



**ВНЕШЭКОНОМБАНК**

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

# **МЕЖАМЕРИКАНСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ: опыт стратегического управления**

**Департамент стратегического анализа и разработок**

**Отдел институционального и стратегического развития**

**Москва – 2012**

## **История создания**

Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank) (далее – МАБР) был создан 30 декабря 1959 г. по инициативе Специальной консультативной комиссии Межамериканского социально-экономического совета Организации американских государств **с целью содействия экономическому и социальному развитию стран Латинской Америки и Карибского бассейна.**

Первоначально учредителями банка являлись 18 стран-членов. Уставный капитал составлял 1 млрд. долл. США. Штаб-квартира разместилась в Вашингтоне.

**В 1960-е гг.** к МАБР присоединились шесть государств региона. Первым проектом МАБР было оказание технической помощи в развитии горнорудной промышленности Боливии.

В 1961 г. МАБР создал Трастовый фонд социального прогресса и поддержал создание Центральноамериканского банка экономической интеграции, который получил от него первый межбанковский кредит.

В 1962 г. банк впервые выходит на международные рынки капитала и делает заимствования в Европе и США. В 1963 г. утверждается специальная программа поддержки экспорта машинотехнической продукции из стран-заемщиков.

В 1965 г. банк основал Институт латиноамериканской интеграции со штаб-квартирой в Буэнос-Айресе. В 1966 г. банк создает Фонд первоначальных инвестиций в латиноамериканскую интеграцию. Великобритания и Швеция первыми из неамериканских стран создают трастовые фонды под управлением МАБР.

**К началу 1970-х гг.** МАБР выдал кредиты на общую сумму 4,1 млрд. долл. США для развития сельского хозяйства, транспорта, связи, обрабатывающей и горнодобывающей промышленности, производства электроэнергии, водоснабжения и канализации, городского хозяйства, жилищного строительства и сферы образования.

**В 1970-е гг.** еще 15 стран Европы и три страны Латинской Америки становятся соучредителями банка. Создается Норвежский фонд развития для инвестирования в Латинскую Америку.

В 1975 г. МАБР впервые привлекает частные международные банки для кредитования проектов развития. В конце 1970-х гг. банк принимает программу по защите окружающей среды.

В 1984 г. создается Межамериканская инвестиционная корпорация, однако операции она начинает только в 1989 г.

**В начале 1990-х гг.** МАБР принимает программу развития частного сектора, а также микрофинансирования в трех странах региона. В 1990 г. под эгидой банка создается региональная сеть по исследованию экономической политики для изучения ключевых вопросов развития.

В 1994 г. Совет управляющих увеличивает уставный капитал до 40 млрд. долл. В банке принимается политика раскрытия информации,

создается механизм независимой оценки, а также учреждается Межамериканский институт социального развития.

**В 2000 г.** МАБР выдает первую кредитную гарантию, положив тем самым начало новому направлению деятельности – гарантийным операциям.

Тогда же банк присоединяется к международной инициативе по достижению **Целей развития тысячелетия**<sup>1</sup>, а также к **программе поддержки бедных стран, обремененных большими долговыми обязательствами.**

В 2003 г. под управлением МАБР создаются пять трастовых фондов, а в структуре самого банка – подразделение по оценке эффективности проектов развития.

В 2005 и 2009 гг. странами-членами МАБР становятся Южная Корея и Китай соответственно.

С 2005 г. банк начинает использовать финансовые инструменты в национальных валютах, а также кредитовать без суверенных гарантий как частный, так и государственный сектор.

В 2006 г. МАБР учреждает два новых фонда: **Фонд инфраструктурных проектов** и **Фонд предупреждения катастроф.**

Несмотря на мировой финансовый кризис, пришедшийся на празднование 50-летнего юбилея МАБР, банк продолжает расширять свои кредитные операции. Этому способствует увеличение в 2010 г. его уставного капитала до рекордной величины – 70 млрд. долл. США.

## **Общие сведения**

МАБР является одной из организаций **Группы Межамериканского банка развития (Inter-American Development Bank Group)**, оставаясь при этом юридически и финансово самостоятельной структурой. Вместе с Международным валютным фондом и Всемирным банком он входит в тройку наиболее крупных финансовых организаций мира<sup>2</sup>.

Членами МАБР (по состоянию на 10.02.2011 г.) являются 48 государств (далее – страны-члены), в числе которых 26 государств Латинской Америки и Карибского бассейна и 18 внерегиональных стран (европейские страны, Израиль и Япония).

Каждая страна-член имеет равное право на участие в проектах, финансируемых МАБР, вне зависимости от ее доли в уставном капитале.

---

<sup>1</sup> **Цели развития тысячелетия (Millennium Development Goals)** – разработаны на основе восьми глав Декларации Тысячелетия ООН, подписанной в сентябре 2000 г. В Декларации тысячелетия государства-члены ООН приняли на себя обязательства по достижению целей развития тысячелетия в области мира и безопасности, развития, охраны окружающей среды, прав человека, демократии и управления, защиты уязвимых, удовлетворения потребностей Африки, укрепления ООН.

<sup>2</sup> Учреждения в составе группы **Межамериканского банка развития:**

- Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank, МАБР)
- Межамериканская инвестиционная корпорация (Inter-American Investment Corporation, МАИК)
- Многосторонний инвестиционный фонд (Multilateral Investment Fund, МИФ)

**Миссия МАБР** заключается в содействии экономическому и социальному развитию развивающихся стран-членов МАБР региона Латинской Америки и Карибского бассейна.

**Видение МАБР** – регион Латинской Америки и Карибского бассейна, развитый экономически и социально.

**Основные цели МАБР** определены в Уставе банка и состоят в следующем:

- содействовать ускорению экономического и социального развития развивающихся стран-членов;
- стимулировать государственные и частные инвестиции в целях экономического роста;
- предоставлять финансирование для осуществления проектов высокой экономической и социальной значимости, дополняя частные инвестиции;
- способствовать рациональному использованию ресурсов стран региона;
- предоставлять техническую помощь в подготовке, разработке и финансировании проектов развития стран-членов.

Численность штатных сотрудников МАБР (по состоянию на 10.02.2011 г.) составляет около 2000 человек. Штаб-квартира банка находится в Вашингтоне.

### **Органы управления и организационная структура МАБР**

Высшим коллегиальным органом управления МАБР является **Совет управляющих**. Каждая страна-член МАБР участвует в управлении банком через своих представителей в Совете управляющих (всего 48 членов и 48 заместителей).

Право на участие в голосовании стран-членов соответствует их доле в акционерном капитале. Совокупный пакет акций 26 латиноамериканских стран-членов составляет 50,02%; держателем пакета в 30,01% являются США.

Ежегодно (в марте или апреле) проходит собрание Совета управляющих. На нем проводится анализ результатов деятельности в истекшем году и определяются перспективы развития банка.

Совет управляющих МАБР осуществляет контроль за деятельностью банка, но на практике значительную часть своих полномочий он делегирует **Совету директоров**, состоящему из 14 членов.

Члены Совета директоров (и их заместители) **назначаются** Советом управляющих сроком на три года. Исполнительные директора от США и Канады представляют свои страны, другие члены Совета директоров представляют группы стран.

Совет директоров одобряет проекты, устанавливает ставки по кредитам, а также утверждает основную банковскую политику и бюджет

административных расходов. Деятельность Совета директоров осуществляется на основании утвержденных стандартов и Кодекса корпоративного поведения Совета директоров.

**Президент МАБР** избирается Советом управляющих сроком на пять лет. На Президента, а также на четырех **вице-президентов** во главе с **исполнительным вице-президентом** возложена ответственность за оперативное руководство деятельностью МАБР. Президент председательствует на собраниях Совета директоров, но не имеет право голоса.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **пять комитетов (рис. 1)**:

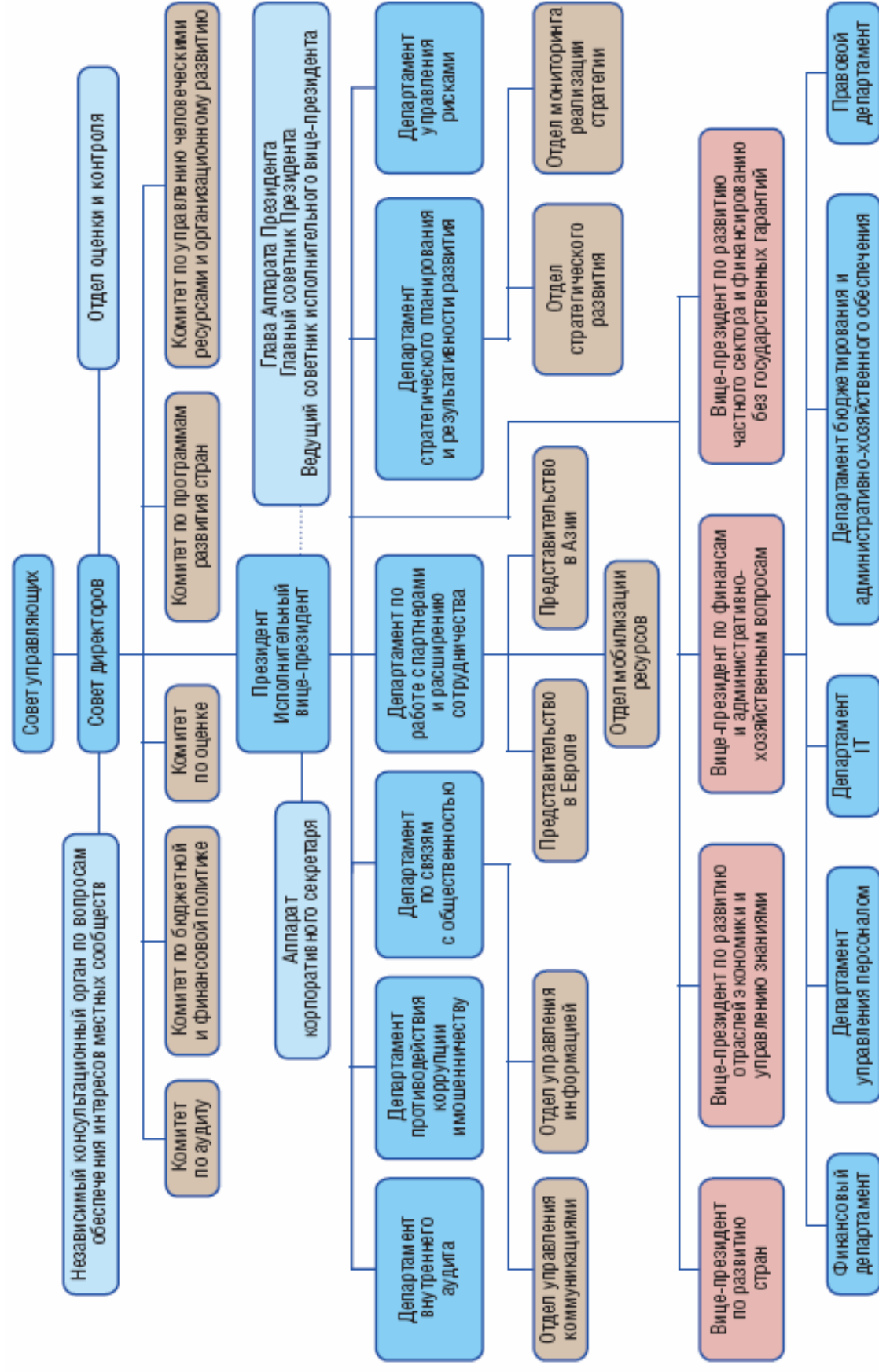
- Комитет по аудиту;
- Комитет по бюджетной и финансовой политике;
- Комитет по оценке;
- Комитет по программам развития стран;
- Комитет по управлению человеческими ресурсами и организационному развитию.

### **Особенности системы стратегического управления МАБР**

В 1999 г. Совет директоров принял решение о необходимости модернизации системы оценки эффективности деятельности банка. В результате был создан независимый орган, подотчетный Совету директоров – **Отдел оценки и контроля (рис. 2)**.

В 2001 г. Рабочая группа по разработке Стратегии представила предложения по новому курсу развития банка. В этом документе были сформулированы основные направления развития банка, даны рекомендации по определению ожидаемых результатов деятельности на уровне стран, заложен подход к оценке проектов на основании достигнутых результатов.

В 2004 г. Совет директоров банка утвердил **Среднесрочный план действий по повышению результативности развития**. В плане были представлены механизмы системы отчетности, внедрение которых позволило повысить качество мониторинга реализации стратегии и проектов.





В целях повышения эффективности системы оценки деятельности банка в 2003 г. был создан **Отдел результативности развития**, который в 2005 г. был преобразован в **Департамент стратегического планирования и результативности развития**.

Основная задача Департамента состоит в разработке Стратегии, обеспечении процессов мониторинга и оценки результатов развития, а также в контроле за реализацией инициатив, утвержденных в Среднесрочном плане действий по результативности развития.

Банком были приняты документы, составляющие основу системы эффективности развития:

- Документ по предынвестиционной оценке качества проектов;
- План по управлению портфелем проектов.

Были усовершенствованы требования по подготовке Отчета о мониторинге реализации проекта и Отчета об итогах реализации проекта.



**Рис. 2.** Эволюция системы стратегического управления МАБР

В настоящее время Департамент стратегического планирования и результативности развития осуществляет контроль и мониторинг реализации Стратегии и Плана развития банка на основании принципов и подходов системы оценки эффективности в области развития. В задачи Департамента входит разработка всех основных политик и руководств по подготовке и мониторингу проектов, стратегий стран и вопросам нефинансовой деятельности.

Департамент выполняет функцию Комитета по операционной деятельности банка, обеспечивает обзор международных стандартов и лучших практик с целью предоставления качественной информации по их внедрению вице-президенту по развитию стран и вице-президенту по развитию отраслей экономики и управлению знаниями.

В 2008 г. в банке была создана **Система оценки эффективности деятельности в области развития**, которая определяет набор механизмов и инструментов по повышению результативности и эффективности

деятельности банка. Повышение результативности связано с внедрением **Системы мониторинга результатов в области развития банка**, а также с проведением оценки вклада банка в устойчивое развитие.

Основным документом МАБР является **Стратегия институционального развития банка** (далее – Стратегия). Каждые четыре года Совет управляющих корректирует Стратегию и систему оценки результативности развития с учетом экономических изменений в странах Латинской Америки и Карибского бассейна.

В Стратегии определены два основных направления деятельности: ликвидация бедности и неравенства, а также обеспечение устойчивого развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна. Наряду с этим определяются стратегические цели, которые состоят в удовлетворении потребностей менее развитых стран и содействии их развитию путем поддержки частного сектора.

Последний вариант Стратегии банка представлен в документе об увеличении капитала МАБР от 21.05.2010 г.

Стратегия банка состоит из следующих **основных разделов**:

- отраслевые приоритеты;
- мероприятия по поддержке слаборазвитых стран;
- стратегия развития частного сектора;
- критерии совместной работы с институтами развития;
- система мониторинга результатов в области развития.

Политику в области борьбы с бедностью и обеспечения устойчивого развития МАБР реализует с учетом пяти основных приоритетов деятельности банка:

- социальная политика;
- инфраструктура обеспечения конкурентоспособности и социального благосостояния;
- институты обеспечения роста и социального благосостояния;
- региональная и глобальная интеграция, основанная на конкуренции;
- защита окружающей среды, ответственная политика в области изменения климата, стимулирование использования возобновляемой энергии и повышение продовольственной безопасности.

МАБР также разрабатывает **План развития банка**, который отражает основные направления деятельности по повышению эффективности и максимизации вклада банка в развитие стран-членов. Новые инициативы включаются в План после их утверждения Советом управляющих и Советом директоров.



## **Система оценки эффективности развития МАБР**

**Система оценки эффективности в области развития** предполагает формирование:

- стандартов и показателей для оценки эффективности деятельности банка;
- четкого понимания у сотрудников банка стандартов деятельности;
- системы оценки результатов развития;
- плана действий для успешного достижения показателей, установленных в системе результатов.

Система направлена на внедрение лучших мировых практик в организацию управления банка и состоит из трех основных элементов:

- система оценки;
- инструменты и показатели;
- система отчетности.

### **А. Система оценки.**

Система оценки эффективности в области развития включает внешнюю и внутреннюю оценку эффективности деятельности банка.

**Внешняя оценка эффективности деятельности банка** осуществляется Отделом оценки и контроля.

**Внутренняя оценка эффективности деятельности банка** осуществляется Департаментом стратегического планирования и результативности развития, вице-президентом по развитию стран и вице-президентом по развитию отраслей экономики и управлению знаниями, вице-президентом по развитию частного сектора и операций с участием государства.

**Департамент стратегического планирования и результативности развития** обеспечивает внутреннюю оценку предоставляемых банком продуктов и услуг, включая внедрение рекомендаций и стандартов, а также анализ проблем, решению которых они содействуют. Департамент помогает внедрению стандартов оценки внутри направлений деятельности банка, отвечает за качество докладов о завершении проектов и программ, предоставляемых в Отдел оценки и контроля. Вице-президенты отвечают за подготовку докладов о завершении проектов и программ в соответствии с установленными стандартами оценки.

**Отдел оценки и контроля** осуществляет независимую систематическую оценку стратегий, программ, политик, разрабатываемых банком, и формирует рекомендации по развитию банковских продуктов.

Отдел был создан при участии **Группы оценки международных банков развития**<sup>3</sup> и напрямую подотчетен Совету директоров банка.

Инструменты и механизмы оценки, которые лежат в основе системы эффективности развития МАБР, должны соответствовать стандартам отчетности и оценки, установленным Группой оценки многосторонних банков развития.

## **Б. Инструменты и показатели.**

Инструменты системы оценки эффективности в области развития включают:

- инструменты оценки, которые определяют возможность (реалистичность) достижения установленных результатов по итогам реализации проекта;
- инструменты мониторинга реализации проекта;
- инструменты оценки, которые определяют четкие и ясные количественные показатели результатов реализации проекта.

Оценка результатов реализации проектов производится на предынвестиционной стадии, а также в ходе реализации проекта и по окончании его реализации (рис. 3).

| Предынвестиционная оценка проекта                             | Оценка проекта в процессе реализации   | Оценка проекта после завершения                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Оценка проекта на основании матрицы результативности развития | Отчет о мониторинге реализации проекта | Отчет о завершении проекта                               |
| Определение экономической ставки доходности проекта           | Отчет о результатах кредитования       | Оценка вклада проекта                                    |
| План мониторинга и оценка результатов реализации проекта      |                                        | Независимая оценка, проводимая Отделом оценки и контроля |

**Рис. 3.** Оценка результатов реализации проекта

Предынвестиционная оценка проекта проводится на основании **матрицы оценки результативности развития**. Эта матрица включает ключевые и дополнительные стандарты оценки (таблица 1). Для каждого проекта (продукта, услуги) банка формируется соответствующий набор параметров оценки. Такие матрицы позволяют определить соответствие проекта минимальному набору требований.

**Мониторинг и оценка проекта** включают инструменты и механизмы для анализа результатов деятельности банка. Мониторинг

<sup>3</sup> В 1996 г. Рабочая группа Комитета по развитию международных банков развития выпустила отчет, содержащий всеобщие стандарты оценки, включая показатели результативности деятельности банков. С целью популяризации данных стандартов оценки среди многосторонних банков развития была создана **Группа оценки**, которая разработала ряд документов, посвященных лучшим мировым практикам в области инвестиций в частном секторе, операций в государственном секторе, оценки Стратегий развития стран и др.

позволяет определить текущий ход реализации проекта, в то время как оценка показывает, в какой мере достигнуты запланированные результаты.

Для оценки эффективности финансируемых проектов банк рассчитывает **экономическую ставку доходности проекта**, позволяющую оценить вклад банка в экономическое развитие страны, в которой реализовывался проект. Экономическая ставка доходности сравнивается с процентной ставкой, со стоимостью капитала, экономическими выгодами для стран-членов.

Оценка проекта в ходе его реализации отражается в Отчете о мониторинге реализации проекта и в Отчете о результатах кредитования.

## Пример структуры матрицы оценки результативности развития

Таблица 1

|                                        |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ключевые стандарты оценки</b>       | <b>Релевантность</b>                                        | Оценивается соответствие проекта интересам стейкхолдеров и стратегии развития страны; степень участия банка в реализации стратегии развития других стран; соответствие долгосрочных целей развития стран среднесрочным целям, установленным в программах развития банка и др.                                                                      |
|                                        | <b>Достижение целей</b>                                     | Оценивается степень достижения поставленных целей                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        | <b>Результативность</b>                                     | Оценивается степень достижения финансовых результатов                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                        | <b>Эффективность</b>                                        | Оценивается степень достижения результатов, установленных в стратегиях развития стран                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                        | <b>Риск</b>                                                 | Определение факторов, которые оказывают влияние на финансовую устойчивость проекта, достижение результатов развития отрасли                                                                                                                                                                                                                        |
|                                        | <b>Вклад</b>                                                | Оценивается вклад банка в цели развития стран (макрэкономический баланс, социально-экономическое развитие, защита окружающей среды)                                                                                                                                                                                                                |
|                                        | <b>Общий индикатор реализации проекта</b>                   | Оценивается общий вклад, эффект от реализации проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Дополнительные стандарты оценки</b> | <b>Мобилизующая роль</b>                                    | <b>Институциональное развитие:</b><br>оценивается вклад проекта в развитие страны, региона; повышение эффективности использования финансовых, человеческих и природных ресурсов<br><b>Вклад в защиту окружающей среды и социальное развитие:</b><br>оценивается степень влияния проектов на окружающую среду, здоровье населения, трудовые ресурсы |
|                                        | <b>Ключевые показатели эффективности деятельности банка</b> | Оценивается качество продуктов и услуг, предоставляемых банком; соответствие деятельности банка внутрикорпоративным принципам; удовлетворенность стейкхолдеров                                                                                                                                                                                     |

**Отчет о мониторинге реализации проекта** включает результаты оценки рисков неблагоприятных последствий, обзор влияния проекта на окружающую среду, отчет о результатах кредитования и матрицу оценки результативности развития.

Отчет позволяет оценивать отклонения и дисбалансы на ранних стадиях реализации проекта с целью их корректировки.

По результатам мониторинга проект может быть классифицирован как «сомнительный» или «проблемный». Такая оценка проекта основывается на показателях реализации проекта и качестве обслуживания кредиторской задолженности. Отчет о мониторинге реализации готовится по каждому проекту дважды в год (в сентябре и марте).

На основе отчетов о мониторинге реализации проектов готовится общий отчет о результативности развития. Кроме того, отчеты о мониторинге реализации проектов являются связующим звеном между отчетами по окончательным (промежуточным) результатам реализации проекта и приоритетами развития, утвержденными в стратегиях стран.

По каждому проекту через 18 месяцев с начала финансирования проекта формируется **Отчет о результатах кредитования**. Отчет содержит три раздела:

- 1) финансовые показатели;
- 2) обзор хода реализации проекта (включая оценку рисков);
- 3) план реализации проекта на следующие 12–18 месяцев.

По окончании реализации проекта готовится Отчет о завершении проекта, в котором представлены результаты реализации проекта. Отчет рассматривается и утверждается Отделом оценки и контроля.

Планируется, что **Расширенный отчет о мониторинге деятельности** заменит отчет о завершении проекта. В расширенном отчете сравниваются реально достигнутые результаты с ожидаемыми результатами, представленными на входе в матрицу оценки результативности развития. Расширенный отчет о мониторинге деятельности сфокусирован на:

- времени и стоимости достигнутых результатов в последнем отчете о мониторинге реализации проекта;
- достигнутых результатах и используемых методах оценки;
- показателях МАБР в течение всего проектного цикла.

**Оценка вклада проекта** состоит в определении эффекта от реализации проекта. В ходе оценки проводится анализ того, какими были бы результаты развития страны, региона, местности, домашнего хозяйства, если бы проект не был реализован.

Департамент стратегического планирования и результативности развития принимает участие в оценке вклада проекта по трем направлениям:

- 1) предоставляет рекомендации по основным параметрам оценки;

- 2) рассматривает сроки и результаты реализации проекта и оказывает содействие в определении параметров оценки (размер проекта, определение значений показателей и др.);
- 3) полностью отвечает за проведение оценки проекта.

## **В. Система отчетности.**

Система оценки эффективности в области развития предполагает издание ежегодного публичного Отчета об итогах деятельности в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна. В Отчет включается информация о завершенных проектах МАБР, приоритетах институционального развития, экономической ставке доходности, оценке вклада банка и результатах реализации проектов.

Источниками информации для таких отчетов служат инструменты мониторинга, упомянутые выше, а также корпоративные базы данных. Периодичность отчетности об итогах деятельности в области развития по различным показателям зависит от результатов реализации проектов.

Для повышения эффективности управления используется **система внешней обратной связи и система сбалансированных показателей**. Система внешней обратной связи агрегирует информацию путем обзора общественного мнения, оценки партнерами качества услуг, предоставляемых МАБР. Система сбалансированных показателей позволяет осуществлять контроль и мониторинг достижения стратегических целей МАБР.

ССП банка включает четыре перспективы: финансовые показатели, операционная эффективность, персонал и партнеры, а также заинтересованные стороны.

Реализация Стратегии банка осуществляется посредством каскадирования стратегических целей банка до уровня структурных подразделений. Вознаграждение конкретного сотрудника зависит от того, насколько успешно банк в целом, его подразделение и он сам преуспел в достижении поставленных целей.

Системы сбалансированных показателей по основным направлениям деятельности банка разработаны на основе каскадирования целей и показателей системы сбалансированных показателей банка в целом. Примером такой SSP является система сбалансированных показателей Департамента управления персоналом (*приложение 5*).

Для проведения оценки деятельности МАБР использует систему общей оценки эффективности деятельности международных банков развития, которая устанавливает единые стандарты отчетности. Кроме того, в банке выпускаются квартальный и ежегодный обзоры деловой активности. Квартальный обзор деловой активности банка включает информацию о результатах реализации проектов, программах кредитования и организационных индикаторах. Обзор предназначен для руководства банка и содержит информацию о внутренней деятельности.

Ежегодный обзор деловой активности банка содержит полную информацию о годовых результатах его операционной деятельности.

### **Система мониторинга результатов в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна**

Система мониторинга результатов в области развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна была усовершенствована с целью создания расчетного механизма оценки и отчетности по результатам достижения приоритетов, установленных в Стратегии банка. Опираясь на приоритеты, Система позволяет оценивать операционную эффективность, вклад МАБР в достижение региональных целей развития, а также показатели для операций как с государственной гарантией, так и для операций без нее. Мониторинг предложенных показателей повышает прозрачность и финансовую достоверность.

Система мониторинга результатов в области развития использует базовые значения, сформированные по средним значениям 2006–2009 гг., и прогноз показателей на конец 2015 г.

Рабочая группа по операционной политике осуществляет ежеквартальный контроль за достижением целей кредитования.

Система мониторинга результатов в области развития включает показатели, распределенные по четырем основным группам:

- приоритеты программы кредитования;
- региональные цели развития;
- вклад банка в достижение региональных целей;
- операционная эффективность и результативность.

Система мониторинга результатов в области развития принимает в расчет пять ключевых элементов **Парижской декларации** (приверженность, гармонизация, согласование, управление результатами развития и взаимная подотчетность).

Эта система способствовала внедрению в 2011 г. в банке **системы бюджетирования, ориентированной на результат (БОР)**. Система БОР позволяет устанавливать цели бюджетного планирования и исполнения бюджета, осуществлять мониторинг эффективности использования ресурсов. Распределение ресурсов осуществляется в соответствии с приоритетами, установленными в Стратегии банка. Ключевым фактором в системе БОР является взаимосвязь целевых показателей, установленных в бюджете, с показателями системы мониторинга результатов в области развития.

В результате система БОР позволяет:

- распределять ресурсы в соответствии с приоритетами;
- контролировать движение ресурсных потоков;
- повышать ответственность банка за использование ресурсов;
- совершенствовать бюджетную классификацию;



- развивать информационные системы и систему отчетности.

**Показатели**  
**программы кредитования МАБР**  
(операции с государственной гарантией и операции  
без государственной гарантии)

Приложение 1

| Показатели программы кредитования                                                                                                                                                   | % от общего объема кредитования |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                                                     | базовое значение                | прогноз |
|                                                                                                                                                                                     | 2006—2009                       | 2015    |
| 1.1 Доля кредитования малых стран и стран с повышенным уровнем риска в общем объеме кредитования                                                                                    | 27%                             | 35%     |
| 1.2 Доля кредитования в целях снижения уровня бедности и увеличения основного капитала в общем объеме кредитования                                                                  | 40%                             | 50%     |
| 1.3 Доля кредитования в целях поддержки инициатив по вопросам смягчения последствий изменения климата, возобновляемой энергии и защиты окружающей среды в общем объеме кредитования | 5%                              | 25%     |
| 1.4 Доля кредитования в целях поддержки регионального сотрудничества и интеграции в общем объеме кредитования                                                                       | 10%                             | 15%     |
| <b>Примечание:</b> в случае отнесения проекта более чем в одну категорию кредитования оценка предполагаемой доли показателя не суммируется к 100%                                   |                                 |         |

| Цель                                                                                             | базовое значение | год       | прогресс | отчетный год |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|----------|--------------|
| <b>1. Социальная политика</b>                                                                    |                  |           |          |              |
| 2.1.1 Уровень крайней бедности                                                                   | 11,9             | 2007      | н/д      |              |
| 2.1.2 Коэффициент Джини (неравенство в доходах домохозяйств)                                     | 0,55             | 1999–2004 | н/д      |              |
| 2.1.3 Доля населения в возрасте 15–19 лет, получившего общее (незаконченное среднее) образование | 0,47             | 2000–2007 | 0,54     | 2005–2009    |
| 2.1.4 Коэффициент материнской смертности                                                         | 130              | 2005      | н/д      |              |
| 2.1.5 Коэффициент младенческой смертности                                                        | 21               | 2007      | 20       | 2008         |
| 2.1.6 Доля официально работающих от числа всего занятого населения                               | 46,3             | 2007      | 47       | 2009         |
| <b>2. Инфраструктура для повышения конкурентоспособности и социального благосостояния</b>        |                  |           |          |              |
| 2.2.1 Степень распространения заболеваний, передаваемых через воду (на 100 000 жителей)          | 19               | 2002      | н/д      |              |
| 2.2.2 Дороги с твердым покрытием (км/км <sup>2</sup> )                                           | 0,038            | 2006      | н/д      |              |
| 2.2.3 Домохозяйства, имеющие доступ к электричеству (%)                                          | 93               | 2007      | 93       | 2009         |
| 2.2.4 Городское население, проживающее в домах с твердыми перекрытиями (%)                       | 30               | 2008      | н/д      |              |
| <b>3. Институты обеспечения развития и повышения социального благосостояния</b>                  |                  |           |          |              |
| 2.3.1 Фирмы, осуществляющие инвестиции через банки в составе группы МАБР (%)                     | 19,6             | 2006      | н/д      |              |
| 2.3.2 Соотношение фактических налоговых поступлений и запланированных (%)                        | 78               | 2007      | н/д      |              |

**Приложение 2 (продолжение)**

|                                                                                                                                                                                       |      |           |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|------|-----------|
| <b>2.3.3</b> Доля зарегистрированных фактов рождения детей от общего числа рождений детей (считается для детей в возрасте младше 5 лет) (%)                                           | 90,6 | 2008      | н/д  |           |
| <b>2.3.4</b> Государственные расходы, распределяемые децентрализованно (% общих государственных расходов)                                                                             | 20   | 2007      | н/д  |           |
| <b>2.3.5</b> Случаи убийств (на 100 000 жителей)                                                                                                                                      | 27,5 | 2008      | 26,3 | 2008      |
| <b>4. Региональная и глобальная интеграция, способствующая развитию конкуренции</b>                                                                                                   |      |           |      |           |
| <b>2.4.1</b> Открытость рынка (объем торговли в % от ВВП)                                                                                                                             | 84,9 | 2004–2007 | 84,2 | 2006–2009 |
| <b>2.4.2</b> Внутрорегиональная торговля в странах Латинской Америки и Карибского бассейна (% общей торговли товарами)                                                                |      |           |      |           |
| <b>экспорт</b>                                                                                                                                                                        | 24,2 | 2004–2007 | 26,7 | 2006–2009 |
| <b>импорт</b>                                                                                                                                                                         | 33,1 |           | 34,5 | 2006–2009 |
| <b>2.4.3</b> Чистый приток иностранных прямых инвестиций (доля ВВП) (%)                                                                                                               | 4,2  | 2004–2007 | 4,6  | 2006–2009 |
| <b>5. Защита окружающей среды, ответственная политика в области изменения климата, стимулирование использования возобновляемой энергии и повышение продовольственной безопасности</b> |      |           |      |           |
| <b>2.5.1</b> Регулирование выбросов CO <sup>2</sup> (тонн на человека)                                                                                                                | 2,4  | 2004      | 0,29 | 2007      |
| <b>2.5.2</b> Страны, проводящие политику смягчения последствий изменения климата и адаптации к изменению климата в процессе планирования производственных мощностей                   | 3    | 2009      | н/д  |           |
| <b>2.5.3</b> Экономические последствия от природных катастроф (зафиксировано в год) (млрд. долл США)                                                                                  | 7,7  | 2007      | 39,9 | 2010      |
| <b>2.5.4</b> Охраняемая территория (земная и водная) (% общей территории)                                                                                                             | 21   | 2009      | н/д  |           |
| <b>2.5.5</b> Годовой рост с/х (% ВВП)                                                                                                                                                 | 3,5  | 2007      | 4,2  | 2008      |

**Программы кредитования**  
(операции с государственной гарантией и операции  
без государственной гарантии)

Приложение 3

| Ожидаемые результаты                                                                                                                    | базовое значение | прогресс  | прогноз    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|
|                                                                                                                                         | 2005-2008        | 2010      | 2015       |
| <b>1. Социальная политика</b>                                                                                                           |                  |           |            |
| 3.1.1 Количество учащихся, получивших преимущества в результате участия в образовательных проектах МАБР                                 | 3 200 000        | 1 500 000 | 8 500 000  |
| 3.1.2 Количество учителей, прошедших курс повышения квалификации                                                                        | 175 000          | 80 000    | 530 000    |
| 3.1.3 Количество физических лиц, получивших базовый набор медицинских услуг                                                             | 2 000 000        | н/д       | 23 000 000 |
| 3.1.4 Количество физических лиц, получивших помощь в результате реализации целевой программы по борьбе с бедностью                      | н/д              | н/д       | 16 000 000 |
| 3.1.5 Количество физических лиц, получивших помощь в результате реализации программ, направленных на повышение производительности труда | н/д              | 154 700   | 600 000    |
| 3.1.6 Количество созданных официальных рабочих мест                                                                                     | 129 000          | н/д       | 160 000    |
| <b>2. Инфраструктура обеспечения конкуренции и социального благосостояния</b>                                                           |                  |           |            |
| 3.2.1 Количество домохозяйств, обеспеченных новой/обновленной системой водоснабжения                                                    | 1 500 000        | 43 785    | 2 770 000  |
| 3.2.2 Количество домохозяйств, обеспеченных улучшенными санитарными условиями                                                           | 680 000          | 49 154    | 3 600 000  |
| 3.2.3 Длина построенных/улучшенных дорог между городами (км)                                                                            | 22 000           | 542       | 53 000     |
| 3.2.4 Длина проведенных/обновленных линий электропередач (км)                                                                           | 2 000            | 1 418     | 1 000      |

**Приложение 3 (продолжение)**

|                                                                                                                                                                                      |         |        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-----------|
| 3.2.5 Количество домохозяйств, обеспеченных новыми/улучшенными домами                                                                                                                | н/д     | н/д    | 25 000    |
| <b>3. Институты обеспечения роста и социального благосостояния</b>                                                                                                                   |         |        |           |
| 3.3.1 Количество микро/малых/средних предприятий с высокой производительностью труда, получивших финансирование банка                                                                | 220 000 | 92 471 | 120 000   |
| 3.3.2 Количество внедренных/улучшенных элементов государственной финансовой системы (бюджет, казначейство, система отчетности, управление государственным долгом, повышение доходов) | 24      | 8      | 28        |
| 3.3.3 Физические лица, зарегистрированные в соответствии с законодательством своей страны                                                                                            | н/д     | 0      | 3 000 000 |
| 3.3.4 Количество муниципальных и территориальных органов власти, получивших финансовую поддержку                                                                                     | н/д     | н/д    | 1000      |
| 3.3.5 Количество городов, в которых реализованы программы по повышению безопасности горожан                                                                                          | н/д     | 5      | 32        |
| <b>4. Региональная и глобальная интеграция, основанная на конкуренции</b>                                                                                                            |         |        |           |
| 3.4.1 Количество государственных служащих и предпринимателей, прошедших обучение в области торговли и инвестиций                                                                     | н/д     | 100    | 65 000    |
| 3.4.2 Количество инициатив по региональной и субрегиональной кооперации и интеграции, получивших поддержку банка                                                                     | н/д     | н/д    | 10        |
| 3.4.3 Количество международных и транснациональных проектов (инфраструктура, таможенные пошлины и др.), получивших поддержку банка                                                   | 26      | 4      | 22        |



**5. Защита окружающей среды, ответственная политика в области изменения климата, стимулирование использования возобновляемой энергии и повышение продовольственной безопасности**

|                                                                                                                                                                                                                                      |     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|-----------|
| 3.5.1 Доля проектов, профинансированных банком, направленных на получение электроэнергии с низким уровнем выбросов в атмосферу (низкоуглеродные источники), в общем количестве проектов в сфере энергетики, профинансированных банка | 91  | н/д     | 93        |
| 3.5.2 Количество физических лиц, имеющих доступ к транспортной системе, работающей на источниках энергии с низким уровнем выбросов в атмосферу (низкоуглеродные источники)                                                           | н/д | н/д     | 8 500 000 |
| 3.5.3 Количество национальных проектов по смягчению последствий изменения климата, получивших финансовую поддержку                                                                                                                   | н/д | 3       | 5         |
| 3.5.4 Количество «пилотных» проектов по смягчению последствий изменения климата в сфере с/х, энергетики, здравоохранения, водоснабжения и санитарных условий, транспорта и домашнего хозяйства, получивших финансовую поддержку      | н/д | н/д     | 10        |
| 3.5.5 Количество проектов, направленных на повышение качества управления национальными территориями (земными и водными), получивших финансовую поддержку                                                                             | 15  | 4       | 30        |
| 3.5.6 Количество фермерских хозяйств, имеющих доступ к улучшенным услугам в области поддержки с/х и инвестиций                                                                                                                       | н/д | 980 265 | 5 000 000 |

\*Базовые значения формируются на основании данных за четырехлетний период.



# Операционная эффективность и результативность

Приложение 4

|                                                                                                                                             | базовое<br>значение | прогресс | прогноз |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------|
|                                                                                                                                             | 2006-2009           | 2010     | 2015    |
| <b>1. Эффективность: стратегии развития стран</b>                                                                                           |                     |          |         |
| 4.1.1 Страны, стратегии развития которых по результатам реализации оцениваются как удовлетворительные (%)                                   | 27                  | 100      | 85      |
| 4.1.2 Итоговые показатели отраслей (%)                                                                                                      | —                   | 83       | 65      |
| 4.1.3 Итоговые финансовые показатели (%)                                                                                                    | —                   | 100      | 75      |
| 4.1.4 Прогресс в развитии систем государственного управления (%)                                                                            | —                   | 33       | 55      |
| <b>2. Эффективность: кредиты и займы</b>                                                                                                    |                     |          |         |
| <b>Операции с государственной гарантией (утвержденные)</b>                                                                                  |                     |          |         |
| 4.2.1 Новые операции, оцениваемые по результатам проведения как удовлетворительные (%)                                                      | 26                  | 72       | 85      |
| 4.2.2 Проекты с высокими экологическими и социальными рисками, меры по смягчению последствий которых оцениваются как удовлетворительные (%) | —                   | н/д      | 85      |
| <b>Портфель проектов, оцениваемых на основании данных отчета о мониторинге как удовлетворительные</b>                                       |                     |          |         |
| 4.2.3 Проекты, оцениваемые как удовлетворительные (%)                                                                                       | —                   | н/д      | 70      |
| 4.2.4 Завершенные проекты, результаты развития от реализации которых оцениваются как удовлетворительные (%)                                 | —                   | н/д      | 65      |
| <b>Операции без государственной гарантии (утвержденные)</b>                                                                                 |                     |          |         |
| 4.2.5 Новые операции, оцениваемые как удовлетворительные (%)                                                                                | —                   | н/д      | 85      |
| 4.2.6 Проекты с высокими экологическими и социальными рисками, меры по смягчению последствий которых оцениваются как удовлетворительные (%) | —                   | н/д      | 85      |

**Приложение 4 (продолжение)**

| Портфель проектов, оцениваемых на основании данных отчета о мониторинге как удовлетворительные                           |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| 4.2.7 Проекты, оцениваемые как удовлетворительные (%)                                                                    | –      | н/д    | 80     |
| 4.2.8 Завершенные проекты, результаты развития от реализации которых оцениваются как удовлетворительные (%)              | 60%    | н/д    | 85     |
| <b>3. Эффективность – развитие навыков, компетенций и баз знаний</b>                                                     |        |        |        |
| 4.3.1 Завершенные проекты по развитию навыков, компетенций и баз знаний, имеющие подтвержденные результаты (%)           | –      | н/д    | 100    |
| 4.3.2 Завершенные проекты по развитию навыков, компетенций и баз знаний, оцениваемые как успешные (%)                    | –      | н/д    | 65     |
| <b>4. Эффективность – удовлетворенность партнеров</b>                                                                    |        |        |        |
| 4.4.1 Партнеры, удовлетворенные качеством услуг, предоставляемых банком по формированию стратегий развития стран (%)     | –      | н/д    | 70     |
| 4.4.2 Партнеры, удовлетворенные качеством услуг по кредитованию, предоставляемых банком (%)                              | –      | н/д    | 70     |
| 4.4.3 Партнеры, удовлетворенные качеством программ по развитию навыков, компетенций и баз знаний, реализуемых банком (%) | –      | н/д    | 70     |
| <b>5. Результативность</b>                                                                                               |        |        |        |
| 4.5.1 Софинансирование (% регулярных кредитных программ)                                                                 | 29     | 9,7    | 30     |
| 4.5.2 Трастовые фонды (% регулярных кредитных программ)                                                                  | 2      | 3      | 3      |
| 4.5.3 Общие административные расходы на 1 млн. долл. США утвержденных объемов финансирования (долл. США)                 | 41 900 | 33 685 | 34 000 |

|                                                                                                                      |        |        |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------|
| 4.5.4 Общие административные расходы на 1 млн. долл. США объема профинансированных проектов (долл. США)              | 50 150 | 39 258 | 45 000   |
| 4.5.5 Административные расходы в программах операционной деятельности (%)                                            | 61     | 61     | 68       |
| 4.5.6 Период с момента разработки стратегии развития страны до момента ее утверждения Правительством (мес.)          | 20     | н/д    | 6        |
| 4.5.7 Период рассмотрения заявки на предоставление кредита с государственной гарантией (мес.)                        | 9,5    | 5,3    | 8        |
| 4.5.8 Период с момента утверждения заявки на предоставление кредита с государственной гарантией до его выдачи (дней) | 19     | 8      | 19       |
| 4.5.9 Период рассмотрения заявки на предоставление кредита без государственной гарантии (мес.)                       | 12     | 5,6    | 6        |
| 4.5.10 Период с момента утверждения заявки на предоставление кредита без государственной гарантии до его выдачи      | –      | н/д    | 10 дней  |
| <b>Человеческие ресурсы</b>                                                                                          |        |        |          |
| 4.5.11 Доля женщин на руководящих должностях (грейд 4 и выше) (%)                                                    | 28     |        | 35       |
| 4.5.12 Доля женщин на высших руководящих постах (%)                                                                  | 18/0   | 22/20  | 38/40-60 |
| 4.5.13 Квалифицированный персонал, работающий в представительствах стран-членов группы МАБР (%)                      | 26     | 31     | 40       |

**Система  
сбалансированных показателей  
Департамента управления персоналом**

Приложение 5

| Перспектива                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Показатели                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие талантов                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Доля вакансий, заполненных с помощью плана рабочей силы на год                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля новых сотрудников из числа недостаточно представленных групп*                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Квалифицированный персонал, работающий в представительствах стран-членов группы МАБР (%)**                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Предельный уровень ответственности на уровне начальника отдела                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля трудовых договоров от общего числа договоров, заключенных с новым персоналом (трудовые договора и договора об оказании услуг) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Соотношение штатных сотрудников банка и персонала, работающего по договору об оказании услуг                                       |
| Высоко-эффективная организация                                                                                                                                                                                                                                                                     | Коэффициент реализации программ по достижению баланса работы и личной жизни                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля руководителей, которых подчиненные оценили положительно с точки зрения способствованию их (подчиненных) карьерному росту      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля высокоэффективных сотрудников от общего количества сотрудников, участвующих в программах ротации кадров                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Текущая текучесть высокоэффективного персонала                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Удовлетворенность персонала условиями труда                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Удовлетворенность персонала возможностями карьерного роста                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Удовлетворенность персонала содержанием работы                                                                                     |
| Развитие лидерского и управленческого потенциала                                                                                                                                                                                                                                                   | Повышение рейтингов оценки «360 градусов» по лидерским компетенциям (в сравнении с базовым уровнем)                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Индекс вовлеченности персонала (измеряется ежегодно)                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля женщин на высших руководящих постах (%)**                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля женщин на руководящих должностях (грейд 4 и выше) (%) **                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доля сотрудников из числа недостаточно представленных социальных групп в руководстве банка (грейд 4 и выше) (%)                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Количество позиций, заполненных кандидатами с высоким потенциалом                                                                  |
| <p>* недостаточно представленные социальные группы определяются для каждого региона индивидуально по следующим критериям: национальность, пол, уровень образования (включая разбивку по ВУЗам с учетом их местоположения) и др.</p> <p>** данный показатель также включен в ССП банка в целом.</p> |                                                                                                                                    |