



**ВНЕШЭКОНОМБАНК**

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

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

**Департамент стратегического анализа и разработок**

**Отдел институционального и стратегического развития**

**Москва – 2012**

## История создания

Азиатский банк развития (Asian Development Bank) (далее – АБР) был создан в 1966 г. с целью **содействия социальному и экономическому развитию стран Азиатско-Тихоокеанского региона**.

АБР начал свою работу 19 декабря 1966 г., открыв штаб-квартиру в Маниле, столице Филиппин. На момент создания в состав АБР входила 31 страна (далее – страны-члены).

**В 1960-е гг.** основная деятельность АБР была направлена на поддержку производства продовольствия и развитие сельской местности. К концу десятилетия АБР оказывал техническую помощь, выдал первый льготный кредит и разместил первые долгосрочные облигации в Германии.

**В 1970-е гг.** АБР расширил свою деятельность в сфере образования, здравоохранения, развития инфраструктуры и промышленности. Во время энергетического кризиса 70-х годов АБР усилил поддержку энергетического сектора стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Для привлечения дополнительных финансовых ресурсов АБР использовал операции софинансирования. В этот период был размещен первый выпуск облигаций в Азии (в Японии). В 1974 г. был создан **Азиатский фонд развития** с целью льготного кредитования беднейших стран-членов АБР.

**В 1980-е гг.** АБР начал использовать инструмент прямого инвестирования в капиталы частных компаний, а также свой высокий авторитет для привлечения дополнительных ресурсов частного бизнеса в проекты развития.

Во время второго нефтяного кризиса АБР продолжал поддержку развития инфраструктуры, в частности энергетических проектов. Было увеличено финансирование социальной инфраструктуры (включая микрофинансирование), образования, здравоохранения, деятельности в области охраны окружающей среды, решения вопросов гендерной дискриминации.

**В начале 1990-х гг.** АБР начал создавать программы региональной экономической интеграции. Первой была программа экономического сотрудничества соседних государств в субрегионе Большого Меконга.

В 1995 г. АБР стал первой международной организацией, утвердившей политику, полностью ориентированную на развитие бедных слоев населения, поддержку вынужденных переселенцев и коренных народов.

**Азиатский финансовый кризис 1997 г.** остановил экономическое развитие стран региона. В условиях кризиса АБР осуществлял финансирование проектов, направленных на укрепление финансового сектора и создание системы социальной защищенности населения беднейших стран-членов. АБР выдал крупный экстренный кредит в сумме 4 млрд. долл.

США Республике Корея и создал специальную антикризисную программу поддержки азиатских валют.

**В начале XXI в.** деятельность АБР была сфокусирована на достижении его странами-членами Целей развития тысячелетия и на повышении эффективности проектов развития.

В 2003 г. Азию поразила тяжелая болезнь острого респираторного синдрома («птичий грипп»), что потребовало более тесного регионального сотрудничества в борьбе с инфекционными заболеваниями. АБР обеспечивал поддержку на национальном и региональном уровнях противостоянию растущей угрозе распространения СПИДа и «птичьего гриппа».

АБР оказывал финансовую поддержку странам, пережившим беспрецедентные природные катастрофы: в 2004 г. – Индии, Индонезии и Мальдивам по преодолению последствий цунами, в 2005 г. – Пакистану с целью поддержки жертв землетрясения.

В 2008 г. Совет директоров АБР утвердил Стратегию развития банка на период 2008–2020 гг.

### Общие сведения

Учредителями и акционерами АБР являются 67 стран, из которых 48 – региональные представители и 19 – представители развитых стран Европы и Америки (по состоянию на 01.10.2011 г.).

**Миссия АБР** состоит в оказании помощи развивающимся странам-членам в снижении уровня бедности, улучшении условий и качества жизни населения.

**Видение АБР** – Азиатско-Тихоокеанский регион, свободный от бедности.

Основными **функциями** в отношении стран-членов банка являются:

- предоставление кредитов, займов, участие в акционерном капитале компаний;
- предоставление грантов, технического содействия в планировании и осуществлении проектов и программ развития;
- продвижение инвестиций для целей развития Азиатско-Тихоокеанского региона;
- помощь в координации социально-экономической политики развивающихся стран-членов;
- оказание консультационных услуг.

**Численность** штатных сотрудников АБР составляет 2 800 человек (по состоянию на 01.10.2011 г.).

## Организационная структура и органы управления

Высшим органом принятия управленческих решений АБР является **Совет управляющих**. В его состав входят 67 управляющих и их заместителей, назначенных от каждой из стран-членов.

Заседание Совета управляющих проводится один раз в год. Большинство полномочий по общему руководству банком, кроме тех, которые находятся в исключительном ведении Совета управляющих, делегировано **Совету директоров**.

Совет директоров состоит из 12 членов, 8 из которых назначаются от стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

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

- Комитет по аудиту;
- Комитет внутреннего контроля;
- Бюджетный комитет;
- Комитет эффективного развития;
- Комитет по этике;
- Комитет по кадровым вопросам.

Управление текущей деятельностью банка осуществляет **Президент**, назначаемый Советом управляющих на пять лет. В состав **операционных департаментов** банка входят: Департамент Восточной Азии, Департамент Центральной и Западной Азии, Департамент Тихоокеанского региона, Департамент Южной Азии, Департамент Юго-Восточной Азии, Департамент операций с частным сектором.

Мониторинг реализации целей банка, а также планирование стратегического и институционального развития осуществляет самостоятельное структурное подразделение прямого подчинения Президенту банка – **Департамент управления стратегией**, который состоит из следующих отделов:

- Отдел стратегии и межведомственного сотрудничества;
- Отдел планирования и координации;
- Отдел управления по результатам.

Из многочисленных **функций департамента** основными являются:

- планирование, координация и мониторинг всех аспектов деятельности банка в области разработки долгосрочной и среднесрочной стратегии, программ развития и бюджета, а также мониторинга портфеля проектов;

- координация взаимодействия банка с другими институтами развития и международными организациями на институциональном уровне, включая разработку меморандумов о сотрудничестве;

- совершенствование бизнес-процессов и процедур, а также соответствующей регламентирующей документации;

- мониторинг реализации Плана действий управления по результатам.

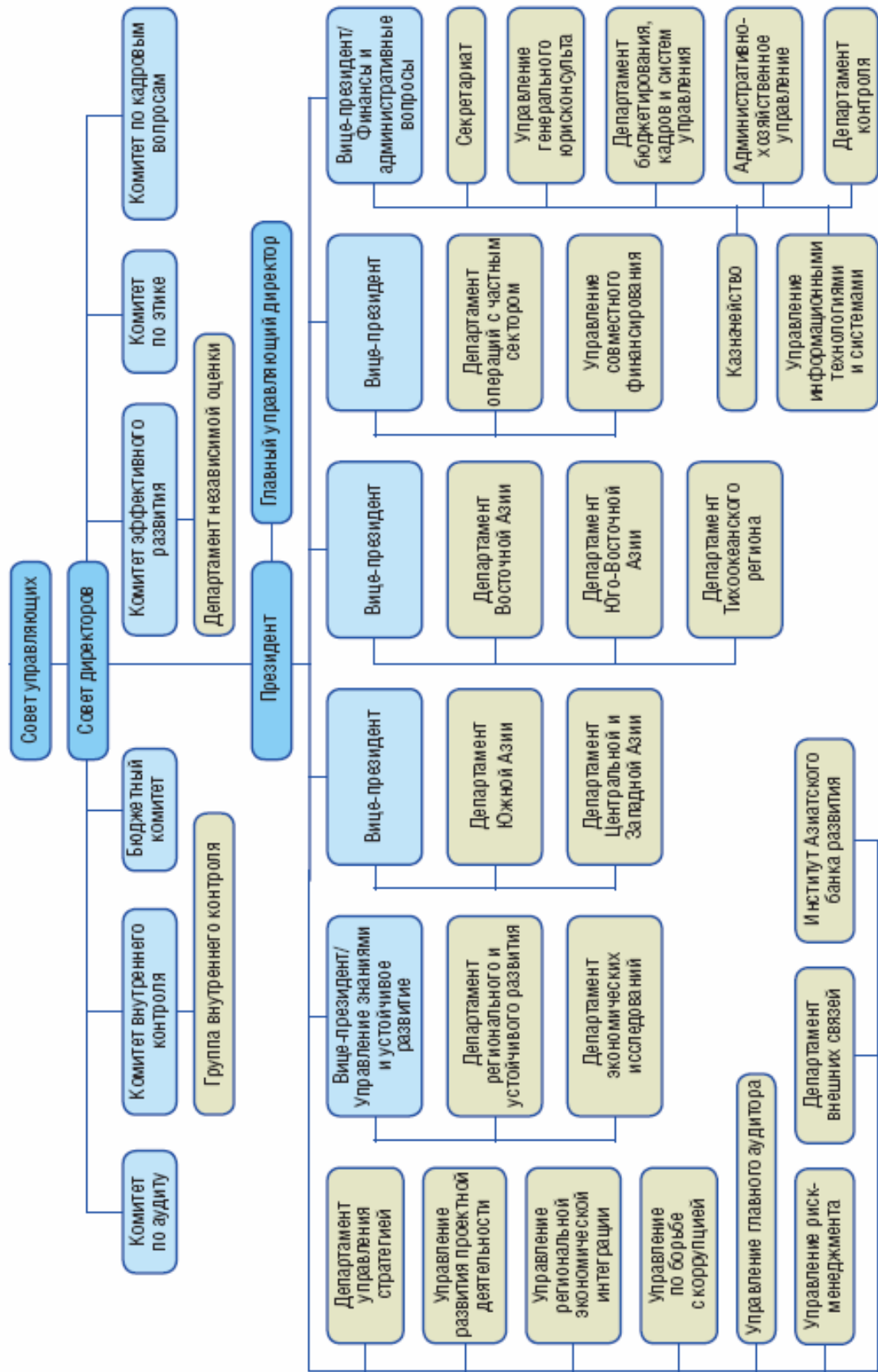


Рис.1. Организационная структура АБР (по состоянию на февраль 2011 г.)

## Особенности системы стратегического управления

Азиатский банк развития повышает эффективность своей деятельности и реализует курс по снижению бедности и развитию Азиатско-Тихоокеанского региона, используя метод «управления по результатам». Этот метод способствует повышению организационной и операционной эффективности деятельности банка. Он основан на определении конкретных результатов работы и вклада банка в развитие региона. Метод включает следующие элементы:

- стратегическое планирование и распределение ресурсов;
- определение целевых индикаторов и показателей для оценки эффективности деятельности (на краткосрочный и долгосрочный период);
- установление персональной ответственности за отсутствие необходимых результатов;
- оценка эффективности деятельности;
- использование полученной информации о результатах деятельности в целях определения дальнейшего развития, а также более эффективного распределения ресурсов.

Указанный метод стратегического управления в банке был внедрен в 2004 г. Для его эффективной интеграции в систему управления каждые три года разрабатывается **План действий управления по результатам**, включающий ряд инициатив. Например, основными инициативами Плана действий на **2009–2011 гг.** определены:

- всесторонняя поддержка стран-членов по внедрению управления по результатам;
- реализацией Стратегии 2020 на проектном, корпоративном и страновом уровнях;
- сотрудничество и обмен опытом с другими институтами развития в рамках глобальных и региональных инициатив по внедрению «управления по результатам».

В Плате содержится определенный набор целей, задач и целевых показателей, в соответствии с которыми производится оценка его реализации. По итогам оценки формируется План действий на последующий трехлетний период.

Деятельность Азиатского банка развития осуществляется в соответствии с **долгосрочной стратегией его развития до 2020 г.**, принятой и утвержденной Советом директоров в апреле 2008 г. Она является результатом ряда консультаций, проведенных с 67 странами-членами, и пересмотра Стратегии на период 2001–2015 гг.

Долгосрочная Стратегия банка разработана с учетом региональных приоритетов и Целей развития тысячелетия до 2015 г., сформулированных в Декларации тысячелетия.

В Стратегии обозначены цели банка, направленные на реализацию его видения, – Азиатско-Тихоокеанский регион, свободный от бедности.

**Стратегическими целями** банка являются:

- социально-экономическое развитие Азиатско-Тихоокеанского региона;
- экологически устойчивый рост Азиатско-Тихоокеанского региона;
- региональная интеграция стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Для лучшей мобилизации ресурсов и максимизации пользы от своего уникального регионального опыта банк сосредоточил свое внимание на **пяти факторах, способствующих росту благосостояния региона:**

- развитие частного сектора;
- бизнес-процессами и повышение производительности труда;
- равенство полов;
- принятие решений, основанных на знаниях;
- партнерство.

Деятельность АБР сфокусирована на **пяти ключевых областях,** отражающих потребности развития стран-членов:

- инфраструктура;
- окружающая среда, включая изменение климата;
- региональное сотрудничество и интеграция;
- развитие финансового сектора;
- образование.

### **Система мониторинга реализации Стратегии и оценка деятельности АБР**

Для мониторинга реализации Стратегии и последующей оценки деятельности банка используется **корпоративная система анализа результатов.** Данный инструмент используется в банке с 2004 г. и позволяет оценить степень достижения стратегических целей, эффективно планировать деятельность банка и принимать решения, основанные на фактических данных.

Корпоративная система анализа результатов утверждается Советом директоров и включает **70 показателей деятельности,** распределенных по **четырем иерархическим уровням:**

- результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона;
- результаты развития в области приоритетных направлений кредитно-инвестиционной деятельности банка и вклад банка в развитие стран-членов Азиатско-Тихоокеанского региона по результатам реализации проектов в сфере каждого из приоритетных направлений;
- эффективность;
- организационная эффективность.

**Показатели первого уровня** дают возможность проводить мониторинг вклада банка в развитие региона в целом с помощью 21 индикатора. Среди них: показатели развития человеческого капитала, уровень бедности в регионе, ВВП на душу населения, уровень региональной кооперации и интеграции, экономический рост, доступ населения к инфраструктуре, система государственного управления и состояние окружающей среды.

**Показатели второго уровня** определяют вклад банка в развитие стран-членов по результатам реализации проектов банка в сфере каждого из приоритетных направлений. На этом уровне представлены показатели развития инфраструктуры, образования и финансового сектора.

Состояние окружающей среды оценивается на основании показателей первого и второго уровней: хорошая система водоснабжения и удовлетворительные санитарные условия; объем выбросов парниковых газов; доля проектов, направленных на обеспечение экологической стабильности в регионе. Также применяются показатели, способствующие достижению Целей развития тысячелетия.

На основании показателей второго уровня может быть оценен вклад банка в развитие регионального сотрудничества и интеграции (в том числе на региональном, национальном, городском и местном уровнях).

**Показатели третьего уровня** позволяют оценить операционную эффективность банка по следующим категориям индикаторов:

- качество операционной деятельности;
- качество проектной деятельности;
- мобилизация и трансферт финансовых ресурсов;
- финансирование основных операционных зон банка в рамках Стратегии-2020;
- равенство полов;
- экономики знаний;
- партнерство.

**Показатели четвертого уровня** отображают эффективность внутренних процессов, протекающих в банке и способствующих рациональному использованию человеческих ресурсов и бюджетных средств, а также позволяют определить пути совершенствования организационной структуры банка.

В *приложении 1* приведена корпоративная система анализа результатов деятельности Азиатского банка развития, разработанная в 2011 г. Она полностью согласована со Стратегией банка до 2020 г. По мере реализации Стратегии корпоративная система анализа результатов может быть скорректирована с точки зрения набора показателей и их плановых значений.

Руководствуясь корпоративной системой анализа результатов, банк регулярно осуществляет **мониторинг реализации Стратегии и оценку своей деятельности**, ежегодно проводимую **Департаментом**



**независимой оценки.** Сотрудники этого Департамента не вовлечены в текущую работу банка, а непосредственное подчинение Совету директоров через Комитет эффективного развития исключает какое-либо давление со стороны менеджмента, что позволяет дать **объективную оценку деятельности банка.** С 2008 г. результаты оценки публикуются в ежегодном **Отчете об эффективности развития,** а также используются в **ежегодной индивидуальной оценке руководства банка.**

В 2010 г. система планирования и контроля деятельности АБР была усовершенствована. В соответствии с усовершенствованной системой на этапе планирования определяются **ключевые показатели эффективности деятельности банка,** а также **агрегированные показатели,** характеризующие результаты деятельности банка по ключевым стратегическим направлениям (перспективам). В Отчете об эффективности развития 2010 г. представлена система агрегированных показателей деятельности АБР (*рис. 2*).

Отчет об эффективности развития является **важным элементом отчетности перед акционерами и другими заинтересованными сторонами.** В нем отражены текущая тенденция развития региона, сильные и слабые стороны, а также сферы деятельности, развитию которых необходимо уделить особое внимание.

Отчет об эффективности развития с рекомендациями Департамента независимой оценки предоставляется на рассмотрение Комитета эффективного развития. Далее отчет с заключением руководителя Комитета передается на рассмотрение Совету директоров банка.

<b>Уровень 1</b> Результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона	
Показатели бедности и развития человеческого капитала	●
Некоторые другие показатели развития	●
<b>Уровень 2</b> Результаты развития в области приоритетных направлений кредитно-инвестиционной деятельности банка и вклад банка в развитие стран-членов Азиатско-Тихоокеанского региона по результатам реализации проектов банка в сфере каждого из приоритетных направлений	
Результаты развития в области приоритетных направлений кредитно-инвестиционной деятельности банка	●
Вклад банка в развитие стран-участников Азиатско-Тихоокеанского региона по результатам реализации проектов банка в сфере каждого из приоритетных направлений	●
<b>Уровень 3</b> Операционная эффективность	
Качество операционной деятельности	●
Качество проектной деятельности	●
Мобилизация и трансферт финансовых ресурсов	●
Финансирование основных операционных зон банка в рамках Стратегии 2020	●
Равенство полов	●
Развитие экономики знаний	●
Партнерство	●
<b>Уровень 4</b> Организационная эффективность	
Использование человеческих ресурсов	●
Использование бюджетных ресурсов	●
Бизнес-процессы и технологии	●

●	– две трети или более ключевых показателей эффективности деятельности в группе соответствуют целевым значениям;
●	– менее двух третей, но более половины ключевых показателей эффективности деятельности соответствуют целевым значениям;
●	– половина или менее половины ключевых показателей эффективности деятельности в группе соответствуют целевым значениям.

**Рис. 2.** Система агрегированных показателей деятельности АБР  
(по состоянию на октябрь 2011 г.)

**Корпоративная система**  
**анализа результатов деятельности АБР**  
 (по состоянию на апрель 2011 г.)

Приложение 1

<b>Уровень 1</b>			
Результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона			
Показатели	Базовый год	Базовое значение	Целевое значение (2015 г. <sup>1</sup> )
<b>Показатели бедности и развития человеческого капитала</b>			
Население, проживающее за чертой бедности, меньше чем на 1,25 долл. США в день (%)	2005	27,6	27,5
Процент населения, получившего начальное образование, от общей численности населения региона (%)	2005	88,8	100,0
<b>Соотношение мужского и женского населения:</b>			
начальное образование	2005	0,97	1,00
среднее образование	2005	0,93	1,00
высшее образование	2005	0,81	1,00
Оплачиваемая занятость женщин, работающих в несельскохозяйственном секторе (%)	2005	30,0	Увеличить показатель
Смертность детей до 5-ти лет (на 1000 человек)	2005	60,7	29,8
Женщины (от 15 лет), больные СПИДом (млн. чел.)	2001	1,31	Остановить рост или снизить значение
<b>Население, имеющее постоянный доступ к водным ресурсам (%)</b>			
городское население	2005	95,2	96,7
сельское население	2005	79,1	81,1
<b>Население, проживающее в хороших санитарных условиях (%)</b>			
городское население	2005	62,2	77,6
сельское население	2005	38,7	63,3

Другие показатели развития			
<b>ВВП на душу населения</b>			
ВВП на душу населения (в постоянных ценах 2000 г., долл. США)	2006	1124	–
<b>Региональная кооперация и интеграция</b>			
Объем субрегиональной торговли в общем объеме торговли Азиатско- Тихоокеанского региона (%)	2005	51	–
<b>Доступ к базовым элементам инфраструктуры</b>			
Доступ к телекоммуникациям: проводные телефонные линии и мобильная связь (на 1000 жителей)	2006	398	–
Мощные дороги, пригодные к использованию на 10 000 человек (км)	2005	12	–
Электрификация домашних хозяйств (%)	2002	68	–
<b>Развитие финансовой системы</b>			
Объем банковских активов в общем объеме ВВП (%)	2005	78	–
<b>Организация работы государства и частного сектора</b>			
Стоимость открытия бизнеса (% ВВП на душу населения)	2006	42	–
Время, затрачиваемое на открытие бизнеса (дни)	2006	43	–
Оценка работы государственного сектора и эффективности государственного управления (на базе оценки эффектив- ности деятельности стран) (балл)	2006	3	–
<b>Окружающая среда</b>			
Выбросы парниковых газов в атмосферу (тонна на душу населения) <sup>2</sup>	2005	2,5	–

<sup>1</sup> Целевой год в соответствии с Целями развития тысячелетия.  
Среднесрочный период планирования для показателей остальных уровней – до 2012 г.

<sup>2</sup> Использование данного показателя носит информативный характер; его значение определяется в соответствии с Рамочной конвенцией ООН об изменении климата.

Расчет показателей бедности и развития человеческого капитала в таблице на с. 91–92 произведен на основании данных Азиатского банка развития, Программы развития ООН (ПРООН), Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана ООН, которые заимствованы из отчета «Достижение целей развития тысячелетия в регионе Азии и Тихого океана».

Расчет остальных индикаторов произведен АБР на основании базы данных Центра региональной интеграции (Азия); базы данных индикаторов развития Мирового банка; базы индикаторов ООН о достижении Целей развития тысячелетия до 2015 г.

### Приложение 1 (продолжение)

<b>Уровень 2</b>		
Результаты развития в области приоритетных направлений кредитно-инвестиционной деятельности банка и вклад банка в развитие стран-членов Азиатско-Тихоокеанского региона по результатам реализации проектов банка в сфере каждого из приоритетных направлений		
<b>Показатели</b>	<b>Базовое значение (2004–2007 гг.)</b>	<b>Целевое значение (2009–2012 гг.)</b>
<b>Транспорт</b>		
Скоростные автострады, построенные или модернизированные (км)	1 500	1 300
Национальные, местные, районные, сельские дороги, построенные или модернизированные (км)	26 900	48 000
Железные дороги, построенные или модернизированные (км)	2 400	2 800
Социально-экономический эффект от реализации проектов строительства (модернизации) дорог (количество новых рабочих мест)	410 163 000	222 164 000
<b>Энергетика</b>		
Мощность вырабатываемой энергии (МВт)	4 200	13 200
Установленные (модернизированные) линии электропередач (км)	9 100	6 800

**Приложение 1 (продолжение)**

Установленные (модернизированные) магистральные распределительные линии (км)	17 200	55 200
Число новых домашних хозяйств, подключенных к электричеству	751 900	447 500
Сокращение выбросов парниковых газов (тонн СО <sub>2</sub> (эквивалент)/год)	22 517 000	11 747 000
<b>Водоснабжение</b>		
Длина построенной (модернизированной) системы водоснабжения (км)	19 300	14 800
Количество домашних хозяйств, подключенных к системе водоснабжения (ед.)	2 104 000	4 823 000
Сточные воды, подверженные очистке (м <sup>3</sup> /день)	1 380 000	4 566 000
Число домашних хозяйств, подключенных к системе канализации (ед.)	1 501 000	9 393 000
Площадь земель, орошаемых или улучшаемых за счет дренажа, половодья, ирригации (га)	1 556 000	2 682 000
<b>Образование (все уровни)</b>		
Число школьных аудиторий, построенных или модернизированных (ед.)	115 100	76 100
Число преподавателей, прошедших повышение квалификации (ед.)	564 000	1 518 000
Число школьников, участников программы улучшения школ, и которым оказали поддержку через стипендиальные и др. программы (ед.)	19 650 000	22 515 000
<b>Финансы</b>		
Число кредитов, выданных в рамках микрофинансирования (ед.)	1 182 000	2 563 000
Число кредитов, выданных на нужды развития малого и среднего бизнеса (ед.)	5 900	213 900

Агрегированные за 4 года значения плановых и фактических показателей берутся из отчетов о завершении проектов.

<b>Уровень 3</b>			
<b>Операционная эффективность</b>			
<b>Показатели</b>	<b>Базовый год</b>	<b>Базовое значение</b>	<b>Целевое значение (2012 г.)</b>
<b>Качество операционной деятельности</b>			
Доля успешно реализованных стратегий развития партнерств со странами-участниками, основанных на «управлении по результатам» (%)	2009	50	70
Оценка эффективности реализации завершенных проектов с участием государства (% успешных)	2004–2006 (среднее)	72	80
Оценка эффективности реализации завершенных проектов без участия государства (% успешных)	2008–2010 (среднее)	80	80
Оценка эффективности технического содействия реализации завершенных проектов банка (% успешных)	2004–2006 (среднее)	79	80
Эффективность реализуемых банком мер по сокращению бедности (% успешных)	2006	45	60
<b>Качество проектной деятельности</b>			
Доля стратегий развития партнерств, имеющих удовлетворительную оценку на начальной стадии реализации (% успешных)	2006	33	80
Оценка эффективности реализации проектов с участием государства на начальном этапе (% успешных)	2006	81	85
Оценка эффективности реализации проектов без участия государства на начальном этапе (% успешных)	2006	50	85
Оценка эффективности реализации проектов с государственным участием (% успешных)	2010	75	80
Период времени с момента положительного решения о финансировании проекта до момента первого транша (по проектам с участием государства) (мес.)	2006	12	10