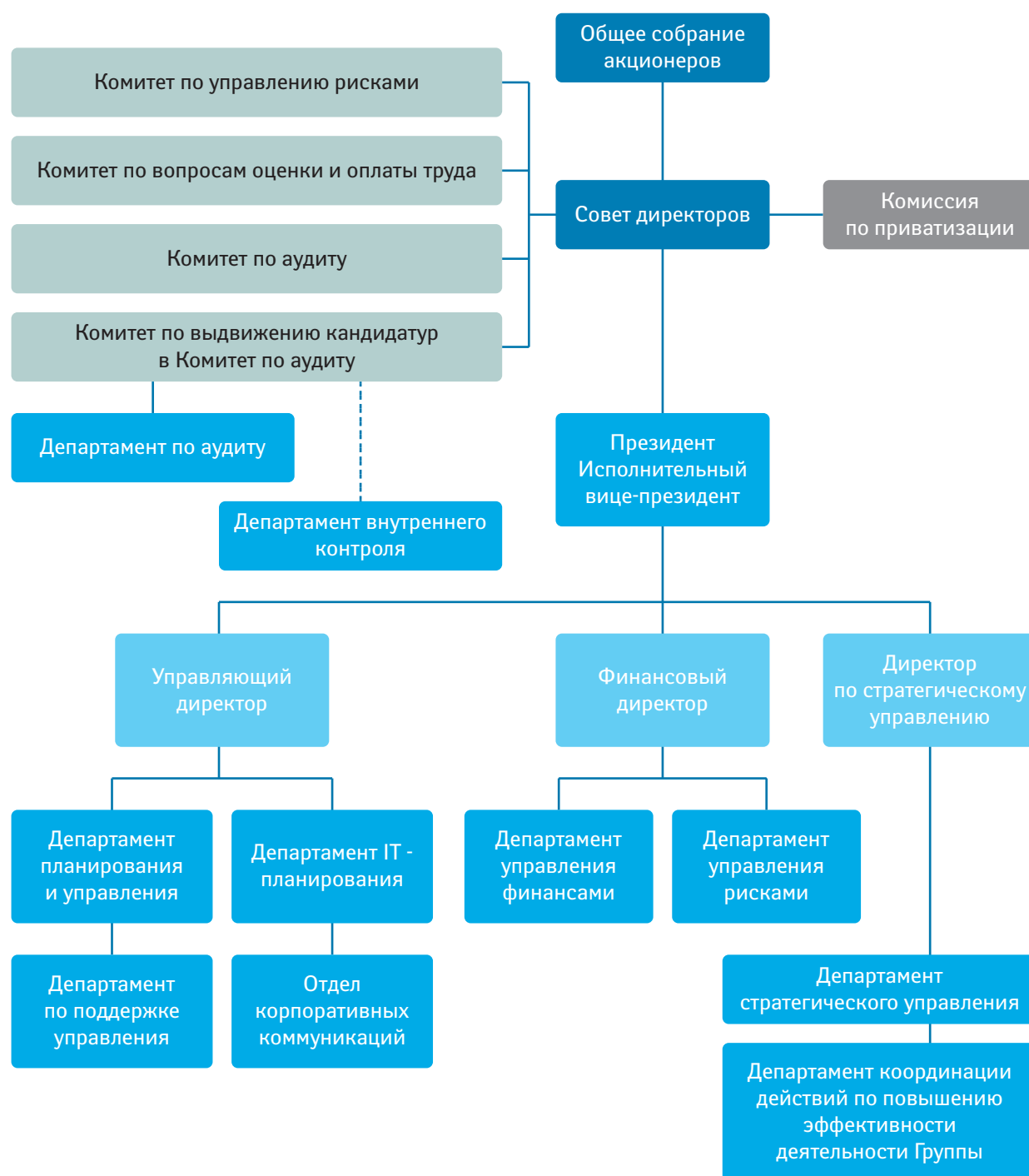


Рисунок 18. Организационная структура Группы Корейского банка развития
(по состоянию на октябрь 2011 г.).

Управляющему директору подотчетны Департамент планирования и управления, Департамент IT-планирования, Департамент по поддержке управления и Отдел корпоративных коммуникаций.

Финансовый директор отвечает за финансовую устойчивость Группы. Под его руководством в данном направлении осуществляют свою деятельность Департамент управления финансами и Департамент управления рисками.

В подчинении *Директора по стратегическому управлению* находятся Департамент стратегического управления и Департамент координации действий по повышению эффективности деятельности Группы.

Департамент стратегического управления разрабатывает среднесрочные и долгосрочные стратегии развития Группы, исследует нереализованные бизнес-возможности Группы, сопровождает сделки слияний и поглощений как в Республике Корея, так и за ее пределами.

Департамент координации действий по повышению эффективности деятельности Группы адаптирует и внедряет стратегии в ежедневную деятельность Группы с целью обеспечения и усиления эффекта синергии, оценивает деятельность Группы исходя из критерия эффективного сотрудничества и отсутствия дублирования функций внутри Группы.

Особенности системы стратегического управления

Одной из основных целей долгосрочной стратегии экономического развития Республики Корея является превращение страны в *крупный финансовый центр Азиатско-Тихоокеанского региона*.

В Стратегии КБР была поставлена среднесрочная цель — к 2011 г. стать *ведущим банком в регионе*, долгосрочная цель — к 2020 г. стать *частным корпоративным и инвестиционным банком*, входящим в 20 крупнейших банков мира.

В октябре 2009 г. *первый этап* реализации Стратегии — создание банковской группы на базе КБР — был успешно завершен.

На *втором этапе* предполагается дальнейшее развитие ключевых видов деятельности:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестиционно-банковские операции;
- управление активами.

По мере расширения международного сотрудничества на *третьем этапе* планируется преобразование Группы КБР в частную *международную инвестиционно-банковскую группу с широким спектром финансовых услуг* (рисунок 19).

Разработка Стратегии Группы и последующий мониторинг за ходом ее реализации входит в компетенцию *Департамента стратегического управления*.

КБР использует передовой опыт в области управления, внедряя в систему управления банка следующие инструменты:

■ модель стоимости компании (Enterprise Value Map™ — EVM);

■ измерение эффективности деятельности банка с учетом рисков (Risk Adjusted Performance Management — RAPM);

■ информационную систему управления (Management Information Systems — MIS).

I. Ведущая финансовая Группа в Азиатско-тихоокеанском регионе

II. Ведущая финансовая группа мирового уровня, входящая в число 20 ведущих финансовых групп мира

I. Ведущая финансовая группа в Азиатско-Тихоокеанском регионе

Стратегия «Концентрация на главном»:

1. Усилить конкурентные преимущества группы путем развития ключевых видов деятельности с целью достижения эффекта синергии.
2. Установить сотрудничество с финансовыми институтами Азиатско-Тихоокеанского региона, а также расширить сотрудничество с зарубежными финансовыми институтами.
3. Повысить стоимость активов группы посредством обеспечения стабильной базы фондирования и повышения рентабельности деятельности группы.

II. Ведущая финансовая группа мирового уровня, входящая в число 20 ведущих финансовых групп мира

Стратегия «Экспансия»:

1. Диверсифицировать бизнес-портфель с фокусом на банковские инвестиционные услуги и операции по управлению активами.
2. Изучать новые направления развития деятельности с целью выявления двигателей роста и диверсификации источников дохода.
3. Войти в число мировых финансовых центров, стать инвестиционно привлекательным регионом.

Ключевые виды деятельности:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- банковские инвестиционные операции;
- управление активами.

Потенциальные клиенты:

- национальные компании;
- зарубежные компании.

Позиция на рынке:

- финансовая группа, входящая в число 20 ведущих финансовых групп мира в области обслуживания корпоративных клиентов;
- финансовая группа, входящая в число 10 ведущих финансовых групп мира, демонстрирующих высокие результаты в области развития объектов инфраструктуры.

Потенциальные рыночные ниши:

- активное развитие деятельности группы на рынке Азиатско-Тихоокеанского региона;
- расширение деятельности группы на американском и европейском рынках.

Рисунок 19. Видение и Стратегия КБР (по состоянию на октябрь 2011 г.).

Модель стоимости компании позволяет проследить взаимозависимость между инициативами по повышению эффективности работы банка и величиной его акционерной стоимости.

Акционерная стоимость компании — совокупный потенциальный доход акционеров, выражаемый в получаемых дивидендах и повышении балансовой стоимости акций. Акционерная стоимость — то же, что и рыночная капитализация, равна количеству выпущенных (зарегистрированных) акций, умноженному на стоимость одной акции.

Для реализации указанной модели составляется «дерево» стоимости, в основе которого четыре *фактора стоимости*:

- рост доходов;
- операционная прибыль;
- управление активами;
- перспективы роста.

Далее эти факторы декомпозируются на 2–3 последующих уровня. Каждый фактор содержит определенный перечень бизнес-процессов. В совокупности получается карта создания стоимости компании, наглядно представляющая взаимосвязь между планами по повышению акционерной стоимости компании и практическими действиями, которые должны быть предприняты для выполнения этих планов.

Использование современных методов управления в КБР направлено на *формирование корпоративной культуры*, в основе которой лежит деятельность, ориентированная на результат, а также возможность *предоставления руководству банка оперативной информации*, влияющей на скорость,

эффективность и качество принятия управленческих решений.

Система мониторинга результатов в области развития

В соответствии с указом Президента Республики Корея мониторинг эффективности деятельности Корейского банка развития осуществляет *Комиссия по финансовым услугам*.

Ежегодно комиссия рассматривает и утверждает бюджет банка. Руководство банка регулярно отчитывается перед комиссией об исполнении бюджета. Комиссия вправе в любое время запросить у руководства банка необходимую финансовую отчетность, информацию о реализации проектов и осуществлять соответствующие проверки.

Планируемые итоги приватизации КБР

В соответствии с Планом приватизации часть активов и обязательств КБР переданы Группе Корейского банка развития и Корейской финансовой корпорации (Korea Financial Corporation) (далее — КФК).

Первоначально процесс приватизации планировали завершить к 2012 г., однако мировой финансово-экономический кризис внес коррективы в первоначально намеченные планы приватизации.

План приватизации КБР представлен на рисунке 20.

До изменения экономической ситуации Группа будет находиться в собственности у КФК, размещение ее акций будет отложено до соответствующего указа Президента Республики Корея (рисунок 21).

Предполагается, что КФК унаследует от КБР функции *по реализации экономиче-*

ской политики государства, в том числе такие, как:

- поддержка МСП;
- содействие созданию и развитию социальной инфраструктуры;
- содействие экономическому развитию национального бизнеса;
- стабилизация финансовых рынков.

	Текущее состояние		Полная приватизация	
	Подготовительный период		Начало приватизации	
Экономические условия	Дестабилизация мировой экономики		Восстановление экономики	
Национальная программа	Преодоление текущего кризиса		Введение рыночно-ориентированного финансирования в рамках государственной экономической политики. Развитие корпоративного и инвестиционного банка, конкурентоспособного на мировом рынке	
Функции развития	КБР	КБР, КФК	КБР, КФК	КФК
Коммерческая деятельность		Группа КБР	Группа КБР	
Право собственности	100% государство	100% государство	Первоначальное размещение акций	Не более 50% государство
План-график	Создание Группы КБР и КФК	Передача 94% акций Группы КБР КФК	Размещение акций к сроку (май 2014 г.)	Завершение приватизации

Рисунок 20. План приватизации КБР (по состоянию на октябрь 2011 г.).

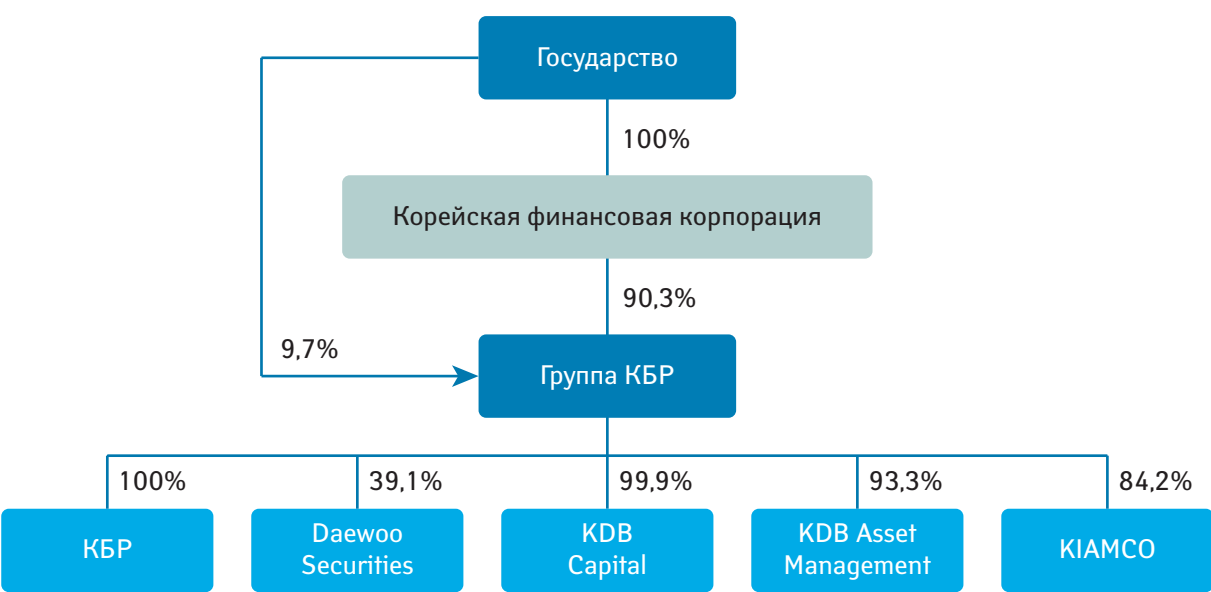


Рисунок 21. Структура приватизации КБР.

Операционная модель КБР в составе Группы преобразована с учетом мирового опыта, применяемого ведущими коммерческими финансовыми институтами.

Завершением процесса приватизации станет продажа принадлежащего государству контрольного пакета акций Группы национальным и зарубежным частным инвесторам, финансовым корпорациям, пенсионным фондам, фондам прямых инвестиций и другим участникам рынка.

Реализация плана приватизации КБР позволит ослабить политическое влияние на финансовую деятельность банка и сделать ее в большей степени ориентированной на рынок, а также модернизировать существующую модель государственного финансирования посредством создания государственного финансового института, деятельность которого отвечает междуна-

родным стандартам и основана на рыночных принципах.

Предполагается, что после приватизации КБР будет работать в тесном сотрудничестве с Корейской финансовой корпорацией, что обеспечит полную преемственность традиционных функций банка развития в последующей модернизации южнокорейской экономики.

Сингапурский суверенный фонд Темасек

История создания

История создания Национального фонда Сингапура (далее — Темасек⁷) тесно связана с *политикой индустриализации*, которая была принята в молодом независимом государстве Сингапур в 60-е гг. двадцатого века. *Целью политики индустриализации* было придание нового импульса экономическому развитию.

В тот период правительство приобрело акции компаний в различных отраслях и создавало новые. Например, так был образован успешно работающий сегодня Банк развития Сингапура (DBS Bank).

Большинство компаний создавались в форме совместных предприятий с целью заимствования передовых зарубежных технологий, и прежде всего в стратегических для развития экономики Сингапура отраслях.

В 1974 г. Министерством финансов Республики Сингапур *в форме холдинговой компании* был создан Национальный фонд Сингапура под названием Temasek Holdings.

Основной целью при создании фонда являлось централизованное управление всеми важнейшими предприятиями Сингапура.

Первоначально акциями правительства в этих компаниях владело Министерство финансов Сингапура. *В 1974 г. права владения и управления акциями были переданы холдингу Темасек.* Главной задачей холдинга являлось не оперативное управление компаниями, а определение стратегических направлений их развития.

Созданием Темасека сингапурское правительство достигло нескольких целей:

■ *во-первых*, дистанцировалось от вопросов оперативного управления компаниями и участвовало в выработке только стратегии их развития, используя процедуры корпоративного управления;

■ *во-вторых*, получило возможность инвестировать в отрасли и проекты как в Сингапуре, так и за рубежом;

■ *в-третьих*, была решена главная задача на начальном этапе экономического развития Сингапура — создание механизма, позволяющего правительству выступать в качестве инвестора в тех отраслях, в которые не мог инвестировать частный капитал по причине высоких коммерческих и других рисков или отсутствия необходимых финансовых ресурсов.

Важнейшей функцией Темасека было и остается поиск и развитие новых видов бизнеса, создание новых отраслей экономики, формирование промышленных кластеров.

Ранее в Сингапуре не было частных компаний, готовых инвестировать в создание общественного транспорта. Эту миссию взял на себя Темасек. Сейчас сингапурский

общественный транспорт и такси — высокодоходный вид бизнеса.

Общие сведения

В настоящее время Темасек — *крупнейшая в Азии* государственная инвестиционная компания.

Миссией Темасека является максимизация рыночной стоимости активов фонда и инвестирование в успешные предприятия.

Штаб-квартира Темасека находится в Сингапуре, 11 филиалов находятся в Азии и Латинской Америке.

Единственным акционером Темасека является *Министерство финансов Сингапура*.

Инвестиционный холдинг *владеет акциями* таких крупных национальных и международных компаний, как:

■ в финансовом секторе — Банк Китая (Bank of China Limited), Китайский строительный банк (China Construction Bank Corporation), Группа Банка развития Сингапура (DBS Group Holdings Ltd), Индонезийский Банк «Данамон» (PT Bank Danamon Indonesia Tbk), Банк «Стандарт Чартерд» (Standard Chartered PLC), АйСиАй-СиАй Банк (ICICI Bank Limited);

■ в секторе телекоммуникаций, СМИ и информационных технологий — Тайская корпорация «Шин» (Shin Corporation Public Company Limited), СТ Телемедиа (ST Telemedia), СТАТС ЧипПАК (STATS ChipPAC Ltd.), Бхарти Эйртел (Bharti Airtel Limited), Медиа - корпорация Сингапура (MediaCorp Pte Ltd), Телекоммуникационная компания

Сингапура (Singapore Telecommunications Limited);

■ в секторе транспорта, логистики и промышленности — Корпорация «Кеппел» (Keppel Corporation Limited), Транспортно-логистическая компания Сингапура «НОЛ» (NOL Limited), Портный оператор «ПСА Интернешнл» (PSA International Pte Ltd), Промышленная корпорация «Семб-корп» (Sembcorp Industries Ltd), СТ Инжиниринг (ST Engineering Ltd), Сингапурские авиалинии (Singapore Airlines Limited), Энергетическая компания Сингапура (Singapore Power Limited), Сингапурская корпорация общественного транспорта «СМРТ» (SMRT Corporation Ltd);

■ в секторе энергетики и природных ресурсов — Компания «Мозаик» (The Mosaic Company), Энергетическая корпорация «Чезапик» (Chesapeake Energy Corporation), Корпорация по производству биотоплива «Клин Энерджи» (Clean Energy Fuels Corp.), Сервисная энергетическая компания «ФТС Интернешнл» (FTS International Inc.), Горнорудная корпорация «Инмет» (Inmet Mining Corporation), Нефтяная компания «МЕГ» (MEG Energy Corp).

Кроме того, холдинг является владельцем акций как государственных, так и частных компаний, при этом в некоторых он владеет миноритарным пакетом. Поэтому в Сингапуре чаще употребляется термин «компании, связанные с Темасеком», а не «компании, входящие в Темасек».

Компании, связанные с холдингом, занимают лидирующие позиции в различных сферах: *управление морскими и воздушными портами, морские и воздушные*

⁷ «Темасек» — имя древнего города, существовавшего на территории современного Сингапура.

перевозки, энергетика, телекоммуникации, СМИ, банковские и финансовые услуги, недвижимость, инжиниринг.

Организационная структура и органы управления

Высшим органом принятия управленческих решений холдинга является *Совет директоров*. В его состав входят 9 независимых директоров, являющихся лидерами частного бизнеса и не участвующих в оперативном руководстве холдингом. Заседания Совета директоров проводятся *ежеквартально*.

Членов Совета директоров Темасека назначает *президент Сингапура* по представлению министра финансов.

Основными вопросами, решаемыми Советом директоров, являются:

- определение долгосрочных стратегических целей;
- утверждение годового бюджета;
- одобрение инвестиционных сделок;
- назначение исполнительного директора.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют 3 комитета:

- *Исполнительный комитет* — рассмотрение предложений по инвестиционным сделкам;
- *Аудиторский комитет* — контроль и аудит;
- *Комитет эффективного развития* — подготовка стратегических

планов деятельности, контроль их реализации и представление предложений по вознаграждениям.

Управление текущей деятельностью холдинга осуществляет *Исполнительный директор*, назначаемый Советом директоров.

Поддержку работы *Исполнительного директора* осуществляет 3 комитета:

- *Комитет по стратегии, инвестиционному портфелю и рискам* — обзор макроэкономики, политических, социальных и технологических тенденций в целях изучения возможности возникновения новых рисков;
- *Главный комитет по инвестициям* — мониторинг и управление инвестиционным портфелем;
- *Главный управляющий комитет* — политика корпоративного управления, в том числе внутренний контроль.

Ни Президент страны, ни Правительство Сингапура не участвуют в принятии решений о направлении инвестиций Темасека и изъятии финансовых ресурсов, а также в принятии других решений, касающихся бизнеса.

Министерство финансов Сингапура, осуществляя стратегическое руководство, *не вмешивается* в текущие оперативные вопросы холдинга.

Руководство Темасека несет перед ним ответственность лишь за соответствующий *уровень рентабельности деятельности холдинга и выплату дивидендов*.

Правительство в лице Министерства финансов *не предоставляет Темасеку ника-*

ких льгот, преференций, субсидий и других мер поддержки. Это положение также распространяется на проведение и организацию тендеров по госзакупкам.

Инвестиционный портфель холдинга

Рыночная стоимость инвестиционного портфеля Темасека *стабильно росла* в период с 2003 по 2008 гг., увеличившись за это время более чем в 3 раза.

В 2009 г. из-за снижения стоимости активов вследствие мирового финансового кризиса инвестиционный портфель в стоимостном выражении *уменьшился* почти на треть. В 2010–2012 гг. ежегодный рост портфеля возобновился, но уже меньшими темпами.

Темасек управляет инвестиционным портфелем, который по состоянию на 31 марта 2012 г. оценивался в *198 млрд сингапурских долл.* (157,5 млрд долл. США), в него включены государственные компании, международные компании и частные компании с потенциалом роста (рисунок 22).

Традиционно Темасек *инвестировал ресурсы в экономику Сингапура и другие азиатские страны*. В 2012 г. на азиатские страны приходилось 42% инвестиционного портфеля Темасека (рисунок 23).

Вместе с тем *инвестиции в экономику Европы и Северной Америки* в 2012 г. *увеличились* почти на 3%, но составили лишь 11% от общей стоимости портфеля.

Рост произошел за счет приобретения Темасеком акций американских компаний Mosaic, FTS International и Clean Energy, работающих в секторе энергетики и природных ресурсов.

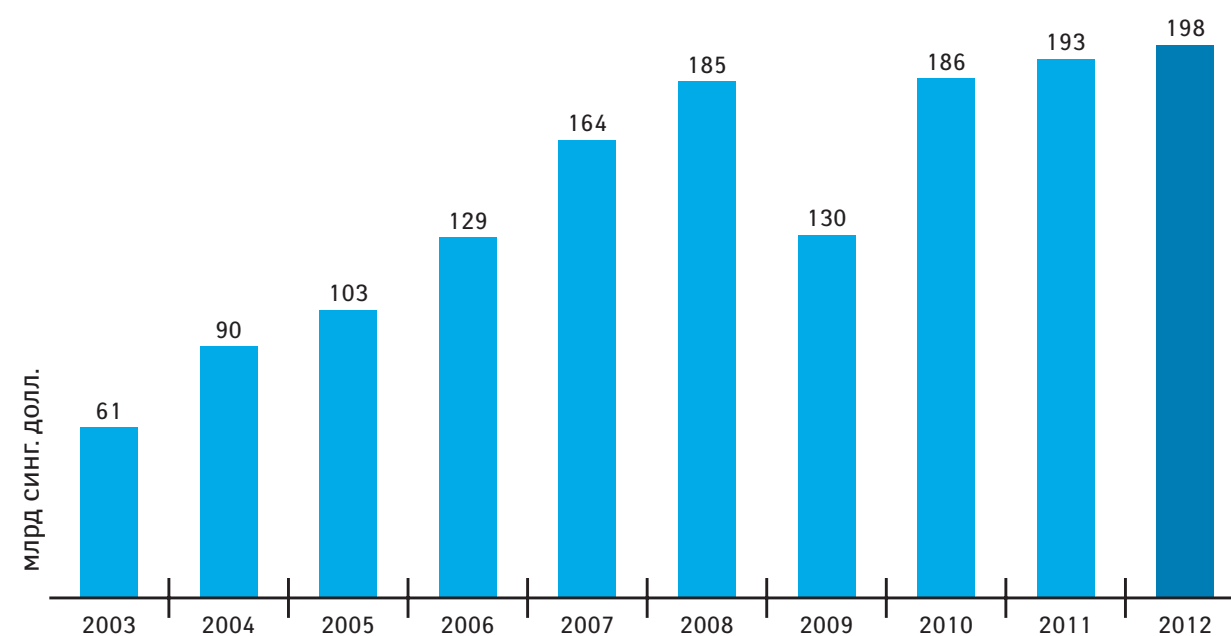


Рисунок 22. Динамика инвестиционного портфеля с 2003 по 2012 г.

По структуре портфеля Темасек различные направления бизнеса, имеющие гибкую инвестиционную компанией. Правительство Сингапура на первом этапе через Темасек создает, развивает

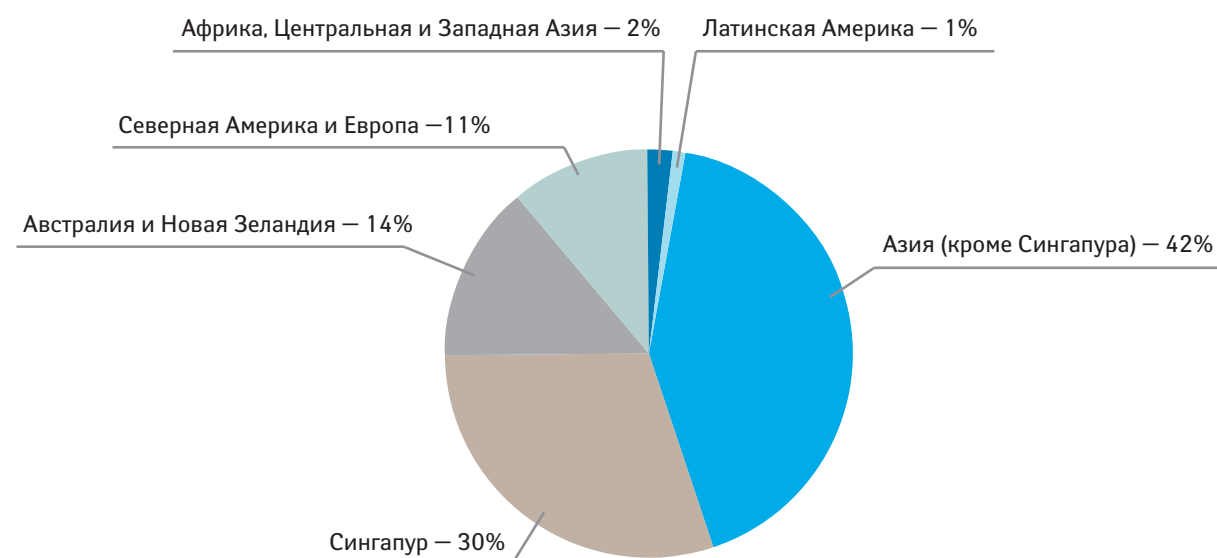


Рисунок 23. Географическое распределение инвестиционного портфеля (2012 г.).

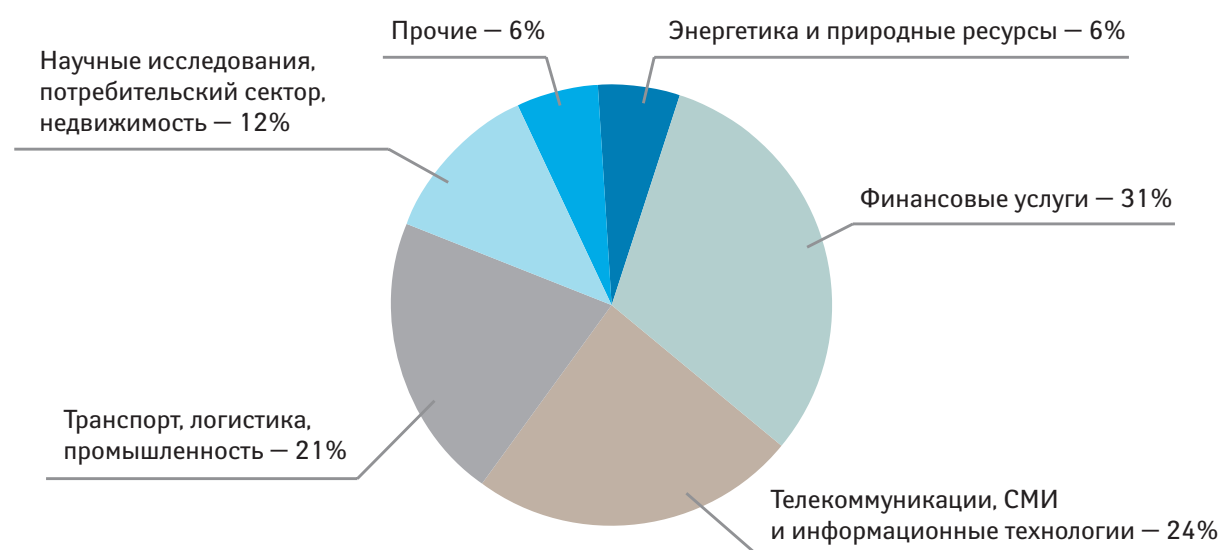


Рисунок 24. Инвестиционный портфель по секторам.

различные направления бизнеса, имеющие региональный или международный потенциал.

Более 50% инвестиционного портфеля Темасека составляют вложения в сектора *телекоммуникаций, информационных технологий и финансовых услуг* (рисунок 24). Инвестиции в *энергетику и природные ресурсы* составляют около 6% инвестиционного портфеля Темасека.

Впоследствии в зависимости от экономической целесообразности *Темасек может увеличить или уменьшить свою долю участия* в капитале компаний. Выход из компаний, уже не являющихся стратегически важными или профильными, — *один из основополагающих принципов деятельности Темасека*.

Японская финансовая корпорация

Японская финансовая корпорация (Japan Finance Corporation) была образована в октябре 2008 г. в результате слияния следующих финансовых институтов (рисунок 25):

■ Японского банка международного сотрудничества (Japan Bank for International Cooperation);

■ Финансовой корпорации сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства (Agriculture, Forestry and Fisheries Finance Corporation);

■ Корпорации финансирования социальной сферы (National Life Finance Corporation);

■ Японской финансовой корпорации малого и среднего предпринимательства (Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise).

С точки зрения опыта в области стратегического управления наибольший интерес представляют Японский банк международного сотрудничества и Финансовая корпорация сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства.

Японский банк международного сотрудничества

Общие сведения

Японский банк международного сотрудничества (Japan Bank for International Cooperation) был создан в 1999 г. как государственный финансовый институт, деятельность которого направлена на развитие экономического сотрудничества с зарубежными странами. Основной функцией банка являлась *поддержка внешнеэкономической деятельности японских компаний*.

До октября 2008 г. миссия банка заключалась в оказании содействия устойчивому развитию Японии и других стран посредством выполнения различных финансовых операций, в том числе кредитования, с целью:

- поддержки развития экспорта, импорта и других видов внешнеэкономической деятельности Японии;
- повышения устойчивости мировой финансовой системы;
- обеспечения социально-экономического развития и экономической стабильности в развивающихся регионах мира.

Обязательным условием деятельности банка являлось неучастие в конкурентной борьбе с коммерческими финансовыми учреждениями.

После образования Японской финансовой корпорации *Японский банк международного сотрудничества* стал ее структурным подразделением, ответственным за международное сотрудни-

чество. При этом в целях поддержания доверия со стороны зарубежных финансовых институтов и выполнения международных обязательств банк сохранил свое первоначальное название.

В настоящее время *миссия* Японского банка международного сотрудничества состоит в том, чтобы оказывать влияние на социально-экономическое развитие эко-

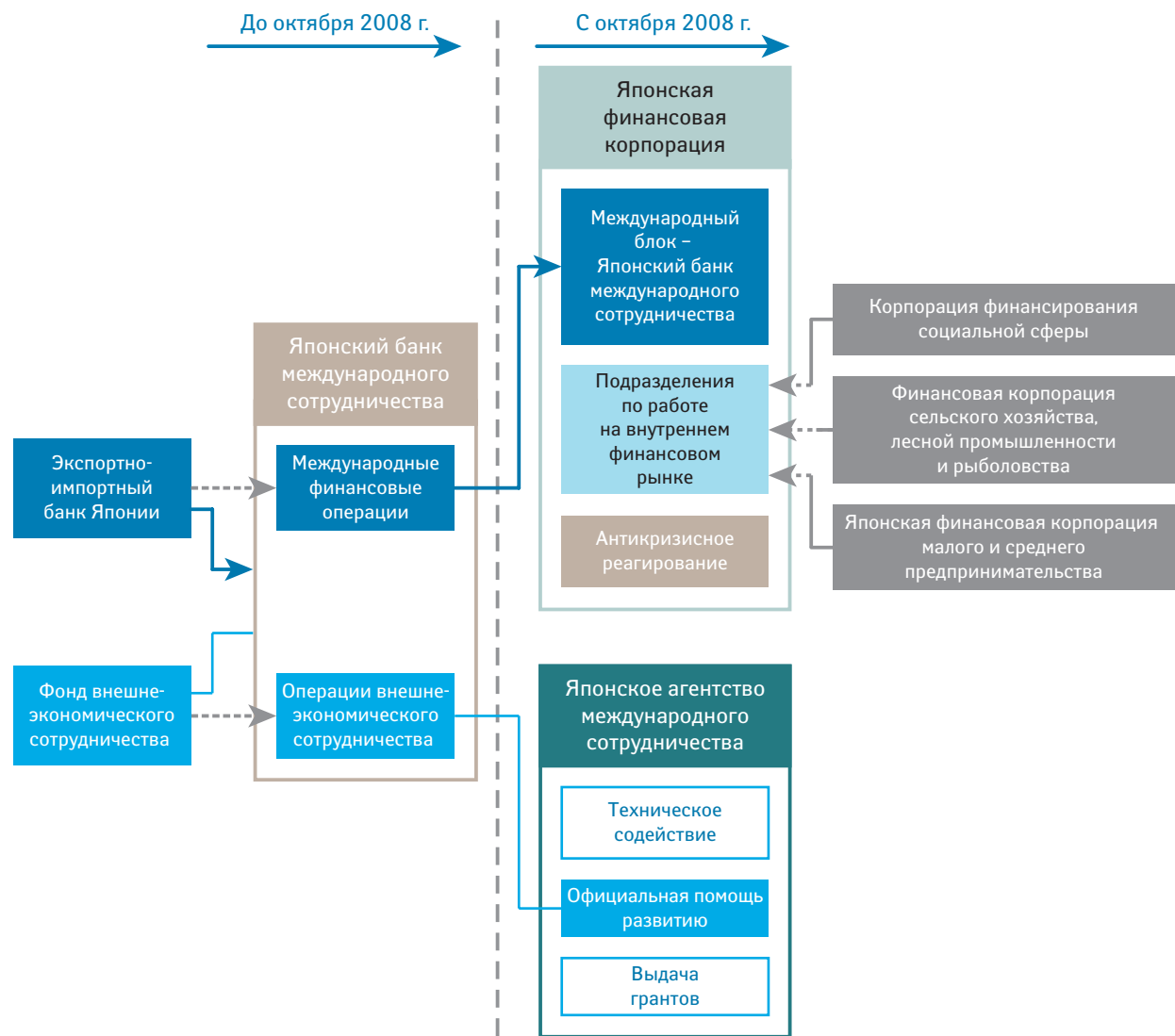


Рисунок 25. Схема образования Японской финансовой корпорации.

номики Японии и других стран посредством осуществления международных финансовых операций в целях:

- содействия международному развитию и обеспечения доступа Японии к стратегически важным природным ресурсам;
- поддержания и повышения конкурентоспособности японских компаний на международном рынке;

■ разработки и реализации анти-кризисных мер по преодолению мирового финансового кризиса.

Организационная структура и органы управления банка представлены на рисунке 26.

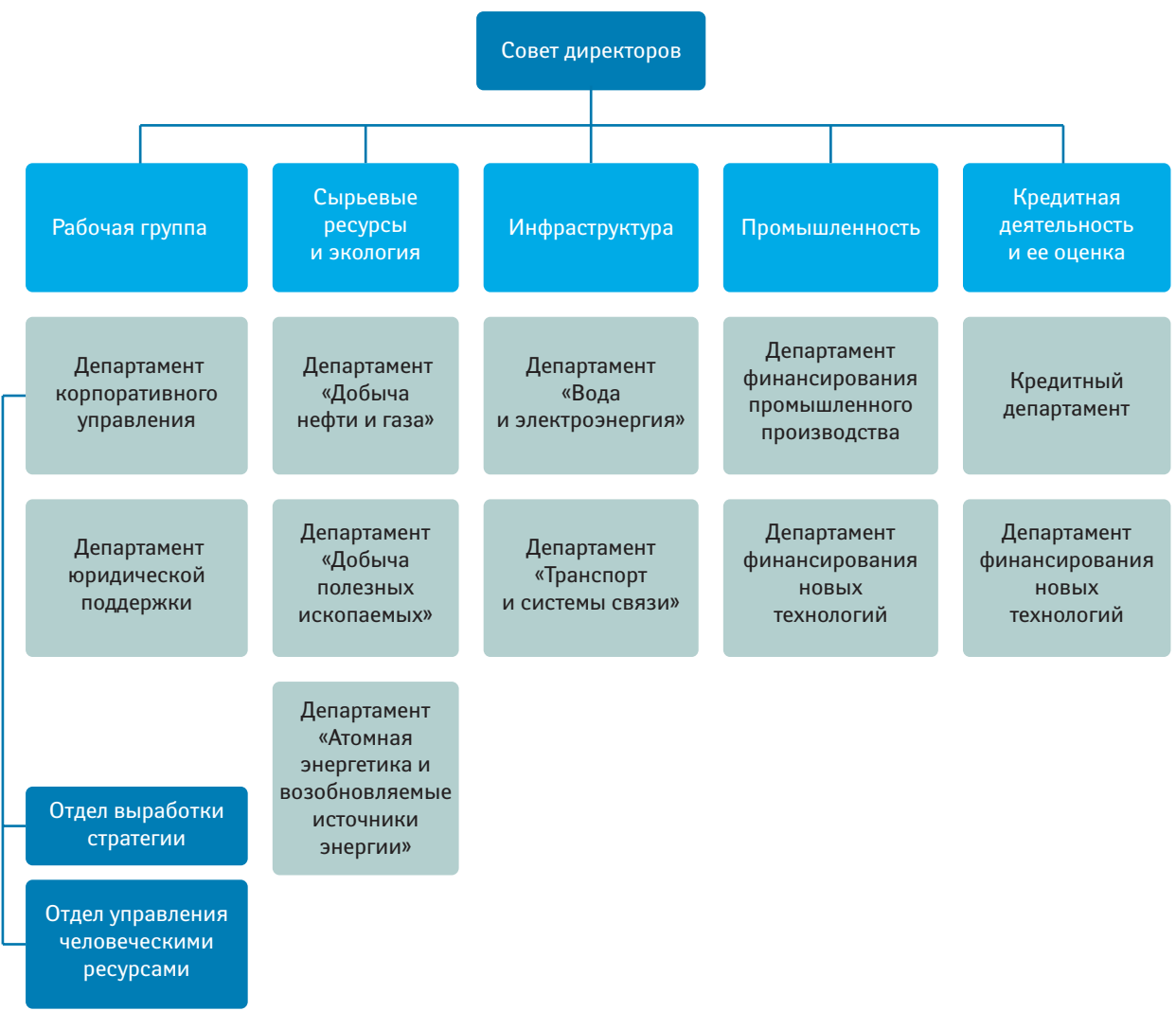


Рисунок 26. Организационная структура Японского банка международного сотрудничества (по состоянию на октябрь 2011 г.).

Особенности системы стратегического управления

С целью обеспечения максимальной прозрачности процессов, внедрения стратегического управления, ориентированного на конкретные результаты, в банке в 2002 г. была введена *система показателей оценки эффективности деятельности банка*.

Эта система состоит из трех блоков:

- миссия и приоритеты операционной деятельности;
- операционные стратегии;
- годовой бизнес-план.

Блок I. Миссия и приоритеты операционной деятельности. Определение приоритетов деятельности банка во исполнение миссии, а также основных принципов, четко регламентирующих деятельность банка.

Блок II. Операционные стратегии. Разработка комплекса операционных стратегий банка сроком на три года для реализации среднесрочных целей и задач банка. Разработка системы индикаторов в соответствии с обозначенными приоритетами для обеспечения непрерывности и прозрачности управления.

Операционные стратегии делятся на:

■ *базовые* (общего характера), отражающие цели развития собственных финансовых и организационных возможностей банка (таблица 9);

■ *предметные*, относящиеся к конкретной стратегической области (например, по защите окружающей среды) (таблица 10).

Содержание первых двух блоков представлено на рисунке 27.

Каждая операционная стратегия характеризуется целью, задачами и индикаторами (количественными измерителями целей).

Блок III. Годовой бизнес-план. Целью подготовки годового бизнес-плана является перевод операционных стратегий в набор тактических действий.

В основе системы стратегического управления лежит *двухуровневый* цикл управления PDCA: планирование (Plan), выполнение (Do), контроль исполнения (Check), действия (Action), включающий следующие стадии (рисунок 28):

■ постановка целей (планирование),

■ реализация процессов или проектов для достижения этих целей (выполнение),

■ измерение эффективности операционных стратегий (проверка),

■ операционное совершенствование и пересмотр целей (действия).

1-й уровень. Прогнозный период операционных стратегий составляет три года, по истечении которых производится тщательный анализ и *обзор деятельности банка за данный период*.

Одновременно проводится анализ динамики внешней для банка деловой среды и определяются стратегические альтернативы на последующие три года. По результатам анализа выполнения стратегий публикуется отчет по их оценке. На основании этого отчета формулируются операционные стратегии на новый трехлетний период.

Пример базовой операционной стратегии по защите окружающей среды

Таблица 9

Задача	Конкретные действия	Показатель
Более пристальное внимание к проблемам окружающей среды и продвижение проектов, улучшающих ее состояние	Активная поддержка проектов, улучшающих состояние окружающей среды в развивающихся странах	Доля проектов, профинансированных Японским банком международного сотрудничества, которые имеют положительный для окружающей среды эффект

2-й уровень. По истечении каждого финансового года проводится план-фактный анализ *результатов* операционной деятельности, в рамках которого оценивается *степень достижения плановых показателей*, указанных в годовом бизнес-плане. Результаты оценки публикуются в годовом отчете об эффективности деятельности.

Для повышения объективности анализа создан *Внешний комитет по оценке эффективности деятельности банка*. Комитет состоит из экспертов в области

контроля и оценки качества процессов и систем управления во главе с сертифицированным аудитором. Оценка эффективности проводится на основе данных годового бизнес-плана и операционных стратегий.

После публикации результатов оценки комитет дает свое заключение относительно полученных данных, обосновывает выбор метода оценки, а также предоставляет рекомендации по совершенствованию *системы показателей оценки эффективности деятельности банка*.

Пример предметной операционной стратегии по поддержке развивающихся стран в решении глобальных экологических проблем

Таблица 10

Задача	Конкретные действия	Показатель
Усиленная поддержка мер, принятых правительствами развивающихся стран, по сокращению эмиссии парниковых газов	Активная поддержка проектов, улучшающих состояние окружающей среды в развивающихся странах	Объем займов, гарантий и инвестиционных обязательств по проектам по сокращению эмиссии парниковых газов
		Сокращение эмиссии парниковых газов благодаря проектам, профинансированным Японским банком международного сотрудничества (контролируемый индикатор)
	Поддержка проектов, способствующих более широкому применению японской технологии очистки	Объем займов, гарантий и инвестиционных обязательств по проектам, в рамках которых применяется японская технология очистки

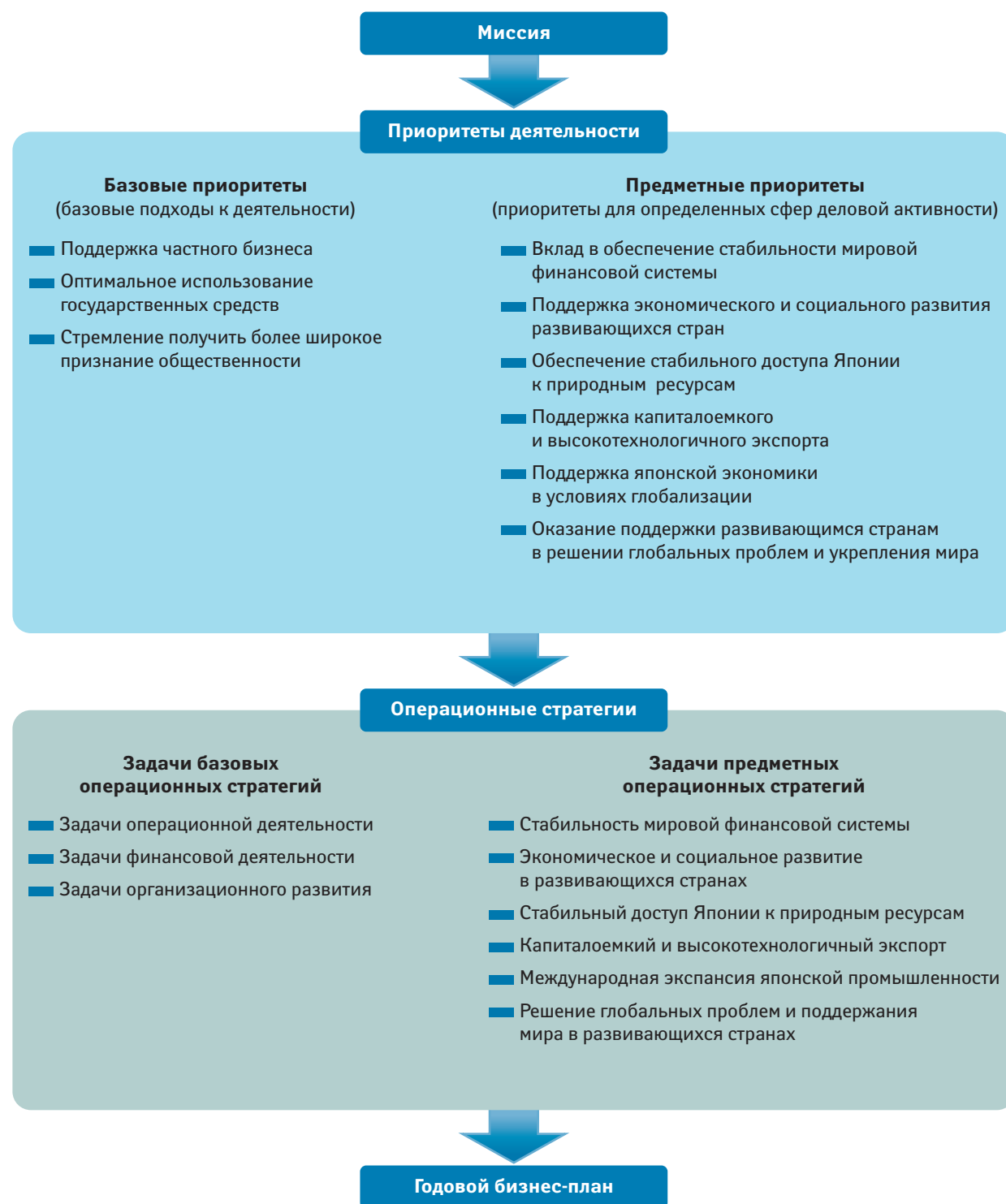


Рисунок 27. Структура системы измерения эффективности деятельности банка в целях стратегического управления.

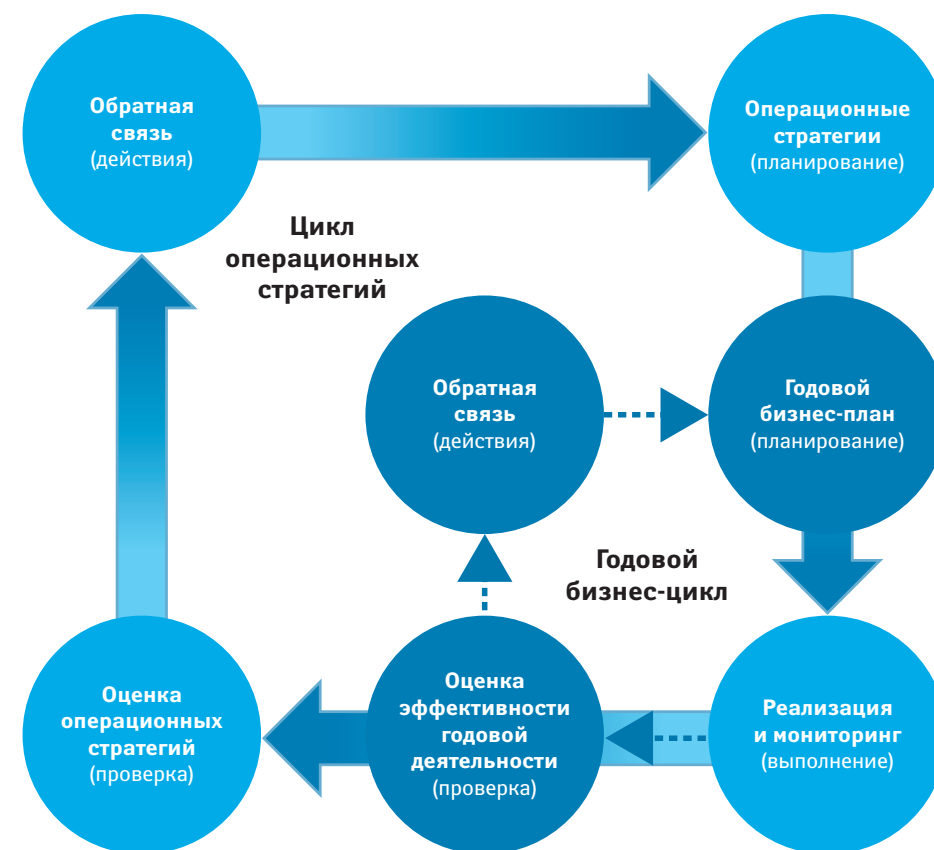


Рисунок 28. Система стратегического управления на базе PDCA-цикла.

Финансовая корпорация сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства Японии

Общие сведения

Финансовая корпорация сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства Японии (Agriculture, Forestry and Fisheries Finance Corporation) (далее – Корпорация) была создана в 1953 г.

и являлась единственным государственным финансовым институтом, реализующим государственную политику поддержки сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства.

В октябре 2008 г. Корпорация стала структурным подразделением Японской финансовой корпорации, ответственным за *сотрудничество с предприятиями сельского хозяйства, лесной и рыбной промышленности*.

Основной задачей деятельности Корпорации является предоставление льготных долгосрочных кредитов в целях:

- поддержки основных фермерских хозяйств;
- рационального использования лесных и рыбных ресурсов;
- поддержки местной промышленности путем сотрудничества сельского хозяйства и пищевой промышленности.

Особенности системы стратегического управления

В основе системы стратегического управления Корпорации *PDCA-цикл*: планирование (Plan), выполнение (Do), проверка (Check), действия (Action), включающий следующие стадии (рисунок 29):

- определение приоритетов, разработка Стратегии и задач (планирование);
- реализация деятельности в рамках Стратегии (выполнение);
- осуществление оценки деятельности (проверка);
- совершенствование бизнес-процессов и пересмотр приоритетов (действия).

Приоритеты деятельности Корпорации разрабатываются исходя из миссии и государственной политики в области поддержки сельского хозяйства, лесной и рыбной промышленности.

Стратегия и приоритеты разрабатываются на три года, их выполнение оценивается ежегодно.

По истечении прогнозного (трех-летнего) стратегического цикла и каждого финансового года производятся *анализ и оценка деятельности за данный период*. Вся деятельность в рамках цикла стратеги-

ческого управления осуществляется в соответствии с приоритетами.

Анализ реализации Стратегии осуществляется с помощью *системы рейтингования*, которая отражает тенденцию реализации Стратегии внутри стратегического периода.

В отчетном периоде приоритетами деятельности были:

- всесторонняя поддержка клиентов посредством обеспечения кредитными ресурсами и управленческого консультирования;
- партнерство с частными финансовыми институтами;
- ускоренное реформирование собственной деятельности.

Каждой цели соответствует набор определенных задач. *Рейтинги (A, B, C, D)* устанавливаются на основе балльной оценки степени соответствия достигнутых результатов поставленной цели.

Балльная оценка результатов достижения цели вычисляется как средняя всех значений балльных оценок задач, решение которых необходимо для достижения данной цели.

Степень достижения каждой задачи оценивается с применением *количественного и/или качественного методов оценки*.

Результаты анализа реализации стратегии ежегодно публикуются в виде *отчетов об эффективности деятельности*, которые выпускаются дополнительно к годовым отчетам. Вся информация размещена в открытом доступе и постоянно обновляется на официальном сайте Корпорации.



Рисунок 29. Система стратегического управления на базе PDCA-цикла.

Для объективности проведения анализа деятельности Корпорации создан *Консультативный совет* по вопросам управления, состоящий из шести экспертов из разных областей управления, среди которых высококвалифицированные представители деловой и научной сферы.

В компетенцию совета входит обсуждение целей и действий руководства Корпорации, оценка анализа эффективности деятельности Корпорации и выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления.

В результате проведенной оценки определяются приоритеты и разрабатывается стратегия Корпорации на последующие три года.

После реструктуризации система стратегического управления Корпорации была интегрирована в систему стратегического управления Японской финансовой корпорации. Сама Корпорация, уже в качестве структурного подразделения, сохранила свое предназначение и цели функционирования.

3

ИНСТИТУТЫ ПОДДЕРЖКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ЭКСПОРТА

Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк

История создания

Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк (закрытое акционерное общество) (далее — Росэксимбанк) был образован в 1994 г.

Росэксимбанк был создан с целью *реализации государственной политики поддержки и стимулирования отечественного экспорта, создания импортозамещающих производств и содействия привлечению инвестиций в экономику России.*

Общие сведения

При этом, имея лицензию Банка России и являясь профессиональным участником рынка ценных бумаг, Росэксимбанк

предоставляет своим клиентам весь комплекс традиционных банковских услуг.

Единственным акционером Росэксимбанка является государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

Уставный капитал Росэксимбанка на начало 2012 г. составлял 951 млн руб.

Банк не имеет филиалов.

В соответствии с одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2003 г. № 1493-р Концепцией развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в Российской Федерации Росэксимбанк выполняет *функции агента Правительства Российской Федерации по осуществлению государственной финансовой поддержки российского экспорта.*

В качестве агента Правительства Российской Федерации Росэксимбанк отвечает за *решение следующих задач:*

■ проведение государственной политики в области гарантийной поддержки российского экспорта, ориентированной на усиление конкурентных позиций российских экспортеров на традицион-

ных рынках развивающихся стран и государств СНГ;

■ оказание содействия российским экспортерам по продвижению их промышленной продукции на рынки;

■ предоставление российским экспортерам доступа к долгосрочным кредитам, включая предэкспортное кредитование по минимальным рыночным ставкам.

В этих целях Росэксимбанк:

■ выступает банком - агентом по предоставлению государственных гарантий российским экспортерам промышленной продукции, российским и иностранным банкам, кредитующим импортеров, банкам-нерезидентам, иностранным государствам при осуществлении экспорта российской промышленной продукции;

■ выдает по запросу российских экспортеров от своего имени гарантии (тендерные гарантии, гарантии возврата аванса, гарантии надлежащего исполнения) как на коммерческих условиях, так и подкрепленные государственными гарантиями;

■ выступает агентом по предоставлению среднесрочных и долгосрочных кредитов для реализации экспортоориентированных проектов за счет или с участием средств федерального бюджета;

■ осуществляет кредитование экспортеров.

Росэксимбанк является членом следующих межбанковских объединений, бирж, ассоциаций:

■ Московской межбанковской валютной биржи;

■ Ассоциации российских банков;

■ Ассоциации участников вексельного рынка (АУВЕР);

■ Российского финансово-банковского союза (РФБС);

■ РОССВИФТ;

■ S.W.I.F.T.;

■ Брюссельского международного банковского союза;

■ некоммерческого партнерства «Национальный комитет содействия экономическому сотрудничеству со странами Латинской Америки».

Национальный внешнеторговый банк Мексики

История создания

Национальный внешнеторговый банк Мексики (далее — НВБМ) был создан в 1937 г. для поддержки и финансирования малых и средних мексиканских предприятий, ориентированных на экспорт.

Банк был создан как инструмент государственной политики по повышению конкурентоспособности мексиканских компаний, работающих на международном рынке.

В этой связи банк предоставляет услуги по финансированию, подготовке персонала и технической поддержке широкому кругу предприятий.

Стимулирование инвестиций

НВБМ содействует созданию венчурных фондов с целью стимулирования прямых инвестиций и является пайщиком Мексиканской корпорации инвестиций капитала (далее — МКИК), которая была создана как инструмент экономической политики на рынках венчурного капитала.

МКИК является фондом фондов частного капитала, инвестирующих в акционерные компании и венчурные фонды.

МКИК была создана крупнейшими банками развития Мексики: Национальной финансовой корпорацией — банком развития, Национальным внешнеторговым банком Мексики, Национальным банком общественных работ и государственных услуг и Фондом капитализации и инвестирования в сельскохозяйственный сектор.

МКИК практически служит инструментом экономической политики на рынках частного венчурного капитала, что, в свою очередь, предполагает стимулирование общего развития мексиканской экономики и поддержку МСП.

На сегодняшний день МКИК инвестировал в 38 венчурных и паевых фондов, которые профинансировали проекты 160 малых и средних предприятий в Мексике и в других странах Латинской Америки.

Исламская корпорация страхования инвестиций и экспортного кредитования

История создания

Исламская корпорация страхования инвестиций и экспортного кредитования (далее — ИКСИЭК) была основана в 1994 г. с целью развития и диверсификации внешнеэкономических связей между странами-участниками.

Общие сведения

В дальнейшем *миссия корпорации* была расширена и на текущий момент формулируется как содействие росту экспорта стран-членов, привлечение прямых иностранных инвестиций, содействие распространению исламских принципов в международной торговле и страховании.

В целях исполнения миссии организации ИКСИЭК активно сотрудничает со специализированными учреждениями стран-членов, прежде всего с агентствами кредитования экспорта, и предлагает широкий набор инструментов контроля предпринимательских рисков, как относящихся к категории страхования, так и имеющих характер перестрахования.

Основные принципы, на которых базируется политика корпорации:

■ разделение рисков между участниками проектов;

■ распределение доходов, возникающих в результате страхования и перестрахования между участниками согласно принятой декларации, после наполнения обязательных резервных фондов;

■ непринятие к страховой защите контрактов, условия которых идут вразрез с нормами шариата, как в части товарной номенклатуры, так и в отношении доходов в виде заранее установленных процентов;

■ инвестирование средств из собственных фондов корпорации в соответствии с исламскими принципами.

Канадская корпорация развития экспорта

История создания

Канадская корпорация развития экспорта (Export Development Canada) была создана в 1944 г. для поддержки и стимулирования внешнеэкономической деятельности канадских компаний.

На основании Парламентского закона о развитии экспорта от 1 октября 1969 г. Канадская корпорация развития экспорта (далее — Корпорация) была преобразована в *акционерное общество со 100-процентным государственным участием (crown corporation)*.

В соответствии с канадским законодательством «crown corporation» — это акционерное общество со 100-процентным государственным участием, являющееся агентом Правительства Канады по реализации основных направлений экономической политики.

Общие сведения

В настоящее время Корпорация является основным финансовым институтом развития, оказывающим услуги экспортного финансирования предприятиям Канады.

В рамках осуществления поддержки внешнеэкономических операций канадских предприятий Корпорация предлагает своим клиентам широкий спектр финансовых услуг в области *экспортного страхования, гарантийной поддержки и финансирования экспорта, а также консультационные услуги*.

Клиентами Корпорации являются как канадские компании, так и компании — резиденты других стран, осуществляющие внешнеэкономические операции с канадскими предприятиями.

Более 80% клиентов Корпорации — *малые и средние предприятия-экспортеры, которые получают стандартный комплекс финансовых услуг*.

Для крупных предприятий-экспортеров в случае необходимости финансовые продукты могут быть доработаны с учетом их специфических запросов и потребностей.

Корпорация поддерживает *инвестиции канадских компаний в 184 зарубежных странах*. Для повышения эффективности поддержки своих клиентов

за рубежом Корпорация открыла представительства в 10 странах мира, в том числе в России.

Численность персонала Корпорации – свыше 1000 человек.

Корпорация осуществляет свою деятельность на основе *принципа финансовой независимости*, генерируя доход, достаточный:

- для формирования активов,
- для успешного управления кредитным и рыночным рисками,
- для поддержания собственного капитала на уровне, обеспечивающем долгосрочное стратегическое развитие Корпорации.

В настоящее время деятельность Корпорации регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Законом о развитии экспорта;
- Законом о регулировании финансовой деятельности.

Закон о развитии экспорта устанавливает *максимальный объем обязательств*, которые Корпорация может взять на себя в процессе осуществления основной деятельности.

В соответствии с этим законом Министерство международной торговли Канады (по согласованию с Министерством финансов) имеет право давать Корпорации разрешение на *проведение определенных операций от имени Правительства Канады*.

Такие операции отражаются на отдельном счете Корпорации, известном под названием «*Канадский счет*». Совет директоров Корпорации несет ответственность

только за надлежащее выполнение операций в рамках «Канадского счета».

Закон о регулировании финансовой деятельности регламентирует вопросы, касающиеся *финансового менеджмента, отчетности, базовых принципов организации систем внутреннего контроля и аудита эффективности деятельности* канадских акционерных обществ со 100-процентным государственным участием.

Согласно Закону о развитии экспорта Корпорация отчитывается на регулярной основе перед Парламентом Канады. Деятельность Корпорации курируется Министерством международной торговли Канады.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью Корпорации управляет *Совет директоров*, состоящий из Председателя и 10 членов, большинство из которых являются независимыми директорами и представляют частный сектор. Председатель и члены Совета директоров утверждаются Парламентом Канады.

Совет директоров подотчетен Парламенту Канады, курирует Совет директоров министр международной торговли Канады. Для обеспечения деятельности Совета директоров создано пять специальных комитетов (рисунок 30):

Комитет по развитию бизнеса занимается проработкой вопросов стратегического развития Корпорации.

В сферу его компетенции входят:

■ определение основных направлений стратегического развития Корпорации, включая подготовку Корпоративного плана;

■ регулярный пересмотр системы показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады;

■ анализ внешних условий функционирования Корпорации и подготовка предложений по осуществлению корректирующих действий в случае их изменения;

■ мониторинг реализации утвержденных планов (корпоративного плана и бизнес-планов) и контроль соблюдения установленных принципов деятельности.

Комитет по кадровым вопросам готовит рекомендации:

■ по формированию кадровой политики (в соответствии с утвержденной Стратегией Корпорации);

■ по определению целей и задач Президента Корпорации в реализации Стратегии, оценке результатов его деятельности, подготовке предложений по вознаграждению.

Комитет по кадровым назначениям и корпоративному управлению Корпорации готовит предложения по следующим вопросам:

- выбор кандидатур на должности Президента и Главного исполнительного директора Корпорации, Председателя и членов Совета директоров Корпорации;
- оценка эффективности деятельности Совета директоров и его комитетов.

Состав комитетов и их полномочия определяются и в случае необходимости пересматриваются Советом директоров Корпорации.

В *организационную структуру управления Корпорации* входят восемь функ-

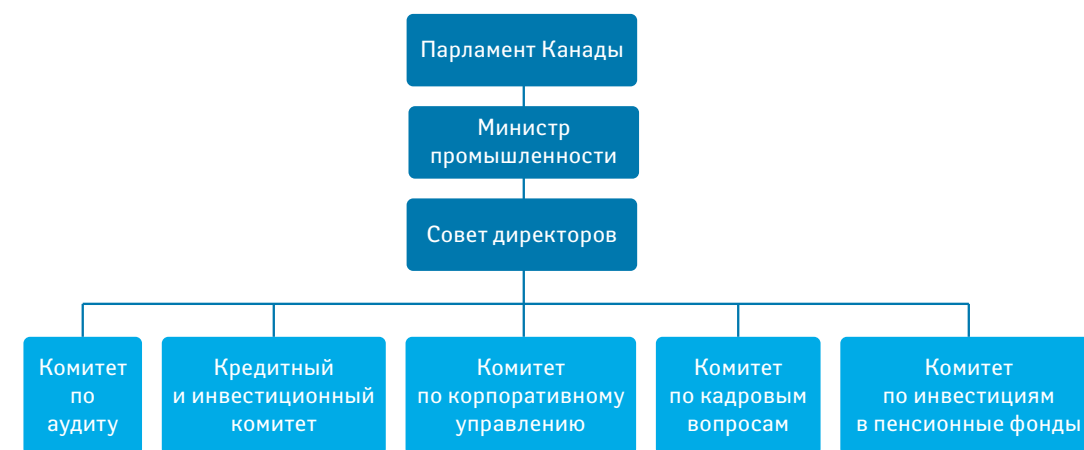


Рисунок 30. Структура корпоративного управления Корпорации.

циональных департаментов, юридическая служба и корпоративный секретариат.

Непосредственное руководство корпорацией осуществляет Президент и Главный исполнительный директор в одном лице, который отчитывается перед Советом директоров Корпорации (рисунок 31).

Особенности системы стратегического управления

Основные направления стратегического развития Корпорации определяются Советом директоров с учетом предложений *Комитета по развитию бизнеса*. В про-

цессе разработки стратегии определяются миссия, видение, основные стратегические цели Корпорации и ресурсы, необходимые для их достижения.

Миссия Корпорации состоит в содействии расширению международного влияния канадских компаний.

Видение Корпорации — быть лидером в предоставлении инновационных финансовых услуг на коммерческой основе канадским компаниям, помогая им добиться успеха на глобальных рынках.

При разработке стратегии учитываются следующие *основные принципы*:

■ соответствие требованиям международных соглашений, заключенных Правительством Канады;

■ выполнение обязательств Корпорации в области корпоративной социальной ответственности;

■ обеспечение финансовой стабильности.

Процесс разработки и координации стратегии возложен на *Департамент стратегического планирования и корпоративных коммуникаций*. В разработке стратегии принимают участие все подразделения Корпорации.

Каждый департамент на базе сформулированных ранее основных направлений стратегического развития готовит свой бизнес-план или операционный план. Эти планы важны для разработки стратегии Корпорации, а цели, предложенные департаментами, помогают разработать *стратегические цели, ключевые показатели эффективности* для Корпорации в целом.

После того как процесс разработки и утверждения корпоративной стратегии завершен, бизнес-планы и операционные планы департаментов дорабатываются с учетом утвержденного Корпоративного плана.

Это позволяет Корпорации *не допустить расхождения бизнес-планов и операционных планов департаментов с корпоративной стратегией и увязать планы департаментов между собой*.

Стратегические цели, ключевые показатели эффективности и их целевые значения для Корпорации в целом интегрируются в ее операционную деятельность посредством бизнес- и операционных планов отдельных структурных подразделений.

Индивидуальные цели сотрудников Корпорации привязываются к целям, уста-

новленным в функциональных планах их подразделений. Результаты достижения индивидуальных целей оцениваются с помощью ежегодно проводимой оценки эффективности деятельности сотрудников.

В соответствии с программой мотивации и стимулирования труда, действующей в Корпорации в настоящий момент, *размер переменной части вознаграждения сотрудников напрямую зависит от их вклада в реализацию корпоративной стратегии*, который определяется по результатам ежегодной оценки достижения индивидуальных целей.

Стратегия Корпорации формулируется в *Корпоративном плане*, являющемся важнейшим документом Корпорации, который составляется на пятилетний период и включает:

- анализ внешней среды и тенденций ее изменений;
- стратегические цели;
- систему сбалансированных показателей (ключевые показатели эффективности);
- финансовый план.

Корпоративный план утверждается Советом директоров Корпорации и *пересматривается ежегодно с учетом изменения внешних и внутренних экономических условий* (рисунок 32).

Процесс пересмотра Корпоративного плана включает сбор информации из различных источников с целью подтверждения того, что стратегический курс Корпорации отражает интересы ее акционеров, а также потребности канадских экспортеров.



Рисунок 31. Организационная структура Корпорации.

Система мониторинга реализации Стратегии

Стратегическое управление и мониторинг реализации Стратегии Корпорации осуществляет *Департамент стратегического планирования и корпоративных коммуникаций*.

Для реализации стратегии Корпорация использует методологию *системы сбалансированных показателей*. Эффективность деятельности Корпорации измеряется степенью соответствия показателям Корпоративного плана.

Стратегические цели и ключевые показатели эффективности Корпорации формулируются в четырех основных областях:

- взаимодействие с экспортерами и инвесторами;
- содействие интеграции в систему мировой торговли;
- развитие организации;

■ стабильный финансовый менеджмент.

На период *2009–2013 гг.* перед Корпорацией поставлены следующие *стратегические цели*:

■ достичь более тесного сотрудничества с канадскими предприятиями для лучшего понимания их потребностей и наиболее эффективного применения опыта и знаний, деловых связей и финансовых решений Корпорации;

■ повысить конкурентоспособность канадских компаний, предоставляя им широкий спектр услуг по торговому финансированию и управлению рисками с целью роста экспортных продаж, инвестиций за рубежом и эффективности управления поставками;

■ оптимально использовать ресурсы, бизнес-процессы, технологии и персонал Корпорации для удовлетворения потребностей канадских компаний;

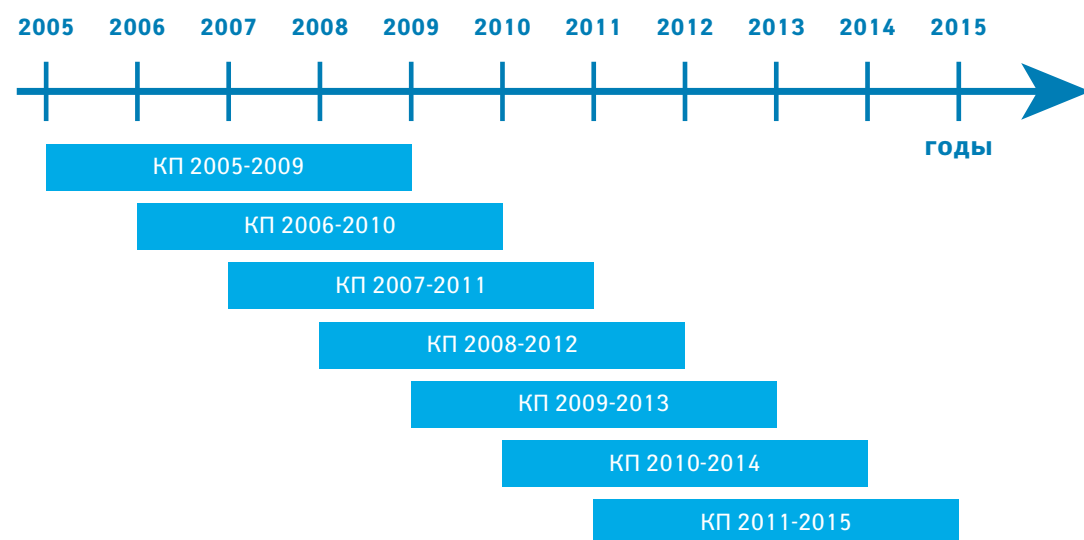


Рисунок . 32. Преемственность Корпоративных планов Корпорации.

■ совершенствовать процедуры риск-менеджмента и политику поддержания необходимого соотношения собственного капитала и активов для сохранения стабильного финансового состояния, обеспечивающего реализацию стратегических задач Корпорации и ее финансовую самостоятельность.

Для мониторинга реализации утвержденной стратегии используется набор *ключевых показателей деятельности Корпорации* (таблица 11).

Ключевые показатели деятельности Корпорации

Таблица 11

Показатель	2009 г.	2010 г.		2011 г.
	Факт	План	Факт	План
Чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации (%)	68,9	На том же уровне	74,0	70,0–77,0
Общий оборот бизнеса (млн долл. США)	79 113	+4%	84 858	+2–4%
Оборот бизнеса на развивающихся рынках (млн долл. США)	17 867	+1%	23 829	+2–5%
Количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний	494	+3%	550	+4–7%
Количество сделок, осуществленных через компании-партнеры	5000	На том же уровне	5400	На том же уровне / +2%
Соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области IT» и коэффициента общих затрат на обеспечение IT	55:45	53:47	41:59	45:55
Коэффициент эффективности (%)	22,9	20,4	25,2	26,1
Чистая прибыль (млн долл. США)	247	355	1 616	577
Рентабельность собственного капитала (%)	3,9	5,3	19,5	7,3
Лояльность сотрудников	–	На уровне высококлассных организаций	–	На уровне высококлассных организаций
Стабильность кадрового состава (%)	92,7	Не менее 92,7	Не менее 92,7	Не менее 92,7

Для оценки результатов достижения стратегических целей по направлению *«взаимодействие с экспортерами и инвесторами»* Корпорация использует следующие ключевые показатели эффективности:

■ количество обслуженных клиентов;

■ количество клиентов — повторных пользователей программ Корпорации;

■ чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации.

Количество обслуженных клиентов за год — число канадских компаний, которые в течение данного года пользовались услугами Корпорации или получали выгоду от ранее оказанных им услуг. Данный показатель вошел в состав ключевых показателей эффективности начиная с 2007 г.

Количество клиентов — повторных пользователей программ Корпорации — показатель, позволяющий косвенно оценить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов Корпорации. Динамика данного показателя свидетельствует об эффективной стратегии удержания и повторного привлечения клиентов.

В 2008 г. Корпорация внесла изменения в подход к оценке *уровня удовлетворенности клиентов*. Для этих целей в систему сбалансированных показателей был добавлен новый показатель — *чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации (Net Promoter Score)*. Он заменил использовавшиеся ранее показатели «количество постоянных и новых клиентов», «индекс клиентских услуг» и «индекс ценности для клиентов».

По чистому показателю продвижения услуг и продуктов оценивается репутация Корпорации и вероятность того, что клиенты будут рекомендовать услуги и продукты Корпорации своим коллегам по бизнесу.

Корпорация также изучает мнения клиентов о своей деятельности. Прогнозирование результатов по данному показателю представляется достаточно сложным, в особенности в свете стремительно меняющихся экономических условий.

По направлению *«содействие интеграции в систему мировой торговли»* Корпорация оценивает свои результаты с помощью следующих основных показателей:

■ общий оборот бизнеса;

■ оборот бизнеса на развивающихся рынках;

■ оборот и количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний;

■ оборот бизнеса и количество сделок компаний-партнеров.

Общий оборот бизнеса — общий оборот экспортных операций и инвестиций, осуществленных при поддержке Корпорации. Это переменный плановый показатель, значение которого зависит от множества факторов. Например, поскольку большая часть расчетов в рамках деятельности Корпорации проводится в долларах США, колебания валютного курса оказывают большое влияние на значение показателя общего оборота бизнеса.

■ Особое значение Корпорация придает деятельности своих

клиентов на развивающихся рынках и с целью оценки эффективности оказываемой им поддержки использует показатель *«оборот бизнеса на развивающихся рынках»*.

Канадские компании осуществляют *прямые инвестиции за рубежом* в первую очередь с целью повышения своей конкурентоспособности и предоставления более качественного сервиса своим клиентам. Крупные компании осуществляют такие инвестиции для глобализации операций в целях прямого выхода на местные рынки, уменьшения производственных издержек, минимизации проблем с логистикой и повышения эффективности. Небольшим компаниям прямые инвестиции позволяют успешно встроиться в уже сложившуюся локальную сеть поставок.

Для оценки эффективности работы Корпорации по содействию канадским компаниям при осуществлении прямых инвестиций за рубежом применяется два показателя: *оборот и количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний*.

С целью определения эффективности своего *взаимодействия с компаниями-партнерами* Корпорация анализирует динамику оборота сделок, совершенных через такие компании. Для этого в 2008 г. в систему сбалансированных показателей Корпорации был введен еще один показатель — *количество сделок, осуществленных через компании-партнеры*.

По направлению *«развитие организации»* Корпорация оценивает результаты достижения стратегической цели с приме-

нением следующих ключевых показателей эффективности:

■ соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ;

■ лояльность сотрудников;

■ стабильность кадрового состава;

■ оборот бизнеса с высоким уровнем риска.

Для оценки эффективности распределения средств, затрачиваемых Корпорацией на информационные технологии, используется показатель, рассчитываемый как *соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ*.

Этот показатель используется многими зарубежными организациями для измерения затрат на ИТ между так называемыми проектами по внедрению бизнес-инициатив и затрат на поддержку и обеспечение существующей системы информационных технологий.

Целевое значение данного показателя устанавливается ежегодно в зависимости от бюджетов внутренних проектов, запланированных на этот год.

Политика Корпорации *в области управления персоналом* нацелена на повышение уровня лояльности и сохранение в Корпорации сотрудников, необходимых для успешной реализации ее \Стратегии.

Показатель лояльности сотрудников оценивается раз в два года по результатам опроса, проводимого сторонней организацией. Данный опрос включает широкий перечень вопросов, касающихся различных

аспектов, связанных с условиями труда, «внутренним климатом» в организации, уровнем лояльности и удовлетворенности персонала.

Результаты опроса Корпорация сравнивает с данными опросов, проводимых в высококласных канадских организациях. Опрос, проведенный в 2007 г., показал, что Корпорация достигла своей цели по данному направлению.

Второй показатель, оценивающий эффективность достижения стратегических целей Корпорации в области управления персоналом, — *стабильность кадрового состава*. Данный показатель позволяет оценить уровень текучести кадров в Корпорации и сравнить его со средним показателем по Канаде, рассчитываемым независимым экспертным агентством.

Руководство Корпорации уделяет большое внимание вопросу *управления бизнес-процессами*. Начиная с 2007 г. для совершенствования своих бизнес-процессов Корпорация использует широко известную методологию бережливого производства в качестве пилотного проекта, усовершенствовав кредитный процесс. Запланировано *создание Офиса по управлению бизнес-процессами*.

Ключевыми показателями деятельности Корпорации по направлению *«стабильный финансовый менеджмент»* являются:

- чистая прибыль;
- рентабельность собственного капитала (ROE);
- коэффициент общей эффективности;
- коэффициент финансовой устойчивости.

Для *оценки социально-экономической эффективности* своей деятельности Корпорация использует отдельную систему показателей, оценивающую вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады (таблица 12).

В соответствии с Законом о регулировании финансовой деятельности, регламентирующим деятельность канадских акционерных обществ со 100-процентным государственным участием, Корпорация также обязана проходить *внешний аудит эффективности своей деятельности*. Аудит осуществляется *Офисом Главного аудитора Канады* по следующим направлениям:

- система корпоративного управления;
- система стратегического управления (планирования) и оценки эффективности деятельности Корпорации;
- система риск-менеджмента;
- управление изменениями;
- система корпоративной социальной ответственности.

Ранее внешний аудит эффективности деятельности проводился раз в пять лет, а начиная с 12 марта 2009 г., после вступления в силу поправок в Закон о регулировании финансовой деятельности, такой аудит будет проводиться не реже одного раза в 10 лет.

Для более качественного изучения проблем и потребностей компаний, получающих поддержку Корпорации, в 2006 г. был создан независимый *Промышленный экспертный совет*.

Совет состоит из 24 членов — руководителей канадских отраслевых ассо-

циаций и союзов. Совет изучает вопросы, имеющие важное значение для канадских экспортеров. Особое внимание он уделяет отстающим отраслям канадской экономики.

В настоящее время наибольший интерес для членов Совета представляют следующие вопросы:

- сложная финансово-экономическая обстановка в США, волатильность

канадского доллара и доступность заемных средств;

■ актуальные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия-экспортеры;

■ необходимость налаживания сотрудничества между производителями и государственными структурами в процессе развития экспорта канадских товаров и услуг.

Система показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады

Таблица 12

Показатель	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Общий оборот бизнеса, получившего поддержку Корпорации (млрд долл. США)	45,6	49,2	56,7	70,8	69,8	79,1
Доля канадского экспорта, осуществленного при поддержке Корпорации (%)	7	7	7	14	14	18
Количество обслуженных клиентов – малых и средних предприятий (единиц)	6345	6203	5800	6204	6866	6886
Оборот бизнеса по клиентам – малым и средним предприятиям (млрд долл. США)	9,6	13,3	13,0	19,0	14,5	12,0
Оборот бизнеса на развивающихся рынках (млрд долл. США)	9,6	11,4	13,0	17,0	18,0	17,9
Вклад в ВВП Канады (млрд. долл. США) (расчетное значение)	31,0	32,0	38,3	52,1	48,4	58,3
Вклад в ВВП Канады (%) (расчетное значение)	3,4	3,4	3,9	4,2	4,4	5,0
Количество созданных и сохраненных рабочих мест (тыс.)	438	438	457	578	573	642
Доля на национальном рынке труда (%)	2,7	2,7	2,8	3,4	3,3	3,8

Очные заседания Промышленного экспертного совета Корпорации проводятся ежегодно. На таких заседаниях члены совета формулируют общие для большинства отраслей приоритеты, обсуждают проблемы, возникающие в ходе конкурентной борьбы на внутреннем и внешних рынках.

Руководство Корпорации в свою очередь получает возможность пообщаться со своими стейкхолдерами и узнать об их проблемах, ожиданиях, предложениях по повышению эффективности дальнейшего сотрудничества.

В целях обеспечения руководства Корпорации консультационной поддержкой при внедрении лучших мировых практик в области корпоративной социальной ответственности в ноябре 2001 г. в Корпорации был создан независимый *Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности (КСО)*.

В настоящее время в состав совета входят девять независимых членов — ведущих канадских экспертов в области КСО, Президент и ряд руководителей Корпорации.

Целью деятельности Консультационного совета является подготовка руководству Корпорации рекомендаций по разработке и совершенствованию политики, процедур и других документов по вопросам КСО Корпорации.

Очные заседания Консультационного совета по КСО проводятся, как правило, не менее одного раза в полгода. О результатах своей деятельности Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности отчитывается перед Президентом Корпорации.

Корпорация страхования экспортных кредитов Китая

История создания

Корпорация страхования экспортных кредитов Китая (далее — SINOSURE) основана в 2001 г. в соответствии с постановлением китайского правительства в результате объединения департаментов по страхованию экспортных кредитов при Народной страховой компании Китая и Экспортно-импортного банка Китая.

Целью создания SINOSURE стало обеспечение поддержки и развития экспорта китайских товаров, а также зарубежных инвестиций китайских компаний путем страхования экспортных кредитов и инвестиций, а также обеспечения соответствующих гарантий.

Общие сведения

Виды деятельности SINOSURE включают в себя следующие операции:

- страхование краткосрочных экспортных кредитов;
- страхование средне- и долгосрочных экспортных кредитов;
- страхование инвестиций;
- предоставление гарантий;
- составление кредитных рейтингов;
- взыскание задолженности.

Краткосрочное страхование экспортных кредитов обеспечивает экспортеров гарантиями риска оплаты при осуществлении экспорта или реэкспорта товаров из Китая.

Основные краткосрочные категории страхования экспортных кредитов, предлагаемые SINOSURE, являются следующими:

■ *«Полное страхование»*. Данный вид страхования обязывает страховую компанию застраховать всю экспортную деятельность держателя страхового полиса на условиях выданного кредита и согласно срокам аккредитива в пределах установленного периода времени.

■ *«Страхование всего товарооборота»*. Данный вид страхования обязывает страховую компанию застраховать всю экспортную деятельность держателя страхового полиса на условиях выданного кредита в пределах установленного периода времени.

■ *«Страхование аккредитива»*. Данный вид страхования покрывает риски экспортной деятельности держателя страхового полиса на определенных условиях аккредитива в пределах указанной области.

■ *«Страхование рисков определенного покупателя»*. Данный вид страхования покрывает риски экспортной деятельности держателя страхового полиса, касающиеся одного или нескольких покупателей экспортируемого товара на условиях выданного кредита. Данная категория является наиболее подходящей в области экспорта механических и электрических товаров, а также дорогостоящего оборудования.

■ *«Страхование определенного контракта»*. Данный вид страхования покрывает риски отдельного/определенного контракта на экспорт продукции держателя страхового полиса на условиях выданного кредита.

■ *«Страхование от нарушения договора со стороны покупателя»*. Данный вид страхования покрывает риск, связанный с возможным нарушением сотрудничества со стороны импортера.

Программа средне- и долгосрочного страхования экспортных кредитов разработана для стимулирования китайских экспортеров увеличивать свою долю и укреплять свои позиции на международном рынке.

Данный вид страхования в первую очередь рассчитан на экспорт высокотехнологичных товаров с высокой добавленной стоимостью.

Данная категория экспортного страхования также поддерживает национальные банки в обеспечении экспортеров достаточным финансированием. SINOSURE предлагает две категории средне- и долгосрочного страхования экспортных кредитов:

Программа страхования кредита покупателя обязывает страховую компанию покрыть возможную неуплату кредита заемщиком.

Программа страхования кредита поставщика обязывает страховую компанию застраховать весь бизнес экспортера по заключенным контрактам.

Страхование инвестиций осуществляется в целях обеспечения страхователя гарантиями, когда он терпит экономические убытки из-за войны, запрета конверсион-

ных сделок, реквизиции или нарушения договора правительством в странах, где страхователь осуществил инвестиции.

Страхование инвестиций как вид страхования разработано для поддержания китайских компаний и финансовых организаций в осуществлении зарубежных инвестиций, а также поощрения и стимулирования иностранных инвесторов в увеличении инвестиций в развитие экономики Китая.

Программа предоставления гарантий нацелена на улучшение кредитоспособности китайских компаний, получение ими поддержки в области исследования международного рынка и облегчение процесса привлечения дополнительных финансов.

Программа составления кредитных рейтингов включает в себя анализ национальных рисков при осуществлении экспорта в зарубежные страны, а также подготовку различных бизнес-отчетов в целях оптимизации кредитных контрактов.

Процесс взыскания задолженности состоит из четырех стадий:

■ возбуждение иска о возмещении убытков;

■ сбор информации и расследование инцидента;

■ расчет и калькуляция ущерба;

■ закрытие дела (должник либо выплачивает свой долг, либо признается банкротом).

За 8 лет работы после своего создания страховая сумма по всем сделкам SINOSURE составила 116 млрд долл. США, совокупная страховая премия — около 990 млн долл. США.

При этом совокупные страховые выплаты составили 520 млн долл. США, а совокупный возврат страховых выплат составил 82 млн долл. США.

Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций

История создания

В июле 2011 г. был подписан Федеральный закон № 236 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в целях совершенствования механизма страхования экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков».

В октябре 2011 г. ФНС Российской Федерации зарегистрировала ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (далее — ЭКСАР).

Деятельность ЭКСАР выведена за рамки Федерального закона № 4015-1 «Об организации страхового дела».

Единственным акционером ЭКСАР является государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

На деятельность ЭКСАР распространяется финансовая поддержка Российской Федерации и Внешэкономбанка.

Основные цели, направления и принципы деятельности ЭКСАР сформулиро-

ваны в Постановлении Правительства РФ от 22 ноября 2011 г. № 964 «О порядке осуществления деятельности по страхованию экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков».

Общие сведения

Основной вид деятельности ЭКСАР — *страхование предпринимательских рисков* (неплатеж иностранного контрагента) и *политических рисков по экспортным и инвестиционным проектам за рубежом* (неконвертация, конфискация, экспроприация, национализация, революция, военные действия, изменения правового режима и др.).

Цель ЭКСАР — поддержка и развитие отечественного несырьевого экспорта и российских инвестиций за пределами РФ через страховые инструменты.

ЭКСАР по каждой экспортной сделке вправе застраховать до 95% политического риска и 90% коммерческого риска.

Уставный капитал — 30 млрд руб.

Страховая емкость ЭКСАР — 300 млрд руб.

Основные задачи:

■ продвижение российского экспорта оборудования и технологий;

■ сопровождение и страховая поддержка отечественных экспортеров на новых и рискованных иностранных рынках;

■ создание и внедрение современной системы финансовой поддержки

экспорта, обеспеченного страховым покрытием ЭКСАР;

■ повышение прозрачности российских экспортных операций и международных инвестиций.

Основные продукты ЭКСАР:

■ страхование краткосрочных экспортных кредитов (защита интересов российских экспортеров, осуществляющих многократные поставки однородных товаров с отсрочкой платежа до 180 дней);

■ страхование кредита покупателя (страхование для банков и иных кредитных организаций от невозврата кредита иностранным покупателем или банком покупателя);

■ страхование кредита поставщика (страхование для российских экспортеров или банков, осуществляющих торговое финансирование по конкретному экспортному контракту);

■ страхование рисков по аккредитиву (защита интересов банков и иных кредитных организаций от неисполнения обязательств иностранным банком-эмитентом по документарному аккредитиву);

■ страхование от убытков в случае необоснованного вызова гарантии (защита интересов российских экспортеров от убытков вследствие удовлетворения необоснованного требования платежа по банковской гарантии, обеспечивающей исполнение обязательств российского экспортера по экспортному договору и получения покупателем выплаты по банковской гарантии);

■ страхование трансграничной аренды/лизинга;

■ страхование политических рисков по российским инвестициям за рубежом.

Приоритетными регионами для ЭКСАР являются:

- СНГ;
- Юго-Восточная Азия;
- Латинская Америка.

Приоритетные отрасли — машино-технический экспорт, в т.ч.:

- машиностроение;
- автомобилестроение;
- авиастроение;
- судостроение;
- ракетно-космическая;
- энергомашиностроение.

В 2012 г., после запуска полномасштабной страховой деятельности ЭКСАР, отечественные экспортеры и финансовые институты получают *дополнительные преимущества* от деятельности ЭКСАР (помимо страхового покрытия рисков):

■ снятие административной ответственности и санкций, предусмотренных КоАП и валютным контролем за непоступление валютной выручки в РФ (после вступления в силу всех новых законодательных норм);

■ возможность страхования и финансирования многосторонних экспортных проектов, где российская компания производит лишь часть товаров, услуг, работ, а остальное — партнеры из практически любой страны мира;

■ упрощение доступа к торговому финансированию под застрахованную экспортную выручку;

■ финансовые институты должны получить возможность использовать страховой договор ЭКСАР в качестве инструмента, повышающего надежность торгового или проектного финансирования.

ЭКСАР планирует развивать сотрудничество со всеми российскими и международными банками, имеющими опыт финансирования экспорта и располагающими необходимым фондированием.

Разработка совместных программ с ведущими российскими банками, предоставляющими услуги российским экспортерам, позволит:

- упростить доступ клиентов банков к продуктам финансирования экспорта;
- снизить стоимость финансирования для экспортеров;
- увеличить объем финансирования экспорта в России.

ЭКСАР ведет работу по подготовке изменений в нормативные акты Банка России с целью упрощения и удешевления финансирования для экспортеров со стороны российских банков.

Экспортно-импортный банк США

История создания

Экспортно-импортный банк США (далее — ЭКСИМбанк) был учрежден в 1934 г. под названием «Экспортно-импортный банк Вашингтона» с целью финансирования правительством внешней торговли.

Банк предоставлял краткосрочные кредиты (сроком до 1 года) для финансирования экспорта сельскохозяйственной продукции, среднесрочные кредиты (от 1 года до 5 лет) на стимулирование экспорта машин и оборудования.

После Второй мировой войны банк был реорганизован. Размер капитала, составлявший при учреждении 175 млн долл. США, увеличился до 1 млрд долл. США. Кроме того, в результате реорганизации расширились полномочия ЭКСИМбанка по кредитованию внешнеэкономической деятельности.

С 1968 г. банк функционирует под современным названием.

Общие сведения

ЭКСИМбанк — государственное учреждение Соединенных Штатов Америки, имеющее целью поддержку национальных экспортеров.

ЭКСИМбанк осуществляет кредитование покупателей американских товаров

из других стран, которые не могут получить кредит из традиционных источников коммерческого финансирования.

ЭКСИМбанк предоставляет финансовые услуги, которые не предоставляются частными финансовыми структурами, заполняет ниши в областях коммерческого и структурированного финансирования.

Банк берет на себя риски, связанные с конкретной страной, а также кредитные риски, которые не берут на себя коммерческие банки. Банк обеспечивает решение вопросов, связанных с финансированием импорта продукции национальных товаропроизводителей.

Более чем за 70 лет работы ЭКСИМбанк оказал содействие экспорту американских товаров на мировые рынки на сумму более 400 млрд долл. США.

Источником средств банка являются долгосрочные кредиты казначейства США и частных организаций.

Капитал банка (1 млрд долл. США) и резервный фонд (1,7 млрд долл. США) используются в основном для покрытия разрыва в процентных ставках, по которым он выдает и привлекает ссуды. Ежегодный объем кредитов и гарантий устанавливается Конгрессом США.

Большая часть деятельности ЭКСИМбанка сосредоточена на оказании поддержки малому бизнесу США в части продвижения экспорта продукции из США. Кредиты могут быть выданы как американским экспортерам, так и покупателям американских товаров для финансирования покупки американских товаров.

Значительная часть деятельности ЭКСИМбанка сосредоточена на страховании экспортных кредитов.

ЭКСИМбанк предоставляет американским компаниям и банкам страховые полисы для защиты от рисков неплатежа иностранных покупателей и заемщиков. Перечень страхуемых рисков включает риски неплатежеспособности покупателя и задержки платежа, политические риски, военные риски, риски гражданских волнений и беспорядков, а также валютные риски.

Программы ЭКСИМбанка разбиты на четыре основные категории:

■ Страхование.

ЭКСИМбанк предлагает различные полисы страхования экспортных кредитов экспортерам и финансовым учреждениям для снижения риска непогашения в части иностранной кредиторской задолженности из-за политических или коммерческих событий.

Полисы могут покрывать одноразовые или повторные продажи одному или нескольким покупателям. В зависимости от продукта имеются сроки погашения для краткосрочного сбыта (до 180 дней, в исключительных случаях до 360 дней) и среднесрочного сбыта (до пяти лет).

■ Прямые ссуды.

■ Гарантии.

ЭКСИМбанк поддерживает закупки товаров производственно-технического назначения США и связанных с ними услуг путем гарантии и страхования ссуд иностранным покупателям. Возможно кратко-, средне- и долгосрочное финансирование.

По программе гарантий ссуд, предоставленная заимодателем иностранному покупателю, обеспечивается гарантией ЭКСИМбанка.

■ Проектное финансирование с ограниченным обращением.

Проектное финансирование с ограниченным обращением — это схема, по которой ЭКСИМбанк выдает ссуды вновь образованным компаниям для реализации проекта и рассматривает в качестве источника погашения будущее движение денежных средств по данному проекту вместо того, чтобы полагаться непосредственно на иностранные правительства, финансовые учреждения или уже созданные компании.

ЭКСИМбанк рассматривает и иные инновационные схемы, например разделение рисков с поставщиками и перестрахование, чтобы способствовать операциям в важных секторах промышленности, не отвечающим этим критериям.

Иное структурированное финансирование. В дополнение к проектному финансированию с ограниченным обращением ЭКСИМбанк использует и иные виды структурированного финансирования, по которым ЭКСИМбанк может рассматривать существующие иностранные компании как потенциальных заемщиков с учетом их кредитоспособности и иных источников обеспечения или гарантии безопасности.

Японская корпорация по страхованию экспорта и инвестиций

История создания

Японская корпорация по страхованию экспорта и инвестиций (далее — NEXI) была образована в апреле 2001 г. для осуществления деятельности по управлению системой страхования торговли и инвестиций.

Общие сведения

Основной задачей NEXI является поддержка экспортно-импортных и инвестиционных операций японских компаний в других странах.

Деятельность NEXI включают в себя следующие продукты:

■ страхование экспортных кредитов;

■ страхование потребительских кредитов;

■ страхование экспортных кредитов для малого и среднего бизнеса;

■ страхование патентов на интеллектуальную собственность;

■ зарубежное инвестиционное страхование;

■ страхование экспортных поставок;

■ страхование предоплаты по импорту;

■ страхование несвязанных иностранных заимствований;

■ страхование инвестиционных проектов и кредитов в сфере природных ресурсов и энергетике;

■ страхование торгового финансирования и инвестиций с сфере противодействия глобальному потеплению;

■ комплексное страхование экспорта по упрощенной процедуре.

Совокупная страховая сумма по всем сделкам NEXI к концу 2009 года составила 87,8 млрд долл. США, совокупная страховая премия — около 430 млн долл. США.

Совокупные страховые выплаты составили 112 млн долл. США, совокупный возврат страховых выплат составил 101 млн долл. США.

4

«ЗЕЛЕННЫЕ» БАНКИ

Во времена экономических кризисов идеалы защиты окружающей среды обычно отходят на второй план, поскольку банки прежде всего фокусируют внимание на получении прибыли и сокращении затрат.

Однако есть и исключения из этого правила: некоторые финансовые учреждения даже в самые трудные времена остаются верны *принципам сохранения экологического равновесия, охраны окружающей среды и защиты сферы обитания*.

В настоящее время многие финансовые институты развития и коммерческие банки экономик АТЭС, несмотря на неустойчивую экономическую ситуацию в мире, продолжают реализовывать *проекты, направленные на защиту окружающей среды, экономию энергоресурсов, повышение энергоэффективности*.

Такие банки проявляют бережливость по отношению к природным ресурсам, находят пути снижения расходов и укрепления отношений с клиентами, которые придерживаются аналогичных взглядов относительно устойчивого развития и экологической безопасности.

Аналитики из американского издания «Bank Technology News» на основе собствен-

ных исследований определили *четверку самых «зеленых» банков США*:

■ «Ферст Грин Бэнк» (First Green Bank);

■ «Хантингтон Нэшнл Бэнк» (Huntington National Bank);

■ «Ситигрупп» (Citigroup);

■ «Ю.С. Бэнк» (U.S. Bank).

Именно эти финансовые институты инвестируют значительные средства в реализацию инициатив, способных минимизировать использование энергетических, природных и человеческих ресурсов и др.

Банк развития Китая осуществляет деятельность по оптимизации и регулированию энергетической системы через распределение финансовых ресурсов, предоставление финансовых услуг и поддержку проектов, направленных на *развитие «зеленой» энергетики*.

«Ферст Грин Бэнк»

Общие сведения

Год создания: 2009 г.

Головной офис: США, Маунт-Дора, штат Флорида.

Направления деятельности: обслуживание частных лиц и малого бизнеса в нескольких небольших населенных пунктах, приоритет — экологические проекты.

География деятельности: центральная часть штата Флорида.

Основные финансовые показатели: активы — 160 млн долл. (данные на конец 2011 г.).

«Ферст Грин Бэнк» (далее — ФГБ) был создан в США в 2009 г. Основателем банка является американский бизнесмен *Кен ЛаРу*. После продажи основанного им же во Флориде банка «Флорида Чойс Бэнк» (Florida Choice Bank) предпринимателю захотелось создать нечто большее, чем просто очередной коммерческий банк.

По словам основателя банка, главным отличием нового финансового института должна была стать *приверженность идеалам защиты окружающей среды*.

Он считает себя ярким сторонником и защитником окружающей среды, но его столь «неистовая» позиция не всегда находила понимание среди клиентов и акционеров банка. В настоящее время все сотрудники нового банка разделяют его позицию. После создания банк переехал в *новое здание*, которое полностью отвечает критериям, стандартам и требованиям, предъявляемым *Американским советом по «зеленому», эко-*

логическому строительству к сооружению «зеленых» зданий.

Энергоэффективность

Здание спроектировано таким образом, чтобы потреблять как можно меньше энергии. Новая штаб-квартира банка площадью 1,1 тыс. кв. м почти в три раза больше, чем площадь старого помещения. Однако общее потребление энергии не увеличилось, а осталось на прежнем уровне.

На крыше штаб-квартиры ФГБ было установлено *60 панелей солнечных батарей совокупной мощностью 14,4 кВт*.

Внешнее освещение штаб-квартиры банка обеспечивают *светодиоды низкой потребляемой мощности*, которые благодаря специальным технологиям исключают «световое загрязнение» окружающей среды.

Крупные по размерам и широкие окна обеспечивают достаточное количество естественного света, поэтому для освещения помещений требуется минимум затрат на электроэнергию.

В банке рассматриваются планы превращения в будущем штаб-квартиры в здание с нулевым энергетическим балансом, концепция которого основана на *удовлетворении всех энергетических потребностей за счет недорогих, территориально доступных, экологически чистых и возобновляемых источников энергии*.

Причем среднегодовое количество вырабатываемой возобновляемой энергии должно быть равно или превышать среднегодовое энергопотребление здания.

Основные меры, направленные на достижение нулевого энергобаланса, предполагают:

■ снижение энергопотребления за счет архитектурных и инженерных решений (естественное освещение, вентиляция, испарительное охлаждение и т.д.);

■ использование возобновляемых источников энергии в здании — солнечные батареи, солнечные системы нагрева воды, и ветроэнергетические установки, расположенные непосредственно на здании или на прилегающей к зданию территории;

■ закупка энергии от сторонних возобновляемых источников энергии, с солнечных либо ветроэнергетических установок;

■ возможна продажа излишков электроэнергии с поставками во внешнюю энергосистему или организацией локального аккумулирования.

Все парковки банка *оборудованы зарядными устройствами для электромобилей и гибридных автомобилей*, которыми пользуются клиенты и сотрудники банка.

Агенты банка, принимающие депозиты у вкладчиков, ездят на гибридных автомобилях. Подобные автомобили предлагаются напрокат или во временное пользование, причем взять их может любой сотрудник банка и для любой цели.

Служащим банка рекомендуется в личное пользование приобретать *высокоэкономичные автомобили*. На покупку таких автомобилей сотрудникам предлагаются беспроцентные кредиты.

Экономия ресурсов и материалов

Уникальный дизайн кровли здания банка выполнен в форме бабочки, где собирается дождевая вода, откуда она по желобу поступает в цистерну объемом более 20 тыс. л.

Собранная таким способом вода *используется в сантехнической системе внутри здания, а также для полива зимнего сада и близлежащей территории*.

Вторая секция покрытия крыши *представляет собой сад площадью 170 кв. м, засаженный местной флорой*. Здесь проводятся корпоративные мероприятия. Кроме того, растения выступают в роли изоляционного материала, уменьшая потребности здания в обогреве.

Большие нависающие элементы (выступы) крыши предотвращают попадание прямых солнечных лучей на сооружение, что защищает здание от перегрева в жаркую погоду.

Выбирая место для будущей штаб-квартиры, основатели ФГБ обращали внимание и на то, чтобы *ограничиться минимальным ущербом для растущих в округе деревьев*.

Те же из них, в частности сосны, которые пришлось все же спилить, были использованы не только в строительстве здания, но и *для отделки полов и изготовления офисной мебели*.

Потолки в новой штаб-квартире сделаны из кедровых панелей, оставшихся после демонтажа расположенного поблизости строения.

При строительстве здания *использовались преимущественно местные материалы*. Например, щебень поставлялся из местных карьеров штата Флорида. Древесина доставлялась с ближайшего отечественного деревообрабатывающего комбината, расположенного в 15 минутах езды от стройплощадки, что значительно сокращало транспортные расходы.

Из древесины банк обычно предпочитает покупать бамбук, изделия из которого можно быстро обновить, поэтому потолки во многих залах банка выполнены главным образом из бамбука.

Пол в спортзале банка выполнен из полностью *рециркулируемого композитного материала*, изготовленного из пробкового дерева и ластика.

Стойки и столешницы в баре банка, где можно выпить сок или кофе, выполнены из *прессованных рециркулированных фальшивых денег, измельченных Федеральной резервной системой США*.

Банк предоставляет *льготные кредиты для реализации проектов по строительству жилья с применением «зеленых» технологий*, которые пользуются повышенным спросом у некоторых категорий потребителей и самих сотрудников банка.

Электронный документооборот

В банке введена система электронного документооборота. Менеджеры банка стараются *проводить «безбумажные» совещания и собрания с использованием планшетных*

компьютеров (iPad), в которые предварительно загружаются необходимые для рассмотрения документы и материалы.

Как правило, при организации совещаний руководящих органов, особенно собраний правления банка или кредитного комитета, потребляется значительное количество бумаги.

При использовании планшетных компьютеров экономится значительное количество бумаги. При этом экономится не только сама бумага, но и электричество, питающее копировальные машины, а также время, расходуемое сотрудниками на подготовку копий.

Для проведения виртуальных корпоративных совещаний с участием банковского персонала широко *используются видеоконференции*. В таком случае сотрудникам банка не нужно отправляться в командировки, что ведет к экономии на командировочных расходах, включая транспортные расходы и суточные.

Банк предоставляет клиентам *электронные выписки из счетов, а своим сотрудникам — электронные квитанции о начислении заработной платы*.

Оценивая перспективы развития ФГБ, его президент Пол Раунтри отмечал: «Мы действительно стремимся стать настоящим «зеленым» банком и не хотим, чтобы нас обвиняли в «зеленом пиаре», поэтому все свои намерения постараемся подтвердить реальными действиями».

«Хантингтон Нэшнл Бэнк»

Год создания: 1866.

Головной офис: США, Колумбус, штат Огайо.

Направления деятельности: универсальные банковские услуги частным лицам, среднему и малому бизнесу; управление инвестициями.

География деятельности: 12 штатов на востоке США; более 660 офисов и 1300 банкоматов.

Основные финансовые показатели: активы — 54,5 млрд долл. США (2011 г.); чистая прибыль — 542,6 млн долл. США (2011 г.).

«Хантингтон Нэшнл Бэнк» (далее — ХНБ) по объему операций входит в двадцатку крупнейших кредитных учреждений США и по праву считается одним из «зеленых» банков страны. Этот статус банк заслужил последовательной политикой по реализации и продвижению принципов устойчивого развития и защиты окружающей среды.

Энергоэффективность

В целях сокращения расходов на энергоснабжение в банке был реализован масштабный проект по *оснащению центра обработки данных солнечно-световыми батареями*.

Основной центр обработки данных банка расположен в главном здании операционной и технической поддержки, которое растянулось почти на милю. В штате Огайо,

как правило, не бывает слишком много солнца, но специалистам удалось к этому приспособиться, внедрив специальную технологию, ориентированную главным образом на потребление не только солнечной, но и световой энергии.

Специальные технологии позволяют использовать дневной свет для подзарядки батарей, которые обеспечивают электроэнергией работу центра обработки данных.

Успешная реализация проекта позволила вдвое уменьшить расходы на потребление электроэнергии в головном офисе банка.

Руководство штата Огайо поддерживает и стимулирует внедрение энергоэффективных технологий и использование альтернативных видов энергии. Для реализации столь масштабного проекта руководство штата предоставило ХНБ ряд налоговых льгот.

Экономия материалов и сокращение транспортных расходов

С целью *оптимизации системы водоснабжения* штаб - квартиры и банковских офисов и, соответственно, сокращения расходов был реализован проект по оснащению этих зданий современным оборудованием.

Руководством банка было принято решение к 2014 г. сократить на 95% *использование бумаги* всеми подразделениями банка.

Для минимизации объемов бумажной документации *вводится безбумажная система выдачи кредитов*, идет замена программного обеспечения и оборудования, используемых в процессе кредитования, в том числе при выдаче ипотечных, коммерческих и потребительских кредитов в электронном виде.

ХНБ осуществляет свои операции в 12 американских штатах, поэтому руководители региональных представительств и их сотрудники часто выезжали в служебные командировки.

Руководством банка *для снижения транспортных расходов* было принято решение о применении *на корпоративном уровне технологии видеоконференций*.

Для реализации проекта была установлена аппаратура и оборудование компаний «Сиско» (Cisco) и «Майкрософт» (Microsoft Lync) для проведения видеоконференций с высокой разрешающей способностью. Это позволило объединить *возможности для поддержания голосовой и видеосвязи, ведения чатов и управления документооборотом*.

Благодаря применению данных технологий руководство банка намерено *ежегодно экономить до 20% на транспортных расходах*.

Для эффективного использования этих технологий необходимо преодолеть психологический барьер, связанный с привычкой к традиционным форматам организации и проведения заседаний, конференций и др.

Важная роль по внедрению «зеленых» принципов ведения бизнеса принадлежит энтузиастам. В ХНБ к такой категории

сотрудников следует отнести прежде всего директора информационной службы Захида Афзала, который утверждает: «Я никогда не устаю повторять, что защита окружающей среды и обеспечение экологической безопасности — это цель моей жизни, мое персональное призвание».

«Ситигрупп»

Год создания: 1812 г.

Головной офис: США, г. Нью-Йорк, штат Нью-Йорк.

Направления деятельности: глобальная универсальная финансовая группа; обслуживание частных лиц, корпоративного и государственного сектора; управление инвестициями.

География деятельности: обслуживает более 200 млн клиентских счетов в более чем 160 странах мира.

Основные финансовые показатели: активы — 1,9 трлн долл. (2011 г.), чистая прибыль — 11 млрд долл. (2011 г.).

«Ситигрупп» — один из самых крупнейших банков США — занял первое место в рейтинге самых «зеленых» банков США.

Энергоэффективность

Повешение энергоэффективности своей деятельности топ-менеджеры банка связывают с *модернизацией и сокращением стратегических центров обработки данных*.

В банке создано специализированное подразделение *по стратегическому*

планированию глобальных процессинговых центров. Целью менеджеров этого подразделения является создание крупных, стратегических центров обработки данных, оснащенных современными эффективными энергосберегающими технологиями.

Банк строит и открывает новые современные процессинговые центры, одновременно закрывает центры обработки данных с устаревшим и неэффективным оборудованием.

Так, если в 2004 г. группу обслуживало 64 процессинговых центра, то к 2012 г. их количество сократилось в три с лишним раза – до 21.

В 2013 г. планируется ввести в эксплуатацию новый подобный объект в Мексике, но одновременно будут ликвидированы два других центра в этой стране.

Все новые здания и оборудование для обработки данных *проходят сертификацию в соответствии с требованиями и стандартами LEED*.

В частности, процессинговый центр в Германии в г. Франкфурт-на-Майне получил *«платиновый» сертификат LEED*, а центр обработки данных в штате Техас был удостоен «золотого» сертификата LEED.

При оснащении процессинговых центров *используется программное обеспечение для виртуализации (virtualization software)*, что существенно снижает потребление энергии в центрах обработки данных.

Начиная с 2005 г. банк использует технологии виртуализации, постоянно расширяя сотрудничество с ведущими мировыми разработчиками программного

обеспечения и технологий в сфере виртуализации (IBM, Sun, HP, Dell, VMWare и др.).

Использование технологии виртуализации дает ряд бесспорных преимуществ, среди которых – эффективное использование ресурсов, снижение затрат на эксплуатацию инфраструктуры, повышение энергоэффективности.

Кроме того, для гарантирования хранения накопленных данных, суммарно до 60 петабайтов информации по всему миру, инженеры банка используют такие технологии, как *дедупликация* (компрессия, сжатие) данных (data deduplication) и *динамическое выделение емкости для хранения информации* (thin provisioning).

Благодаря дедупликации возможны обнаружение и исключение избыточных данных в информационном хранилище, выделение емкостей необходимо для динамического предоставления виртуализированной емкости хранения в нужных объемах.

Как и в других «зеленых» банках, в «Ситигрупп» топ-менеджеры и сотрудники банка активно пользуются *технологиями видеоконференций*.

Используя платформу *мгновенных сообщений*, руководитель из офиса по системе видеосвязи через персональный компьютер может одновременно общаться с пятью представителями банка в разных странах мира.

Это существенно снижает командировочные расходы, повышает производительность труда, снижает временные затраты на переезды. В настоящее время около 7,5 тыс. сотрудников банка являются активными

пользователями платформы мгновенных сообщений (Microsoft Office Communicator).

Банк располагает *586 многоцелевыми конференц-залами по всему миру*, оснащенными самым современным оборудованием от компании Сиско (Cisco), которые наиболее эффективны для проведения крупных видеоконференций с большим количеством участников.

По всему миру примерно в 100 странах у «Ситигрупп» находится в собственности около 6,5 млн кв. м недвижимости.

В банке разработана система показателей для оценки функциональности всех объектов недвижимости группы, включая показатели расхода за электричество и теплотребление для каждого здания.

На всех принадлежащих банку объектах недвижимости инженеры используют передовое программное обеспечение для управления процессами по защите окружающей среды, в том числе осуществляется мониторинг выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, потребления энергии, регенерации отходов и др.

«Ю. С. Бэнк»

Год создания: 1850.

Головной офис: США, г. Миннеаполис, штат Миннеаполис.

Направления деятельности: универсальные банковские услуги частным лицам, компаниям и организациям; управление инвестициями.

География деятельности: вся территория США; более 3000 банковских офисов и 5000 банкоматов.

Основные финансовые показатели: активы – 340 млрд долл. США (2011 г.); чистая прибыль – 4,9 млрд долл. США (2011 г.)

Один из крупнейших американских банков, «Ю.С. Бэнк» занимает высокое место в рейтинге самых «зеленых» банков США, ежегодно публикуемом изданием «Bank Technology News». Это ему удается благодаря реализации проектов в области энергоэффективности, виртуализации технологий, рециклингу оборудования, введению дистанционного режима работы.

Энергоэффективность

В 2010 г. инженеры банка установили первые солнечные батареи на крыше своего филиала в г. Клейтоне, штат Миссури. По оценкам специалистов, система солнечных батарей на крыше здания генерирует количество энергии, вполне достаточное для нужд электроснабжения четырех-пяти обычных жилых домов.

Когда какое-либо оборудование расположено на крыше, людям сложно понять, какие функции оно выполняет и какой реальный эффект оно дает. Поэтому в холле здания банка был оборудован специальный информационный стенд, который на широком дисплее *отображает количество энергии, генерируемое системой солнечных батарей, и экономию энергии в реальном времени*. В перспективе менеджеры банка планируют оснастить анало-

гичными системами свои офисы в других штатах США.

В последние годы банку удалось резко сократить потребление энергоресурсов за счет *существенного уменьшения числа серверов и прочей технической аппаратуры в центрах обработки данных*.

Если вместо одного сервера устанавливается другой, который может быть и больше по размерам, но потребляет меньше энергии для выполнения того же объема работ, то таким образом серьезно сокращаются энергозатраты.

Топ-менеджеры банка являются последовательными сторонниками *технологии виртуализации*, которая предусматривает перевод из физической среды в виртуальную область максимального числа компонентов бизнес-процессов и банковских операций.

В настоящее время банк имеет только три главных процессинговых центра: два — для производственных нужд, еще один — для восстановления работоспособности в случае аварийных, чрезвычайных ситуаций, стихийных бедствий и др.

Внедренные в банке технологии виртуализации только за последние два года позволили заменить и утилизировать более 4 тыс. единиц устаревшего и ненужного оборудования и аппаратов различного назначения.

Консолидация процессинговых центров будет продолжена и среди периферийных центров, с тем чтобы и там существенно уменьшить потребление электроэнергии и иных ресурсов.

В рамках виртуализации бизнес-процессов в банке активно внедряется

технология *«безбумажной» выдачи потребительских кредитов*.

В результате в 2011 г. в 31 тыс. отделений банка благодаря новой технологии было выдано 100 тыс. таких займов с применением электронной подписи и без использования каких-либо бумажных документов.

В рамках реализации программ по внедрению энергоэффективных технологий технические службы банка в последние годы заменили большинство настольных и портативных компьютеров *на модели с более экономным потреблением электроэнергии*.

Кроме того, здесь было установлено программное обеспечение по управлению энергопотреблением, которое *автоматически переводит мониторы в экономный режим ожидания*, если за компьютером никто не работает в течение 15 минут.

В результате получился существенный выигрыш, если учесть, что в банке функционирует порядка 70 тыс. рабочих компьютерных станций. Экономия составила до 11 млн кВт·ч в год.

Дистанционный режим работы

В 2011 г. в банке начала реализовываться *программа «работа из дома»* (work-from-home). В результате 675 сотрудников были *переведены на дистанционный режим работы*, получив при этом в пользование от банка компьютер, принтер, бумагорезательную машину и мобильный телефон.

Организация такого режима работы дает возможность снизить временные затраты, расходы на электроэнергию, топливо и аренду офисных помещений. Решение о том, кого из служащих перевести на дистанционный режим работы, принимают менеджеры банка.

Следует отметить, что первоначально некоторые менеджеры весьма скептически относились к производительности труда и качеству работы «дистанционных сотрудников».

Однако практический опыт наглядно показал, что их производительность труда ничуть не ниже прежнего уровня, а во многих случаях и значительно выше.

При этом следует иметь в виду, что такой режим вряд ли подходит для специалистов, отвечающих за прямые контакты и установление отношений с клиентами.

Однако для системных аналитиков, программистов и прочих сотрудников, которые контактируют с другими банковскими служащими главным образом по телефону, их физическое местонахождение не имеет принципиального значения.

Рециклинг оборудования

Важное место в мероприятиях банка по охране окружающей среды занимает реализация *программы переработки использованного оборудования и материалов – рециклинг*.

Любое оборудование — принтер, компьютер, факс, мобильный телефон и др.,

отработавшее свой срок и не планируемое для дальнейшей эксплуатации, сдается на склад, после чего оно должно пройти все стадии рециклинга и перераспределения. В частности, только за последние годы в банке было переработано около тысячи старых принтеров.

В небольших отделениях «Ю.С. Бэнк» (более 1000 отделений) внедрены решения рециклинга в партнерстве со стартапом Eco2Go, который для распределения пригодных для переработки отходов пользуется услугами компании United Parcel Service (UPS), одного из крупнейших в мире провайдеров услуг по доставке всевозможных грузов и почтовых отправлений.

Eco2Go завозит в эти отделения пустые картонные коробки для отходов и забирает их обратно после наполнения.

Такая система дала возможность оптимизировать структуру транспортных расходов на вывоз вторсырья.

Теперь вывоз материалов для переработки осуществляется только при необходимости — в большинстве случаев один раз в семь-восемь недель.

Отпала потребность в еженедельном привлечении мусоровозов для вывоза утиля, благодаря чему уменьшились выбросы загрязняющих веществ в атмосферу и сократились транспортные расходы.

По данной схеме в текущем году банк планирует утилизировать в своих небольших отделениях свыше 20 тонн отходов, включая примерно 9 тонн измельченных бумажных документов.

Социальные сети

Для решения проблем защиты окружающей среды в банке *активно используются социальные сети*, в том числе ЮСБук (USBook) – собственная версия социальной сети «Фэйсбук» (Facebook).

В сети работает сообщество по охране экологии, собирающее и анализирующее предложения и идеи сотрудников банка по защите природы.

В 2012 г. в банке был проведен специальный конкурс, в ходе которого служащие демонстрировали *одноминутные видеоклипы о своем вкладе в обеспечение экологической безопасности*.

Работы финалистов были выставлены в сети, а победители были определены жюри из состава руководства и рядовых сотрудников банка.

Около 40 тыс. сотрудников банка благодаря использованию персональных и корпоративных средств массовой информации, в частности, видеоконференций постоянно находятся в курсе всех проводимых в этом финансовом институте мероприятий по охране окружающей среды.

Топ-менеджеры банка понимают, что для банковских служащих очень важно знать и понимать, каковы цели и идеалы деятельности банка, в том числе в сфере защиты окружающей среды.

Банк развития Китая

Устойчивое развитие и «зеленая» энергетика

В соответствии с планом развития Китая *к 2020 году на неископаемые источники энергии будет приходиться не менее 15% потребляемой в стране энергии*.

Значительный вклад в реализацию этой задачи вносит Банк развития Китая (далее – БРК).

Экспертиза проектов, направленных на *развитие альтернативных источников энергии*, осуществляется в соответствии с внутренним положением.

В банке разработаны собственные критерии кредитования подобных проектов.

Внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность БРК по кредитованию «зеленой» энергетики, основаны на всестороннем изучении зарубежного опыта.

В частности, проанализированы аналогичные политики финансовых институтов Германии, США и Греции.

Кроме того, данная инвестиционная деятельность БРК соответствует государственной стратегии и плану развития возобновляемых источников энергии.

БРК оказывает приоритетную поддержку проектам возобновляемой энергии – гидроэлектроэнергетики, ветроэнергетики, солнечной электроэнергетики.

Например, с 2005 г. действует руководство по кредитованию проектов по выработке *электроэнергии с исполь-*

зованием ветряной энергии, с 2009 г. – руководство по кредитованию проектов по выработке *электроэнергии с использованием солнечных батарей*.

Общий контроль над этой деятельностью банка осуществляет Правление, которое рассматривает регулярные отчеты о реализации этого направления деятельности БРК и принимает необходимые стратегические решения.

В качестве одной из основных мер по минимизации рисков реализуемых проектов в энергетической сфере используется привлечение независимых консалтинговых компаний.

К концу 2011 года совокупный объем кредитных вложений банка в *гидроэнергетические проекты* составил 375,9 млрд юаней, что занимает 25% всего объема инвестиций в гидроэнергетику и охватывает все крупные проекты.

На *проекты ветроэнергетики, солнечной энергетики и биоэнергетики* совокупно было выделено 114,9 млрд юаней, что составляет более одной третьей части всех инвестиций в эту отрасль.

Помимо непосредственной кредитной поддержки БРК оказывает предприятиям помощь в *продвижении своих продуктов на международном рынке*.

С этой целью с 2010 г. банк ведет постоянный анализ конъюнктуры зарубежных рынков солнечной и ветряной энергии. На сегодняшний день БРК уже определил для себя приоритетные регионы, установил стратегические отношения с крупными зарубежными партнерами и банками.

Такую деятельность БРК считает перспективной, учитывая прогноз увеличения

к 2015 году мирового и внутреннего спроса на солнечную и ветряную энергию вдвое.

К 2020 году, по мнению экспертов, стоимость 1 кВт электроэнергии, полученной с помощью ветряных станций, будет равняться нынешней стоимости электроэнергии, вырабатываемой традиционным способом.

На стадии оценки и экспертизы проектов банк принимает решение о выдаче кредита, основываясь в том числе на *экологических аспектах проекта*.

Энергосбережение и охрана окружающей среды

БРК строго ограничивает кредитование проектов с высоким расходом энергии и высоким уровнем загрязнения в соответствии с внутренним *Руководством по оценке проектов в сфере энергосбережения и охраны окружающей среды*.

В целом в банке действует целый ряд внутренних нормативных документов, регламентирующих инвестиционную деятельность БРК в сфере энергосбережения, сокращения выбросов в атмосферу вредных веществ и охраны окружающей среды:

■ план инвестиционной деятельности в сфере очистки сточных вод;

■ план инвестиционной деятельности в сфере сокращения выбросов в атмосферу вредных веществ;

■ ежегодный план работы БРК по кредитованию проектов по охране окружающей среды, энергосбережению и сокращению вредных выбросов и др.

Совместно с Министерством по охране окружающей среды и консалтинговой компанией разработан документ «Система показателей экологической эффективности проектов по охране окружающей среды» (таблица 13). Все эти документы открыты для общего доступа.

Кроме того, БРК принимает активное участие в разработке законопроектов об охране окружающей среды.

В 2011 г. банк участвовал в разработке *Руководства по «зеленому» креди-*

тованию Комиссии по регулированию банковской деятельности Китая.

«Зеленый» офис

БРК планомерно осуществляет идею «зеленого» функционирования, внедряя методы охраны окружающей среды и экономии в процесс повседневной работы.

Это относится как к простейшим организационным мероприятиям, включая экономию бумаги, электричества и воды,

Показатели охраны окружающей среды

Таблица 13

Показатель	2011 г.	2010 г.	2009 г.
Коэффициент оценки по охране окружающей среды	100	100	100
Сумма выданных кредитов для проектов охраны окружающей среды, энергосбережения и уменьшения выбросов (в млрд юаней)*, в том числе:	228,1	232,0	139,0
проекты по комплексному строительству территорий и улучшению городской среды	72,0	87,8	53,8
проекты по устранению промышленного загрязнения и циклической экономике	34,8	50,4	26,6
проекты по энергосбережению	121,3	93,8	58,6
Среднедушевой расход электричества (кВт/чел.)	8 098	6 936	3 308
Среднедушевой расход бумаги (кг/чел.)	27,46	25,2	22,05
Среднедушевой расход воды (м3/чел.)	33,7	40,6	43,0

* Курс по состоянию на 31.12.2011
Китайский юань (CNY) / Российский рубль (RUB) = 5,10667
Китайский юань (CNY) / Доллар США (USD) = 0,15875

так и к более комплексным действиям по строительству энергоэффективного центра обработки данных и проведению видеоконференций в целях сокращения деловых поездок.

Банк стремится к сокращению выбросов углерода и снижает уровень воздействия собственной работы на окружающую среду.

В 2011 г. в банке была создана рабочая группа БРК по энергосбережению и экономии во главе с руководителями банка, которая призвана популяризовать и внедрить идею «зеленого» офиса. На регулярной основе в банке публикуется «Вестник БРК о работе по энергосбережению и экономии».

В строительстве офисного здания Сямэньского филиала банка также большое внимание уделялось охране окружающей среды и экономии. В проекте были применены низкоуглеродистые, энергосберегающие, водосберегающие и экологически чистые решения и технологии, благодаря чему проект получил в 2010 г. золотой сертификат LEED-CS золотого класса.

На объекте применялись современные технологии и материалы:

■ стальные конструкции с высокой сейсмостойкостью;

■ система блочной навесной стены, способная поглощать более 65% тепла и 99% ультрафиолетового излучения;

■ система сбора дождевой и конденсатной воды от кондиционеров и система ее обработки;

■ водосберегающая сантехника, которая на 30% сокращает повседневный расход воды;

■ технология дождевального полива, которая снижает расход воды для полива на 50%;

■ оборудовано специальное место для сбора утильсырья, где производятся сортировка, сбор и хранение неопасных предметов разных видов.

БРК в 2011 г. осуществил дальнейшие шаги по созданию «зеленого» офиса в следующих направлениях:

■ внедрение энергосберегающей продукции и технологий;

■ разработка системы информации об управлении снабжением, анализ расхода энергии;

■ экономия канцтоваров;

■ применение картриджей с возможностью повторного использования.

Система видеоконференции высокого разрешения БРК покрыла все подразделения внутри Китая и доведена до подразделений в Каире и Москве.

За 2011 год во всем банке было проведено 424 видеоконференции, благодаря чему деловые поездки сократились на 130 тыс. человек/раз.

Центр хранения данных банка потребляет большой объем энергии. В строительстве нового центра данных БРК применяет «зеленую» концепцию и технологии, чтобы центр работал не только безопасно и высокоэффективно, но и сэкономил энергию.

После принятия мер по энергосбережению и уменьшению выбросов значение PUI -нового центра (соотношение входящей электроэнергии в центр с расходуемой энергией) снизится от нынешнего коэффициента

2 до 1,82, который приближается к уровню первоклассных центров данных в мире.

При проектировании системы электро-снабжения применяются такие виды передовых технологий, как: дизельный агрегат с высоким напряжением до 10 киловольт, высокочастотный UPS (коэффициент мощности достигает 0,99), которые снизили потерю электричества при подаче на 20%.

При проектировании кондиционера применяется агрегат кондиционирования воздуха типа охлажденной воды и специальная технология Cooling, позволяющая увеличить на 30–40% эффективность охлаждения системы кондиционера в центре данных.

5 ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРИ УЧАСТИИ ВНЕШЭКОНОМБАНКА, ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ И КОМПАНИЙ ЭКОНОМИК АТЭС

В настоящее время Внешэкономбанк участвует в реализации инвестиционных проектов с участием финансовых институтов и компаний из следующих экономик АТЭС: Японии, Китая, Республики Корея, США.

Проекты, реализуемые при участии Внешэкономбанка, финансовых институтов и компаний Японии

**Создание производства
мотор-компрессоров
и литейного
производства, г. Орск**

Заемщик — ЗАО «Орский завод компрессоров».

Размер инвестиций в проект составляет 133 млн долл. США.

Участие Внешэкономбанка — 114,3 млн долл. США.

Проект финансируется в рамках кредитных соглашений с Японским банком международного сотрудничества, Tokyo и Sumitomo Mitsui Banking Corporation (далее — SMBC), Tokyo.

**Строительство
аэровокзального комплекса
аэропорта «Шереметьево-3»,
Химкинский район
Московской области**

Заемщик — ОАО «Международный аэропорт Шереметьево».

Размер инвестиций в проект составляет 1,1 млрд долл. США.

Участие Внешэкономбанка — 983,2 млн долл. США.

Внешэкономбанк и SMBC заключили кредитное соглашение под страховое

покрытие экспортного страхового агентства NEXI о предоставлении Внешэкономбанку кредита на сумму 180 млн долл. США сроком на 10 лет. Проект финансируется.

Развитие инфраструктуры индустриальных парков в Калужской области: формирование кластера производства автомобилей и автокомпонентов

Заемщик — ОАО «Корпорация развития Калужской области».

Размер инвестиций в проект составляет 9,3 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 7,4 млрд руб.

Инвестор — Mitsubishi Motors Corporation. Проект профинансирован.

Строительство комплекса по производству аммиака, метанола и карбамида, г. Менделеевск, Республика Татарстан

Заемщик — ОАО «Аммоний».

Размер инвестиций в проект составляет 2 млрд долл. США.

Участие Внешэкономбанка — 1,7 млрд долл. США.

Поставщики оборудования — Mitsubishi Heavy Industries Ltd, Tokyo и Sojitz Corporation, Tokyo.

Банки - кредиторы — Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC); Tokyo, Sumitomo

Mitsui Banking Corporation (SMBC), Brussels; Japan Bank for International Cooperation (JBIC), Tokyo. Проект финансируется.

Организация производства лущеного шпона с объемом 300 тыс. куб. м в год, г. Амурск, Хабаровский край

Инициатор проекта — ОАО «Дальлеспром».

Заемщики — ООО «Амурская лесопромышленная компания», ЗАО «Амурский промышленный центр».

Стоимость проекта — 150,2 млн долл. США.

Размер участия Внешэкономбанка — 97,3 млн долл. США.

Поставщик оборудования — Hasimoto Denki Co., Ltd, Aichi. Банки - кредиторы — Bank of Tokyo — Mitsubishi Ltd, London; The Bank of Tokyo — Mitsubishi Ufj, Ltd, Tokyo; Japan Bank for International Cooperation (JBIC), Tokyo. Проект финансируется.

Строительство деревоперерабатывающего комплекса по производству ДСП и пиломатериалов, Ванинский район Хабаровского края (3-й этап)

Заемщик — ООО СП «Аркаим». Стоимость проекта — 414,7 млн евро.

Размер участия Внешэкономбанка — 276,5 млн евро.

Контрагенты — Sumimoto Forestry Co., Ltd; Itochu Corporation Marubeni Co; Sumimoto Co., Ltd; Toyama-ko Hokuuozai Cooperative.

Проекты, реализуемые при участии Внешэкономбанка, финансовых институтов и компаний Китая

Строительство цементного завода в г. Сланцы Ленинградской области

Заемщик — ООО «Цемент». Стоимость проекта — 442,2 млн евро.

Размер участия Внешэкономбанка — 250,0 млн евро.

Подрядчик — Hefei Cement Research and Design Institute (KHP).

Банк-кредитор — CHINA DEVELOPMENT BANK CORPORATION, BEIJING.

Проект финансируется.

Строительство деревообрабатывающего комплекса по производству ДСП и пиломатериалов в Ванинском районе Хабаровского края (3-й этап)

Заемщик — ООО СП «Аркаим». Стоимость проекта — 414,7 млн евро.

Размер участия Внешэкономбанка — 276,5 млн евро.

Покупатели продукции — Shinhan Finance Limited (KHP); Suifenhe «DONGXIN» (KHP); Tongjiang «Si-Da» (KHP); Suzhou Zheshen Import Export Co., Ltd (KHP); Suifenhe «Longjiang-Shanglian» (KHP); Kingdom Top Holdings LTD (KHP); Suifenhe «Long-jing-Shangling» Import & Export Co., Ltd (KHP).

Банк-кредитор — CHINA DEVELOPMENT BANK CORPORATION, BEIJING. Проект финансируется.

Строительство многофункционального торгово-офисного комплекса на территории МОАО «Слава» (Второй часовой завод), г. Москва

Заемщик — ООО «ВЭБ Капитал».

Размер инвестиций в проект — 50,2 млрд руб.

Размер участия Внешэкономбанка — 930,5 млн руб.

Банк-кредитор — CHINA DEVELOPMENT BANK CORPORATION, BEIJING.

Проект финансируется.

Строительство цементного завода в Пензенской области

Заемщик — ООО «Азия Цемент».

Размер инвестиций в проект — 280,7 млн долл. США.

Размер участия Внешэкономбанка — 201,1 млн долл. США.

Проект финансируется.

Поставщики оборудования — Chengdu Design and Research Inst. of Building Materials Ind. Co., Ltd (КНР); China National Machinery Import & Export Corp., Beijing.

Банк - кредитор — The Export-Import Bank of China, Beijing.

Строительство комплекса по производству аммиака, метанола и карбамида, г. Менделеевск, Республика Татарстан

Стоимость проекта — 2,0 млрд долл. США.

Размер участия Внешэкономбанка — 1,7 млрд долл. США.

Заемщик — ОАО «Аммоний». Строительные работы осуществляются компанией China National Chemical Engineering Co., Ltd., Beijing. Проект финансируется.

Проекты, реализуемые при участии Внешэкономбанка, финансовых институтов и компаний США

Строительство первого блока ТЭЦ ЛГУ в Колпинском районе Санкт-Петербурга

Заемщик — ЗАО «ГСП ТЭЦ».

Размер инвестиций в проект — 6,3 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 4,9 млрд руб.

Проект финансируется.

Поставщик оборудования — General Electric.

Создание комплекса по производству высокопродуктивного мясного поголовья крупного рогатого скота и комплекса по убою и первичной переработке крупного рогатого скота в Брянской области

Заемщик — ООО «Брянская мясная компания».

Размер инвестиций в проект — 788,9 млн долл. США.

Участие Внешэкономбанка — 658,6 млн долл. США.

Проект финансируется.

Поставщик племенного стада — BGI, США.

Создание совместного предприятия «Форд-Соллерс»

Заемщики — ООО «Форд Соллерс Холдинг», ООО «Форд Соллерс Елабуга», ЗАО «Форд Мотор Компании».

Размер инвестиций в проект — 79,6 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 39 млрд руб.

Проект финансируется.

Инициатор проекта — Ford Motor Company.

Создание инновационного производства 4- и 6- цилиндровых двигателей рабочим объемом от 4 до 7 литров в г. Набережные Челны, Республика Татарстан

Заемщик — ОАО «КАМАЗ».

Размер инвестиций в проект — 3,5 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 1,7 млрд руб.

Проект финансируется.

Поставщик комплектующих для сборки двигателей — Cummins, США.

Строительство завода по производству флоат-стекла мощностью 600 тонн в сутки в пос. Тюбе Кумторкалинского района Республики Дагестан

Заемщик — ОАО «Каспийский завод листового стекла».

Размер инвестиций в проект — 10,6 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 7,0 млрд руб.

Проект финансируется.

Поставщик-подрядчик установки азотно-водородистой атмосферы — ООО «Премиум инжиниринг» (дочерняя компания Red Mountain Energy, США).

Технологии — Stewart Engineers, Inc, Wake Forest (США).

Проекты, реализуемые при участии Внешэкономбанка, финансовых институтов и компаний Республики Корея

Организация втомобильного производства производства автокомпонентов

Инициатор проекта — ОАО «Соллерс».

Заемщики — ООО «Соллерс — Дальний Восток», ООО «Соллерс-Штамп».

Размер инвестиций в проект — 5,7 млрд руб.

Участие Внешэкономбанка — 5,0 млрд руб.

Проект финансируется.

В рамках реализации проекта в Южной Корею приобретаются машино-комплекты для сборки автомобилей (Ssang Yong Motor Company).

6

ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, РЕАЛИЗУЕМЫХ

ПРИ УЧАСТИИ ВНЕШЭКОНОМБАНКА НА ТЕРРИТОРИИ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА*

Хабаровский край

Транспортная инфраструктура

Строительство балкерного терминала по перевалке угля в порту Ванино

Заемщик — ЗАО «Дальтрансуголь» —
кредит погашен.

Валюта проекта — рубль.

Стоимость проекта — 11 587 351 тыс.
руб.

Объем участия Внешэкономбанка —
4 550 000 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:
■ бюджетный эффект — более
1 млрд руб.;
■ создание новых рабочих
мест — 350.

Химическая и нефтегазохимическая промышленность

Реконструкция и модернизация ОАО «Хабаровский НПЗ»

Заемщик — ОАО «Хабаровский НПЗ».

Валюта проекта — доллар США.

Стоимость проекта в валюте —
1 297 100 тыс. долл. США.

Стоимость проекта в рублях —
38 086 358 тыс. руб.

Объем участия Внешэкономбанка
(рублевый эквивалент) — 22 549 359 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:

■ бюджетный эффект —
6 703 млн руб. при сроке прогноза 2010 –
2022 гг.;

■ создание новых рабочих
мест — 298.

Деревообрабатывающая промышленность

Строительство деревообрабатывающего комплекса по производству ДСП и пиломатериалов в Ванинском районе (3-й этап)

Заемщик — ООО СП «Аркаим».

Валюта проекта — евро.

Стоимость проекта в валюте —
414 692 тыс. евро.

Стоимость проекта в рублях —
16 139 937 тыс. руб.

Объем участия Внешэкономбанка
(рублевый эквивалент) — 10 762 942 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:

■ бюджетный эффект соста-
вит 3042,24 млн руб. за период 7 лет,
в том числе на федеральном уровне —
2 119 млн руб.; на региональном уровне —
923,24 млн руб.;

■ создание новых рабочих
мест — 500.

Организация производства лущенного шпона с объемом 300 тыс. куб. м. в год в г. Амурске

Инициатор — ОАО «Дальлеспром».

Заемщики — ООО «Амурская лесопро-
мышленная компания»; ЗАО «Амурский про-
мышленный центр».

Валюта проекта — доллар США.

Стоимость проекта в валюте —
150 200 тыс. долл. США.

Стоимость проекта в рублях —
4 410 278 тыс. руб.

Объем участия Внешэкономбанка
(рублевый эквивалент) — 2 856 821 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:

■ бюджетный эффект —
253,6 млн руб. в год;

■ создание новых рабочих
мест — 232.

Оборонно-промышленный комплекс

Финансирование производства самолетов Су-35 и подключения их к летным испытаниям в рамках проведения ОКР по проекту создания МФИ Су-35

Установление лимита по проекту на
заемщика ОАО «КНААПО».

Валюта проекта — рубль.

* По состоянию на 01.05.2012.

Стоимость проекта — 3 500 000 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка — 3 500 000 тыс. руб.
Социально-экономические эффекты — не отражены.

Металлургия

Завершение инвестиционной программы и восстановление финансовой устойчивости
ОАО «Амурметалл», г. Комсомольск-на-Амуре

Заемщик — ОАО «Амурметалл».
Валюта проекта — рубль.
Стоимость проекта — 7 500 000 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка — 7 500 000 тыс. руб.
Социально-экономические эффекты — сохранение рабочих мест более 4000 человек.

Приморский край

Инфраструктура туризма

Строительство 15 образовательных киноцентров «КИНО СИТИ» в городах Электростали, Астрахани, Майкопе, Нижневартовске, Владикавказе, Стерлитамаке, Набережных Челнах, Каменск-Шахтинском, Орле, Ноябрьске, Новом Уренгое, Шахтах, Комсомольске-на-Амуре, Якутске, Рыбинске

Потенциальный заемщик — ООО «Кино Сити».
Валюта проекта — рубль.
Стоимость проекта — 3 125 000 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка — 2 500 000 тыс. руб.
Проект находится на комплексной экспертизе.
Социально-экономические эффекты:
■ бюджетный эффект — 170,2 млн руб.;
■ создание новых рабочих мест — 250.

Транспортная инфраструктура

Строительство нового пассажирского терминала Международного аэропорта, г. Владивосток

Инициатор — ОАО «Международный аэропорт Шереметьево»
Заемщик — ЗАО «Терминал Владивосток».
Валюта проекта — доллар США.
Стоимость проекта в валюте — 190 740 тыс. долл. США.
Стоимость проекта в рублях — 5 600 652 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка (рублевый эквивалент) — 1 876 458 тыс. руб.
Социально-экономические эффекты — бюджетный эффект — 832 млн руб. до 2030 года.

Авиастроение

Создание многоцелевого вертолета среднего класса Ка-62, г. Арсеньев

Заемщик — ОАО «Вертолеты России».
Валюта проекта — рубль.
Стоимость проекта — 4 003 000 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка — 2 974 000 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:
■ бюджетный эффект — 474 млн руб.;
■ создание новых рабочих мест — 200.

Создание семейства российских региональных самолетов Sukhoi Superjet 100, г. Комсомольск-на-Амуре, г. Москва, г. Жуковский

Валюта проекта – доллар США.
Стоимость проекта в валюте — 2 000 000 тыс. долл. США.
Стоимость проекта в рублях — 58 725 400 тыс. руб.
Объем участия Внешэкономбанка (рублевый эквивалент) — 34 440 953 тыс. руб.
В соответствии с финансовой моделью от 2007 г. консолидированные бюджетные поступления от проекта Sukhoi SuperJet 100 составляют:
■ налог на имущество — 5,3 млн долл. США;
■ налог на прибыль — 1 132,5 млн долл. США;
■ НДС в бюджет — 180,4 млн долл. США;
■ создание новых рабочих мест — 500.

Информационно-коммуникационные системы

Строительство волоконно-оптических линий связи на территории Российской Федерации

Инициатор — ООО «Компьюлинк Групп».

Заемщик — ООО «Евразийская Телекоммуникационная Компания».

Валюта проекта — рубль.

Стоимость проекта — 2 368 952 тыс. руб.

Объем участия Внешэкономбанка — 1 900 000 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты — бюджетный эффект - 1 309,6 млн руб.

ООО «Соллерс — Дальний Восток», Приморский край.

Валюта проекта — рубль.

Стоимость проекта — 5 673 500 тыс. руб.

Объем участия Внешэкономбанка — 5 000 000 тыс. руб.

Социально-экономические эффекты:

■ бюджетный эффект — 2,4 млрд руб.;

■ создание 1086 новых рабочих мест (700 — в Приморском крае; 386 — в Республике Татарстан).

Машиностроение

Организация автомобильного производства и производства автокомпонентов

Инициатор — ОАО «Соллерс».

Заемщик — ООО «Соллерс-Штамп», г. Набережные Челны, Республика Татарстан;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в экономиках АТЭС проживают около 40% мирового населения, на них приходится приблизительно 54% ВВП и 44% мировой торговли.

В экономиках АТЭС функционирует значительное количество финансовых институтов развития. Многие из них занимают лидирующие позиции в банковских системах отдельных стран, активно участвуют в модернизации национальных экономик и в международной инвестиционной деятельности.

Региональные и национальные финансовые институты играют важную роль в стимулировании экономического роста в регионе, выполняя функцию аккумуляции капитала для реализации масштабных проектов в различных отраслях, которые недостаточно привлекательны для потенциальных инвесторов.

Финансовые институты развития в отличие от частных финансовых институтов, коммерческих банков, инвестиционных фондов нацелены на решение задач, поставленных перед ними государствами, не стремясь к максимизации прибыли.

Несмотря на особенности функционирования, специфику организации инвестиционных процессов в различных финансовых институтах развития экономик АТЭС, деятельность данных специализированных финансовых организаций направлена на реализацию стратегических целей.

Из всех исследуемых в данной работе финансовых институтов развития самым

молодым является Внешэкономбанк, созданный в 2007 году.

Однако, несмотря на краткую историю деятельности, необходимо отметить высокие темпы роста показателей масштаба деятельности, операционной эффективности, финансовой устойчивости и платежеспособности Внешэкономбанка.

По некоторым важнейшим финансовым показателям Внешэкономбанк сумел занять лидирующие позиции среди ведущих финансовых институтов развития региона. В настоящее время Внешэкономбанк обладает безупречной финансовой репутацией не только в России, но и за рубежом. Многие институты развития экономик АТЭС являются партнерами Внешэкономбанка.

У региона огромный потенциал для создания кластеров экономического развития, обширные запасы полезных ископаемых, разнообразие биоресурсов, квалифицированные кадры, туристическо-рекреационный потенциал.

В то же время, несмотря на огромный потенциал, развитие этого макрорегиона — до сих пор нерешенная задача. Есть несколько объективных препятствий — экстремальные природно-климатические условия, отдаленность и труднодоступность территорий, неразвита инфраструктура, многоотраслевой характер промышленного производства, специфичность условий ведения сельского хозяйства, очаговый характер расселения.

Внешэкономбанк активно участвует в процессе развития территорий региона. В настоящее время общая стоимость проектов на территории Дальневосточного федерального округа, в которых участвует Внешэкономбанк, превышает 93 млрд руб., в том числе объем инвестиций — более 57 млрд руб. Банк реализует проекты в транспортной инфраструктуре, авиастроении, нефтехимической промышленности, деревообработке, авиастроении, туризме.

Для решения основных проблем региона банком создан специализированный институт развития — ОАО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона», который на сегодня провел работу по анализу и систематизации инвестиционных инициатив всех 12 регионов, сформировал предварительный перечень инвестиционных проектов.

Другим механизмом соинвестирования является дочерняя организации Внешэкономбанка — ООО «Управляющая компания «Российский фонд прямых инвестиций». Фонд нацелен на реализацию крупных проектов вместе с зарубежными инвесторами.

К 2015 г. кредитный портфель Внешэкономбанка по проектам с участием фонда нарастающим итогом, по экспертным оценкам, может составить 70 млрд. руб., что предполагает формирование и поддержку банком проектов общей стоимостью более 350 млрд. руб.

Кроме того, в настоящее время Внешэкономбанк задействован в реализации 17 инвестиционных проектов с участием финансовых институтов и компаний

экономик АТЭС общей стоимостью свыше 11 млрд долл. США,

С учетом повышения роли России на рынках сырья экономик АТЭС, прежде всего на рынках нефти и газа, есть основания претендовать на расширение участия Внешэкономбанка в финансировании крупных энергетических и инфраструктурных проектов.

Финансовые институты развития экономик АТЭС с полным основанием могут рассматриваться как потенциальные партнеры инвестиционного сотрудничества Внешэкономбанка в регионе.

При этом важно избежать одностороннего подхода, когда превалирующим направлением сотрудничества становится экспорт ресурсов. Внешэкономбанк намерен отдавать предпочтение проектам, результатом которых станет создание экспортоориентированных производств с высокой степенью переработки и значительной долей добавленной стоимости. В дальнейшем такие производства смогут получить поддержку со стороны ОАО «Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций».

Кроме того, активное участие Внешэкономбанка в работе банковских союзов экономик АТЭС и двустороннее сотрудничество с ведущими финансовыми институтами развития стран региона должно способствовать укреплению российского финансового рынка, активизации притока прямых иностранных инвестиций экономик АТЭС в регионы Дальнего Востока и Восточной Сибири Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Финансовые институты развития экономик АТЭС

№ п/п	Страна	Наименование института на русском языке	Наименование института на нац. / англ. языке	Аббревиатура
1	Австралия	Агентство международного развития	The Australian Agency for International Development	AusAID
		Корпорация по кредитованию экспорта	Export Finance and Insurance Corporation	EFIC
2	Бруней	Исламский банк развития Брунея	Bank Islam Brunei Darrussalam	BIBD
3	Вьетнам	Банк инвестиций и развития Вьетнама	The Bank for Investment and Development of Vietnam	BIDV
		Вьетнамский банк сельскохозяйственного развития	Vietnam Bank for Agricultural and Rural Development	VBARD
4	Гонконг	Корпорация по страхованию экспортных кредитов Гонконга	Hong Kong Export Credit Insurance Corporation	ECIC
5	Индонезия	Индонезийский банк развития	Bank Mandiri	BANKMANDIRI
		Экспортный банк Индонезии	Bank Ekspor Indonesia	BEXI
		Банк развития культуры нации	Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat	BANK JABAR
		Агентство по кредитованию и гарантированию экспорта Индонезии	Asuransi Ekspor Indonesia	ASEI
6	Канада	Канадское агентство международного развития	Canadian International Development Agency	CIDA
		Канадский банк развития бизнеса	Business Development Bank of Canada	BDC
		Корпорация местных коммерческих кредитов	Native Commercial Credit Corporation	NACCC
		Канадская корпорация развития экспорта	Export Development Canada	EDC
		Канадская корпорация страхования депозитов	Canada Deposit Insurance Corporation	CDIC

№ п/п	Страна	Наименование института на русском языке	Наименование института на нац. / англ. языке	Аббревиатура
7	Китай	Банк Китая	Bank of China	BoC
		Банк развития Китая	China Development Bank	CDB
		Банк развития транспортных и телекоммуникационных отраслей	Bank of Communication	BoCom
		Банк сельскохозяйственного развития Китая	The Agricultural Development Bank of China	ADBC
		Корпорация страхования экспортных кредитов Китая	China Export and Credit Insurance Corporation	SINOSURE
		Промышленно-торговый банк Китая	Industrial and Commercial Bank of China	ICBC
		Сельскохозяйственный банк Китая	Agricultural Bank of China	ABC
		Строительный банк Китая	China Construction Bank	CCB
		Торговый банк Китая	China Merchants Bank	CMB
		Экспортно-импортный банк Китая	Eximbank of China	EXIMBANK
8	Республика Корея	Корейская корпорация страхования внешней торговли	Korea Trade Insurance Corporation	KEIC
		Корейская финансовая корпорация	Korea Finance Corporation	KoFC
		Корейский банк развития	Korea Development Bank	KDB
		Экспортно-импортный банк Кореи	The Export-Import Bank of Korea	KEXIM
9	Малайзия	Агробанк	Agrobank	AGROBANK
		Банк развития Малайзии	Bank Pembangunan Malaysia Berhad	BPMB
		Банк развития малого и среднего предпринимательства Малайзии	Malaysia's SME Bank	SMEBANK
		Банк развития Сабаха	Sabah Development Bank Berhad	SDB
		Исламский банк Малайзии	Bank Islam Malaysia Berhad	BIMB
		Корпорация страхования кредитов	Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad	CGC
		Малазийский банк исламских норм банковских операций	Bank Muamalat Malaysia Berhad	BMMB
		Финансовая компания индустриального развития Малайзии	Malaysian Industrial Development Finance Berhad	MIDF
		Экспортно – импортный банк Малайзии	Export-Import Bank of Malaysia Berhad	EXIM BANK

№ п/п	Страна	Наименование института на русском языке	Наименование института на нац. / англ. языке	Аббревиатура
10	Мексика	Национальная финансовая корпорация	Banca de Disarollo	NAFIN
		Национальный внешнеторговый банк	Banco Nacional de Comercio Exterior	BANCOMEXT
		Национальный банк общественных работ и услуг	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos -	BANOBRAS
		Финансово-сберегательный банк	El Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros	BANSEFI
		Федеральный ипотечный банк	Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. Institución de Banca de Desarrollo	SHF
11	Новая Зеландия	Экспортное кредитное агентство Новой Зеландии	New Zealand Export Credit Office	NZECO
12	Папуа – Новая Гвинея	Национальный банк развития Папуа – Новой Гвинеи	National Development Bank of Papua New Guinea	NDB
13	Перу	Финансовая корпорация развития	Corporación Financiera de Desarrollo	COFIDE
		Национальный банк	Banco de la Nación	BN
		Агропромышленный банк	El Banco Agropecuario	AGROBANCO
		Национальный фонд финансирования предпринимательской деятельности государства	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	FONAFE
		Сырьевой банк	Banco de Materiales	BANMAT

№ п/п	Страна	Наименование института на русском языке	Наименование института на нац. / англ. языке	Аббревиатура
14	Россия	Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»	State corporation «Bank for development and foreign economic affairs (Vnesheconombank)»	VEB
		Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов»	State corporation «Deposit Insurance Agency»	DIA
		Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк (ЗАО «Росэксимбанк»)	State specialized Russian Export-Import Bank	EXIMBANK OF RUSSIA
		ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию»	Agency for Housing Mortgage Lending (Open Joint Stock Company)	AHML
		ОАО «Росагролизинг» – Российская государственная агропромышленная лизинговая компания	«Rosagroleasing» – Russian state agro industrial leasing company (Open Joint Stock Company)	Rosagroleasing
		ОАО «Российская венчурная компания – государственный фонд венчурных фондов Российской Федерации»	Russian Venture Company (Open Joint Stock Company)	RVC
		ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»	Russian Agricultural Bank (Open Joint Stock Company)	RusAg
		ОАО «Российское Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций»	Russian Agency for Export Credit and Investment Insurance	EXIAR
15	Сингапур	Корпорация по страхованию экспортных кредитов Сингапура	Export Credit Insurance Corporation of Singapore	ECICS
		Суверенный фонд Темасек	Temasek Holdings (Private) Limited	TEMASEK
		Государственная инвестиционная корпорация Сингапура	Government of Singapore Investment Corporation	GIC
16	США	Корпорация зарубежных частных инвестиций	Overseas Private Investment Corporation	OPIC
		Экспортно-импортный банк США	Export-Import Bank of the United States	EXIM
		Федеральная корпорация страхования депозитов	Federal Deposit Insurance Corporation	FDIC
		Агентство международного развития США	U.S. Agency for International Development	USAID

№ п/п	Страна	Наименование института на русском языке	Наименование института на нац. / англ. языке	Аббревиатура
17	Таиланд	Экспортно-импортный банк Таиланда	Export-Import Bank of Thailand	EXIM Thailand
		Банк развития малого и среднего предпринимательства Таиланда	SME Development Bank of Thailand	SMEBANK, TMBBANK
		Финансовая корпорация по финансированию легкой промышленности	Small Industry Finance Corporation	SIFC
18	Тайвань	Китайский экспортно – импортный банк Тайваня	The Export-Import Bank of the Republic of China	eximbank
19	Филиппины	Банк развития Филиппин	The Development Bank of the Philippines	DBP
		Земельный банк	Landbank	LANDBANK
		Экспортно-импортное агентство Филиппин	The Philippine Export-Import Credit Agency	PHILEXIM
		Корпорация микрофинансирования	Microfinance Corporation	MFC
		Корпорация развития малого и среднего предпринимательства	Small Business Guarantee and Finance Corporation	SBGFC
20	Чили	Корпорация производственного развития Чили	Corporación de Fomento de la Producción	CORFO
		Комитет по иностранным инвестициям	Comité de Inversiones Extranjeras	CIE
		Чилийский государственный банк	Banco de Estado	BANCOESTADO
		Банк развития	Banco del Desarrollo	BDD
		Институт развития сельского хозяйства	Instituto de Desarrollo Agropecuario	INDAP
21	Япония	Банк развития Японии	Development Bank of Japan	DBJ
		Японская финансовая корпорация	Japan Finance Corporation	JFC
		Японская корпорация по страхованию экспорта и инвестиций	Nippon Export and Investment Insurance	NEXI
		Японское агентство международного сотрудничества	Japan International Cooperation Agency	JICA

Информационно-аналитические материалы подготовлены
Департаментом стратегического анализа и разработок государственной корпорации
«Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

Руководитель проекта:
Андрианов Владимир Дмитриевич

В подготовке материалов
принимали участие сотрудники департамента:
Жучков Валерий Егорович
Шамгунов Равиль Назимович
Волков Вячеслав Иванович
Овчаров Анатолий Анатольевич
Кочкарина Мария Александровна
Замятина Тамара Валериевна
Бычкова Ольга Александровна
Селявина Елизавета Алексеевна