



ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Банк развития Южной Африки (Development Bank of South Africa – DBSA) был образован в 1983 году с целью **реализации масштабных государственных проектов по развитию общественной инфраструктуры.**

Деятельность Банка, как финансового института развития, способствует повышению уровня жизни населения Южно-Африканской Республики, а также стран – членов Сообщества развития южно-африканского региона*.

Банк осуществляет свою деятельность за счет собственных средств, средств, привлеченных на внутреннем и международном рынках капитала, в том числе в рамках двусторонних и многосторонних соглашений с другими финансовыми институтами развития.

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	1
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	3
ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	6
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДСТВА БАНКА	8

В.Д. АНДРИАНОВ
 Т.В. ЗАМЯТИНА

МИССИЯ БАНКА

Миссия Банка состоит в **содействии социально-экономическому развитию южно-африканского региона посредством расширения доступа к финансовым ресурсам и эффективного решения проблем в области устойчивого развития.**

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Банк развития Южной Африки создан в форме акционерного общества с ограниченной ответственностью, единственным акционером которого является государство.

Деятельность Банка регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- **Законом о Банке развития Южной Африки;**
- **Законом о государственном регулировании финансовой деятельности в ЮАР.**

В соответствии с указанными законами функции **управляющего Банка** возложены на Министра финансов ЮАР, как уполномоченного представителя интересов государства в Банке.

Деятельностью Банка управляет **Совет директоров**, состоящий из 15 членов, которые, за исключением Главного исполнительного директора (единственного представителя высшего руководства Банка в Совете директоров), являются независимыми директорами и представляют преимущественно частный сектор. Срок

* Southern African Development Community (SADC). Торгово-экономический союз 14 стран: ЮАР, Ботсвана, Лесото, Свазиленд, Намибия, Зимбабве, Ангола, Мозамбик, Малави, Танзания, Замбия, Маврикий, Сейшельские острова, Демократическая республика Конго. Главная цель — либерализация торговых связей стран – членов Сообщества.

их полномочий составляет 3 года и может быть продлен по решению министра финансов в зависимости от результатов оценки деятельности Совета директоров.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **5 комитетов**: Кредитный и инвестиционный комитет, Комитет по аудиту, Финансовый комитет, Комитет по стратегии управления знаниями и Комитет по кадрам (рис. 1). Председателями комитетов являются члены Совета директоров.

В целях обеспечения эффективности принятия решений, мониторинга и отчетности компетенция и круг полномочий комитетов определяются Советом директоров. Совет делегирует комитетам рассмотрение ряда вопросов, однако с него не снимается ответственности за их выполнение.



Рис. 1. Структура принятия управленческих решений в Банке развития Южной Африки

Члены Совета директоров назначаются министром финансов по рекомендации Комитета по кадрам при Совете директоров. Данный комитет также рассматривает кандидатуры исполнительных директоров – высшего руководства Банка, и осуществляет мониторинг их деятельности.

Главный исполнительный директор и исполнительные директора осуществляют управление текущей деятельностью Банка.

Поддержку деятельности комитетов при Совете директоров оказывают созданные в структуре Банка и реализующие управленческие функции **комитеты** (рис. 1). Например, поддержку деятельности Финансового комитета при Совете директоров оказывают Комитет по активам и пассивам, Комитет по управлению финансами и Комитет по управлению рисками; поддержку Комитета по стратегии управления знаниями – Комитет по управлению корпоративными знаниями.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Направления стратегического и институционального развития Банка определяются Советом директоров.

Долгосрочная стратегия Банка разрабатывается на 10-летний период с учетом национальных приоритетов республики и региональной политики. Стратегия Банка, разработанная на 2004-2014 годы, основана на:

- целях Программы реконструкции и развития ЮАР (South Africa's Reconstruction and Development Programme);
- принципах Нового партнерства развития Африканского континента (New Partnership for Africa's Development – NEPAD);
- положениях стратегического плана Сообщества развития южно-африканского региона (Regional Indicative Strategic Development Plan for the Southern African Development Community - SADC);
- целях Декларации нового тысячелетия до 2015 года (Millennium Development Goals).

КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН БАНКА

Среднесрочные стратегические цели и критерии эффективности деятельности Банка развития Южной Африки в отчетном периоде формулируются в **Корпоративном плане**, являющемся важнейшим документом Банка. Этот план составляется на трехлетний период и содержит цели и ключевые показатели, в соответствии с которыми ежегодно оценивается деятельность Банка и Совета директоров. План утверждается министром финансов и пересматривается ежегодно с учетом изменения внешних и внутренних экономических условий.

МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БАНКА

Эффективная реализация Стратегии обеспечивается регулярным мониторингом, контролем и соответствующей отчетностью.

Для реализации своей Стратегии Банк с 2000 года использует **систему сбалансированных показателей (ССП – Balanced Scorecard)**. Эффективность деятельности Банка измеряется степенью соответствия показателям Корпоративного плана.

ССП корпоративного уровня утверждается Советом директоров и является неотъемлемой частью Корпоративного плана. Она интегрируется в операционную деятельность Банка посредством бизнес- и операционных планов самостоятельных структурных подразделений.

Таким образом, использование СПП не только ликвидирует разрыв между разработкой Стратегии и ее реализацией посредством измерения деятельности целевыми показателями, но и способствует коммуникации и трансляции Стратегии на все уровни Банка.

ССП, также как и Корпоративный план, составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется.

Стратегические цели и ключевые показатели эффективности деятельности Банка в 2008 году сформулированы в трех основных областях:

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

Мониторинг реализации поставленных в Корпоративном плане целей осуществляет Совет директоров. В 2008 году использовался следующий набор ключевых показателей эффективности (табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые показатели эффективности деятельности Банка развития Южной Африки
(Годовой отчет Совета директоров за 2008 год*)**

Стратегическая цель	Стратегическая задача	Ключевой показатель эффективности	Ед. изм.	План	Факт
Вклад в социально-экономическое развитие страны и региона					
Развивать социальную и экономическую инфраструктуру, содействовать экономическому росту, созданию рабочих мест, интеграции и развитию регионов	Поддержка социально-экономических инфраструктурных проектов	• Общий объем выданных грантов	Млн. долл.США	18,7	12,2
		• Общая стоимость реализованных проектов	Млн. долл.США	394,7	498,6
		• Выполнение работ в рамках проектов по повышению общественного благосостояния	%	Проекты завершены на 48%	Проекты завершены на 56%
		• Доля профинансированных проектов в общем объеме договорных обязательств	%	58	75
		• Общий объем выделенных средств (в рамках кредитной и инвестиционной деятельности)	Млн. долл.США	529,8	966,1
		• Участие Банка и его партнеров в заключенных контрактах (Коэффициент софинансирования)		1:1,3	1:3,3
Развивать человеческий и институциональный потенциал	Предоставление грантов на развитие; проектное управление и экспертиза проектов на стадии реализации; финансовый менеджмент и экспертиза управления активами; обучение и проф. переподготовка персонала в целях повышение институционального потенциала клиентов	• Общее число прошедших проф. подготовку	Чел.	3 300	5 259
		• Из них обучившихся «без отрыва от производства»	Чел.	475	1 762
Финансовая устойчивость Банка					
Стать центром передовых знаний в области управления, финансирования и содействия экономическому развитию	Представление на собственном примере лучшей бизнес-модели в Африканском регионе по финансированию проектов развития, по эффективности корпоративного управления, финансовой устойчивости и независимости	Качество проводимых исследований по направлениям: • Набор экономических и рыночных показателей, характеризующих тенденции развития региональной инфраструктуры; • Водоснабжение и обеспечение продовольствием • Региональная интеграция	Рейтинг по 5-ти бальной шкале	3,7	4,4

Достичь финансовой устойчивости и стабильности	Предоставление клиентского сервиса высокого уровня	Степень удовлетворенности клиентов и партнеров качеством и релевантностью экспертной оценки, предоставляемой Банком	Рейтинг по 5-ти бальной шкале	3,6	4
	Обеспечение финансовой стабильности за счет эффективного управления издержками и доходностью	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильный доход (определяется как прибыль без учета курсовых разниц, переоценки, выделенных грантов на техническое содействие и грантов на социально-экономические инфраструктурные проекты) • Коэффициент Cost-to-income 	Млн. долл.США	93,5	90,5
			%	40	37,6
	Поддержание благоприятного финансового положения	Корпоративный кредитный рейтинг	Рейтинг	Рейтинг на прежнем уровне	Рейтинг на прежнем уровне
Достичь финансовой устойчивости и стабильности	Применение комплексного риск-менеджмента для снижения коммерческих рисков	Доля проблемной задолженности в общем объеме задолженности (согласно бухг. отчетности)	%	Менее 6	5,4
			Организационный потенциал Банка		
Стать центром передовых знаний в области управления, финансирования и содействия экономическому развитию	Представление на собственном примере лучшей бизнес-модели в Африканском регионе по финансированию проектов развития, по эффективности корпоративного управления, финансовой устойчивости и независимости	Положительное восприятие рынком имиджа Банка как финансового института развития	Рейтинг по 5-ти бальной шкале	4,2	4,3
Достичь финансовой устойчивости и стабильности	Поддержание соответствующего уровня компетенций и мотивации сотрудников для достижения стратегических целей	Доля сотрудников Банка, прошедших обучение	%	90	63
	Оптимизация и максимально эффективное использование знаний и интеллектуального капитала для создания ценности для клиентов, партнеров и других стейкхолдеров	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень удовлетворенности сотрудников системой управления знаниями, существующей в Банке • Допустимый процент вакантных позиций 	Рейтинг по 5-ти бальной шкале %	3,9 15	3,9 12

* Финансовый год заканчивается 31 марта

Рассчитано по курсу 9,6266 ранд за 1 долл. США на 31.03.2009

Реализация Стратегии Банка осуществляется посредством набора различных инициатив – программ и проектов. В этой связи в структуре Банка развития Южной Африки существует **Отдел управления проектами**, в компетенцию которого входит разработка методологии и внедрение последних тенденций проектного управления.

Помимо развития инфраструктуры проектного управления, Отдел является инициатором ряда внутренних проектов, направленных на повышение эффективности деятельности Банка.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Для **оценки социально-экономической эффективности** своей деятельности Банк развития Южной Африки использует ряд показателей, оценивающих прямой и косвенный вклад кредитной и инвестиционной деятельности Банка в социально-экономическое развитие ЮАР и южно-африканского региона (табл. 2):

- вклад в прирост ВВП;
- вклад в создание новых рабочих мест;
- используемый капитал;
- помощь низкодоходным домохозяйствам;
- доходы государства.

Социально-экономический вклад инфраструктурных проектов, составляющих основу деятельности Банка, рассчитывается исходя из следующих параметров:

- общий объем одобренных заявок по проектам Банка;
- общий объем заключенных договоров;
- общий объем профинансированных проектов.

Первые два параметра влияют лишь на потенциально возможный социально-экономический вклад Банка. **Реальный вклад зависит от фактически профинансированных проектов.**

Вклад в рост ВВП предполагает прирост добавленной стоимости национальной экономики, обеспечиваемый деятельностью Банка.

Финансирование Банком проектов по созданию объектов социальной и экономической инфраструктуры и использование основного капитала Банка **стимулирует общую экономическую активность и привлечение инвестиций** в другие отрасли, такие как машиностроение, транспорт, а также сферу услуг.

Инфраструктурные проекты Банка на всех своих стадиях вносят значительный **вклад в создание новых рабочих мест** в южно-африканском регионе, в котором наблюдается высокий уровень безработицы, а также приводят к снижению уровня бедности и повышению качества жизни населения.

Также Банком оценивается потенциальный вклад других институтов, финансирующих инфраструктурные проекты в южно-африканском регионе. Так в 2008 году было одобрено проектов на 89,1 млрд. ранд. Доля Банка развития Южной Африки составила 23% (20,5 млрд. ранд).

Таким образом, совокупный потенциальный вклад участников в ВВП всего региона составил 89,6 млрд. ранд, из них в ВВП ЮАР – 64,2 млрд. ранд (около 2,8% ВВП).

Таблица 2

Основные показатели оценки вклада Банка развития Южной Африки в социально-экономическое развитие ЮАР и южно-африканского региона

Показатели	2005	2006	2007	2008
Общий объем профинансированных проектов (млрд. ранд)	3,2	3,7	6,2	9,3
Вклад в ВВП (млрд. ранд, расчетное значение*)	2,5	3,6	3,8	10,1
ЮАР	2,0 (0,13% ВВП)	2,3 (0,13% ВВП)	5,4 (0,27% ВВП)	6,7 (0,3% ВВП)
Другие страны Южно-Африканского региона**	0,5	1,3	...	3,4
Вклад в создание рабочих мест (тыс. созданных рабочих мест)	17,1	25,0	...	62,5
ЮАР	14,1	18,2	30,0	37,7
Другие страны Южно-Африканского региона	3,0	6,8	...	24,9
Используемый капитал (млрд. ранд)	6,2	6,8	8,7	...
ЮАР	5,1	4,8	...	7,2
Другие страны Южно-Африканского региона	1,1	2,0
Помощь низкодоходным домохозяйствам (млрд. ранд)	0,4	0,5	0,16	...
ЮАР	0,3	0,4	...	0,8
Другие страны Южно-Африканского региона	0,1	0,1
Доходы государства*** (млрд. ранд)	0,7	0,9	1,4	...
ЮАР	0,6	0,6	...	2,1
Другие страны Южно-Африканского региона	0,1	0,3

*Рассчитывается исходя из трех компонентов: валового резервного капитала, образованного путём отчислений из прибыли предприятий, оплаты труда работников, чистых косвенных налогов.

**Другие страны, входящие в Сообщество развития южно-африканского региона.

***Дополнительные налоговые отчисления в государственный бюджет от других экономических агентов в результате инвестиционной деятельности Банка.

Оценка социально-экономической эффективности деятельности Банка и финансируемых им проектов осуществляется **Отделом оценки операций** ежеквартально, а также в конце каждого финансового года.

Результаты оценки публикуются в **Отчете об эффективности деятельности в области развития** в информационно-аналитическом бюллетене «Инфраструктурный барометр», рассматривающем влияние развития социальной и экономической инфраструктуры на устойчивое развитие южно-африканского региона.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДСТВА БАНКА

Оценка деятельности Банка относительно установленных в Корпоративном плане показателей проводится группой исполнительных директоров по итогам каждого финансового года. Результаты оценки предоставляются Главному исполнительному директору и Совету директоров, а также публикуются в годовом отчете Банка.

Вместе с тем проводится **оценка эффективности работы Совета директоров** и его комитетов в рамках выполняемых ими функций. Оценивается как коллективный, так и индивидуальный вклад каждого члена. От результатов процедуры зависит их вознаграждение, утверждаемое Министром финансов по рекомендации Комитета по кадрам.

Комитет по кадрам также проводит **оценку деятельности каждого исполнительного директора** Банка.