



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

**Департамент
стратегического анализа и разработок**

*Практика стратегического управления
в Международной финансовой корпорации*

декабрь 2010 года

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

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

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

Членами МФК (по состоянию на 30.06.2010 г.) являются 182 государства (далее – страны-члены), которые сформировали акционерный капитал Корпорации в размере 2,45 млрд. долл. США. Они коллегиально определяют политику МФК, в том числе принимают инвестиционные решения.

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

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

МФК стремится работать с компаниями в регионах и странах, имеющих ограниченный доступ к капиталу, предоставляя финансирование на слишком рисковом, по мнению других инвесторов, рынках. МФК предлагает странам-членам следующие финансовые продукты и услуги:

- **кредиты** предоставляются как в твердой валюте, так и в валютах стран с формирующимися рынками;
- **участие в капитале** частных компаний и других организаций, таких как финансовые институты и фонды портфельных и прямых инвестиций;
- **синдицированные кредиты:** в рамках программы синдицированных кредитов МФК предоставляет коммерческим банкам и другим финансовым учреждениям возможность участвовать в финансировании проектов и компаний, которые не могут получить финансирование на рыночных условиях. При организации синдицированных займов МФК остается основным кредитором;
- **структурное финансирование:** гарантии с частичным покрытием кредитных рисков, участие в секьюритизации и применение механизмов распределения рисков, при которых активы остаются на балансе клиента, а риск частично покрывается гарантиями МФК;
- **финансовые продукты по управлению рисками:** МФК предоставляет клиентам доступ к рынкам долгосрочных производных инструментов, что позволяет им хеджировать свои валютные риски;
- **финансирование торговли:** содействие странам с формирующейся рыночной экономикой в увеличении их доли в глобальной торговле посредством финансирования внешнеторговых сделок с покрытием рисков со стороны МФК;
- **муниципальное финансирование:** МФК совместно с Всемирным банком финансирует капитальные вложения муниципальных органов власти и других местных государственных учреждений, предоставляющих ключевые услуги в секторе инфраструктуры в развивающихся странах без гарантий правительства;
- **казначейские операции:** финансирование собственных кредитных операций за счет выпуска облигаций на международных рынках капитала. МФК была первой или одной из первых многосторонних организаций, эмитировавших облигации в местной валюте во многих странах с формирующимися рынками;
- **технические и консультационные услуги.**

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

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

Численность штатных сотрудников МФК (по состоянию на 30.06.2010 г.) составляет около 3 400 человек.

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МФК

Государства–члены МФК участвуют в управлении Корпорацией через своих представителей в руководящих органах – **Совете управляющих** и **Совете директоров**.

Высшим коллегиальным органом управления МФК является **Совет управляющих**, который состоит из представителей каждой из стран–членов Корпорации (более 100 представителей).

Ежегодно проводится **общее собрание Совета управляющих**. Также в случае необходимости могут быть созваны внеочередные собрания, как по инициативе Совета директоров МФК, так и членов Совета управляющих.

Совет управляющих делегирует значительную часть своих полномочий **Совету директоров** Корпорации, состоящему из 24 членов.

Председателем Совета директоров МФК является **Президент**, избираемый на основании рекомендации председателя Совета управляющих. Президент МФК также является **Президентом Группы Всемирного банка**.

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

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **5 комитетов**, через которые Совет управляющих осуществляет свои надзорные функции (рис. 1):

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

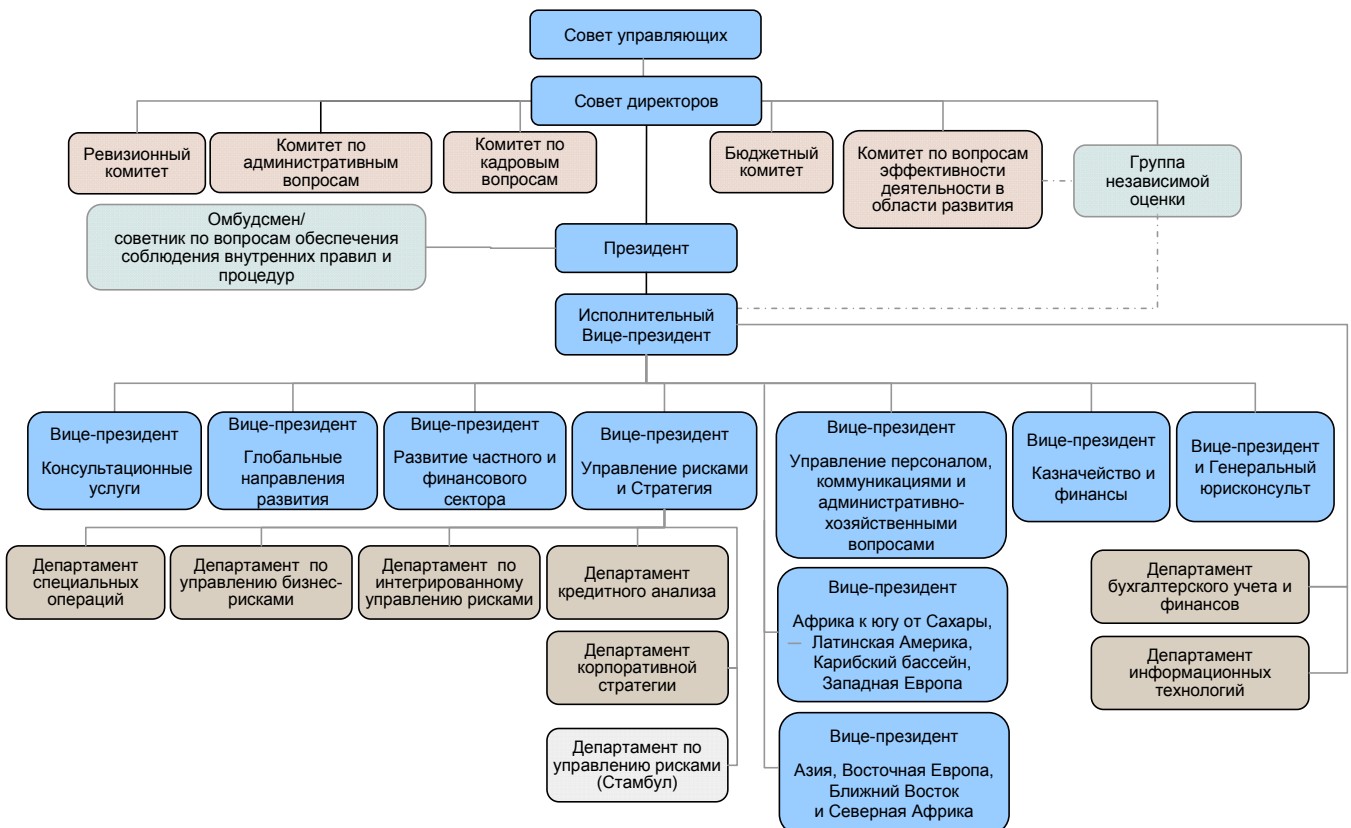


Рис. 1. Организационная структура МФК

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

Бюджетный комитет занимается теми вопросами административной политики, стандартов и бюджета, которые имеют большое значение для общей экономической эффективности деятельности организаций Группы Всемирного банка.

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

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

Члены Совета директоров участвуют в работе одного или нескольких комитетов.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МФК

Основным стратегическим документом МФК является **План развития (Road Map)**. План развития составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется с учетом изменения текущих экономических условий (рис. 2).

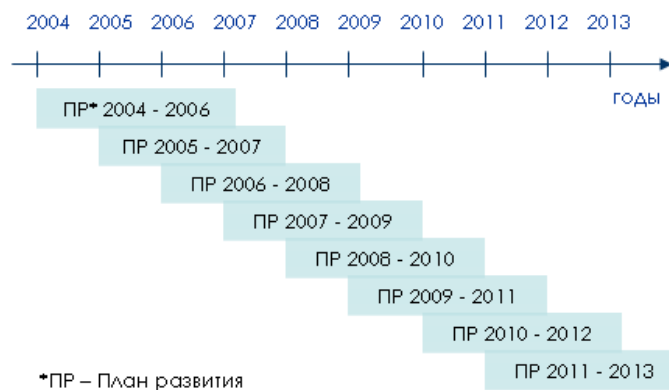


Рис. 2. Преемственность планов развития МФК

План развития отображает стратегию развития Корпорации на ближайшую перспективу и определяет видение, приоритеты и стратегические цели Корпорации, а также включает в себя анализ внешней среды, обзор текущего состояния МФК и перспектив дальнейшего развития, обзор возможностей и угроз.

Перевод стратегических приоритетов развития в конкретный план действий производится в едином документе – **Бизнес-плане и бюджете**. Он составляется на ежегодной основе и утверждается Советом директоров Корпорации. В первой части документа представлен бизнес-план и внешние условия функционирования МФК. Вторая и третья части содержат бюджет и рекомендации к его исполнению.

В 2008 г. по инициативе Бюджетного комитета МФК существенным образом был пересмотрен **процесс стратегического планирования и бюджетирования**. Его подходы и принципы легли в основу подготовки Плана развития на период 2010-2012 гг., а также Бизнес-плана и бюджета на 2010 год.

Ранее стратегические цели Корпорации и бюджеты формировались отдельно. Согласно пересмотренному процессу стратегического планирования и бюджетирования План развития Корпорации, Бизнес-план и бюджет на следующий год формируются совместно, затем на базе стратегии, сформулированной в Плате развития, определяется потребность в персонале и финансировании. После чего прорабатывается детальный Бизнес-план и бюджет на планируемый год.

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

- сформировать у высшего руководства МФК понимание тенденций развития внешней среды, а также обеспечить более точную оценку реальных возможностей Корпорации;
- высшему руководству МФК играть первостепенную роль в определении направлений развития или обеспечении устойчивости региональных и секторных программ развития на ранних стадиях цикла планирования;
- напрямую связать стратегию с планированием потребности в человеческих ресурсах, за которыми следует процесс бюджетирования;
- способствовать более гибкому реагированию МФК на изменяющиеся условия внешней среды.

Усовершенствованный процесс стратегического планирования и бюджетирования включает два этапа, результат каждого из которых утверждается Советом директоров Корпорации.

Основные стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования на период 2010-2012 гг. представлены на рис. 3.

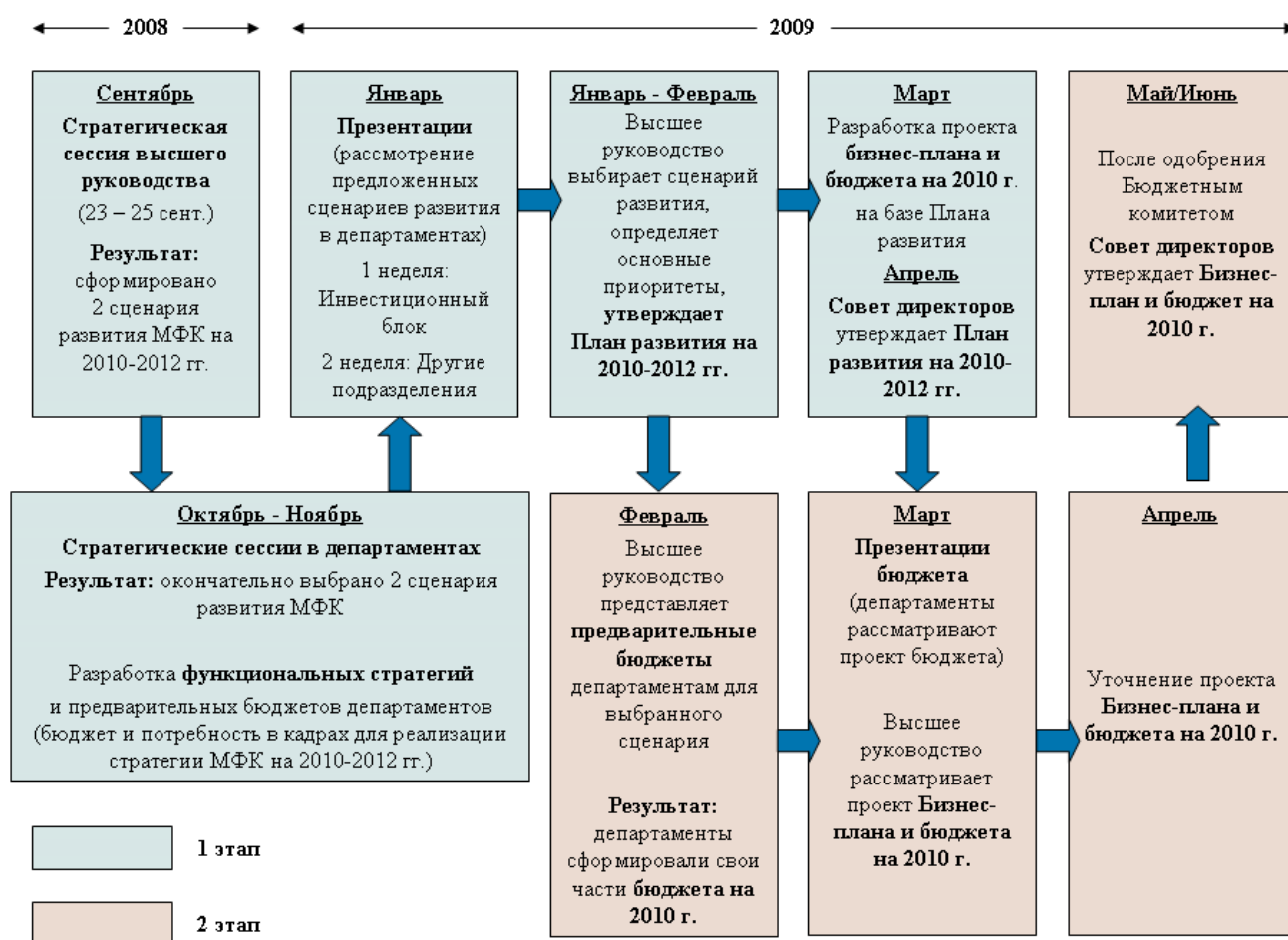


Рис. 3. Процесс стратегического планирования и бюджетирования МФК на период 2010-2012 гг.

На **первом этапе** определяются стратегические приоритеты инвестиционной деятельности и состав оказываемых консультационных услуг, а также их вклад в развитие мировой экономики. Этот этап завершается формированием Плана развития и утверждением его Советом директоров Корпорации.

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

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

На **втором этапе** департаменты формулируют свои потребности в человеческих ресурсах и рекомендации по структуре бюджета, который необходим для реализации выбранного сценария развития. Руководство рассматривает планы департаментов и предложения по формированию бюджета, далее ресурсы распределяются между департаментами в зависимости от приоритетности того или иного направления их деятельности. Этот этап завершается рассмотрением Советом директоров Бизнес-плана и бюджета на ближайший год.

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

В дополнение к стратегии и планам работ департаменты должны были также предоставить предварительные бюджеты и информацию о потребностях в персонале. Таким образом, руководство уже на ранней стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования имело представление о стратегии развития и необходимом для ее реализации бюджете.

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

Главным инструментом реализации стратегии Корпорации является **Система корпоративных показателей** (Corporate Scorecard), которая включает в себя:

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

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

Высшее руководство отчитывается перед Советом директоров и акционерами по результатам деятельности МФК по направлениям, установленным в Системе корпоративных показателей.

Система показателей департаментов и дирекций отражает общую корпоративную стратегию и обеспечивает согласованность целей департаментов (включая индивидуальные цели сотрудников) со стратегическими приоритетами МФК и Группы Всемирного банка в целом.

Система корпоративных показателей на 2008–2010 гг. приведена в Приложении 1.

На основании оценки выполнения плановых значений Системы корпоративных показателей строится Система мотивации сотрудников Корпорации.

Для успешной реализации стратегии развития МФК реализует ряд внутренних программ и проектов. Так, например, в 2007 году МФК разработала концепцию общекорпоративной программы **«Видение 2010»**, основной целью которой была децентрализация операционной деятельности в Корпорации. Реализация данной программы осуществлялась под руководством Офиса по управлению программами (Program Management Office, PMO). Ключевые цели и результаты реализации программы «Видение 2010» представлены на рис.4.

В 2010 финансовом году руководством МФК была принята программа **«МФК-2013»** – всеобъемлющий план, нацеленный на обеспечение дальнейшей адаптации методов работы Корпорации к новым условиям и более эффективной реализации стратегических приоритетов. В этом контексте Корпорация внедряет новый подход к **управлению по целям для дальнейшего укрепления системы управления интеллектуальным и управленческим потенциалом в масштабах всей организации.**

Видение 2010 Стратегические цели	Результат (по состоянию на конец 2009 г.)
Ускорить процесс децентрализации операционной работы	<ul style="list-style-type: none"> Увеличилось число сотрудников в локальных офисах
Повысить качество управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> Усилилась функция по управлению рисками МФК В каждом локальном офисе МФК введена должность кредитного инспектора
Назначить сотрудников на должности в соответствии с их квалификацией	<ul style="list-style-type: none"> По сравнению с 2002 г. почти вдвое увеличилось число сотрудников в странах МАР Увеличилось число локальных офисов
Создать функцию по управлению отношениями с клиентами МФК	<ul style="list-style-type: none"> Увеличилось общее число проектов, по которым принято положительное решение о финансировании, особенно в странах МАР
Совершенствовать внутренние процедуры и усилить делегирование полномочий в процессе принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> Повысилась эффективность деятельности МФК (увеличилось соотношение суммы инвестированных средств и общей суммы административно-хозяйственных расходов)

Рис.4. Результаты реализации программы «Видение 2010».

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА РЕЗУЛЬТАТОВ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

Для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности Корпорация с 2005 г. использует **систему мониторинга результатов в области развития (Development outcome tracking system, DOTS)**, которая позволяет оценить эффективность инвестиционной и консультационной деятельности Корпорации. Данная система позволяет оценить степень достижения результатов, установленных в Стратегии МФК.

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

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

На начальном этапе проекта сотрудники Корпорации **определяют четкие, стандартизированные и поддающиеся мониторингу показатели с исходными и целевыми значениями**. Затем они отслеживают ход реализации проекта, что дает им возможность вносить корректировки в процессе его осуществления.

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

Для оценки общего воздействия на процесс развития **используется сводный индекс**, который рассчитывается на основе оценки результатов по четырем категориям. Чтобы получить положительную оценку, проект должен содействовать развитию принимающей страны, которое оценивается в соответствии с нормами передовой практики.

Применительно к консультационным услугам Корпорации сводная оценка выводится исходя из общей стратегической значимости, результативности (измеряемой непосредственными результатами, итогами и воздействием проекта) и экономической эффективности услуг.

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

Целевые показатели распределены по четырем категориям:

- финансовые показатели;

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

Полный набор показателей, используемых для оценки результатов развития, приведен в Приложении 2.

В зависимости от сферы реализации проекта (реальный или финансовый сектор) применяется соответствующая шкала оценки (табл. 1).

Таблица 1

Шкала оценки проекта

Показатели	Проекты	
	Реальный сектор	Финансовый сектор
<p>Финансовые показатели:</p> <p>финансовый результат от реализации проектов должен быть выше значения показателя средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC).</p>	<p>Реальная ставка доходности проекта в финансовом выражении (FRR) сравнивается с WACC.</p> <p>Шкала оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отлично: $FRR \geq WACC + 2,5\%$ 2. Удовлетворительно: $FRR \geq WACC$ 3. Частично неудовлетворительно: $FRR \geq WACC - 2\%$ 4. Неудовлетворительно: $FRR < WACC - 2\%$ 	<p>Для целевых фондов (например, кредитной линии) оценивается прибыльность конкретного направления, в противном случае – оценивается прибыльность всего проекта в целом. Наиболее важным показателем является рентабельность собственного капитала, сравниваемая со стоимостью собственного капитала компании (Cost of Equity, COE).</p> <p>Шкала оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отлично: $ROE \geq COE + \text{премия за риск}$ 2. Удовлетворительно: $ROE \geq COE$ 3. Частично неудовлетворительно: $ROE < COE$ 4. Неудовлетворительно: $ROE < \text{безрисковая ставка доходности (T-bill rate of return)}$.
<p>Экономические показатели:</p> <p>проекты должны приносить пользу обществу помимо преимуществ, получаемых инвесторами. Экономическая ставка доходности проекта, (economic rate of return, ERR) должна быть не менее 10%.</p>	<p>Наиболее значимым индикатором является экономическая ставка доходности проекта (ERR).</p> <p>Для оценки качественного воздействия используется ряд других индикаторов.</p> <p>Шкала оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отлично: $ERR \geq 20\% + \text{не выражаемые количественно экономические выгоды}$ 2. Удовлетворительно: $ERR \geq 10\%$ 3. Частично неудовлетворительно: $ERR \geq 5\%$ 4. Неудовлетворительно: $ERR < 5\%$ 	<p>Оценка доли вклада проекта в показатель общей эффективности финансовых рынков (эффективное распределение активов и др.). Оценка корпоративных кредитов и вложений в акционерный капитал осуществляется путем оценки финансовых показателей компании (до уплаты налогов) и определения границ, в пределах которых они могут быть искажены (субсидии, колебания процентов или валютной ставки, изменения в реальном секторе). Для целевых фондов оценивается объем и показатели значимой доли портфеля активов (sub-portfolio).</p> <p>Шкала оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отлично: экономическая рентабельность собственного капитала компании (Economic Return on Equity, EROE) $\geq COE + \text{премия за риск}$ 2. Удовлетворительно: $EROE \geq COE$ 3. Частично неудовлетворительно: $EROE < COE$ 4. Неудовлетворительно: $EROE <$

Показатели	Проекты	
	Реальный сектор	Финансовый сектор
		безрисковая ставка доходности (T-bill rate of return).
Экологические и социальные показатели: проекты должны соответствовать экологическим и социальным стандартам деятельности МФК.	Шкала оценки: 1. Отлично: показатели проекта выше установленных стандартов деятельности МФК. 2. Удовлетворительно: проект соответствует стандартам деятельности МФК (или требования корректирующих мероприятий выполняются). 3. Частично неудовлетворительно: проект по нескольким параметрам не соответствует стандартам, однако меры по устранению несоответствия принимаются. 4. Неудовлетворительно: непреодолимое, очевидное несоответствие стандартам МФК без перспектив принятия корректирующих мер в короткие сроки.	
Показатели развития частного сектора: проекты должны улучшать инвестиционный климат, привлекая новых инвесторов в национальный частный сектор, способствовать конструктивным изменениям в законодательной и регулятивной базе и др.	Шкала оценки: 1. Отлично: проект значительно улучшает условия для развития частного сектора. 2. Удовлетворительно: проект имеет явное позитивное влияние. 3. Частично неудовлетворительно: проект имеет отрицательные последствия, ожидаемые на короткий период времени (например, неудачный единичный проект, не влияющий на развитие частного сектора). 4. Неудовлетворительно: значительные негативные последствия для развития частного сектора (например, изменение конкурентной среды).	

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

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

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

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

Мониторинг результатов в области развития осуществляется на регулярной основе проектными группами МФК и Группой независимой оценки (**Independent Evaluation Group, IEG²**), являющейся независимым подразделением в структуре Группы Всемирного банка (рис. 5).

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

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

- оптимизация системы мониторинга результатов в области развития;
- оказание поддержки «инвестиционному блоку» Корпорации в измерении и оценке вклада в развитие по результатам его деятельности;

²Группа независимой оценки (IEG) состоит из трех подразделений, каждый из которых осуществляет оценку соответствующих учреждений в составе Группы Всемирного банка:

- IEG-WB (Международный банк реконструкции и развития, Международная ассоциация развития)
- IEG-IFC (Международная финансовая корпорация)
- IEG-MIGA (Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям)

- взаимодействие с другими структурными подразделениями Корпорации для обеспечения системного представления информации руководству Корпорации;
- сбор, анализ и составление отчетов о результатах деятельности МФК;
- проведение тренингов, образовательных семинаров и распространение лучших практик в области стратегического и проектного управления.

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

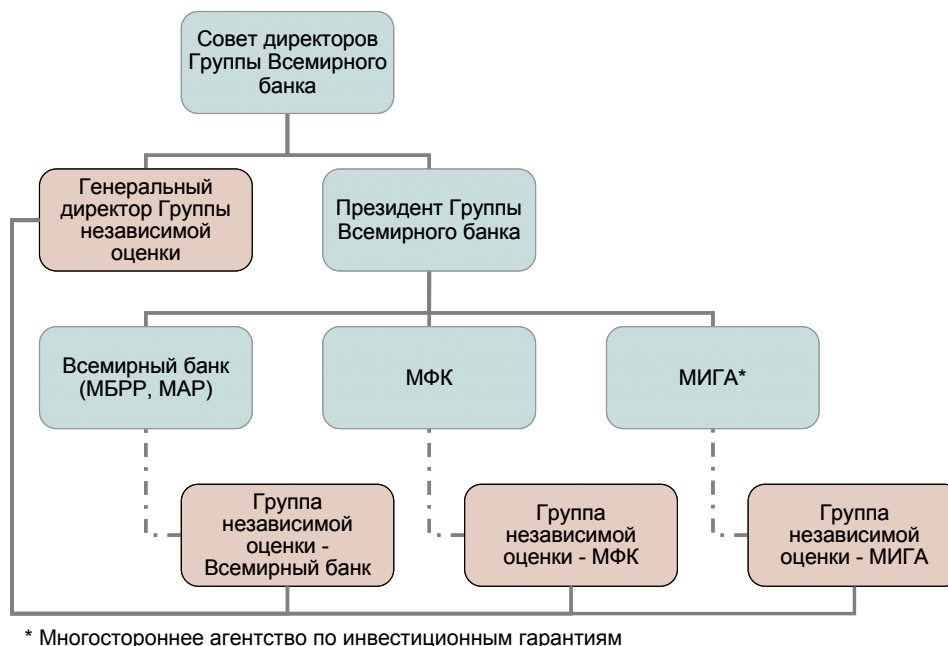


Рис. 5. Группа независимой оценки в структуре Группы Всемирного банка.

В 2010 г. была запущена **усовершенствованная система мониторинга результатов в области развития система (DOTS-2)**, с улучшенной методикой регистрации и контроля обрабатываемых данных о результатах в области развития, которая полностью совместима с циклом реализации инвестиционных проектов, а также с другими информационными системами МФК.

В результате появилась возможность:

- агрегировать специфические показатели результатов развития;
- установить доступ к проектным документам на протяжении всего проектного цикла;
- осуществлять мониторинг возможных препятствий для притока инвестиций, с которыми сталкиваются клиенты МФК.

Для оценки эффективности деятельности и производительности труда своих сотрудников МФК проводит **сравнение результатов своей деятельности с другими финансовыми институтами развития, осуществляющими деятельность в развивающихся странах (бенчмаркинг)**.

Для проведения оценки МФК использует годовые отчеты институтов развития и данные общей системы оценки эффективности деятельности международных банков развития (Common Performance Assessment System, COMPAS). Результаты последнего бенчмаркинга представлены в Приложении 3.

Внешэкономбанк и МФК в рамках заключенного 17 июня 2008 года Меморандума о взаимопонимании сотрудничают по ряду направлений: институциональное развитие Внешэкономбанка как государственного института развития и финансирования объектов инфраструктуры, включая развитие механизма частно-государственного партнерства. В том числе в 2009 году Внешэкономбанк, его дочерний банк ОАО «Российский банк развития» и МФК совместно разработали и запустили Интернет-портал для российских предприятий малого и среднего бизнеса (МСП)³, опираясь на международный опыт МФК в этой области.

³ http://msprf.ru/ru/small_business/

Система корпоративных показателей МФК (Corporate Scorecard)

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)	
Увеличение вклада в развитие стран	Инвестиционная деятельность: интегрированный показатель системы мониторинга результатов в области развития (Development Outcome Tracking System - DOTS) ⁴ - доля успешных проектов в общем портфеле инвестиционных проектов МФК	%	71	71	>=65	
	Консультационные услуги: доля успешных консалтинговых проектов в общем объеме консультационных услуг МФК (без корректировки с учетом риска)	%	67	58	>=65	
	Приоритет 1: Усилить внимание к рынкам с повышенным уровнем риска	Объем поддержки стран Африки к югу от Сахары	млрд. долл. США	1380	1 824	1 810 - 1 830
		Объем поддержки стран Среднего Востока и Северной Африки	млрд. долл. США	1442	1 260	1 550 - 1 650
		Количество проектов, реализованных в странах MAP	шт.	195	225	220 - 240
		Доля расходов на оказание консультационных услуг в странах MAP в структуре общих расходов МФК	%	58	57	55 - 60
		Доля проектов в странах с повышенным уровнем риска в общем портфеле проектов МФК	%	10	9	8 - 12
	Приоритет 2: Налаживать долгосрочные связи с клиентами в странах с формирующимся рынком	Количество инвестиционных проектов, реализованных в рамках программы «Юг-Юг»	шт.	62	52	15
		Объем инвестиций в проекты в рамках программы «Юг-Юг»	млрд. долл. США	1913	1 449	508
	Приоритет 3: Учитывать изменение климата и обеспечивать экологическую и социальную устойчивость развития	Объем поддержки проектов в области изменения климата (проекты по энергоэффективности и возобновляемой энергетике) ⁵	млрд. долл. США	906	1 034	900 - 1 100
Приоритет 4: Устранять факторы, сдерживающие	Объем поддержки инфраструктурных проектов ⁶	млрд. долл. США	2819	2 385	2 170 - 2 550	

⁴ Показатель оценки полученных результатов развития определен исходя из результатов реализации проектов на 30.06.2009 (по проектам, одобренным в 2000 – 2005 гг.)

⁵ Цель МФК состоит в увеличении объема поддержки проектов по энергоэффективности и возобновляемой энергетике вдвое/втрое за период 2009 – 2011 гг. по сравнению с объемом поддержки в 2000 – 2005 гг. (1,1 млрд. долл.)

⁶ Включается объем поддержки проектов развития инфраструктуры, информационно-коммуникационных технологий и субнациональное финансирование

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)	
	расширение участия частного сектора в развитии инфраструктуры, здравоохранения, образования и цепочек продовольственного снабжения	Объем поддержки проектов в области здравоохранения и образования	млрд. долл. США	315	223	325 - 375
		Объем поддержки проектов в сельском хозяйстве ⁷	млрд. долл. США	762	714	550 - 650
	Приоритет 5: Развивать местные финансовые рынки	Объем вложений в финансовый сектор ⁸	млрд. долл. США	4605	4 709	5 500 - 6 500
		Объем поддержки проектов микро-, малых и средних предприятий (ММСП) ⁹	млрд. долл. США	2877	2 969	2 800 - 3 100
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров	Инвестиционная деятельность: общий показатель удовлетворенности клиентов ¹⁰	%	85	85	нет данных	
	Доля клиентов, оценивающих консультационные услуги МФК как удовлетворительные и выше ¹¹	%	77	88	нет данных	
Усиление кооперации внутри Группы Всемирного банка	Удовлетворенность клиентов качеством совместной работы МФК и Всемирного банка ¹²	%	47	67	нет данных	
	Количество совместных инвестиционных проектов, реализованных МФК совместно с Всемирным банком	шт.	6	16	12	
	Количество совместных проектов по оказанию консультационных услуг, реализованных МФК совместно с Всемирным банком	шт.	81	125	95	
Обеспечение устойчивого роста	Общий объем поддержки (за счет средств МФК)	млрд. долл. США	11 399	10 547	11 500 - 12 500	
	Коэффициент мобилизации ресурсов (отношение объема инвестиций других участников рынка к объему инвестиций МФК)	-	0,42	0,38	0,43	
	Общий объем инвестиций (за счет средств МФК и других участников рынка)	млрд. долл. США	16 151	14 511	6 826	
	Производительность: количество профинансированных проектов	шт.	416	447	470 - 500	

⁷ Включается только объем поддержки сельского хозяйства

⁸ Показатель не включает вложения в акции частных компаний и инвестиционных фондов

⁹ Включаются прямые заемщики; финансовые институты, доля клиентов ММСП которых более чем 50%; а также другие направления инвестиционной поддержки, которые, прежде всего, направлены на поддержку ММСП

¹⁰ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов

¹¹ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов

¹² Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов

Корпоративные цели	Показатели		Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)
	Показатель управления инвестиционным портфелем ¹³		-	-	-	<=2
Финансовая устойчивость	Достаточность капитала	Общий объем доступных ресурсов	млрд. долл. США	15,0	14,7	16,6
		Минимально необходимый объем ресурсов	млрд. долл. США	10,3	10,9	12,7
	Уровень ликвидности ¹⁴	Общий уровень ликвидности (мин. 45%)	%	62	75	69
	Финансовый рычаг			1,6	2,1	2,3
	Рентабельность капитала		%	9,0	-3,0	9,0
Высококвалифицированные, мотивированные и многообразные кадры	Степень удовлетворенности сотрудников		%	73	нет данных	нет данных
	Доля сотрудников, считающих, что они «регулярно получают обратную связь от своих руководителей, что повышает эффективность их деятельности»		%	62	62	нет данных
	Доля женщин в общем количестве сотрудников, занятых в основной деятельности МФК (включая консультационные услуги)		%	41	44	46
	Доля женщин на руководящих позициях		%	27	29	30
	Доля сотрудников-представителей коренного африканского населения и населения Карибского бассейна		%	9	9	9

¹³ Используется с 2008 г. Основан на оценке следующих критериев: 1) диверсификация; 2) исполнение; 3) качество. Виды оценок: 1 (первоклассное исполнение); 2 (достаточный уровень); 3 (необходимо повышение качества управления портфелем)

¹⁴ Ликвидность оценивается с точки зрения потребности в финансовых ресурсах на следующие 3 года

Показатели для оценки результатов развития и социально-экономической эффективности деятельности МФК

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
Финансовые показатели	<i>Финансирующая организация/ инвестор</i>		
	Преимущества, получаемые инвесторами	15	Реальная финансовая ставка доходности, по каждому проекту (FRR, %) Рентабельность инвестированного капитала, отдельно для каждого проекта (ROIC, %) Годовая рентабельность инвестированного капитала (Annual ROIC, %) Затраты на осуществление проекта (долл. США) и срок его реализации Рентабельность собственного капитала, по каждому проекту (ROE, %) Годовая рентабельность собственного капитала (Annual ROE, %) Качество кредитного портфеля - доля неработающих кредитов в кредитном портфеле (%) Объем выданных средств в общем фонде денежных средств (%) Чистая внутренняя норма доходности (Net IRR, %) Общие отчисления в фонд денежных средств (долл. США) Валовой доход после вычета налога с продаж (долл. США) Доля рынка (%) Чистая прибыль (долл. США) Выручка (долл. США) Операционное сальдо/совокупный доход (%)
Экономические показатели	<i>Общество</i>		
	Выгоды для общества	5	Экономическая ставка доходности, по каждому проекту (ERR, %) Экономическая рентабельность инвестированного капитала, по проекту (EROIC, %) Годовая экономическая рентабельность инвестированного капитала (Annual EROIC, %) Экономическая рентабельность собственного капитала, по каждому проекту (EROE, %) Годовая экономическая рентабельность собственного капитала (Annual EROE, %)
	<i>Персонал</i>		
	Увеличение количества рабочих мест	6	Количество постоянных рабочих мест (шт.) Количество рабочих мест, занимаемых женщинами (шт.) Количество временных рабочих мест (шт.) Количество рабочих места, на создание которых косвенно повлияла реализация проекта (шт.) Количество рабочих мест в компаниях, в которые инвестирует МФК (шт.) Рост количества сотрудников в компаниях, в которые инвестирует МФК (в сравнение с общим ростом занятости в стране) (%)
Повышение заработной платы	1	Средний месячный доход (заработная плата плюс премии) (долл. США) в сравнении с аналогичными предприятиями	

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
	Обучение	1	Затраты на обучение персонала (долл. США)
	<i>Клиенты</i>		
	Новый товар или услуга	53	Процент учащихся, окончивших учебное заведение (%) Выпускники (чел.) Доля выпускников, устроившихся на работу (%) Зачисленные студенты (чел.) Разница в оплате труда в зависимости от наличия/ отсутствия высшего образования (долл. США) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги (чел.) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги со страховым покрытием (чел.) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги за счет государственных средств (чел.) Повышение доступности товара/ расширение ассортимента (да/нет) Потребители (чел.) Клиенты (чел.) Энергия вырабатываемая (ГВт-ч) Энергия передаваемая (кВт-ч по линии передачи) Энергия распределенная - потребители (чел.) Вода - потребители (чел.) Сточные воды - потребители (чел.) Вода - очищенная объем (м ³) Чистая вода - обработанный объем (м ³) Газ распределенный - потребители (чел.) Аэропорты - пассажиры (чел.) Авиалинии - пассажиры (чел.) Автобусы/ ж/д перевозки - пассажиры (чел.) Контейнерный порт - контейнеры (шт.) Другие порты - обслуживаемые порты (двадцатифунтовый эквивалент ¹⁵) Объем ж/д и грузовых перевозок (т-км) Количество профинансированных малых и средних предприятий-(МСП) (шт.) Остаток задолженности по кредитному портфелю МСП (долл. США) Количество проектов МСП в кредитном портфеле (шт.) Количество профинансированных микропредприятий (шт.) Остаток задолженности по кредитному портфелю микропредприятий (долл. США) Количество проектов микропредприятий в кредитном портфеле (шт.) Количество домохозяйств, получивших финансовую поддержку (шт.) Объем кредитного портфеля поддержки домохозяйств (долл. США)

¹⁵ Для морских, а также смешанных перевозок; обозначается размером - двадцать погонных футов = 610 см

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>Количество проектов по поддержке домохозяйств (шт.)</p> <p>Ставка привлечения по выпущенным МФК ценным бумагам (%)</p> <p>Количество выпущенных ипотечных ценных бумаг (шт.)</p> <p>Количество построенных жилых домов (шт.)</p> <p>Портфель проектов по повышению энергоэффективности (долл. США)</p> <p>Количество проектов в портфеле проектов по повышению энергоэффективности (шт.)</p> <p>Портфель проектов, способствующих устойчивому развитию (долл. США)</p> <p>Количество проектов в портфеле проектов, способствующих устойчивому развитию (шт.)</p> <p>Количество поддержанных малых растущих предприятий (шт.)</p> <p>Объем продаж сырьевых товаров, значимых для устойчивого развития (в натуральном выражении)</p> <p>Разработанные меры экономической политики (шт.)</p> <p>Увеличение сбора страховых премий (долл. США)</p> <p>Количество потребителей, получивших финансирование (чел.)</p> <p>Объем портфеля проектов потребительского кредитования (долл. США)</p> <p>Количество проектов потребительского кредитования (шт.)</p> <p>Филиалы (шт.)</p> <p>Предприятия, классифицируемые как малые и средние на момент поглощения (шт.)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом прибыли до уплаты процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА) (%)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом производительности труда (%)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом объема продаж (%)</p>
	Улучшение качества продукта	2	<p>Улучшение качества (да/нет)</p> <p>Филиалы (шт.)</p>
	Снижение цены продукта	1	Цена продукта (долл. США) в сравнении с аналогами
	<i>Поставщики</i>		
	Рост спроса	2	<p>Объем поставки местных поставщиков (долл. США)</p> <p>Объем поставки местных поставщиков (тонны)</p>
	Новые поставщики	2	<p>Количество малых и средних предприятий - поставщиков (шт.)</p> <p>Количество фермеров, участвующих в поставке (чел.)</p>
	<i>Государство</i>		
	Отчисления государству	1	Налоговые и другие отчисления (долл. США)
	Государственные выплаты	3	<p>Полученные субсидии (долл. США)</p> <p>Государственные субсидии на проект (долл. США)</p> <p>Ежегодный объем государственных субсидий (долл. США)</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
	Тарифная диспропорция	1	Потери в доходах в результате применения государством тарифов ¹⁶ (долл. США)
Экологические и социальные показатели	Вклад в развитие окружающей среды	6	Улучшение качества в системе управления окружающей средой/системе управления социальной сферой (в т.ч. стандарты в области здоровья и безопасности) (да/нет) Развитие энергоэффективности/альтернативной энергетики (да/нет, затраты - долл. США) Произошли ли улучшения в системе управления вредными выбросами в атмосферу? (да/нет), объем снижения выбросов в атмосферу (%) Происходит ли вынужденное переселение населения? (да/нет, количество переселенных людей) Объем отходов (тонны) Объем выбросов углекислого газа в атмосферу (тонны)
	Инфраструктура	3	Расширение инфраструктуры (да/нет) Построенные дороги (км) Соотношение капитальных затрат и совокупной выручки (%)
	Развитие местного сообщества	18	Расходы на развитие местного сообщества (долл. США) Направлены ли реализуемые проекты на решение вопроса гендерного неравенства (отдельно по разным типам гендерного неравенства)? (да/нет) Объем кредитования в целях поддержки неосвоенных рынков (долл. США) Количество кредитов в рамках поддержки неосвоенных рынков: (шт.) Предоставленные стипендии (долл. США) Малообеспеченные студенты, зачисленные в учебные заведения (чел.) Количество мероприятий, проведенных с пользой для общества (шт.) Медицинские услуги, предоставленные бесплатно или со скидкой (долл. США) Малообеспеченные студенты, которым оказаны медицинские услуги (чел.) Отчисления на программы развития здравоохранения и образования (долл. США) Отчисления на поддержку местных образовательных учреждений (долл. США) Отчисления на поддержку местных медицинских учреждений (долл. США) Количество сотрудников компаний, пользующиеся услугами консультирования (чел.) Люди, имеющие доступ к услугам здравоохранения (чел.) Проекты, направленные на распространение информации о ВИЧ/СПИД (да/нет) Количество профинансированных школ (шт.) Количество малообеспеченных домохозяйств, получивших финансирование (шт.) Средняя себестоимость условной единицы услуги (долл. США)

¹⁶ Определяются как разность между доходами, которые организация могла бы получить в случае применения экономически обоснованного уровня тарифа, определяемого на основе себестоимости и уровня рентабельности, обеспечивающего безубыточность, и доходами организации, полученными в результате применения регулируемых государством тарифов

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
<p>Показатели развития частного сектора</p> <p><i>Конкуренты и новые участники рынка</i></p>	<p>Демонстрационный эффект</p>	<p>27</p>	<p>Внедрение новых технологий (да/нет) Институты, функционирующие по модели государственно- частного партнерства (шт.) Проекты, продемонстрировавшие эффект от кредитования образовательных учреждений (да/нет) Институты, внедрившие в свою деятельность передовую практику по реализации проекта (шт.) Институты, финансирующие образовательные учреждения по примеру МФК (шт.) Проекты, продемонстрировавшие перспективность кредитования медицинских учреждений (да/нет) Институты, внедрившие передовую практику по реализации проектов (медицинская/ управленческая практика) (шт.) Институты, финансирующие медицинские учреждения по примеру МФК (шт.) Подтверждение международной аккредитации (да/нет) Количество обращений за получением патента (шт.) Новые участники рынка (чел.) Внедрение новых технологий в результате реализации проекта (да/нет) Компании, внедрившие новые технологии по примеру клиентов МФК (шт.) Доля местного населения среди высшего руководства (%) Использование субординированных кредитов компаниями – клиентами МФК (да/нет) Количество новых предложений по микрофинансированию (да/нет) Новые продукты по страхованию (да/нет) Финансовые институты, предоставляющие продукты и услуги по примеру МФК (шт.) Институты, внедрившие в свою деятельность передовую мировую практику (шт.) Институты, созданные после осуществления успешных инвестиционных проектов МФК в данной отрасли (шт.) Новые продукты по ипотечному кредитованию (да/нет) Ипотечные ценные бумаги, выпущенные на рынке впервые (да/нет) Создание фондов – «преемников» других инвестиционных фондов, у которых закончился срок функционирования (да/нет) Финансирование фондов – «преемников» других инвестиционных фондов, у которых закончился срок функционирования, финансовыми организациями, не являющимися финансовыми институтами развития (да/нет) Менеджеры фондов (чел.) Увеличение финансирования муниципальных органов власти (да/нет) Применение другими организациями инструментов и механизмов финансирования, используемых муниципальными органами власти (да/нет)</p>
	<p>Корпоративное управление</p>	<p>11</p>	<p>Приверженность качественному корпоративному управлению (да/нет) Улучшения в организационной структуре и в работе Совета директоров (да/нет) Усиление системы внутреннего контроля (да/нет)</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			Повышение прозрачности и уровня раскрытия информации (да/нет) Повышение уровня удовлетворенности акционеров (да/нет) Внедрение новых информационных систем (да/нет) Внедрение системы управления рисками (да/нет) Внедрение новых методик оценки заемщиков (да/нет) Проекты и клиенты, удовлетворяющие критериям матрицы оценки уровня качества корпоративного управления (шт.) Доля компаний, увеличивших уровень прозрачности и корпоративного управления (%) Более прозрачная процедура закупки товаров, работ и услуг (да/нет)
	Инвестиционный климат	16	Изменения в законодательстве/ нормативном регулировании (да/нет) Приватизация (да/нет) Инфраструктура в сфере здравоохранения, созданная в результате реализации проекта (долл. США) Количество высококвалифицированных специалистов на рынке труда (чел.) Уровень открытости экономики (%) Общее количество потребителей продуктов и услуг МФК (шт.) Изменения в законодательстве, произошедшие в результате реализации инвестиционных проектов, профинансированных МФК (шт.) Законопроекты, принятые к рассмотрению в результате реализации инвестиционных проектов, профинансированных МФК (шт.) Законы, принятые в результате реализации проектов, профинансированных МФК (шт.) Некоммерческие организации, финансовые институты, преобразованные в подотчетные банковские институты (да/нет) Государственные предприятия, преобразованные в подотчетные частные банки (да/нет) Объем ипотечной задолженности (% от ВВП страны) Коэффициент использованных резервных средств (%) Количество филиалов в сельской местности (шт.) Создание новых торговых/промышленных предприятий (да/нет) Повышение уровня занятости (да/нет)
	Партнерские отношения	6	Объем финансовой поддержки поставщиков (да, /нет), (долл. США) Объем финансовой поддержки покупателей (да, /нет), (долл. США) Объем финансовой поддержки производителей взаимодополняющих товаров (долл. США) Соглашения с поставщиками в целях совершенствования производства (да/нет) Количество соглашений, заключенных с МСП (шт.) Участие местных поставщиков в программах поддержки МСП (да/нет)

Сравнительная таблица эффективности международных финансовых институтов

Показатель	МФК (2008)		ЕБРР ¹⁷	ДЕГ ¹⁸	ФМО ¹⁹	МАИК ²⁰
	В целом	ЦВЕ ²¹	2008	2008	2007	2008
1. Объем проектов, по которым принято положительное решение о финансировании (утвержденных проектов)						
объем утвержденных проектов/ общие АХР ²²	21,2		20,9	15,7	25,8	12,2
объем утвержденных проектов/ ФОТ ²³ (млн. долл. США)	5,0		5,3	3,9	7,2	2,8
объем утвержденных проектов/ ФОТ (инвестиционный блок) ²⁴ (млн. долл. США)	12,5	12,4 - 13	16,1			
2. Кредитный портфель						
кредитный портфель / общие АХР	60,3		84,6	47,9	66,7	41,9
кредитный портфель/ ФОТ (млн. долл. США)	14,1		21,5	15,4	18,6	9,7
кредитный портфель/ ФОТ (инвестиционный блок) (млн. долл. США)	35,6	43,4	65,1			
3. Количество утвержденных проектов						
количество утвержденных проектов/ общие АХР (на 1 млн. долл. США)	0,7		0,8	1,1	2,8	2,6
количество утвержденных проектов/ ФОТ	0,16		0,21	0,27	0,8	0,6
количество утвержденных проектов/ ФОТ (инвестиционный блок)	0,4	0,4 – 0,6	0,6			
4. Количество проектов в кредитном портфеле						
количество проектов в кредитном портфеле /общие АХР (на 1 млн. долл. США)	3,4		4,0			8,2
количество проектов в кредитном портфеле /ФОТ	0,8		1,0			1,9
количество проектов в кредитном портфеле /ФОТ (инвестиционный блок)	2,0	2,1	3,0			
5. Количество компаний в кредитном портфеле						
количество компаний в кредитном портфеле /общие АХР (на 1 млн. долл. США)	2,8				7,2	
количество компаний в кредитном портфеле /ФОТ	0,7				2,0	
количество компаний в кредитном портфеле / ФОТ (инвестиционный блок)	1,6	1,6 – 2,1				
6. Средний размер инвестиционного проекта (млн. долл. США)						
объем (инвестиционный блок) / количество (инвестиционный блок)	30,6	20,9 – 31	24,8	14,3	9,3	4,7
кредитный портфель / количество проектов в портфеле	17,6	20,2	21,4			5,1
кредитный портфель/ количество компаний в портфеле	21,7	26,9			9,3	

¹⁷ ЕБРР – Европейский банк реконструкции и развития

¹⁸ ДЕГ (DEG, Deutsche Investitions - und Entwicklungsgesellschaft mbH) - член банковской группы KfW Bankengruppe, финансирующий капиталовложения в частные компании в развивающихся странах и странах с переходной экономикой

¹⁹ ФМО (FMO, Nederlandse Financierings -Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV) – Банк развития Королевства Нидерландов

²⁰ МАИК (IIC, Interamerican Investment Corporation) - Межамериканская инвестиционная корпорация

²¹ ЦВЕ – Центральная и Восточная Европа

²² АХР- административно-хозяйственные расходы

²³ ФОТ – фонд оплаты труда