

Государственная корпорация
«Банк развития и внешнеэкономической деятельности
(Внешэкономбанк)»

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
государственной корпорации
«Банк развития и внешнеэкономической деятельности
(Внешэкономбанк)»
на период 2008-2012 гг.
(сокращенная редакция)

одобрена Наблюдательным советом Внешэкономбанка 3 апреля 2008 г.
и утверждена Правлением Внешэкономбанка 24 сентября 2008 г.

Москва

2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ	4
УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА.....	5
1. Оценка внешних условий.....	5
2. Оценка внутреннего состояния Банка	6
НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	10
МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ БАНКА.....	11
1. Миссия и видение перспектив развития Банка	11
2. Стратегические задачи и целевые показатели	12
КРЕДИТНО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	14
1. Принципы финансирования и реализации инвестиционных проектов	14
2. Развитие механизмов государственно-частного партнерства	15
3. Финансовая поддержка развития малого и среднего предпринимательства	16
4. Поддержка внешнеэкономической деятельности	18
5. Принципы региональной политики	19
6. Содействие привлечению инвестиций и формирование положительного инвестиционного имиджа России за рубежом	21
ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	22
1. Управление активами и пассивами.....	22
2. Управление рисками	22
3. Принципы формирования ценовой политики.....	23
4. Управление ликвидностью и поддержание финансовой устойчивости	24
5. Заимствования на рынке капитала	25
ЗАДАЧИ БАНКА В КАЧЕСТВЕ АГЕНТА ПРАВИТЕЛЬСТВА	28
1. Управление государственным внешним долгом и государственными внешними финансовыми активами Российской Федерации	28
2. Обеспечение государственной поддержки экспорта промышленной продукции.....	30
3. Управление средствами пенсионных накоплений	30
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ И РОССИЙСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	32
1. Принципы сотрудничества с органами исполнительной власти	32
2. Участие в целевых и других государственных программах развития	32
3. Взаимодействие с российскими финансовыми организациями	34
4. Взаимодействие с российскими институтами развития.....	34
МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО	36
1. Взаимодействие с международными финансовыми организациями.....	36
2. Сотрудничество с иностранными банками развития.....	36
3. Развитие отношений с финансовыми организациями стран СНГ	37
ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	38
1. Управление персоналом	38
2. Информационно-технологическое обеспечение.....	39
3. Коммуникационная стратегия	40

4. Интеграция ОАО «Российский банк развития» и ЗАО «Росэксимбанк»	41
ОЦЕНКА ОЖИДАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.....	42
1. Оценка показателей народнохозяйственной эффективности	42
КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	44
1. Основные механизмы реализации стратегии.....	44
2. Основные этапы реализации стратегии	45

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Настоящий документ определяет стратегию развития государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (далее – Банк), цели и задачи на период с 2008 г. по 2012 г., а также механизмы ее реализации.

В основу разработки Стратегии Банка были положены следующие принципы:

- соответствие стратегических целей и задач Банка содержанию Федерального закона от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ «О банке развития» и Меморандума о финансовой политике государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июля 2007 г. № 1007-р;
- соответствие Стратегии инновационному, социально-ориентированному типу развития экономики России, определенному в проекте Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., разработанной Министерством экономического развития Российской Федерации;¹
- координация Стратегии Банка с государственной инвестиционной политикой и программами развития отраслей и регионов России;
- соответствие Стратегии международным стандартам качества стратегического и корпоративного управления;
- использование прогрессивного опыта зарубежных банков и институтов развития по стимулированию экономического роста.

¹ Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р

УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА

1. Оценка внешних условий

Последние годы российская экономика демонстрировала **высокие темпы экономического роста**. В период 2002-2007 гг. среднегодовой темп прироста ВВП составил 6,8% и стабильно превышал динамику развития мировой экономики.

Стоимостной объем ВВП в 2007 г. (по паритету покупательной способности) превысил 1,9 трлн. долларов США. По этому показателю Россия вышла на 8-е место в мире.

Макроэкономической стабильности способствовала благоприятная конъюнктура мировых сырьевых рынков, включая цены на нефть.

В 2002-2007 гг. наблюдался достаточно быстрый **рост промышленного производства**, в среднем 5,7% за год.

В сфере государственных финансов **сохранялось существенное превышение доходов над расходами**. Профицит федерального бюджета составлял в среднем около 7-8% ВВП.

Относительно благоприятная экономическая ситуация позволяла ставить амбициозные **стратегические цели развития экономики России**.

Однако в среднесрочной перспективе российская экономика может оказаться перед **системными вызовами**, отражающими как внутренние проблемы развития, так и неблагоприятные мировые тенденции, связанные с глобальным финансовым кризисом.

Дальнейшее накопление диспропорций в мировой финансовой системе **может привести к изменению глобальной финансовой инфраструктуры** и резко замедлить темпы роста мировой экономики.

Второй вызов, порожденный преимущественно внутренними, а не глобальными факторами, – это **исчерпание источников экспортно-сырьевого развития**, базирующихся на форсированном наращивании топливного и сырьевого экспорта.

Обозначились внутренние ограничения роста, обусловленные **недостаточным развитием транспортной и энергетической инфраструктуры и дефицитом квалифицированных инженерных и рабочих кадров на рынке труда.**

Ответами на указанные вызовы должно стать укрепление финансовой системы, **повышение конкурентоспособности экономики России,** ее способность к инновационному обновлению и привлечению инвестиций.

В ближайшей и долгосрочной перспективе экономика России будет развиваться по **инновационному социально-ориентированному сценарию.**

В соответствии с инновационным вариантом результатом развития должны стать **структурные изменения** в экономике, связанные с увеличением вклада в ВВП высокотехнологичных отраслей при снижении доли сырьевого сектора.

Для реализации целей и задач инновационного сценария развития потребуются масштабные **инвестиционные ресурсы,** спрос на которые будет удовлетворяться, в том числе за счет средств Банка и привлечения прочих инвесторов в проекты, финансируемые Банком.

2. Оценка внутреннего состояния Банка

Финансовое состояние

Достигнутые Банком финансовые результаты свидетельствуют о формировании к началу 2008 г. значительного потенциала для решения задач перевода российской экономики на инновационный путь развития и улучшения качества жизни населения.

По итогам деятельности за 2007 г. среди российских кредитно-финансовых институтов Банк являлся:

- вторым по объему полученных от банков заемных средств;
- третьим по величине собственных средств (капитала);
- шестым по величине балансовой прибыли;
- восьмым по объему предоставленных нефинансовым организациям кредитов (при этом по темпу прироста объема этих кредитов Банк занял третью позицию).

Валюта баланса по состоянию на 01.01.2008 г. составила 545 млрд. руб.

Объем портфеля кредитов, предоставленных Банком юридическим лицам из числа нефинансовых организаций, достиг к концу 2007 г. 197,5 млрд. руб. Около 68% от указанного значения – суммарный объем долгосрочных кредитов, выданных на срок более 3 лет.

Объем портфеля выданных Банком **гарантий** по состоянию на конец 2007 г. составил 44,1 млрд. руб.

Суммарный объем **участия Банка в уставных капиталах хозяйственных обществ** (за исключением портфельных вложений в акции, входящие в состав сформированного Банком портфеля ценных бумаг) по состоянию на 01.01.2008 г. составил 44,0 млрд. руб., в том числе суммарный объем участия в размере не менее 20% от уставных капиталов организаций – 6,4 млрд. руб.¹

Объем заемных средств, полученных от банков, на конец 2007 г. составил 216 млрд. руб.

Соотношение **объема заемных средств и объема собственных источников средств** – 1,06:1.

В целом за 2007 г. получена **балансовая прибыль** в размере 8,38 млрд. руб. При этом прибыль, сформированная за период функционирования Банка в качестве института развития, составила 6,63 млрд. руб.

Уставный капитал Банка в результате внесения Российской Федерацией в конце ноября 2007 г. имущественного вноса в виде денежных средств увеличился до 180,0 млрд. руб.

Столь существенный прирост объема собственных источников средств обусловил, соответственно, повышение стабильности ресурсной базы и **рост капитализации**.

По состоянию на 01.01.2008 г. величина **собственных средств (капитала)** Банка достигла 205,0 млрд. руб., что в 12,6 раза больше значения данного показателя на 01.01.2007 г.

¹ Принимаемых в уменьшение суммы источников основного капитала Банка при расчете величины собственных средств (капитала) Банка.

Рентабельность капитала в 2007 г. составила 12,9%. **Рентабельность активов** – 1,76%.

В свою очередь более чем 10-кратное увеличение уровня капитализации способствовало повышению **финансовой устойчивости Банка**. Снизилась значения показателей, характеризующих уровни концентрации кредитных рисков.

Организационная структура

Созданная в Банке система управления полностью соответствует положениям и требованиям, изложенным в регламентирующих деятельность Банка законодательных и иных правовых актах.

В 2007 г. утвержден весь комплект документов, регламентирующих деятельность наблюдательного совета, правления, председателя Банка.

К началу 2008 г. был принят ряд решений, значимых для деятельности Банка в качестве института развития, в том числе:

- наблюдательным советом утверждены Положение о Службе внутреннего контроля Внешэкономбанка, Положение о кредитной политике, Положение о фондах, Методики расчета коэффициента достаточности капитала и величины собственных средств, Порядок расчета показателей и лимитов, ограничивающих кредитные риски;
- правлением определены организационная структура Банка и система оплаты труда (на период до внедрения в Банке новой системы мотивации и стимулирования труда).

В целях обеспечения поддержки управленческих решений в Банке сформированы и действуют на постоянной основе **Комитет стратегического развития, Кредитный комитет, Комитет развития инвестиционных операций, Технологический комитет.**

Управление персоналом

Система управления персоналом базируется на современных принципах и подходах.

Уровень текучести кадров в течение 2005-2007 гг. составлял 4-4,6%. При этом текучесть кадров среди менеджеров среднего и высшего звена практически отсутствует.

Основу коллектива составляют квалифицированные специалисты с высшим образованием (80% от общего числа работников Банка), 56% работников имеют стаж работы в финансовой системе более 10 лет.

Информационно-технологическое обеспечение деятельности Банка

В Банке разработана и внедряется современная **система управления информационно-технологической деятельностью** (далее – ИТ-деятельность).

Система управления ИТ-деятельностью ориентирована на стратегические цели Банка, построена на принципах и рекомендациях стандартов системы менеджмента качества (ISO 9000), а также методологии управления ИТ-услугами (ITSM - Information Technology Service Management).

В Банке сформирован **каталог услуг**, который включает 107 ИТ-услуг.

В системе управления учтены требования стандарта Банка России по обеспечению **информационной безопасности** организаций банковской системы Российской Федерации. Решаются вопросы управления технологическими рисками и организации внутреннего контроля за автоматизированными системами и техническими средствами.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность Банка

Деятельность Банка регулируется следующими основными нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом «О банке развития» от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ;
- Меморандумом о финансовой политике государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июля 2007 г. № 1700-р;
- Положением о наблюдательном совете государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июля 2007 г. № 488;
- иными законодательными актами Российской Федерации.

Со вступлением Закона в силу Банк приобрел статус государственной корпорации (п.2 ст.7 Закона).

Однако, в связи с тем, что особенности функционирования государственных корпораций недостаточно полно прописаны в российском законодательстве, существует объективная необходимость в дальнейшем совершенствовании нормативно-правовой базы Банка.

МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ БАНКА

1. Миссия и видение перспектив развития Банка

Миссия Банка

Внешэкономбанк – основной финансовый институт реализации государственной инвестиционной политики Российской Федерации, призванный содействовать повышению конкурентоспособности экономики и ее диверсификации на инновационной основе.

Видение перспектив развития Банка

- финансовый институт содействия инновационному и социально-ориентированному типу развития экономики России;
- ключевая организация экспертизы, финансирования и управления крупными государственными инвестиционными проектами;
- центр развития механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП);
- банк - агент правительства по обслуживанию программы поддержки малого и среднего предпринимательства;
- центр финансовой поддержки национального экспорта;
- ведущая организация по управлению средствами Пенсионного фонда;
- банк - агент правительства по государственному внешнему долгу и внешним финансовым активам;
- признанный на международном уровне национальный банк развития;
- ведущий национальный банк развития, способствующий превращению России в один из крупнейших финансовых центров мира;
- коммерчески эффективная финансовая организация.

2. Стратегические задачи и целевые показатели

В области развития инвестиционной деятельности:

- построение эффективной системы формирования рынка инвестиционных проектов, их отбора, экспертизы, финансирования и мониторинга реализации;
- разработка эффективных механизмов финансирования проектов на принципах государственно-частного партнерства;
- развитие комплексной системы управления рисками;
- разработка нормативно-методической базы для эффективной реализации Банком функции страхования экспортных кредитов;
- разработка механизмов взаимодействия Банка с Инвестиционным фондом Российской Федерации для предварительного анализа, совместного финансирования и реализации проектов;
- поддержка инновационных проектов, инициируемых другими институтами развития;
- содействие повышению кредитных рейтингов предприятий и инвестиционной привлекательности проектов, финансируемых Банком, а также создание условий для расширения спектра финансовых инструментов, обращающихся на рынке.

В области формирования ресурсной базы, обеспечивающей формирование инвестиционного и кредитного портфелей:

- разработка и реализация программы средне- и долгосрочных заимствований Банка на рынках капитала (включая выпуск ценных бумаг и организацию синдицированных кредитов);
- обеспечение эффективного и надежного размещения временно свободных денежных средств Банка.

В области институционального и корпоративного развития Банка:

- совершенствование организационной структуры Банка и его бизнес-процессов;

- создание и внедрение системы стратегического управления в Банке;
- создание региональной сети Банка;
- формирование специализированных дочерних компаний и иных элементов инфраструктуры Банка, обеспечивающих его деятельность;
- завершение процесса интеграции ОАО «Российского банка развития» и ЗАО «Росэксимбанк» в состав государственной корпорации;
- организация эффективного взаимодействия с региональными финансовыми институтами (включая банки, инвестиционные фонды, коммерческие структуры) и органами государственной власти;
- организация эффективного взаимодействия с международными объединениями и международными финансовыми организациями.

Целевые значения основных стратегических показателей

- Увеличение **портфеля кредитов Банка**, предоставленных нефинансовым организациям, к концу 2012 г. примерно до 850 млрд. руб.
- Увеличение **портфеля кредитов, предоставляемых Банком кредитным организациям на цели поддержки развития малого и среднего предпринимательства**, к концу 2012 г. в 7 раз до 40 млрд. руб.
- Обеспечение объема **финансирования проектов, реализуемых на принципах ГЧП**, в общем объеме финансирования проектов Банком (объем кредитов и вложений Банка в уставные капиталы организаций, реализующих проекты) на уровне не ниже 30%.
- Обеспечение **рентабельности капитала** Банка на уровне не ниже 5%.
- Обеспечение государственной финансовой (гарантийной) поддержки национального экспорта на уровне около 0,3 – 0,35% ВВП.

КРЕДИТНО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

1. Принципы финансирования и реализации инвестиционных проектов

Стратегическая цель Банка в области финансирования и реализации инвестиционных проектов – расширение и стимулирование инвестиционной деятельности, связанной с развитием стратегически важных отраслей и секторов российской экономики и содействием региональному развитию.

Стратегические цели Банка к 2012 г. по участию в финансировании и гарантийной поддержке инвестиционных проектов и реализующих их предприятий характеризуются следующими показателями:

- объем кредитного портфеля – не менее 850 млрд. руб. (Таблица 1);
- объем вложений в уставные капиталы юридических лиц – не менее 120 млрд. руб.;
- объем гарантий, выданных Банком – не менее 100 млрд. руб.;
- объем кредитного портфеля на цели развития МСП – не менее 40 млрд. руб.

Таблица 1

Рост кредитного портфеля (млрд. руб.)

01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
270	360	480	640	850

Доля **среднесрочных и долгосрочных кредитов и займов** составит не менее 80% объема кредитов и займов, предоставленных Банком.

Задачи Банка в области финансирования и реализации инвестиционных проектов:

- формирование высокоэффективного и диверсифицированного кредитного портфеля Банка и портфеля участия в капитале других организаций;
- обеспечение условий для экономически эффективного инвестирования средств с приемлемым для Банка уровнем кредитного риска;

- создание надежной системы обеспечения обязательств и возвратности предоставленных кредитов и займов;
- улучшение качества проведения операций, несущих кредитный риск, и совершенствование организации кредитного процесса в Банке в соответствии с современной мировой банковской практикой и общепринятыми стандартами мирового банковского сообщества;
- создание и совершенствование АСУ «Система планирования, анализа и мониторинга инвестиционных проектов Банка».

2. Развитие механизмов государственно-частного партнерства

Стратегическая цель Банка в области развития механизмов ГЧП - стать центром координации разработки единой концепции развития ГЧП в Российской Федерации, центром продвижения конкретных проектов, привлечения и поддержки инвесторов, разработки методических материалов и подготовки кадров.

К 2012 г. Банк планирует достичь следующих показателей участия в финансировании проектов ГЧП:

- подготовка одного-двух сверхкрупных (стоимостью более 30 млрд. рублей капиталовложений) проектов ГЧП в год;
- подготовка пяти-шести крупных (стоимостью более 5 млрд. рублей капиталовложений) проектов ГЧП в год;
- подготовка не менее 15-20 средних (стоимостью более 2 млрд. рублей) отраслевых или региональных проектов или программ типовых проектов ГЧП в год;
- содействие организации переподготовки до 250 руководителей и специалистов органов государственного и муниципального управления в год (объем программы не менее 100 учебных часов).

В рамках финансирования проектов ГЧП Банк может выступать в качестве организации, финансирующей часть инвестиционных обязательств частного

участника проекта ГЧП на условиях проектного финансирования, а также участвовать в повышении кредитоспособности (обеспечении) обязательств публичного участника проекта ГЧП которые он несет в рамках контракта перед частным партнером. Эти две задачи не могут выполняться Банком одновременно в рамках одного проекта ГЧП.

Планируется, что проекты с использованием инструментов ГЧП будут составлять около трети от общего объема финансирования Банком в 2008-2012 гг.

3. Финансовая поддержка развития малого и среднего предпринимательства

В соответствии с Законом Банк участвует в финансовой поддержке малого и среднего предпринимательства посредством **финансирования кредитных организаций и юридических лиц**, осуществляющих поддержку малого и среднего предпринимательства (в настоящее время через ОАО «Российский банк развития»).

Для достижения стратегической цели Банка в рамках поддержки малого и среднего предпринимательства планируется увеличить **портфель кредитов (гарантий, поручительств)** в 7 раз до **40 млрд. руб.** на конец 2012 г.

При осуществлении финансовой поддержки субъектов МСП учитываются государственные приоритеты поддержки МСП и отдается предпочтение следующим проектам:

- направленным на финансирование построения и развития инфраструктуры поддержки малых и средних предприятий;
- осуществляемым в приоритетных отраслях экономики, определенных федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;
- осуществляемым в сфере науки, инноваций и высоких технологий;
- направленным на реализацию приоритетных национальных проектов в области здравоохранения, образования, жилищного строительства, сельского хозяйства, демографии;

- способствующим развитию инфраструктуры субъектов Российской Федерации;
- осуществляемым в регионах, испытывающих дефицит финансовых ресурсов;
- экспортно-ориентированным и импортозамещающим, направленным на повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий на внешних рынках.

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства будет осуществляться за счет **предоставления кредитов, гарантий, поручительств коммерческим банкам для кредитования субъектов малого и среднего предпринимательств**, а также юридическим лицам, образующим инфраструктуру поддержки малого и среднего предпринимательства.

Для реализации финансовой поддержки малых и средних предприятий через систему региональных коммерческих банков Банк планирует разработать и внедрить **единые стандарты кредитования МСП в коммерческих банках**.

Прогнозируемые показатели эффективности поддержки субъектов МСП к концу 2012 г.:

- удлинение сроков кредитования по отдельным кредитным продуктам - до 7 лет;
- прирост занятых в субъектах МСП, которым оказана финансовая поддержка, – не менее 10-20% в год;
- рост выручки субъектов МСП, которым оказана финансовая поддержка, – не менее 15-25% в год;
- увеличение налоговых поступлений от субъектов МСП, которым оказана финансовая поддержка, – не менее 10-15% в год;
- предоставление кредитов (гарантий, поручительств) субъектам МСП, действующим в сфере производства, образовательной сфере, здравоохранении, жилищно-коммунальной сфере, науке, транспорте и связи, - не менее 55-60% от сформированного портфеля.

4. Поддержка внешнеэкономической деятельности

Поддержка внешнеэкономических операций в 2008–2012 гг. будет осуществляться в следующих формах:

- страхование экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков;
- гарантийная поддержка и финансирование экспорта;
- государственная финансовая (гарантийная) поддержка экспорта промышленной продукции.

Страхование экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков будет осуществляться Банком в соответствии с Правилами осуществления Банком страхования экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 19 февраля 2008 г. № 100.

В указанных целях Банком также будет осуществляться взаимодействие со **страховыми (перестраховочными) организациями** посредством заключения соглашений о совместном страховании и/или перестраховании рисков по экспортным кредитам от коммерческих и политических рисков.

Обязательства Банка по договорам страхования экспортных кредитов должны быть подкреплены бюджетными ассигнованиями на цели поддержки экспорта.

Развитие страхования экспортных кредитов будет происходить на фоне поэтапного структурного разграничения финансовой (гарантийной) поддержки экспорта товаров (работ, услуг) и страхования экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков, осуществляемых Банком, в частности, посредством создания Агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций.

Планируемый объем гарантийных операций в рамках поддержки экспорта увеличится с 770 млн. долл. США (в 2008 г.) до 1100 млн. долл. США (в 2012 г.).

В соответствии с целями, закрепленными в Законе, Банк должен в основном поддерживать предприятия, осуществляющие поставку продукции в рамках двух направлений:

- расширение номенклатуры вывозимой продукции, прежде всего за счет готовых изделий;
- развитие и укрепление высокотехнологичного компонента российского экспорта.

Финансовая поддержка экспорта будет осуществляться посредством предоставления следующих продуктов:

- предоставление кредитов и/или открытие кредитных линий на цели финансирования экспорта;
- подтверждение экспортных аккредитивов;
- учет, акцепт и авалирование векселей и тратт.

5. Принципы региональной политики

Региональная политика Банка будет основываться на отраслевой и региональной политике государства и должна быть направлена на содействие:

- формированию новых центров опережающего развития на всей территории страны;
- созданию территориально-производственных кластеров;
- определению конкурентных преимуществ каждого региона, созданию условий для их динамичного роста;
- уменьшению дифференциации в уровне и качестве жизни населения между регионами и внутри регионов;
- последовательному освоению неосвоенных территорий России, имеющих потенциальные долгосрочные экономические преимущества;
- укреплению экономической целостности России и созданию условий устойчивого развития регионов.

Реализация региональной политики Банка невозможна без участия в организации **региональных институтов развития**. Важную роль в этих

процессах должна сыграть **региональная сеть Банка**. Формирование региональной сети планируется осуществлять поэтапно.

Первый этап (2008-2009 гг.) – создание региональной сети путем открытия представительств Банка и позиционирование их в качестве региональных зон ответственности от одного до семи субъектов Российской Федерации.

Второй этап (2010 г.) – создание на базе представительств филиалов Банка.

На основе анализа и оценки эффективности работы региональных представительств с учетом реализуемых объемов участия Банка в региональных проектах и программах развития будет осуществляться преобразование ряда наиболее развитых региональных представительств в филиалы Банка.

К основным **задачам региональной сети** Банка следует отнести:

- организацию взаимодействия с местными органами власти, отвечающими за привлечение инвестиций в регион;
- осуществление взаимодействия с региональными компаниями, инициаторами крупных инвестиционных проектов;
- мониторинг региональных программ и стратегий развития, участие в их разработке, представление интересов Банка при согласовании возможности участия Банка в их реализации;
- установление, поддержка и развитие контактов с финансово-экономическими ведомствами и организациями, осуществляющими свою деятельность в регионе присутствия;
- консультирование клиентов в ходе подготовки необходимой документации для проведения Банком экспертизы проектов;
- осуществление взаимодействия с кредитными организациями и юридическими лицами, осуществляющими поддержку малого и среднего предпринимательства;
- защита интересов Банка в процессе контроля за реализацией региональных проектов в случае принятия Банком решения об участии в их финансировании.

В случае участия Банка в создании **корпораций развития регионов, инвестиционных фондов и агентств** к функциям региональных представительств и филиалов будет относиться взаимодействие с данными структурами в регионах.

6. Содействие привлечению инвестиций и формирование положительного инвестиционного имиджа России за рубежом

Банк будет осуществлять информационное обеспечение в сфере привлечения и сопровождения иностранных инвестиций, в том числе путем оказания спонсорской помощи в организации форумов и выставок, создания соответствующего сайта в сети Интернет, заключения соглашений с заинтересованными организациями исполнительной власти и организациями.

С целью реализации поставленных задач планируется разработать концепцию и программу работы Банка по привлечению инвестиций и формированию положительного инвестиционного имиджа России. Организация этой работы возложена на Центр ГЧП.

Банк также планирует участвовать в **формировании ведомственных и региональных программ, связанных с привлечением иностранных инвестиций, и осуществлять информационное обеспечение их реализации.**

В перспективе Банк может выступать в качестве **единого информационного центра**, осуществляющего сбор, обработку, анализ и распространение информации о реализуемых в России инфраструктурных и инновационных проектах, возможностях и условиях участия в проектах российских и иностранных инвесторов.

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

1. Управление активами и пассивами

С учетом стратегических целей развития Банка в области управления активами и пассивами стоят следующие задачи:

- поддержание **резерва ликвидных активов** (преимущественно в виде ликвидных ценных бумаг) в объеме 20-40% от среднего объема кредитного портфеля нефинансовым организациям;
- наращивание объема заемных средств при условии поддержания соотношения объемов заемных средств и собственных источников средств на уровне, **не угрожающем потере Банком финансовой устойчивости**;
- постепенное повышение срочности заемных ресурсов, в первую очередь за счет выпуска и размещения Банком **эмиссионных долговых ценных бумаг**;
- разработка и внедрение **современной автоматизированной системы управления активами и пассивами Банка**.

2. Управление рисками

Основными целями стратегии управления рисками Банка являются:

- развитие системы управления рисками, соответствующей специфике деятельности и долгосрочным задачам Банка как национального института развития, а также международным стандартам и рекомендациям **Базельского комитета по банковскому надзору**;
- достижение оптимального баланса между характером и уровнем принимаемых рисков и эффективностью проводимых Банком операций.

К 2012 г. Банк планирует создать **систему интегрированной оценки рисков и внедрить риск-ориентированное управление** за счет разработки соответствующей нормативно-методологической базы и использования передовых технологий по управлению рисками.

3. Принципы формирования ценовой политики

Приоритетные задачи, которые Банк намерен решать в рамках ценовой стратегии:

- обеспечение прибыльной и эффективной работы Банка в условиях расширения масштабов его деятельности;
- последовательное наращивание объема комиссионного дохода.

Величина минимальной эффективной процентной ставки по кредитам, предоставляемым Банком, определяется как сумма следующих составляющих:

- базовая ставка, в качестве которой принимается эффективная стоимость фондирования кредита;
- минимальная процентная маржа Банка, необходимая для покрытия его административно-хозяйственных расходов, наряду с базовой ставкой обеспечивающая безубыточную деятельность Банка (без учета принимаемых им рисков);
- премия за принимаемые Банком риски, связанные с предоставлением кредита.

Эффективная стоимость фондирования определяется в разрезе валют и срочности фондирования. Стоимость заемных ресурсов определяется исходя из индикативной рыночной стоимости заимствования Банком средств на срок, сопоставимый со срочностью планируемого кредита.

Стоимость собственных источников средств определяется исходя из величины доходности к погашению по рублевым облигациям федерального займа Российской Федерации, срочность которых сопоставима со срочностью планируемого Банком к предоставлению кредита.

Премия за принимаемые Банком риски, связанные с предоставлением кредита, рассчитывается исходя из оценки величины ожидаемых потерь по кредиту и заданного уровня рентабельности капитала (в части капитала, выделяемой на цели покрытия неожиданных потерь).

На основании **минимальной эффективной ставки по кредиту**, и с учетом условий его предоставления (в том числе ожидаемых графиков уплаты процентов,

погашения основного долга) определяется расчетная величина номинальной ставки по кредиту.

4. Управление ликвидностью и поддержание финансовой устойчивости

Конкретные объемы, инструменты, условия привлечения/размещения и схемы проведения операций определяются исходя из текущей потребности Банка в пополнении/использовании ресурсной базы, а также с учетом конъюнктуры финансовых рынков и результатов сравнительного анализа возможных вариантов привлечения.

Минимальная величина резерва ликвидности устанавливается уполномоченным органом управления Банка.

Управление портфелем ценных бумаг

Банк намерен **придерживаться умеренно консервативной стратегии управления портфелем ценных бумаг**, в основу которой положены следующие подходы к организации деятельности в указанной области:

- формирование структуры вложений в ценные бумаги с учетом требований, утвержденных наблюдательным советом Банка, в том числе поддержание доли голосующих акций одного эмитента в портфеле ценных бумаг Банка на уровне не более 10% от общего объема голосующих акций этого эмитента;
- приоритет проведению операций, предусматривающих использование долговых инструментов с фиксированной доходностью, по сравнению с операциями с долевыми ценными бумагами;
- поддержание в структуре портфеля долговых ценных бумаг значительной доли облигаций с высоким кредитным качеством;
- диверсификация портфеля по группам инструментов, валютам их номинации, эмитентам;
- проведение хеджирующих операций для минимизации рыночных, кредитных, структурных рисков, в том числе валютного.

Деятельность на денежном и срочном рынках

Проведение операций по привлечению и размещению средств в форме **межбанковских кредитов/депозитов** рассматривается Банком как один из основных механизмов управления краткосрочной ликвидностью (временной горизонт – от одного дня до одного года).

При размещении средств учитывается кредитоспособность контрагентов, история их сотрудничества с Банком, наличие соответствующих лимитов, качество обеспечения.

5. Заимствования на рынке капитала

Банк планирует привлекать денежные средства в рублях Российской Федерации и свободно конвертируемой валюте в форме:

- банковских кредитов;
- займов, предусматривающих получение средств по результатам размещения выпущенных Банком долговых ценных бумаг (либо от его лица специализированными иностранными компаниями – SPV).

С учетом превалирования в структуре портфеля кредитов, предоставленных Банком в вышеуказанных целях, долгосрочных кредитов (на срок свыше 3 лет), основу ресурсной базы в части заемных средств, полученных от участников рынка капитала, составят ресурсы срочностью от 3 лет и более.

Привлечение денежных средств посредством размещения выпущенных Банком долговых ценных бумаг

Предусматривается **поэтапный выход на рынки капитала**. Целью такого подхода является формирование на первом этапе (первая половина 2009 г.) позитивной кредитной истории.

При этом будут использоваться долговые инструменты, размещаемые среди ограниченного круга кредиторов, что, как правило, означает более низкие (по сравнению с публичным размещением) издержки на их выпуск и размещение. На

этом этапе возможна также организация облигационного займа на относительно небольшой объем заимствования (0,3-0,5 млрд. долларов США).

На втором этапе (вторая половина 2009 – 2012 гг.) Банк намерен размещать еврооблигации с крупными объемами выпуска (от 0,5 – 1 млрд. долларов США и более), стремясь обеспечить привлечение средств под минимальную среди других российских корпоративных заемщиков процентную ставку.

Основные долговые инструменты, с использованием которых планируется привлекать ресурсы:

- еврооблигации с номиналом в рублях и в валюте (eurobonds), включая кредитные ноты (credit linked notes);
- коммерческие долговые бумаги (commercial paper);
- долговые расписки, оформленные в соответствии с законодательством Германии, Schuldscheindarlehen (SSD);
- облигации с номиналом в рублях, размещаемые на внутреннем российском рынке;
- инструменты, обращающиеся на национальных рынках иностранных государств (долговые расписки, оформленные в соответствии с законодательством арабских стран, Sukuk и др.)

Привлечение денежных средств в форме банковских кредитов

Отбор потенциальных банков-кредиторов осуществляется на **тендерной основе** по результатам анализа их предложений в отношении процентных ставок и иных условий предоставления кредитных ресурсов.

Основные инструменты, планируемые к использованию в целях формирования ресурсной базы Банка:

- кредиты, привлекаемые в рамках двусторонних договоров, в том числе «связанные» кредиты (на покупку иностранного оборудования, технологий,

систем управления), выдаваемые под гарантии экспортных кредитных агентств или без таких гарантий;

- кредиты, привлекаемые в рамках договоров с несколькими банками-кредиторами («клубные сделки»), а также синдицированные кредиты (заимствования у широкого круга банков-кредиторов), как правило, не предусматривающие «связывающих» оговорок в отношении их использования.

ЗАДАЧИ БАНКА В КАЧЕСТВЕ АГЕНТА ПРАВИТЕЛЬСТВА

1. Управление государственным внешним долгом и государственными внешними финансовыми активами Российской Федерации

Для обеспечения полноценной нормативной базы выполнения Банком функций агента Правительства Российской Федерации по государственному внешнему долгу и государственным внешним финансовым активам Российской Федерации в течение 2008 г. необходимо подписать новое соглашение между Банком и Министерством финансов Российской Федерации.

Выполнение функций агента Правительства Российской Федерации по государственным внешним финансовым активам

По состоянию на начало 2008 г. общая сумма учитываемых в Банке государственных внешних финансовых активов Российской Федерации оценивалась в 65,49 млрд. долл. США. Банком обеспечиваются учет и расчеты по задолженности 51 страны-дебитора в разрезе 411 кредитных соглашений.

Стратегическими задачами Банка при выполнении функций агента Правительства Российской Федерации по государственным внешним финансовым активам в 2008-2012 гг. будут являться:

- совершенствование системы предоставления государственных внешних финансовых и экспортных кредитов;
- информационно-аналитическое и методологическое обеспечение участия России в деятельности Парижского клуба кредиторов;
- участие в разработке новых методов урегулирования, как в рамках многосторонних процедур, так и на двустороннем уровне задолженности стран-дебиторов перед Российской Федерацией, в том числе с использованием конверсионных схем;
- совершенствование порядка проведения Банком операций по реализации поступающих от государств - дебиторов России долговых средств в клиринговых и замкнутых валютах, а также квот на импорт товаров;

- агентское сопровождение операций Правительства Российской Федерации, связанных с использованием поступающих от стран-дебиторов долговых средств для финансирования участия Российской Федерации в проектах международного сотрудничества.

Выполнение функций агента Правительства Российской Федерации по государственному внешнему долгу

По состоянию на начало 2008 г. общая сумма государственного внешнего долга Российской Федерации составляла 44,3 млрд. долл. США, из которых на учете в Банке находится 39,4 млрд. долл. США.

Стратегическими задачами Банка при выполнении функций агента Правительства Российской Федерации по государственному внешнему долгу в 2008-2012 гг. будут являться:

- участие в реструктуризации неурегулированного и/или просроченного долга бывшего СССР перед официальными кредиторами, не являющимися членами Парижского клуба (Боснией и Герцеговиной, Македонией, Мальтой, Уругваем), а также согласование операций по активному управлению и/или дополнительной реструктуризации урегулированной задолженности перед данной категорией кредиторов (Южная Корея, Таиланд);
- осуществление комплекса мероприятий по завершению урегулирования коммерческой задолженности бывшего СССР;
- продолжение выверки оставшихся после проведения второго этапа обмена коммерческой задолженности бывшего СССР требований кредиторов;
- завершение урегулирования остатка задолженности перед финансовыми институтами Лондонского клуба по инструментам PRINs и IANs;
- банковское сопровождение поставок российских товаров и услуг в счет погашения государственного внешнего долга Российской Федерации;
- выполнение комплекса мероприятий по вопросам взаимоотношений со странами СНГ и Балтии, связанным с правопреемством в отношении

государственного внешнего долга и активов бывшего СССР и с внутренним валютным долгом бывшего СССР.

2. Обеспечение государственной поддержки экспорта промышленной продукции

Банк будет участвовать в обеспечении государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта российской промышленной продукции, эффективно используя потенциал ЗАО «Росэксимбанк».

Государственная гарантийная поддержка будет осуществляться в форме предоставления государственных гарантий российским экспортерам промышленной продукции (товаров, работ, услуг), а также российским и иностранным банкам, кредитующим российских экспортеров, иностранных импортеров, банки-нерезиденты и иностранные государства при осуществлении экспорта промышленной продукции (товаров, работ, услуг).

В целях совершенствования и дальнейшего развития существующей системы государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта, ее адаптации к современным экономическим условиям будет осуществлена поэтапная передача функций предоставления государственных гарантий на цели поддержки российского промышленного экспорта от ЗАО «Росэксимбанк» государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

Планируемый объем государственной финансовой гарантийно-страховой поддержки национального экспорта должен достичь к концу 2012 г. уровня 0,3-0,35% ВВП.

3. Управление средствами пенсионных накоплений

По решению Правительства Российской Федерации с 2003 г. Банк выполняет функции государственной управляющей компании средствами пенсионных накоплений (далее – ГУК).

По состоянию на 1 июня 2008 г. в управлении Банка находилось более 350 млрд. руб. - средств застрахованных граждан Российской Федерации, не

воспользовавшихся правом выбора негосударственного пенсионного фонда (НПФ) или частной управляющей компании, а также граждан, самостоятельно выбравших ГУК.

По имеющимся прогнозам, в дальнейшем общий объем средств пенсионных накоплений (СПН) будет возрастать на 100-200 млрд. руб. ежегодно.

В случае принятия Правительством Российской Федерации решения о продлении договора с Банком, целью дальнейшей деятельности ГУК останется обеспечение сохранности средств пенсионных накоплений, для чего доходность инвестирования должна соответствовать текущему уровню инфляции в стране.

Диверсификация инструментов инвестирования ГУК позволит решать задачи по повышению эффективности управления средствами пенсионных накоплений, увеличению притока долгосрочных ресурсов в реальную экономику, а также будет содействовать обеспечению стабильности российской банковской системы.

В то же время **государственные ценные бумаги** по-прежнему будут составлять большую часть портфеля ГУК, так как их доля не опустится ниже 50%, что позволит сохранить общий низкий уровень риска по портфелю.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ И РОССИЙСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1. Принципы сотрудничества с органами исполнительной власти

При решении основных задач Банк осуществляет взаимодействие с Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством финансов Российской Федерации, Федеральной службой по финансовым рынкам Российской Федерации, Центральным банком Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации и Федеральной службой по страховому надзору Российской Федерации.

Основные направления взаимодействия с органами исполнительной власти:

- Банк участвует в формировании профильными министерствами решений по реализации стратегий развития отраслей, являющихся приоритетными для Банка;
- Банк вырабатывает рекомендации для органов исполнительной власти по вопросам промышленно-инновационного развития, участия государства в высокотехнологичных международных проектах;
- Банк осуществляет консультирование органов исполнительной власти и принимает участие в формировании ведомственных целевых программ, концепций отдельных программ развития отраслей;
- Банк может выполнять функции инвестиционного консультанта при подготовке проектов, претендующих на получение финансирования за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации, или при проведении независимой экспертизы инвестиционных проектов (для резидентов особых экономических зон).

2. Участие в целевых и других государственных программах развития

К числу проектов, имеющих общегосударственное значение, можно отнести:

- проекты, способствующие выполнению приоритетных национальных проектов;
- долгосрочные целевые программы;
- государственные инвестиционные программы и др.

Участие Банка в указанных программах будет основываться на следующих принципах:

- Принцип **первоначального участия**, состоящий в необходимости привлечения Банка к процедуре разработки общегосударственной программы, финансирование которой предполагается осуществлять за счет средств, находящихся в распоряжении Банка. Банк может выступить в качестве инициатора постановки проблемы, подлежащей решению на федеральном уровне.
- Принцип **эффективности участия**, допускающий участие Банка только в тех программах и проектах общегосударственного значения, комплексная оценка последствий которых соответствует утвержденным в Банке критериям отбора приоритетных инвестиционных проектов.
- Принцип **экспертного участия**, заключающийся в возможности привлечения на возмездной основе Банка для осуществления специализированной экспертизы проектов.
- Принцип **финансового участия**, предусматривающий возможность привлечения средств Банка в качестве внебюджетных источников финансирования программ и проектов общегосударственного значения.
- Принцип **участия в качестве управляющей компании**, заключающийся в делегировании Банку на договорной основе части функций государственного заказчика целевой и иной программы или проекта общегосударственного значения, в том числе функций текущего управления их реализацией.

3. Взаимодействие с российскими финансовыми организациями

Корреспондентская сеть Банка является наиболее разветвленной среди российских банков. В настоящее время корреспондентские отношения поддерживаются почти с 1000 национальных и международных банков. Ведется около 900 счетов Лоро и Ностро.

Сеть корреспондентов в регионах России представлена 21 банком с 55 счетами, в странах СНГ – 23 банками с 33 счетами.

Банком через ОАО «Российский банк развития» реализуется программа финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства, в рамках которой осуществляется взаимодействие с 65 региональными банками-партнерами.

Сотрудничая с российскими региональными банками, Банк будет осуществлять главным образом **функции кредитора, гаранта, соинвестора и финансового консультанта** с использованием разнообразных инструментов финансирования.

Предоставление финансовых ресурсов и гарантий банкам-партнерам будет осуществляться в **рамках установленных на них лимитов на принятие обязательств.**

Процедура финансирования инвестиционных проектов с участием региональных банков предполагает **внедрение единых стандартов качества**, унификацию процедур кредитования и разработку кредитных продуктов, соответствующих задаче структурной перестройки российской экономики.

4. Взаимодействие с российскими институтами развития

Статус Банка как основного института развития предполагает координацию его деятельности с другими российскими институтами развития в части решения общих задач стимулирования экономического роста.

Основными, требующими особой координации (потенциальными зонами дублирования и конфликта), являются **развитие инфраструктуры и**

стимулирование инноваций – именно на решение данных задач ориентированы другие институты развития.

Соответственно, основными партнерами Банка по отдельным направлениям являются:

- в области развития инфраструктуры – **Инвестиционный фонд Российской Федерации и ОАО «ОЭЗ»;**
- в области стимулирования инноваций - **ОАО «РВК», ГК «РоснаноТех», ОАО «Росинфокоминвест» и ГК «Ростехнологии».**

Базовыми принципами взаимодействия Банка и других российских институтов развития являются:

- четкое определение сфер деятельности и приоритетов;
- четкое распределение зон участия в смежных проектах;
- взаимодействие с целью обеспечения синергии.

Взаимодействие Банка с Инвестиционным фондом Российской Федерации предусматривает участие Банка в реализации инвестиционных проектов, имеющих общенациональное значение, при условии, что совокупный объем средств Инвестфонда и Банка составляет не более 75% сметной стоимости инвестиционного проекта.

Взаимодействие Банка с Инвестфондом Российской Федерации осуществляется на следующих принципах:

- Банк участвует в инвестиционных проектах, направленных на развитие инфраструктуры;
- проекты Инвестфонда Российской Федерации получают преференции со стороны Банка;
- проекты Инвестфонда Российской Федерации, совместно реализуемые с Банком, не должны противоречить нормативной базе Банка;
- Банк выполняет функции инвестиционного консультанта.

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

1. Взаимодействие с международными финансовыми организациями

Одним из основных направлений деятельности Банка в области международного сотрудничества является развитие отношений:

- с международными и региональными финансовыми организациями;
- с национальными и международными институтами развития;
- крупнейшими зарубежными экспортными кредитными агентствами;
- финансовыми организациями стран СНГ.

Важным направлением деятельности Банка становится его участие в работе **Межбанковского объединения Шанхайской организации сотрудничества (МБО ШОС)**, задачей которого является обеспечение условий для перехода к практической деятельности по реализации инвестиционных проектов при поддержке и прямом финансовом участии государств – членов ШОС, в Рабочей группе по экспортным кредитам и гарантиям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Международном союзе страховщиков экспортных кредитов и инвестиций (Бернский союз/Пражский клуб).

2. Сотрудничество с иностранными банками развития

Изучение и использование накопленного прогрессивного опыта зарубежных институтов развития, взаимодействие с ними будет способствовать **институциональному развитию Банка.**

С учетом инвестиционной привлекательности рынков Азии, Африки и Латинской Америки и активизации российских компаний на этих рынках сотрудничество с финансовыми институтами развития, а также их ассоциациями в этих регионах мира становится все более перспективным с точки зрения возможного подключения Банка к реализуемым российским бизнесом в этих странах совместным проектам.

3. Развитие отношений с финансовыми организациями стран СНГ

Особое внимание требуется уделить работе по углублению взаимодействия со странами СНГ, а также интеграционными институтами на постсоветском пространстве, включая ЕврАзЭС.

В первую очередь, целесообразно развивать совместные проекты с **Евразийским банком развития**, а также с другими институтами развития этих стран.

Банк планирует создать **сеть банков – партнеров в странах СНГ** из числа крупнейших национальных банков для реализации проектов, представляющих взаимный интерес, выстраивая взаимодействие на основе соглашений о сотрудничестве.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1. Управление персоналом

Организационное совершенствование Банка направлено на обеспечение полной интеграции информационных, технологических и человеческих ресурсов.

В период 2008-2012 гг. планируется:

- завершить процедуру интеграции ЗАО «Росэксимбанк» и ОАО «Российский банк развития»;
- совершенствовать взаимодействие и распределение полномочий и зон ответственности подразделений в новой структуре Банка;
- гармонизировать организационные структуры и ключевые бизнес-процессы в условиях интеграции новых структур;
- разработать и реализовать программу «Управление переменами», направленную на обеспечение последовательной трансформации Банка в соответствии с новым статусом и направлениями развития.

Для обеспечения соответствия кадрового состава заданным показателям планируется:

- разработать и внедрить политику подбора и отбора персонала, включающую унифицированную процедуру подбора и отбора персонала Банка;
- усовершенствовать бизнес-процесс по подбору и отбору персонала - от оценки персонала при приеме на работу до введения в должность;
- внедрить программу «Управление карьерой сотрудников»;
- разработать и внедрить систему ротации персонала и систему адаптации новых сотрудников.

В рамках стратегического подхода Банка к реализации инфраструктурных и промышленных проектов требуется выработка **корпоративной платформы социальной ответственности** Банка. Создание и внедрение данной платформы станет основой для повышения эффективности социальной политики Банка.

Для повышения мотивации работников на эффективное достижение целей Банка в новых условиях деятельности необходимо оптимизировать систему оплаты труда и мотивации работников и привести ее в соответствие с требованиями рынка.

2. Информационно-технологическое обеспечение

Стратегические показатели деятельности по данному направлению:

- процент ИТ-услуг, требования к которым описаны и утверждены соответствующими соглашениями об уровне услуг, к общему числу услуг. По состоянию на конец 2007 г. значение данного показателя равно для ИТ-услуг: централизованных опциональных – 39%, централизованных базовых – 8%, локальных базовых – 0%, локальных опциональных – 0%. Целевое значение данного показателя на конец 2012 г. по первым двум классам - 100 %;
- процент запланированных работ по созданию и модернизации ИТ-услуг, выполненных с нарушением сроков. В настоящее время данный показатель не измеряется. Целевое значение показателя на период 2009 - 2012 гг. - 0%.

Основными задачами стратегического развития информационно-технологического обеспечения деятельности Банка на планируемый период являются:

- развитие предоставляемых ИТ-услуг, необходимых бизнес-процессам Банка, в части их состава и уровня, определяемого функциональностью, доступностью, мощностью, безопасностью, непрерывностью ИТ-услуг;
- совершенствование системы управления ИТ деятельностью;
- эффективное управление финансовыми и человеческими ресурсами, необходимыми для предоставления ИТ-услуг и функционирования системы управления ИТ-деятельностью.

Внедрение и обеспечение стабильного контролируемого функционирования всех процессов системы управления планируется осуществлять путем подготовки (2008-2009 гг.) и прохождения (2009-2010 гг.) **аудита ИТ-деятельности на соответствие стандартам управления качеством**, которые были положены в

основу Политики совершенствования информационно-технологической деятельности Банка.

3. Коммуникационная стратегия

Целями коммуникационной стратегии являются формирование имиджа Банка как современного и эффективного государственного института финансирования инвестиционных проектов общенационального значения, обеспечение позитивного информационного фона по приоритетным направлениям деятельности Банка, создание сильного, авторитетного и узнаваемого бренда.

Комплекс задач, которые должна решать коммуникационная политика Банка включает:

- сформировать **уникальный узнаваемый бренд Внешэкономбанка** среди российских и зарубежных аудиторий;
- создать понятную **логическую связь «Банк развития – Внешэкономбанк»;**
- разъяснить задачи и методы работы Банка, принципы сотрудничества с ним;
- создать вокруг текущей и перспективной деятельности Банка благоприятную информационную среду.

Платформой для реализации коммуникационной политики Банка является **Стратегия бренда Внешэкономбанка** и вытекающий из нее план действий, формируемый на ежегодной основе и подлежащий ежегодному аудиту.

Одним из ключевых способов взаимодействия с целевыми аудиториями является **Интернет-портал**, который не только сообщает о текущих событиях в жизни Банка, но является также источником подробной и структурированной информации о практических способах сотрудничества с Банком для потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.

Важным источником разъясняющей и объясняющей информации о Банке должен стать **корпоративный журнал**. Это издание будет выполнять необходимую просветительскую роль, станет дискуссионной площадкой и

источником информации о сферах деятельности Банка и способов взаимодействия с ним.

4. Интеграция ОАО «Российский банк развития» и ЗАО «Росэксимбанк»

По состоянию на начало 2008 г. ОАО «Российский банк развития» выполняет функции агента Правительства Российской Федерации по вопросам обеспечения возврата задолженности юридических лиц, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по денежным обязательствам перед Российской Федерацией, за исключением бюджетных кредитов (Федеральный закон от 24.07.2007 № 198-ФЗ «О федеральном бюджете на 2008 г. и на плановый период 2009 и 2010 гг.»).

ЗАО «Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк» выполняет функции агента Правительства Российской Федерации по вопросам обеспечения государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции.

С целью обеспечения эффективного функционирования государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», исключения возможного дублирования функций между банками, концентрации банковских и кадровых ресурсов, технологий и инструментов для решения поставленных перед Банком задач, соответствующих общенациональным приоритетам экономической политики, предполагается реализация проекта интеграции дочерних банков в состав государственной корпорации.

ОЦЕНКА ОЖИДАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1. Оценка показателей народнохозяйственной эффективности

В ходе реализации Стратегии развития Банка в период 2008-2012 гг. предполагается достижение следующих **расчетных макроэкономических показателей**:

- ежегодный дополнительный прирост реального ВВП от реализации инвестиционных проектов в 2008-2012 гг. может составить не менее 0,5%;
- доля предоставленных Банком кредитов срочностью более 3 лет в общем объеме аналогичных кредитов, предоставленных нефинансовому сектору экономики, может увеличиться к концу 2012 г. примерно до 10,7% (конец 2007 г. – 6,5%);
- суммарный за год объем налоговых поступлений от прироста ВВП, созданного за счет реализации проектов, финансируемых с участием Банка, в период 2008-2012 гг. будет находиться в диапазоне 0,15% - 0,18% ВВП *).

Среди **качественных характеристик ожидаемых институциональных изменений** можно назвать следующие:

- становление национального банка развития России, превращение Банка в эффективный институт государственной инвестиционной политики, реальный механизм стимулирования экономического роста;
- насыщение российской экономики инвестициями, обеспечивающими снятие инфраструктурных ограничений роста, модернизацию и обновление основных фондов, развитие инновационной сферы, повышение конкурентоспособности экономики;

*) по результатам расчетов, выполненных Академией народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

- запуск новых механизмов в области государственно-частного партнерства и поддержки экспорта, стимулирования инвестиций частного капитала в реализацию социально значимых инвестиционных проектов;
- создание реального проектного «конвейера», создающего прочную основу для реализации экономической стратегии развития России до 2020 г.

Среди **обобщенных социально-экономических показателей** результатов реализации стратегии развития Банка могут быть:

- обеспечение роста занятости населения, в том числе в депрессивных и отдаленных регионах,
- стимулирование развития импортозамещающих и экспортноориентированных отраслей промышленности;
- улучшения инфраструктуры, в том числе, энергетической, транспортной, туристической и др.;
- решение экологических проблем.

КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1. Основные механизмы реализации Стратегии

Реализация разработанной Стратегии требует создания в Банке адекватной системы стратегического управления с постоянным контролем и оценкой степени достижения поставленных стратегических целей и механизмом корректировки управленческих решений и действий.

Положительный опыт показывает, что **основными инструментами** обеспечения эффективной реализации стратегии могут стать:

- **единая Программа**, объединяющая все инициативы и внутрибанковские проекты (портфель внутренних проектов Банка), реализация которых необходима для выполнения стратегии;
- **координационный центр** (программный офис) по координации выполнения проектов Программы с применением методов управления проектами и их соответствующей автоматизацией;
- **система сбалансированных показателей эффективности работы подразделений и топ-менеджеров Банка**, увязывающая достижение интегральных стратегических целей Банка с его оперативным планированием;
- **стратегический бюджет** Банка и планирование годовых текущих бюджетов на основе стратегической Программы инициатив (мероприятий, внутренних проектов) в обеспечение достижения стратегических целей;
- **система мотивации и обучения персонала** для достижения стратегических целей развития Банка;
- **внедрение стратегических карт для руководителей подразделений и топ-менеджеров**;
- **автоматизация всех бизнес-процессов**, необходимых для эффективного план-фактного анализа и мониторинга реализации стратегии, показателей эффективности и Программы внутренних проектов Банка;

- **соблюдение принципа единства** Стратегии, бизнес-процессов и организационной структуры Банка.

2. Основные этапы реализации стратегии

Реализация разработанной Стратегии может осуществляться поэтапно:

- **подготовка и обучение персонала** целям и задачам стратегии, системе показателей эффективности, оптимизации бизнес-процессов, развития инициативы и ответственности; психологические тренинги;
- **разработка и внедрение системы стимулирования и мотивации сотрудников** в соответствии со структурой бизнес-процессов, организационной структурой Банка и системой показателей, принятых в стратегии для оценки и планирования каждого подразделения, сотрудника, команды;
- **операционное планирование** и совершенствование системы бюджетирования в Банке с учетом принятой системы показателей эффективности;
- **периодическая корректировка управленческих решений** и действий с учетом результатов мониторинга состояния и изменений внешней среды и достигнутых результатов работы.

Разработка **системы сбалансированных показателей эффективности** – самостоятельный внутренний проект Банка, для реализации которого потребуются:

- подготовительная работа (наличие стратегии, обучение, сбор информации, определение целей и ограничений, организационные вопросы);
- разработка Концепции системы сбалансированных показателей эффективности (структура, топология, дерево целей, определение KPI для целей и источников информации для них, бюджеты руководителей проектов и процессов);
- разработка процедур и регламентов, стратегических карт для руководителей процессов и проектов, процедуры мониторинга.

Для мониторинга и контроля реализации стратегии в Банке планируется создать специальное подразделение по стратегическому и корпоративному развитию Банка.