



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

ЕВРОПЕЙСКИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК: опыт стратегического управления

Департамент стратегического анализа и разработок

Отдел институционального и стратегического развития

Москва – 2012

Общие сведения

Европейский инвестиционный банк (European Investment Bank) (далее – ЕИБ) был создан в 1958 году в соответствии с Римским договором о создании Европейского экономического сообщества.

Миссия Европейского инвестиционного банка состоит в содействии достижению политических и экономических целей Европейского союза (ЕС) посредством расширения доступа к финансовым ресурсам в инвестиционных целях.

Акционерный капитал в размере 232 млрд. евро сформирован акционерами банка в составе 27 стран – членов ЕС (по состоянию на апрель 2010 г.).

ЕИБ совместно с Европейским инвестиционным фондом¹ образуют **Группу Европейского инвестиционного банка**. Сотрудничество в рамках Группы Европейского инвестиционного банка осуществляется в основном в области **поддержки малого и среднего предпринимательства**.

Деятельность ЕИБ на территории ЕС осуществляется по **шести приоритетным направлениям**:

- экономическая и социальная интеграция стран и регионов Европы (поддержка менее развитых стран и регионов);
- инновационное развитие экономик стран-членов ЕС (экономика, базирующаяся на знаниях);
- развитие трансъевропейских инфраструктурных сетей (транспорт, энергетика и телекоммуникации);
- защита и улучшение состояния окружающей среды, содействие устойчивому развитию;
- поддержка малого и среднего предпринимательства;
- развитие различных сфер энергетики, в том числе возобновляемой.

За пределами ЕС **приоритетами деятельности банка** являются:

- поддержка развития частного сектора;
- содействие развитию инфраструктурных отраслей;
- обеспечение поставок энергоресурсов;
- защита и улучшение состояния окружающей среды.

ЕИБ предлагает странам-членам следующие финансовые продукты и услуги:

- **Кредиты.**

При рассмотрении кредитной заявки проекты классифицируются в две группы: целевые кредиты и среднесрочные кредиты.

¹ Акционерами Европейского инвестиционного фонда являются:

- Европейский инвестиционный банк – 61%;
- Европейская комиссия (European Commission) – 30%;
- Другие европейские финансовые институты – 9%.

Целевые кредиты предоставляются с целью финансирования рентабельных, устойчивых проектов на сумму свыше 25 млн. евро. ЕИБ финансирует такие проекты не более чем на 50% общей стоимости проекта. По целевым кредитам необходимо обеспечение. Кредитуемые проекты должны соответствовать целям Европейского союза.

Среднесрочные кредиты (сроком от 5 до 12 лет) представляют собой кредитные линии, предоставляемые ЕИБ банкам и другим финансовым институтам, осуществляющим поддержку малого и среднего предпринимательства.

- **Финансовые продукты по управлению рисками.**
- **Гарантии с частичным покрытием кредитных рисков, участие в секьюритизации.**

Гарантия ЕИБ позволяет заемщику повысить добавленную стоимость проекта, а также снизить расходы по формированию резервов (согласно Базельскому соглашению обязательства, подтвержденные ЕИБ, в портфеле инвестора относятся к безрисковым активам).

- **Участие в капитале.**
- **Венчурный капитал.**

С 1997 г. ЕИБ осуществляет поддержку развития малого и среднего бизнеса (высокотехнологичное производство) посредством создания венчурных фондов, а также обеспечения их функционирования. В этом направлении ЕИБ сотрудничает с Европейским инвестиционным фондом.

- **Микрофинансирование.**

Деятельность ЕИБ в области микрофинансирования характеризуется высокими темпами развития. По состоянию на июль 2011 г. объем предоставленных Группой Европейского инвестиционного банка кредитов составил 881 млн. евро по 35 проектам микрофинансирования.

В 2008 г. банком был создан Экспертный центр по микрофинансированию.

- **Технические и консультационные услуги.**

ЕИБ, являясь одним из крупнейших заемщиков на международном рынке капитала, предлагает различные виды облигаций и коммерческих бумаг. Высокий кредитный рейтинг банка и стратегический подход к управлению служат положительной рекомендацией для бумаг ЕИБ среди институциональных и частных инвесторов на международном уровне.

Деятельность ЕИБ осуществляется в соответствии со **Стратегией развития Европейского союза на период до 2020 г. («Европа – 2020»)**, утвержденной Европейским Советом 17 июня 2010 г.

Организационная структура и органы управления

Страны-члены ЕИБ участвуют в управлении банком через своих представителей в руководящих органах – Совете управляющих и Совете директоров.

Высшим коллегиальным органом управления ЕИБ является **Совет управляющих**, который состоит из 27 представителей каждой из стран-членов (как правило, министров финансов). Совет собирается раз в год (обычно в июне) и рассматривает следующие вопросы:

- принципы кредитной политики;
- утверждение годовых финансовых отчетов и бухгалтерского баланса банка;
- принятие решений об участии банка в финансировании проектов и операций за пределами ЕС;
- принятие решений об увеличении уставного капитала банка.

Совет управляющих также назначает членов Совета директоров, утверждает состав Комитета по аудиту и состав Комитета по вопросам управления.

Совет директоров состоит из 28 членов (27 назначаются членами Совета управляющих на пятилетний период, один – представитель Комиссии Европейского союза).

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **2 комитета** (рис. 1):

- Комитет по аудиту;
- Комитет по вопросам управления.

В 2007 г. в рамках организационной структуры ЕИБ было создано самостоятельное структурное подразделение – **Дирекция стратегического и корпоративного управления** (рис. 2).

В компетенцию дирекции входит:

- составление корпоративного операционного плана;
- мониторинг реализации стратегии банка;
- совершенствование внутренних бизнес-процессов;
- осуществление финансового контроля;
- корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность;
- проведение прикладных аналитических исследований.

Дирекция готовит предложения Правлению и Совету директоров по вопросам стратегического и институционального развития банка.

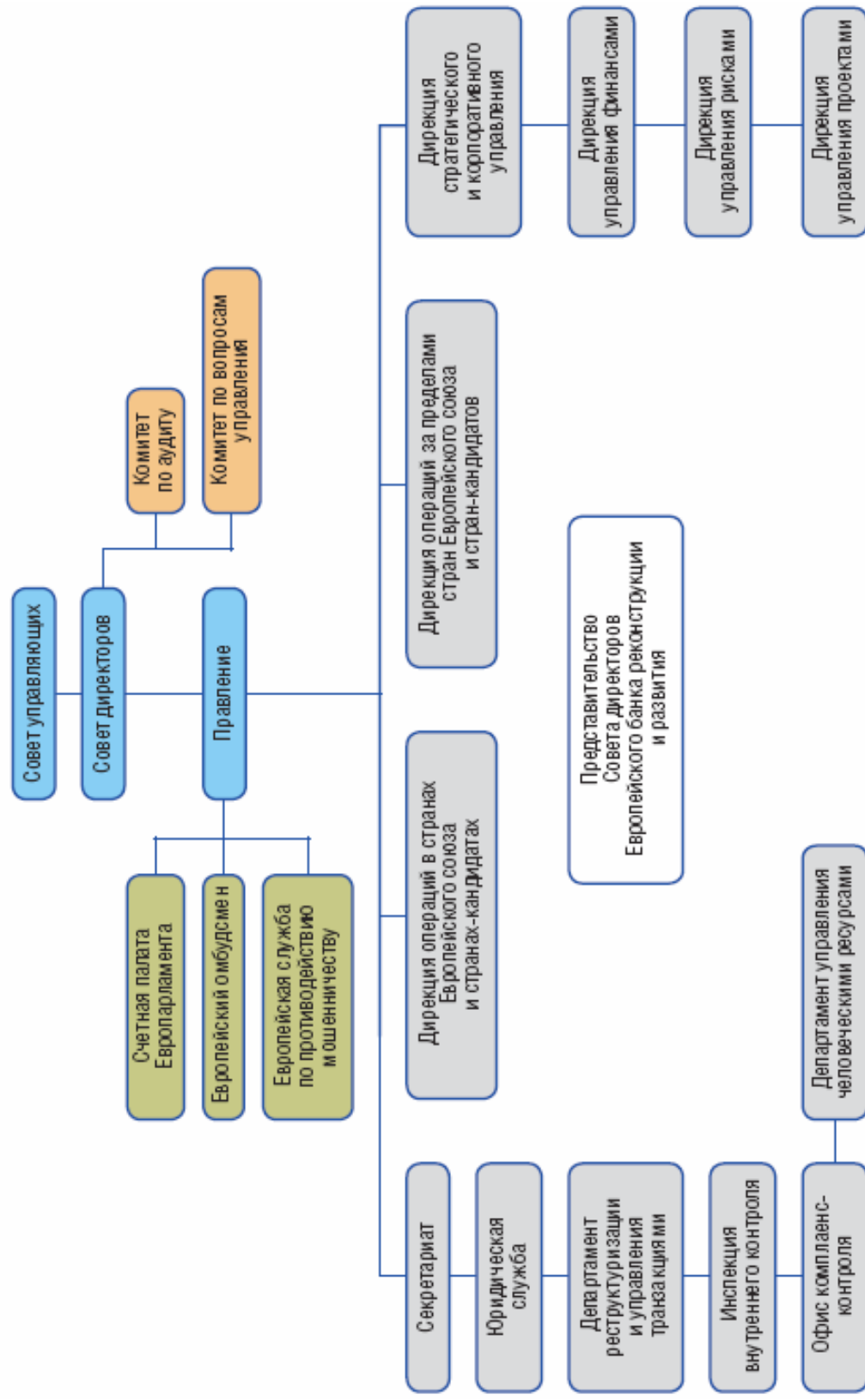


Рис. 1. Организационная структура Европейского инвестиционного банка

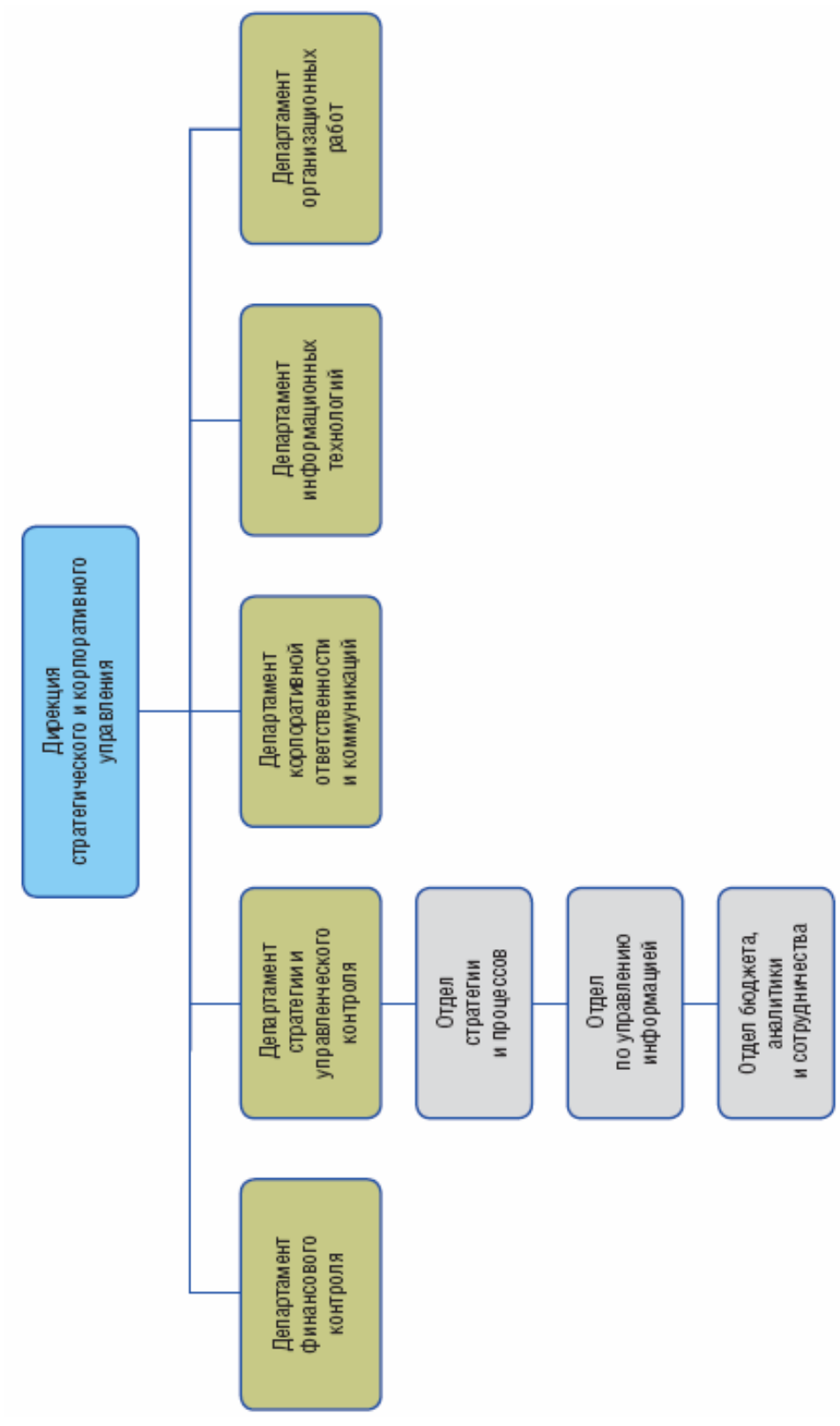


Рис. 2. Организационная структура Дирекции стратегического и корпоративного управления Европейского инвестиционного банка

Особенности системы стратегического управления

Стратегические задачи кредитной и инвестиционной деятельности ЕИБ сформулированы в **Корпоративном операционном плане**, являющемся важнейшим документом банка. План утверждается Советом директоров и определяет стратегический курс и текущие приоритеты в рамках целей, поставленных перед банком **Советом управляющих** (рис.3).



Рис. 3. Цикл планирования Европейского инвестиционного банка

Корпоративный операционный план составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется с учетом новых мандатов и в соответствии с изменениями экономических условий (рис.4).

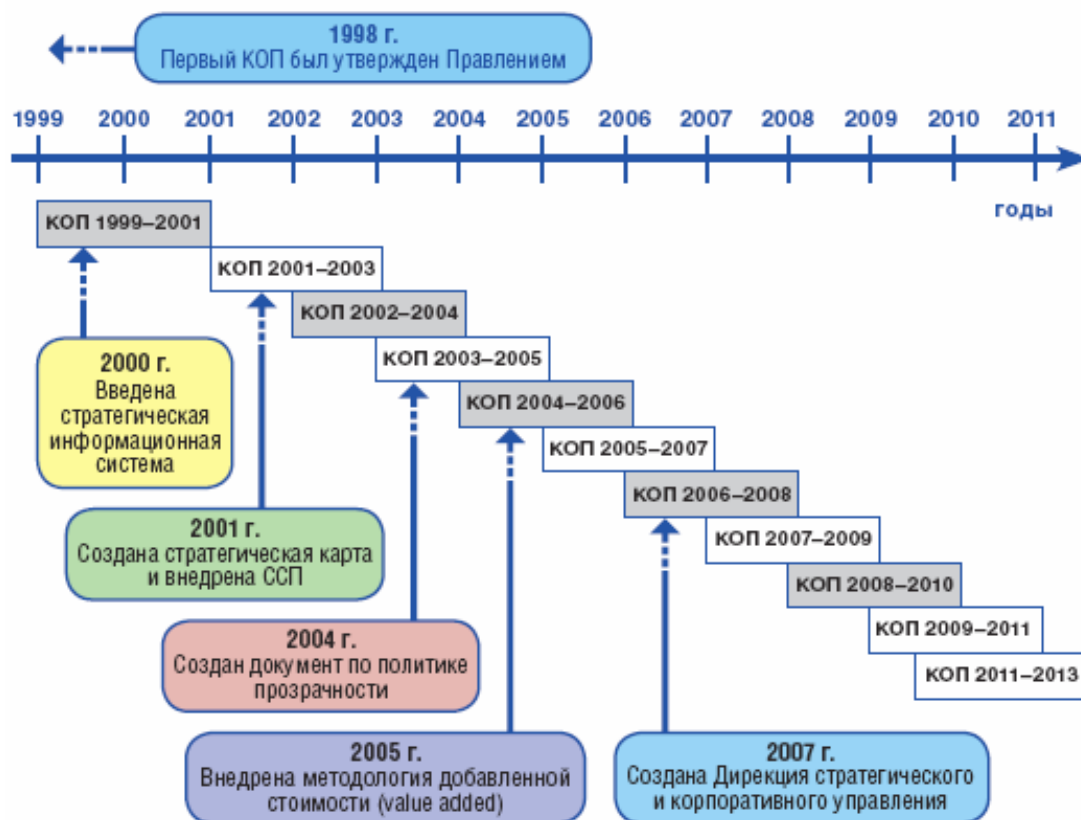


Рис. 4. Преемственность Корпоративных операционных планов (КОП) и развитие системы стратегического управления в Европейском инвестиционном банке

Трехлетний Корпоративный операционный план содержит стратегические цели, перечень мероприятий по реализации поставленных задач, а также план-фактный анализ результатов.

План включает также основные положения бюджетирования и финансового планирования на следующий год.

Поскольку Корпоративный операционный план принимается в ноябре, то показатели отчетного периода имеют **прогнозное значение**. В Корпоративном операционном плане цели корпоративного уровня в начале каждого года декомпозируются и детализируются до уровня структурных подразделений банка.

В 2001 г. для реализации своей стратегии ЕИБ внедрил методологию **системы сбалансированных показателей**.

Для визуализации стратегии используется **стратегическая карта** (*приложение 1*). Карта служит основой для ежегодного цикла планирования при определении приоритетов деятельности банка.

Корпоративный операционный план актуализируется на ежегодной основе. 14 декабря 2010 г. Советом Директоров был утвержден **Корпоративный операционный план** на 2011-2013 гг. Документ соответствует политике постепенного возвращения банка к докризисному уровню объема кредитования.

Система мониторинга реализации Стратегии и оценка эффективности деятельности ЕИБ

Мониторинг реализации Стратегии развития ЕИБ осуществляется с помощью интегрированной системы планирования и отчетности, состоящей из следующих инструментов:

- **стратегическая карта;**
- **система сбалансированных показателей;**
- **информационная система управления** (Management Information Systems – MIS), определяющая для каждой дирекции специфические показатели деятельности, которые соотносятся со стратегическими целями банка.

Для мониторинга поставленных в Корпоративном операционном плане целей используется **набор сбалансированных показателей**. В 2010 г. в результате изменений во внутренней структуре банка и внешней среде перечень показателей для оценки деятельности банка был рационализирован и сокращен с **34 по состоянию на 2005 г. до 20 по состоянию на 2010 г.** (*приложение 2*).

В Корпоративном операционном плане 2011-2013 гг. также приведены **показатели для проведения мониторинга деятельности банка** (*приложение 3*) с целью определения источников увеличения добавленной стоимости, повышения операционной эффективности, совершенствования системы отчетности и повышения прозрачности управления.

Деятельность банка оценивается на основании фактических полученных результатов, соответствующих **стратегическим целям ЕИБ**:

- финансирование проектов, способствующих развитию стран-членов и стран-партнеров ЕС;
- увеличение добавленной стоимости финансируемых проектов;
- обеспечение финансовой устойчивости банка;
- развитие персонала и корпоративная ответственность.

Для оценки **финансового и нефинансового вклада банка** в процесс экономического развития используются следующие критерии:

- доля участия ЕИБ в финансировании проектов;
- качество экспертизы, технической поддержки;
- качество управления проектным циклом с момента выбора проекта до этапа мониторинга его реализации и оценки фактических результатов.

В целях сопоставления результатов для оценки критериев используется четырехуровневая шкала оценки:

- «хорошо»;
- «удовлетворительно/приемлемо»;
- «неудовлетворительно»;

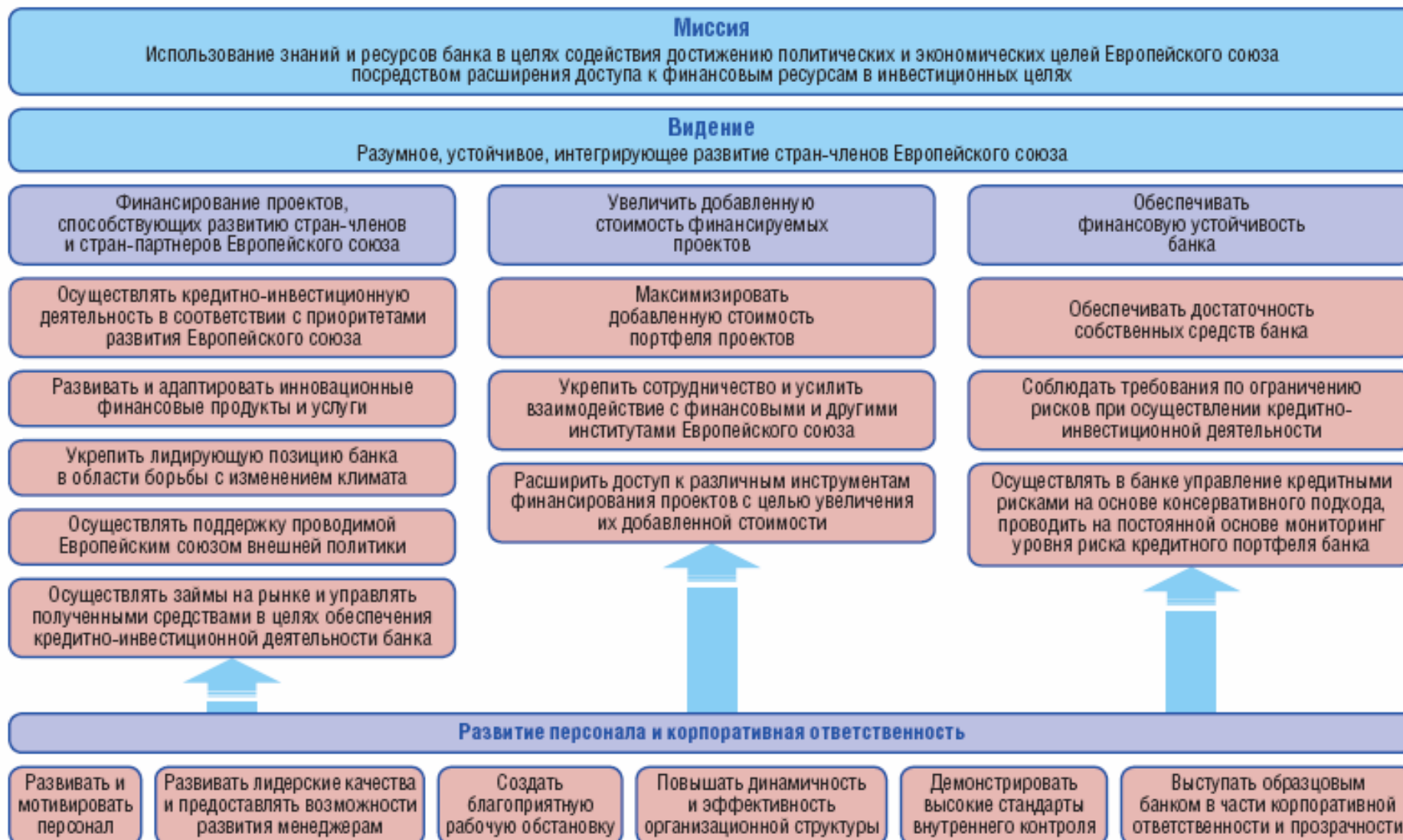
- «плохо».

Исходя из полученных результатов, разрабатываются рекомендации по совершенствованию деятельности банка. Результаты оценки и рекомендации предоставляются Совету управляющих банка и обсуждаются на Совете директоров.

Фактические данные о выполнении Корпоративного операционного плана за отчетный период публикуются в начале следующего года в Годовом отчете банка.

До 2007 г. помимо Годового отчета публиковался Отчет о корпоративной ответственности ЕИБ на основе Руководства Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития. После внедрения в 2007 г. в систему управления банка **принципов корпоративной ответственности** было принято решение объединить Годовой отчет и Отчет о корпоративной ответственности в единый документ – **Отчет о деятельности и корпоративной ответственности**.

Стратегическая карта Европейского инвестиционного банка (2011-2013 гг.)



Система корпоративных показателей Европейского инвестиционного банка (2011-2013 гг.)

№	Показатель	Ед. изм.	2009 целевое	2009 факт	2010 целевое	2010 факт	2011 целевое	Прогноз		2011-2013 среднее
								2012	2013	
Финансирование проектов, способствующих развитию стран-членов и стран-партнеров Европейского союза										
1	Страны ЕС и страны-кандидаты	млрд. евро	61,4	74,8	60,6	63,5	57,5	50,6	49,6	53,6
2	Экономическая и социальная интеграция стран ЕС и стран-кандидатов	млрд. евро	22	33,1	22,5	25,8	22,6	20,6	20,5	21,6
3	Инновационное развитие экономик стран-членов ЕС (экономика, базирующаяся на знаниях)	млрд. евро	10,5	18,2	11,6	11,7	9,8	9,3	9,1	9,6
4	Развитие трансевропейских инфраструктурных сетей (транспорт, энергетика и телекоммуникации)	млрд. евро	10,1	13,6	11,0	10,9	9,8	8,6	8,5	9,1
5	Защита и улучшение состояния окружающей среды, содействие устойчивому развитию	млрд. евро	15,4	23,7	15,6	15,6	15,3	14,1	14,2	14,8
6	Поддержка малого и среднего предпринимательства	млрд. евро	8,0	12,7	10,0	9,7	8,8	7,8	7,7	8,3
7	Обеспечение поставок конкурентоспособных, безопасных энергоресурсов	млрд. евро	9,0	13,7	13,6	12,7	10,8	9,5	9,3	10,1
8	Соседи и страны-партнеры	млрд. евро	5,0	4,3	5,5	5,4	5,1	5,4	5,4	4,8
9	Финансирование действий по борьбе с изменением климата (часть общего объема финансирования)	%	н/д	н/д	20	20	22	25	25	24
10	Объем предоставленного финансирования за период	млрд. евро	54,0	54,0	53,6	53,2	58,6	56,4	55,3	56,7

11	• Страны ЕС и страны-кандидаты	млрд. евро	51,2	51,2	50,0	50,0	54,8	52,1	50,3	53,4
12	• Соседи и страны-партнеры	млрд. евро	2,8	2,8	3,6	3,2	3,8	4,3	5,0	4,1
13	Долговые обязательства	млрд. евро	80	79,4	80	67	75	75	75	75
14	Условия финансирования, предоставляемые банком (сравнение с рыночными условиями)	базисные пункты	н/д	20	н/д	>0	>0	>0	>0	>0
15	Прибыль казначейства (сравнение с внутренней трансфертной стоимостью финансовых ресурсов банка)	базисные пункты	10-30	76	10-30	10-30	10-30	н/д	н/д	н/д
Обеспечение финансовой устойчивости банка										
16	Активное сальдо баланса банка до формирования резервов на возможные потери по ссудам	%	н/д	126	н/д	141	150	155	161	155
17	Изменение ставки резервирования на возможные потери по ссудам (в зависимости от класса предоставляемого кредита)	%	92	н/д	>85	>85	>85	>85	>85	>85
Развитие персонала и корпоративная ответственность²										
18	Отношение расходов к доходам	%	19	16	16	13	14	14	14	14
19	Степень реализации Инспекцией внутреннего контроля согласованного плана действий и рекомендаций (в целом по группе ЕИБ)	%	>60	74	>60	>60	>60	>60	>60	>60
20	Оценка корпоративной ответственности (присваивается внешним рейтинговым агентством)	%	52	54	56	56	58	59	60	59

² Показатель оценки степени удовлетворенности персонала находится в разработке.

Приложение 3

Система основных показателей мониторинга деятельности Европейского инвестиционного банка
(2011-2013 гг.)

№	Показатель	Ед. изм.	2009 факт	2010 прогноз	2011 рабочий диапазон
Финансирование проектов, способствующих развитию стран-членов и стран - партнеров Европейского союза					
1	Общая стоимость реализованных проектов	млн. евро	240	198	150-250
Увеличение добавленной стоимости финансируемых проектов					
2	Средняя оценка добавленной стоимости по всем реализованным проектам стран ЕС и стран-кандидатов				
	• Вклад в достижение целей ЕС	млн. евро	н/д	>120	120-140
	• Качество и финансовая устойчивость проектов	млн. евро	н/д	>130	130-150
	• Вклад ЕИБ	млн. евро	н/д	>100	100-200
3	Средняя оценка добавленной стоимости по всем реализованным проектам стран-соседей и партнеров ЕС				
	• Вклад в достижение целей ЕС	%	100	>98	90-100
	• Качество и финансовая устойчивость проектов	%	97	>90	90-100
	• Вклад ЕИБ	%	99	>88	90-100
Обеспечение финансовой устойчивости банка					
4	Активное сальдо баланса банка до формирования резервов на возможные потери по ссудам	млрд. евро	1,95	2,10	2,00-2,30
5	Соотношение собственных и заемных средств ЕИБ	%	162	174	180-205
	Соотношение собственных и заемных средств ЕИФ	%	96	95	90-100
6	Ставка резервирования на возможные потери по ссудам	%	0,51	<0,75	0,50-0,70

Развитие персонала и корпоративная ответственность

7	Гендерная структура персонала: доля женщин, занимающих руководящие должности	%	35	38	39-41
---	--	---	----	----	-------