



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

БРАЗИЛЬСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ: опыт стратегического управления

**Департамент стратегического анализа и разработок
Отдел институционального и стратегического развития**

Москва – 2012

История создания

Бразильский банк развития (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (далее – BNDES) был создан в 1952 г. с целью содействия развитию промышленности и инфраструктуры в стране.

BNDES является инструментом федерального правительства Бразилии по реализации промышленной и инфраструктурной политики, а также основным финансовым институтом в стране, предоставляющим долгосрочное финансирование.

Стратегические приоритеты деятельности BNDES определяются Федеральным Правительством Бразилии в зависимости от задач развития экономики Бразилии:

в 1950-е гг. – инфраструктура (энергетика и транспорт), сталелитейная промышленность;

в 1960-е гг. – тяжелая промышленность, производство ТНП, развитие МСП, технологическое развитие;

в 1970-е гг. – импортозамещение, сырьевые отрасли, обновление промышленного оборудования;

в 1980-е гг. – энергетика, сельское хозяйство, поддержка рыночных интеграционных процессов в экономике;

в 1990-е гг. – частная инфраструктура, экспорт, управление приватизацией, городское и социальное развитие;

в 2000-е гг. – инфраструктура, структурные изменения в промышленности, развитие МСП, экспорт, развитие социальной сферы;

в настоящее время – технологические инновации и конкурентоспособность, политика устойчивого развития.

Общие сведения

По своей организационно-правовой форме банк является федеральным государственным унитарным предприятием и работает непосредственно под руководством Министерства развития, промышленности и внешней торговли.

В состав группы BNDES входят четыре дочерние компании:

- BNDESPAR (BNDES Participações S.A.) – предоставление долевого финансирования;
- FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial) – финансирование производства и приобретения машин и оборудования;
- BNDES Limited, UK – поддержка бразильских предприятий за рубежом;
- EXIM Brazil (Agência Crédito à Exportação do Brasil S.A.) – кредитование внешнеторговых операций, предоставление государственных гарантий по экспортным кредитам, страхование

экспортных кредитов и сделок от политических и других видов рисков.

Миссия BNDES заключается в содействии устойчивому развитию национальной экономики путем создания новых рабочих мест и сокращения социального и регионального неравенства.

Видение BNDES – банк, обеспечивающий прогрессивное инновационное развитие Бразилии.

Основные направления кредитования BNDES:

- комплексное финансирование инвестиционных проектов;
- поддержка экспорта бразильских товаров и услуг;
- финансирование приобретения машин и оборудования;
- кредитование субъектов МСП.

Кроме стандартных кредитных продуктов и соответствующих кредитных линий BNDES в качестве механизмов финансирования использует различные программы и фонды.

Формы предоставления BNDES долевого финансирования:

- приобретение акций и облигаций;
- фонды венчурных инвестиций;
- фонды финансирования start-up проектов;
- фонды частных инвестиций.

Специализированные фонды являются источником кредитных ресурсов, привлекаемых в качестве уставного капитала или на договорной основе. Фонды предоставляют заемщикам финансовые ресурсы на специальных условиях. Некоторые фонды финансируют инвестиции на безвозмездной основе. В настоящее время под управлением BNDES находятся 9 специализированных фондов.

Специализированные программы направлены на развитие приоритетных отраслей и сфер экономики. В настоящее время BNDES осуществляет финансирование в рамках 44 специализированных программ. Банк предлагает своим клиентам 11 стандартных кредитных продуктов, которые характеризуются общими финансовыми условиями и операционными процедурами финансирования.

Уставный капитал BNDES составляет 17,8 млрд. долл. США (по состоянию на 31 декабря 2010 г.).

Численность персонала BNDES (по состоянию на 31 декабря 2010 г.) – 2635 человек.

Основные показатели деятельности банка приведены в *таблице 1*.

Таблица 1

Основные показатели деятельности BNDES

	2007	2008	2009
Суммарные активы, млрд. долл. США	114	120	222
Капитал (собственные средства), млрд. долл. США	14	11	16
Кредитный портфель (чистая ссудная задолженность), млрд. долл. США	47	51	95
Соотношение активов к ВВП (в реальном выражении), %	8,33	7,25	13,9
Соотношение непроцентных расходов и совокупных доходов (cost-to-income), %	16,21	5,38	14,13
Стоимость суммарных активов на одного сотрудника, млн. долл. США	52	48	77
Рентабельность капитала, %	29,35	21,03	24,38
Рентабельность активов, %	3,61	1,92	1,74
Доля ликвидных активов в валюте баланса, %	24,06	22,07	17,69
Отношение резервов к кредитному портфелю, %	2,41	1,65	1,21

Организационная структура и органы управления

Высшим руководящим органом BNDES является **Наблюдательный совет**, состоящий из 12 членов, в числе которых Председатель Наблюдательного совета и Президент банка (рис. 1). Члены Наблюдательного совета назначаются Президентом Бразилии на трехлетний срок. Заседания Наблюдательного совета проводится ежеквартально.

Исполнительным органом управления BNDES является **Правление**, состоящее из Президента банка, вице-президент и шести членов Правления – Директоров. В задачи Правления входит обсуждение и анализ процесса реализации стратегических инициатив и **достижения целевых значений ключевых показателей эффективности**.

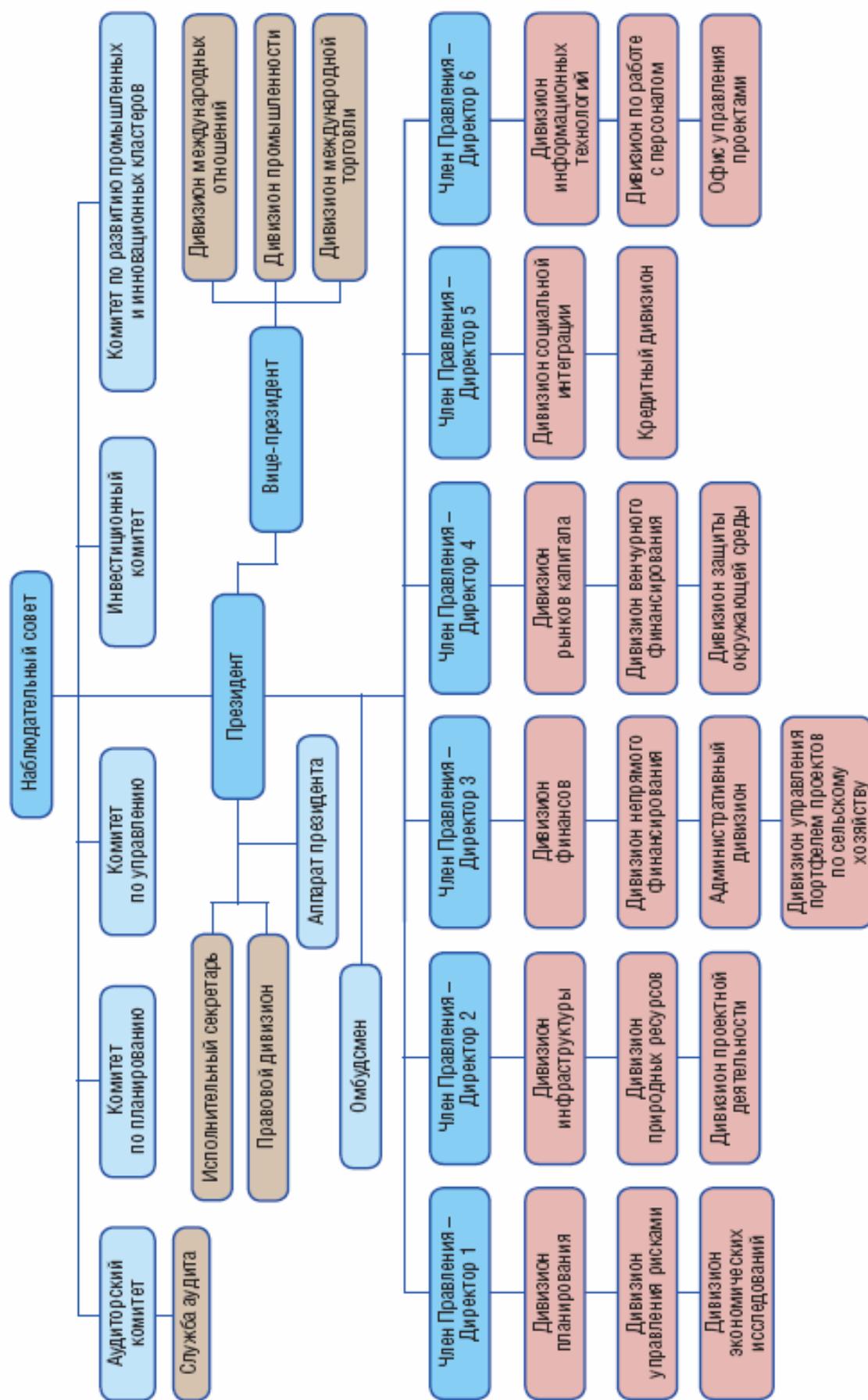


Рис. 1. Организационная структура BNDES

Поддержку работы Наблюдательного совета осуществляют:

- Аудиторский комитет;
- Комитет по планированию;
- Комитет по управлению;
- Инвестиционный комитет;
- Комитет по развитию промышленных и инновационных кластеров.

Состав **Аудиторского комитета** утверждает Наблюдательный совет. Аудиторский комитет предоставляет отчетность по результатам деятельности группы BNDES непосредственно Наблюдательному совету банка.

Комитет по планированию и **Комитет по управлению** осуществляют мониторинг реализации стратегии, занимая важное место в системе стратегического управления банка.

Комитет по развитию промышленных и инновационных кластеров координирует деятельность BNDES по вопросам социальной интеграции, регионального развития, а также инноваций в области технологий в соответствии с территориальной, социальной и экологической политикой банка.

Инвестиционный комитет участвует в принятии решений о предоставлении долевого финансирования, взаимодействуя при этом с дочерней компанией BNDESPAR.

В организационной структуре банка (по состоянию на 31 декабря 2010 г.) насчитывается **23 Дивизиона**. В состав одного дивизиона входит несколько департаментов. Также в банке предусмотрены должности **директоров**, каждый из которых курирует деятельность дивизионов по нескольким направлениям.

Особенности системы стратегического управления

В ноябре 2007 г. Правление BNDES приняло решение о разработке **корпоративной стратегии банка** на период 2009 – 2014 гг.

Подготовка Стратегии 2009-2014 гг. проходила поэтапно:

- разработка концепции и методологии Системы стратегического управления;
- определение стратегических приоритетов, корпоративных стратегических целей и стратегических целей дивизионов;
- разработка корпоративной стратегической карты и стратегических карт структурных подразделений;
- разработка и внедрение системы сбалансированных показателей;
- определение стратегических инициатив.

На **первом этапе** прошли стратегические сессии высшего руководства, в результате которых были сформулированы четыре сценария развития BNDES в 2009-2014 гг. Проводился SWOT-анализ, анализ вклада банка в развитие национальной экономики и др. Также на данном этапе была сформулирована миссия, видение банка, стратегические направления его деятельности.

На **втором этапе** было создано 25 рабочих групп, состоящих из сотрудников банка. Эти группы определяли стратегические цели банка в целом, каждого дивизиона и департамента в отдельности. Всего состоялось 75 совещаний рабочих групп. В общей сложности в разработке Стратегии приняли участие 450 сотрудников.

В 2008 г. была утверждена корпоративная стратегия банка на 2009-2014 гг. Стратегия банка основана на принципах **устойчивого развития и социальной ответственности** и содержит:

- миссию, видение банка, стратегические приоритеты и цели;
- описание четырех сценариев развития банка в зависимости от прогнозов состояния мировой экономики и возможных последствий влияния мирового кризиса на экономику Бразилии;
- прогноз финансовых показателей деятельности банка;
- стратегическую карту общекорпоративного уровня;
- приоритетные направления финансирования инвестиционных проектов;
- стратегические инициативы (портфель внутренних проектов банка);
- раздел по корпоративной социальной ответственности.

В части развития КСО разработана соответствующая политика банка. В 2011г. BNDES планирует присоединиться к стандартам Руководства по отчетности в области устойчивого развития (GRI)¹.

На **третьем этапе** банк приступил к декомпозиции стратегических целей и построению стратегических карт для стратегических направлений (дивизионов) и департаментов. Конечная цель – создание трехуровневой системы стратегических карт (банк – дивизион – департамент).

В настоящее время в банке действует 25 карт разного уровня. Стратегия и стратегическая карта общекорпоративного уровня охватывают деятельность и дочерних компаний банка, которые рассматриваются как его подразделения.

¹ Руководство GRI – основной международный стандарт нефинансовой отчетности, разработанный Глобальной инициативой по отчетности – организацией, созданной при участии Программы ООН по окружающей среде (UNEP). Содержит перечень экономических, экологических и социальных показателей, характеризующих вклад организации в устойчивое развитие.

На **четвертом этапе** разрабатывается и внедряется главный инструмент реализации Стратегии – ССП. Общекорпоративная ССП банка содержит 20 ключевых показателей эффективности по 4-м направлениям:

- устойчивое и конкурентное развитие,
- финансовая устойчивость;
- внутренние процессы;
- обучение и развитие компетенций.

На **пятом этапе** с целью достижения стратегических целей формулируются стратегические инициативы (внутренние мероприятия, программы, проекты, необходимые для реализации Стратегии банка).

В течение 2009 г. все основные процессы стратегического управления были полностью внедрены во всех дивизионах. В результате в банке были заложены основы **Системы стратегического управления**.

Система мониторинга реализации Стратегии

Мониторинг реализации Стратегии осуществляется в форме контроля достижения целевых значений КПЭ и контроля реализации стратегических инициатив, направленных на достижение целевых значений КПЭ. Мониторинг проводится как на уровне банка, так и на уровне самостоятельных структурных подразделений (рис. 2).

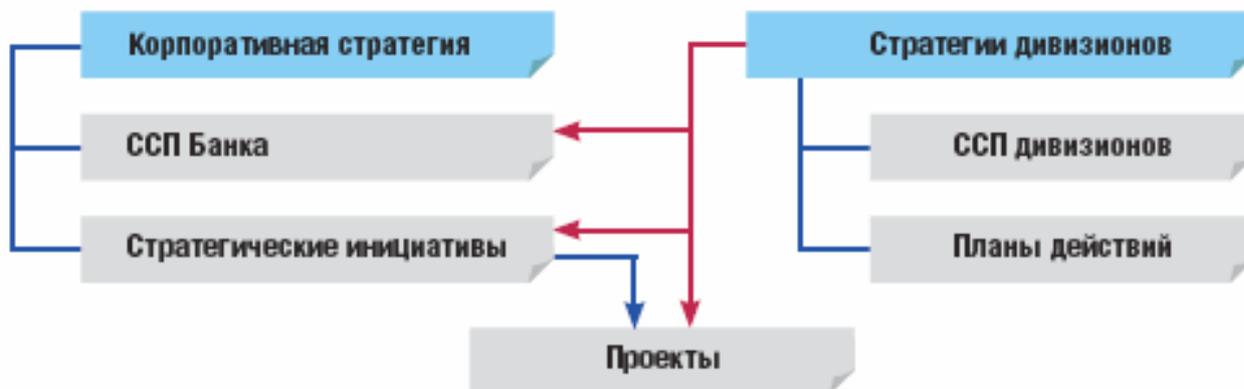


Рис. 2. Процесс мониторинга реализации Стратегии BNDES

Мониторинг реализации Стратегии осуществляется на постоянной основе. Ежеквартально результаты мониторинга выносятся на рассмотрение **Комитета по планированию** и **Комитета по управлению**.

Далее результаты мониторинга реализации Стратегии рассматриваются и утверждаются Правлением банка на стратегических сессиях.

Дивизион экономических исследований с целью оценки эффективности инвестиционной деятельности банка на периодической основе проводит сравнительный анализ деятельности предприятий Бразилии, финансируемых и нефинансируемых банком.

Основной целевой показатель, используемый для планирования и оценки инвестиционных операций BNDES и его подразделений, – **объем предоставленного долгового и долевого финансирования за определенный период времени (disbursement)**.

Основные макроэкономические показатели деятельности банка – **доля инвестиций банка в общем объеме инвестиций в стране и объем инвестиций банка в процентах от ВВП**. Оценка вклада BNDES в прирост стоимости ВВП страны не проводится.

Приоритетная поддержка инноваций характеризуется отношением годового прироста объема предоставленного финансирования по инновационным инвестиционным проектам к годовому приросту объема финансирования по всем инвестиционным проектам в целом по стране.

Приоритетность направлений поддержки определяется на основе критерия превышения относительного годового прироста объема предоставленного финансирования в данной отрасли над относительным годовым приростом объема финансирования по всем отраслям в целом по стране.

В 2009 г. был инициирован **внутренний проект BNDES по повышению эффективности деятельности**, реализация которого включает **следующие фазы**:

- оценка операционных рисков и описание бизнес-процессов банка (фаза завершена);
- создание офиса управления проектами, системы стратегического управления, управления изменениями и коммуникациями, а также системы мониторинга;
- создание единой ИТ-архитектуры, системы управления ресурсами банка на базе системы планирования ресурсов SAP ERP (SAP Enterprise Resource Planning System), единого вычислительного центра обработки данных и некоторые другие.