

**КАНАДСКАЯ КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА**

**Стратегическое управление**



ВНЕШЭКОНОМБАНК

**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

Канадская корпорация развития экспорта (Export Development Canada – EDC) была создана в 1944 г. для поддержки и стимулирования внешнеэкономической деятельности канадских компаний.

На основании Парламентского Закона о развитии экспорта (Export Development Act) от 1 октября 1969 г. Канадская корпорация развития экспорта (далее – «Корпорация») была преобразована в **акционерное общество со 100% государственным участием (crown corporation)\***.

В настоящее время Корпорация является основным 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**.

Корпорация обслуживает более 8 000 клиентов, объем экспортных операции которых составляет свыше 85 млрд. долл. США.

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 (МСП). Малые и средние предприятия-экспортеры могут получить стандартный комплекс услуг.

Для крупных предприятий-экспортеров, в случае необходимости, финансовые продукты могут быть доработаны с учетом их специфических запросов и потребностей.

Обладая значительным опытом в области внешнеэкономической деятельности, Корпорация оказывает своим клиентам консультационные услуги.

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.

В 2008 г. активы Корпорации составляли около 35,2 млрд. долл. США. Численность персонала Корпорации около 1000 человек.

Корпорация осуществляет свою деятельность на основе **принципа финансовой независимости**, генерируя доход, достаточный для:

- формирования активов,
- успешного управления кредитным и рыночным рисками,

**СОДЕРЖАНИЕ:**

<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ</b>	1
<b>НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ</b>	2
<b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	2
<b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	4
<b>КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН КОРПОРАЦИИ</b>	5
<b>МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ</b>	5
<b>ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ</b>	13
<b>ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ</b>	14
<b>СОТРУДНИЧЕСТВО С ВНЕШЭКОНОМБАНКОМ</b>	15

---

В.Д. АНДРИАНОВ  
М.А. КОЧКАРИНА  
Т.В. ЗАМЯТИНА

---

\* В соответствии с канадским законодательством **«crown corporations»** – акционерные общества со 100% государственным участием, являющиеся агентами Правительства Канады по реализации основных направлений экономической политики.

- поддержания собственного капитала, на уровне, обеспечивающем долгосрочное стратегическое развитие Корпорации.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ

В настоящее время деятельность Корпорации регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Закон о развитии экспорта (Export Development Act);
- Закон о регулировании финансовой деятельности (Financial Administration Act – FAA).

Согласно Закону о развитии экспорта Корпорация отчитывается на регулярной основе перед **Парламентом Канады**. Деятельность Корпорации курируется **Министерством международной торговли Канады**.

**Уставный капитал** Корпорации, сформированный в соответствии с Законом о развитии экспорта, составляет 3 млрд. долл. США и разделен на 30 млн. акций номинальной стоимостью 100 долл. США каждая.

Закон о развитии экспорта устанавливает **максимальный объем обязательств**, которые Корпорация может взять на себя в процессе осуществления основной деятельности, в размере, не превышающем большую из следующих величин:

- сумма, равная десятикратному размеру Уставного капитала Корпорации,
- 45 млрд. долл. США.

Также 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»** (Canada account).

Совет директоров Корпорации несет ответственность только за надлежащее выполнение операций в рамках «Канадского счета».

По состоянию на 31 декабря 2008 г., средства «Канадского счета» составляли порядка 3,4 млрд. долл. США и состояли преимущественно из возвратов по выданным кредитам, полученных процентов и комиссий.

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% государственным участием.

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО 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, а деятельность Совета директоров Корпорации курирует Министр международной торговли Канады.

Для обеспечения деятельности Совета директоров создано пять специальных комитетов (рис. 1):



Рис. 1. Структура корпоративного управления Корпорации  
 Источник: Корпоративный план Корпорации на период 2009-2013 гг.

Проработку вопросов стратегического развития Корпорации, Совет директоров возложил на **Комитет по развитию бизнеса**. 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 (Canadian Benefits Scorecard);
- 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 следующим вопросам:

- формирование кадровой политики (в соответствии с утвержденной Стратегией Корпорации);
- определение целей и задач Президента Корпорации в реализации Стратегии, оценка результатов его деятельности, подготовка предложений по вознаграждению.

**Комитет по кадровым назначениям и корпоративному управлению** Корпорации готовит предложения по следующим вопросам:

- выбор кандидатуры 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 8 функциональных департаментов, юридическая служба и корпоративный секретариат. Непосредственное руководство корпорацией осуществляет Президент и Главный исполнительный директор в одном лице, которые отчетывается перед Советом директоров Корпорации (рис.2):

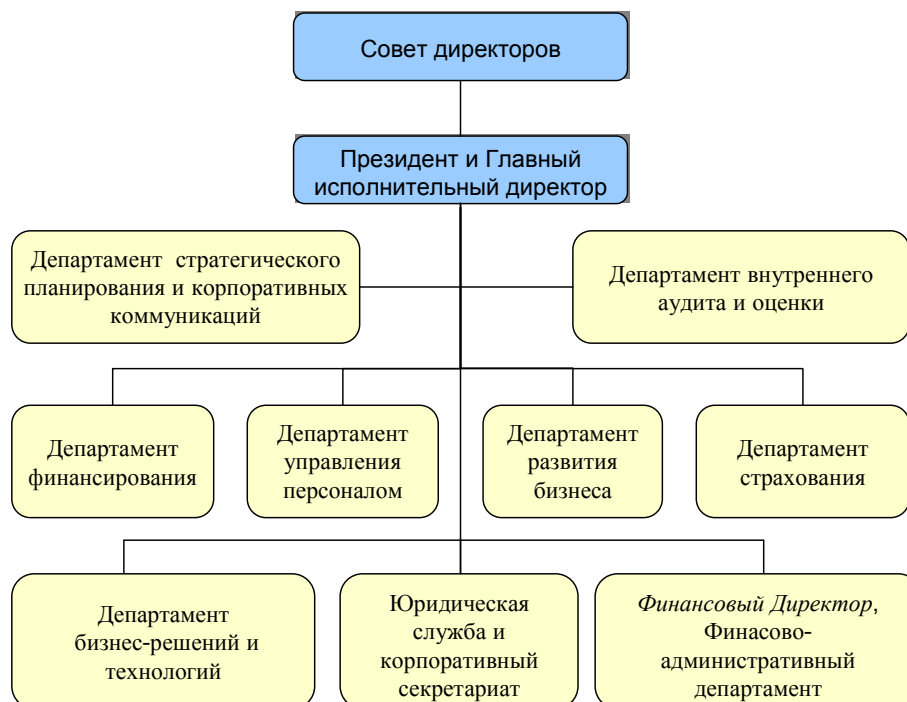


Рис. 2. Организационная структура Корпорации  
 Источник: Корпоративный план Корпорации на период 2009-2013 гг.

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные направления стратегического развития Корпорации определяются Советом директоров с учетом предложений **Комитета по развитию бизнеса**.

В процессе 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 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 и их целевые значения 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, установленным 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.

### КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН КОРПОРАЦИИ

Стратегия Корпорации формулируется в **Корпоративном плане**, являющемся важнейшим документом Корпорации, который составляется **на пятилетний период** и включает в себя:

- анализ внешней среды и ее изменений;
- стратегические цели;
- ключевые показатели эффективности (система сбалансированных показателей);
- финансовый план.

Корпоративный план утверждается Советом директоров Корпорации и **пересматривается ежегодно с учетом изменения внешних и внутренних экономических условий** (рис. 3).

Процесс пересмотра Корпоративного плана включает в себя сбор информации из различных источников с целью подтверждения того, что стратегический курс Корпорации отражает интересы ее акционеров, а также потребности канадских экспортеров.

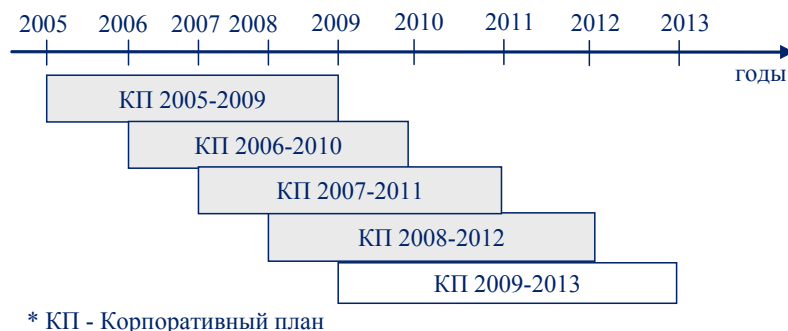


Рис. 3. Преемственность Корпоративных планов Корпорации

### МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ

Стратегическое управление и мониторинг реализации Стратегии Корпорации осуществляет **Департамент стратегического планирования и коммуникаций.**

Для реализации своей Стратегии Корпорация использует методологию **системы сбалансированных показателей (ССП - Balanced Scorecard)**. 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 наилучшим образом;
- совершенствовать строгие 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 следующих **ключевых показателей деятельности Корпорации** (табл. 1):

Таблица 1.

**Ключевые показатели деятельности (2006-2009 гг.)**

Показатель	Факт 2006	План 2007	Факт 2007	План 2008	Факт 2008	План 2009
Взаимодействие с экспортерами и инвесторами (Connecting with exporters and investors)						
1. Количество обслуженных клиентов (Customers served)	-		7 462	+3%	8 312	на том же уровне
2. Количество клиентов - повторных пользователей программ (Number of multiple program users)	418	+22%	841	+15%	1000	+10%

Показатель	Факт 2006	План 2007	Факт 2007	План 2008	Факт 2008	План 2009
3. Количество постоянных и новых клиентов (Customer acquisition and retention)	6 091	+10	6 275	+3% (4,6% - приобретение новых клиентов; 86% - сохранение постоянных клиентов)	Данные показатели были в 2007 г. заменены на сводный показатель №6	
4. Индекс клиентских Услуг (Customer service index), %	84,2	увеличение	достигнут	увеличение		
5. Индекс ценности для клиентов (Customer value index), %	79,4	увеличение	не достигнут	увеличение		
6. Чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации (Net Promoter Score), %	Этот показатель с 2007г. заменил показатели №№ 3-4		62,1	увеличение	62,1	на том же уровне/увеличение
Содействие интеграции в систему мировой торговли (Facilitating integrative trade)						
7. Общий оборот бизнеса (Total volume of business), млн. долл. США	66 100	+10%	70 242	+7%	85 800	-8%
8. Оборот бизнеса на развивающихся рынках (Volume in emerging markets), млн. долл. США	15 200	+15%	16 721	+8%	22 000	+5%
9. Содействие прямым зарубежным инвестициям канадских компаний (Foreign investments facilitated):						
• 9.1 Оборот сделок (Volume), млн. долл. США	5 900	+20%	5 547	-5%	4 700	+3%
• 9.2 Количество сделок (Number of transactions)	80	+31%	329	+12%	383	+ 5%
10. Оборот сделок, осуществленных через компании-партнеры (Partnership volume), млн. долл. США	11 500	+12%	11 738	+8%	14 100	+7%
11. Количество сделок, осуществленных через компании-партнеры (Partnership transactions)	-	-	-	-	4 450	+6%

Показатель	Факт 2006	План 2007	Факт 2007	План 2008	Факт 2008	План 2009
Развитие организации (Leveraging the organization)						
12. Соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» (Value for Money) и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ (VfM to TCO Ratio)	43:57	50:50	58:42	43:57	43:57	52:48
13. Лояльность сотрудников (Employee engagement)	-	на уровне высоко-классных организаций	на уровне высоко-классных организаций	опрос не будет проводиться	опрос не проводился	на уровне высоко-классных организаций
14. Стабильность кадрового состава (Employee retention), %	93,2	не менее 90,4	96,2	не менее 90,4	91,83	не менее 90,4
15. Оборот бизнеса с высоким риском (High risk volume), млн. долл. США	-	0,9	1,5	Показатель исключен, начиная с 2008 г.		
Стабильный финансовый менеджмент (Sound financial management)						
16. Чистая прибыль (Net income), млн. долл. США	1 222	474	473	543	206	148
17. Рентабельность собственного капитала (Return on equity - ROE), %	20,4	7,6	7,9	8,6	3,4	2,4
18. Коэффициент общей эффективности (Gross efficiency ratio), %	25,9	24,4	22	25,3	23,3	27,6
19. Коэффициент финансовой устойчивости (Financial sustainability ratio), %	25	8,8	9,7	8,7	9,1	Исключен, начиная с 2009 г.

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 (Net Promoter Score).

**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. В 2008 г. количество обслуженных клиентов увеличилось по сравнению с 2007 г.

**Количество клиентов - повторных пользователей программ Корпорации** – показатель, позволяющий косвенно оценить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов Корпорации. Положительная динамика данного показателя в 2006-2008 гг. (рис. 4) говорит об эффективной стратегии удержания и повторного привлечения клиентов, которой придерживается Корпорация.

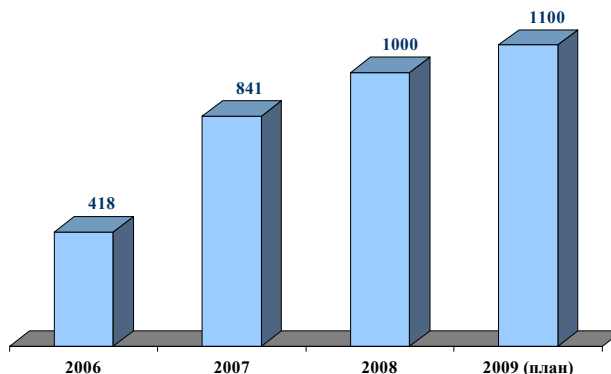


Рис. 4. Динамика количества клиентов - повторных пользователей программ Корпорации

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. Чистый показатель продвижения услуг и продуктов оценивает репутацию Корпорации и вероятность того, что клиенты порекомендуют услуги и продукты Корпорации своим коллегам по бизнесу.

Корпорация также изучает мнения клиентов о своих продуктах и услугах. Прогнозирование результатов по данному показателю представляется достаточно сложным, в особенности в свете стремительно меняющихся экономических условий.

Корпорация оценивает свои результаты по направлению **«содействия интеграции в систему мировой торговли»** 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.

В период с 2006 по 2008 гг. произошел рост общего оборота бизнеса Корпорации, однако, мировой финансовый кризис внес свои коррективы, и в 2009 г. Корпорация прогнозирует 8% снижение оборотов бизнеса по сравнению с 2008 г. (рис. 5).

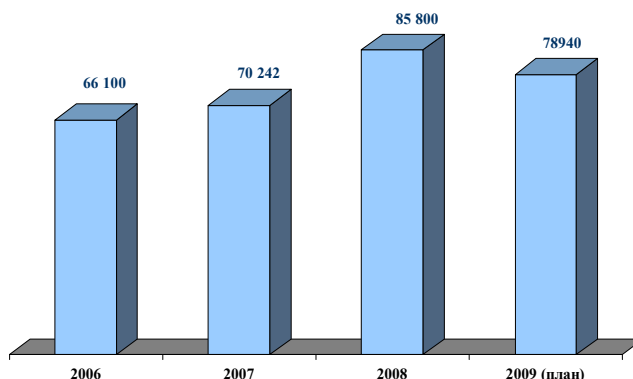


Рис. 5. Динамика общего оборота бизнеса Корпорации, млн. долл. США

Корпорация придает особое значение деятельности своих клиентов на развивающихся рынках и с целью оценки эффективности поддержки, оказываемой своим клиентам, использует показатель – **оборот бизнеса на развивающихся рынках**. Положительная динамика данного показателя в период 2006 -2008 гг. подтверждает успешность такой поддержки (рис. 6).

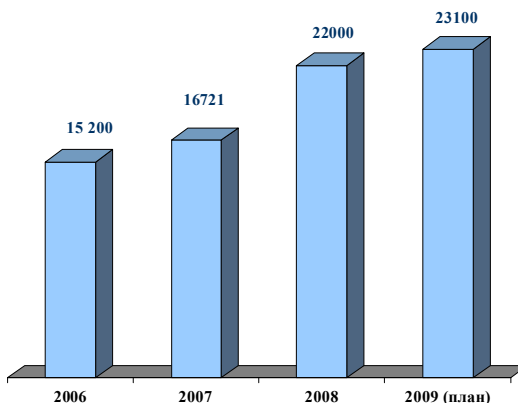


Рис. 6. Динамика оборота бизнеса Корпорации на развивающихся рынках, млн. долл. США

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 своих операций в целях прямого выхода на местные рынки, уменьшения производственных издержек, минимизации проблем с логистикой и повышения своей 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**.

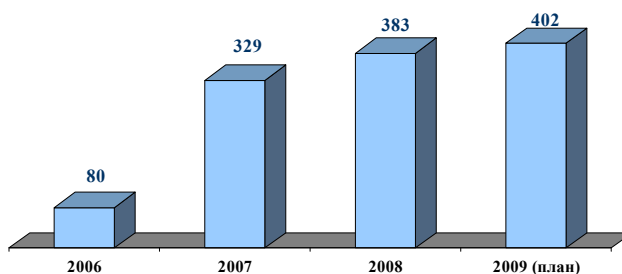


Рис. 7. Динамика количества сделок, совершенных в рамках содействия прямым зарубежным инвестициям канадских компаний

Начиная с запуска в 2005 г. программы по содействию канадским компаниям при осуществлении прямых инвестиций за рубежом, количество таких сделок неуклонно росло (рис. 7). Что касается объемов таких операций, то на их размер повлиял мировой финансовый кризис, приведя к некоторому снижению в конце 2007 г. и 2008 г. (рис. 8).

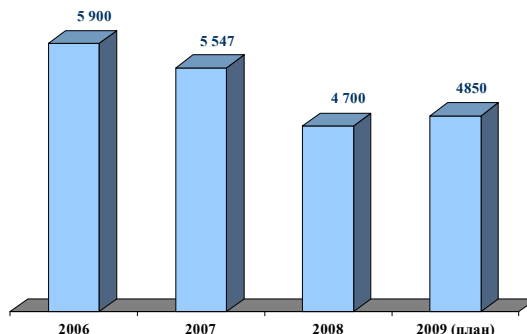


Рис. 8. Динамика оборота сделок, совершенных в рамках содействия прямым зарубежным инвестициям канадских компаний, млн. долл. США

Для оценки эффективности своего **взаимодействия с компаниями-партнерами** Корпорация анализирует динамику оборота сделок, совершенных через такие компании (рис. 9). В этих же целях в 2008 г. в систему сбалансированных показателей Корпорации был введен еще один показатель – **количество сделок, осуществленных через компании-партнеры**.

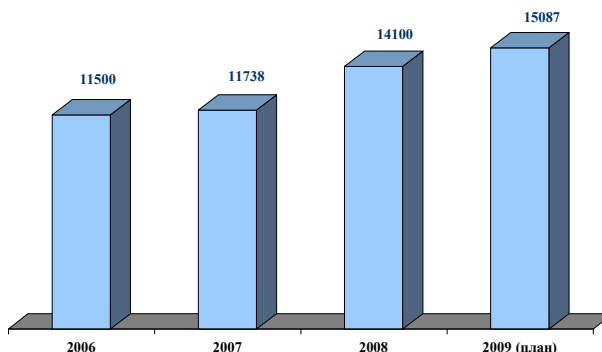


Рис.9. Динамика оборота сделок, осуществленных через компании-партнеры Корпорации, млн. долл. США

Корпорация оценивает результаты достижения стратегической цели по направлению **«развитие организации»** с применением 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 риском.

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 распределения денег, затрачиваемых 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 удержание 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 в себя 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 высокочастотных 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. В период 2006-2008 гг. Корпорации удавалось удерживать этот показатель на запланированном уровне – не менее 90,4% (рис. 10).

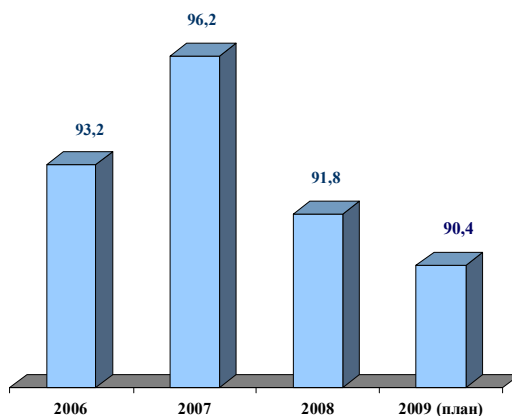


Рис. 10. Стабильность кадрового состава Корпорации, %

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 (Lean Process Methodology) 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.

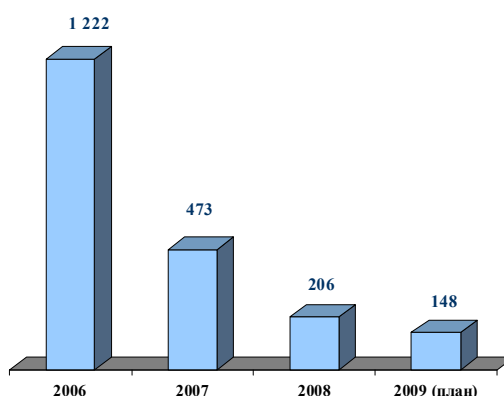


Рис. 11. Динамика чистой прибыли Корпорации, млн. долл. США

Изменения в экономической ситуации в Канаде, США и мире в целом, произошедшие под влиянием мирового финансово-экономического кризиса, негативным образом отразились на динамике финансовых показателей - **чистой прибыли** (рис. 11) и **рентабельности собственного капитала** (рис. 12).

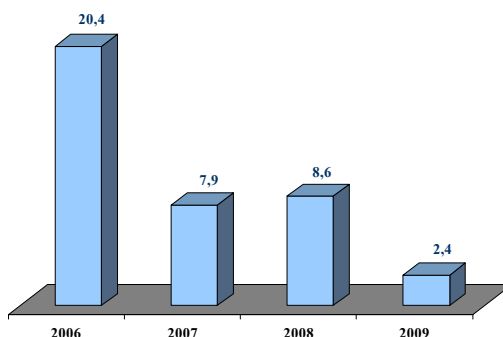


Рис. 12. Динамика рентабельности собственного капитала Корпорации, %

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ

Для **оценки социально-экономической эффективности** своей деятельности Корпорация использует отдельную систему показателей - систему показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады (Canadian Benefits Scorecard) (табл. 2).

Таблица 2.

### Система показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады (Canadian Benefits Scorecard)

Показатель	2004	2005	2006	2007
Общий оборот бизнеса, получившего поддержку Корпорации (Total business volume facilitated), млрд. долл. США	54,9	57,4	66,1	77,7
Доля канадского экспорта, осуществленного при поддержке Корпорации (% of exports facilitated), %	7	7	7	-
Количество обслуженных клиентов - малых и средних предприятий (SME- Number served)	6 345	6 203	5 800	5 827
Оборот бизнеса по клиентам - малым и средним предприятиям (SME - Business volume), млрд. долл. США	11,6	15,5	15,2	18,8
Оборот бизнеса на развивающихся рынках (Business volume in emerging markets), млн. долл. США	11 600	13 300	15 200	20 800

Показатель	2004	2005	2006	2007
Вклад в ВВП Канады (расчетное значение) (Estimated contribution to Canada's GDP), млрд. долл. США	37,4	37,4	44,6	55,6
Вклад в ВВП Канады (расчетное значение) (Estimated contribution to Canada's GDP), %	3,4	3,4	3,9	4,5
Количество созданных и сохраненных рабочих мест (Number of jobs supported), тыс. шт.	438	438	457	546,7
Доля на национальном рынке труда (Percentage of the national employment), %	2,7	2,7	2,8	3,3

## ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ

В соответствии с Законом о регулировании финансовой деятельности, регламентирующим деятельность канадских акционерных обществ со 100% 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 ассоциаций и союзов.

Промышленный экспертный совет изучает вопросы, имеющие огромную важность для канадских экспортеров, уделяя особое внимание отстающим отраслям канадской экономики.

Вопросами, представляющими в настоящее время наибольший интерес для членов Совета, являются следующие:

- тяжелые условия рыночного пространства США, волатильность канадского доллара и доступность заемных средств;
- трудности, с которыми сталкиваются предприятия-экспортеры;
- необходимость налаживания сотрудничества между производителями и государственными структурами в процессе развития экспорта канадских товаров и услуг.

Очные заседания Промышленного экспертного совета Корпорации проводятся ежегодно. На таких заседания члены Совета формулируют общие для большинства отраслей приоритеты, обсуждают проблемы, возникающие в ходе конкурентной борьбы, и дальнейшие действия, необходимые для развития.

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 (КСО) в ноябре 2001 г. в Корпорации был создан

независимый **Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности.**

В настоящее время в состав Совета входят девять независимых членов - широко признанных канадских экспертов в области КСО, Президент и ряд руководителей Корпорации. Очные заседания Консультационного совета по корпоративной социальной ответственности проводятся минимум раз в полгода, как правило, одно заседание занимает целый рабочий день.

Целью деятельности Консультационного совета является подготовка и предложение руководству Корпорации рекомендаций по разработке и совершенствованию политик, процедур и других документов по вопросам КСО Корпорации. О результатах своей деятельности Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности отчитывается перед Президентом Корпорации.

## **СОТРУДНИЧЕСТВО КОРПОРАЦИИ С ВНЕШЭКОНОМБАНКОМ**

**Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»** имеет соглашения о сотрудничестве с рядом зарубежных институтов развития.

30 ноября 2007 г. Канадская корпорация развития экспорта и **Внешэкономбанк** заключили **Соглашение о сотрудничестве**, согласно которому стороны намерены совместно реализовывать инвестиционные проекты, укреплять торговые связи между Россией и Канадой, а также развивать сотрудничество в сфере поддержки экспорта российских и канадских товаров и услуг в третьи страны.

\* \* \*

Опыт построения системы стратегического управления Корпорации интересен тем, что в Корпорации внедрен эффективный процесс **разработки и реализации Стратегии**, координируемый специализированным структурным подразделением. В процесс разработки и реализации Стратегии, в том числе посредством системы мотивации и оценки персонала, вовлечено большинство сотрудников Корпорации.

Для реализации своей Стратегии Корпорация уже в течение нескольких лет использует **систему сбалансированных показателей (ССП - Balanced Scorecard)**. Для мониторинга реализации утвержденной Стратегии используется ряд финансовых и нефинансовых **ключевых показателей деятельности**.

Для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности Корпорация уже более шести лет использует специальную **систему показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады (Canadian Benefits Scorecard)**.

При Совете директоров Корпорации создан **Комитет по развитию бизнеса**, оказывающий поддержку при принятии решений в области стратегического развития Корпорации.

Руководство Корпорации уделяет большое внимание вопросу **управления бизнес-процессами**, используя широко известную методологию **бережливого производства (Lean Process Methodology)**, и планирует создать **Офис по управлению бизнес-процессами** - специализированное структурное подразделение, которое будет заниматься совершенствованием бизнес-процессов Корпорации.

В Корпорации не реже одного раза в 10 лет проводится **внешний аудит эффективности ее деятельности**.