

ЕВРОПЕЙСКИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК

Стратегическое управление



ВНЕШЭКОНОМБАНК

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Европейский инвестиционный банк (The European Investment Bank - EIB) был создан в 1958 году в соответствии с Римским договором о создании Европейского экономического сообщества.

Миссия Европейского инвестиционного банка состоит в содействии достижению целей Европейского союза за счет предоставления долгосрочных финансовых средств в инвестиционных целях.

Акционерами Банка являются 27 государств – членов ЕС.

Европейский инвестиционный банк (EIB) совместно с Европейским инвестиционным фондом (EIF), 66% акций которого принадлежит EIB, образуют **Группу Европейского инвестиционного банка.**

Свою деятельность на территории ЕС Европейский инвестиционный банк осуществляет в рамках следующих **шести приоритетов:**

- сближение уровня экономического развития стран в рамках Европейского союза;
- реализация «Инновационной инициативы 2010», способствующей технологической модернизации и развитию человеческого капитала;
- развитие трансъевропейских инфраструктурных сетей (транспорт, энергетика и телекоммуникации);
- защита окружающей среды;
- развитие различных сфер энергетики, в том числе возобновляемой;
- поддержка малого и среднего предпринимательства.

За пределами ЕС приоритетами деятельности Банка являются:

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

Для достижения целей внутренней и внешней политики Европейского союза EIB на льготных условиях осуществляет финансирование инвестиционных проектов, в том числе за счет привлечения значительных финансовых ресурсов на мировых рынках капитала.

EIB, являясь одним из крупнейших заемщиков на международном рынке капитала, предлагает различные виды облигаций и коммерческих бумаг.

Высокий кредитный рейтинг Банка и стратегический подход к управлению служат положительной рекомендацией для бумаг EIB среди институциональных и частных инвесторов на международном уровне.

Европейский инвестиционный банк осуществляет свою деятельность в соответствии с политическими и экономическими целями Европейского союза (рис. 1).

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	2

В.Д. АНДРИАНОВ
М.А. КОЧКАРИНА
Т.В. ЗАМЯТИНА

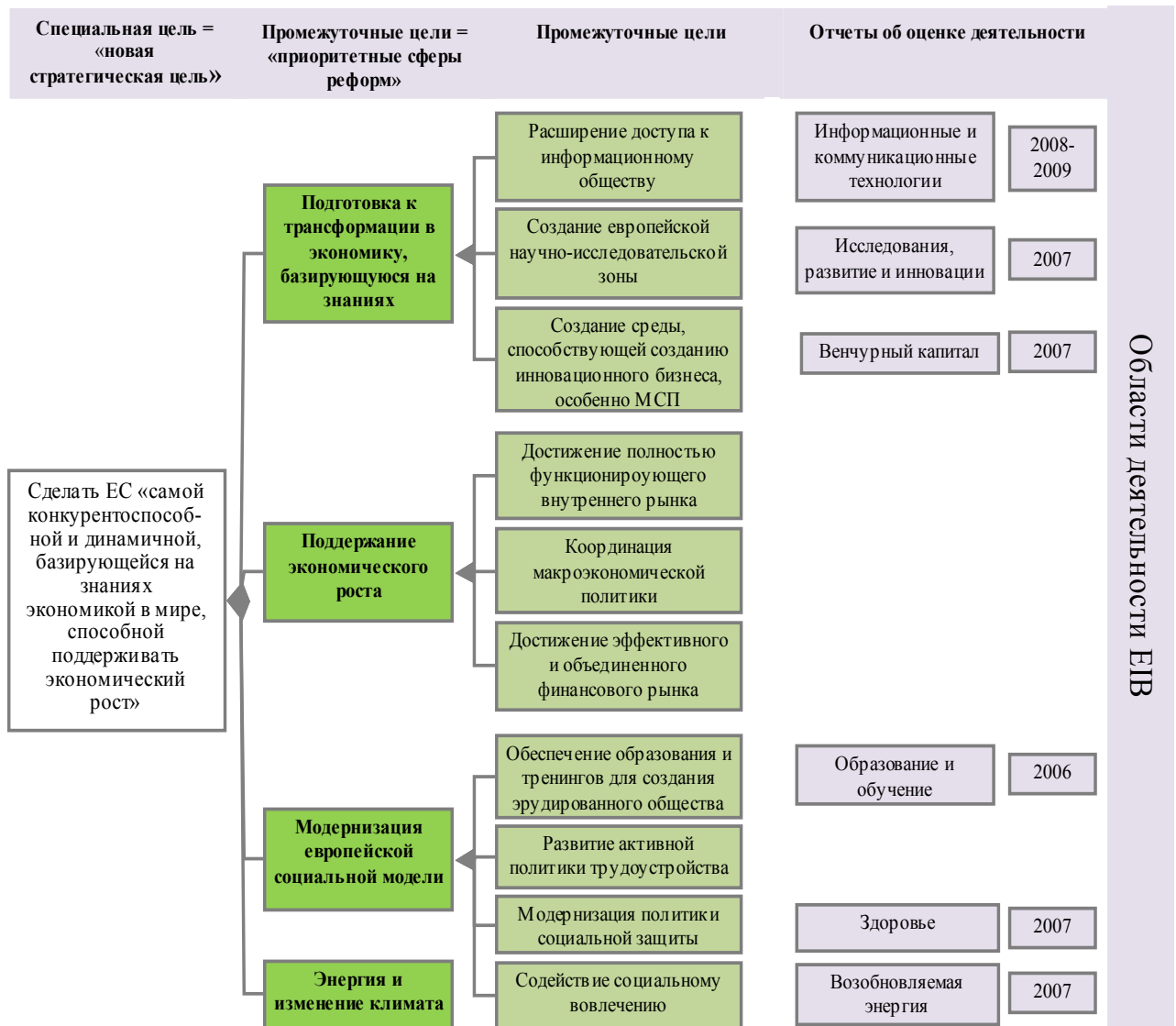


Рис 1. Взаимосвязь целей ЕС и ЕІВ.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегические задачи кредитной и инвестиционной деятельности ЕІВ сформулированы в **Корпоративном операционном плане (КОП)**, являющемся важнейшим документом Банка.

План утверждается Советом директоров и определяет стратегический курс и текущие приоритеты в рамках целей, поставленных перед Банком **членами Управляющего совета** (рис.2).

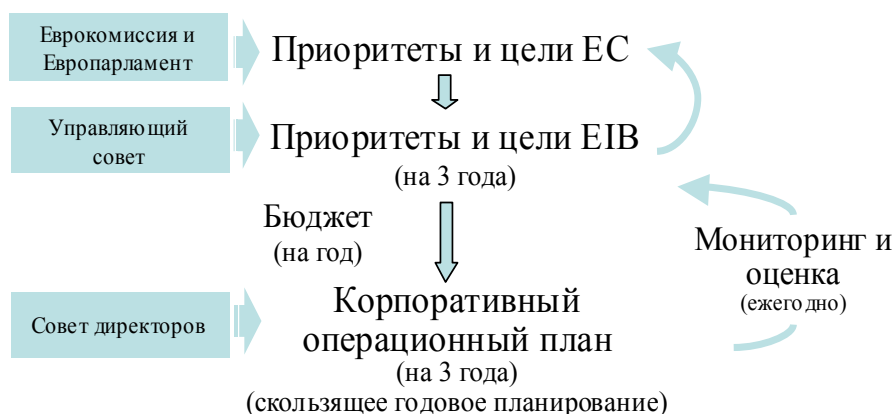


Рис 2. Цикл планирования ЕИБ

Управляющий совет состоит из министров (как правило, министров финансов), рекомендованных каждым из 27 государств – членов ЕС.

Совет собирается раз в год, обычно в июне месяце, и рассматривает следующие вопросы:

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

Управляющий совет также назначает членов **Совета директоров**, **утверждает состав Комитета по аудиту и состав Комитета по вопросам управления**.

Корпоративный операционный план составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется с учетом новых мандатов и в соответствии с изменениями экономических условий (рис.3).

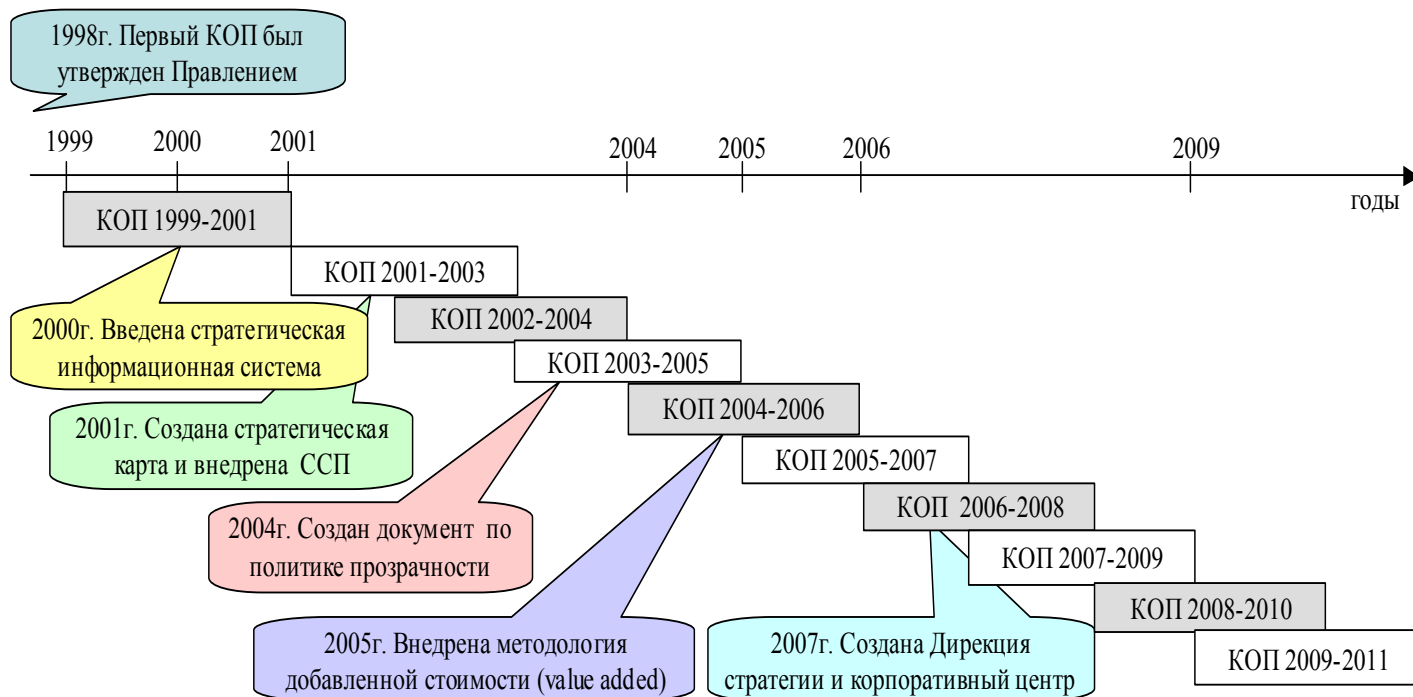


Рис 3. Преемственность Корпоративных операционных планов и развитие системы стратегического управления в ЕИБ.

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

Корпоративный операционный план включает в себя также основные положения бюджетирования и финансового планирования на следующий год.

В 2001 году для реализации своей стратегии Европейский инвестиционный банк внедрил методологию **системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)**.

Для визуализации стратегии используется **Стратегическая карта (Strategy map)**. Она графически отображает взаимосвязь стратегических целей с механизмами реализации стратегии. Карта служит основой для ежегодного цикла планирования при определении приоритетов деятельности Банка.

Одним из долгосрочных приоритетов, начиная с 2005 года, стал показатель увеличения **добавленной стоимости** (value added). Поэтому при составлении **стратегической карты** Банка главными приоритетами являются: (рис. 4):

- увеличение добавленной стоимости;
- повышение прозрачности деятельности Банка.

В рамках концепции увеличения **добавленной стоимости** Европейский инвестиционный банк сформулировал для себя **три основных принципа**:

1. соответствие операций Банка (реализуемых проектов) приоритетным целям ЕС;
2. поддержание высокого качества и устойчивости каждого финансируемого Банком проекта;
3. финансовый и нефинансовый вклад Банка в экономическое развитие стран.

Оценка эффективности деятельности Банка осуществляется исходя из указанных принципов.

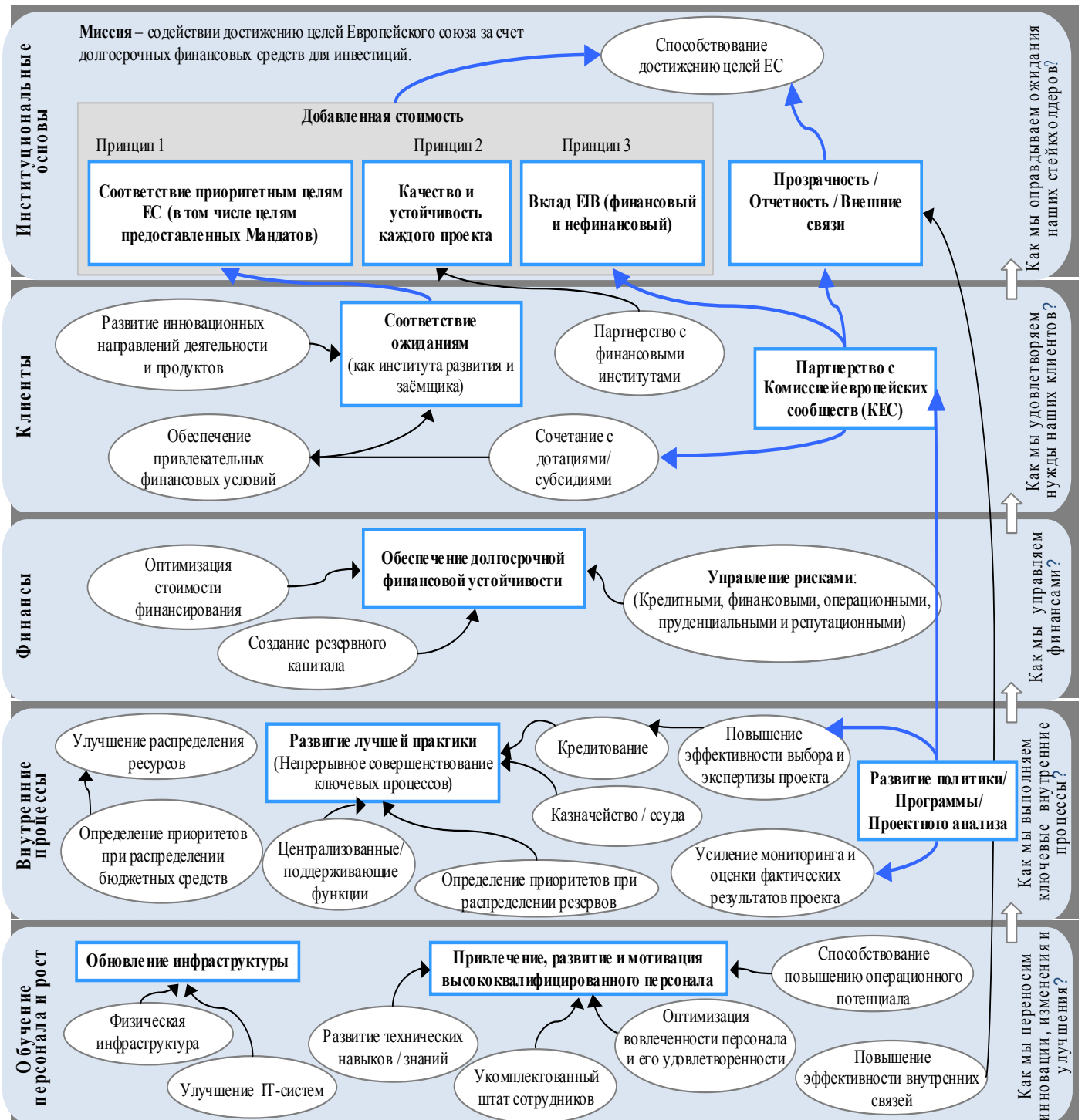


Рис. 4. Стратегическая карта EIB.

Для мониторинга поставленных в Корпоративном операционном плане целей **используется набор сбалансированных показателей (ССП)** (табл. 1 и 2).

Таблица 1.

Ключевые показатели эффективности деятельности Банка (из Корпоративного операционного плана на 2009-2011 гг.).

	2006г. факт.	2007г. факт.	2008г. план.	2008г. ожд.	2009г. план.	2010г. ориентир.	2011г. ориентир.	Среднее изменение (%) плановых показателей за 2006-2010 (2011) гг.
1. Добавленная стоимость (Value added) – доля кредитов с рейтингом А и В в общем объеме утвержденных кредитов (1), %								
а) Средняя по ЕС и странам, планирующим вступление в ЕС – оценивается на основе принципов 1+2+3 (на страт. карте)	94,2	98	>90	>91	>93	>93	>93	-
б) Средняя по соседним с ЕС странам и странам-партнерам – оценивается на основе принципов 1+2+3 (на страт. карте)	-	96	>90	>92	>92	>92	>92	-
2. Выданные кредиты, млрд. евро								
а) Всего	36,8	40,42	38,96	47,31	53,97	55,50	57,00	17 (14)%
б) Всего по ЕС и странам, планирующим вступление в ЕС	35,03	41,35	36,55	44,90	51,15	52,38	53,51	17 (13)%
в) Всего по соседним странам ЕС и странам-партнерам	1,77	2,07	2,41	2,41	2,84	3,13	3,50	16 (16)%
3. Достижение целей в рамках 6 приоритетов деятельности Банка в процессе кредитования в ЕС и странах, планирующих вступление, %	-	100	100	100	100	100	100	-
4. Характер сотрудничества с Еврокомиссией и использование особых финансовых инструментов в Евросоюзе и странах, планирующих вступление, млрд. евро								
а) Софинансирование совместно с Еврокомиссией	3,41	3,36	3,60	3,60	3,80	3,90	4,05	4 (4)%
б) SFF/RSFF/LGTT (2)	359	1,74	3,00	3,70	3,50	3,60	3,75	47 (38)%
5. Чистый результат фондирования (net funding result), млрд. евро (3)	361	406	275-400	>500	Не применимо	Не применимо	Не применимо	-
6. Покрытие издержек (в целом по Банку), %	135	141	129	140	134	139	142	-
7. Нераспределенная прибыль до формирования резервов, млрд. евро	1,56	1,680	1,70	1,70	1,72	2,03	2,15	9 (8)%

Основные пояснения к таблице 1:

(1) Существует четыре типа кредитов: с высоким рейтингом - А, средним рейтингом - В, слабым рейтингом - С и низким рейтингом - D.

а) Кредиты выдаются Банком в странах ЕС и странах, планирующих вступление в ЕС. Кредиты распределяться с учетом трех принципов создания добавленной стоимости (см. табл. 2, показатель 1);

б) Кредиты выдаются Банком в соседних странах и странах-партнерах. Кредиты распределяются с учетом трех принципов создания добавленной стоимости (см. табл. 2, показатель 2).

(2) SFF – структурное финансирование, RSFF – распределение финансового риска, LGTT – гарантии по кредитам на развитие трансъевропейской транспортной сети.

(3) Значение показателя трудно прогнозируемо ввиду высокой неопределенности состояния финансовых рынков.

Таблица 2.

Другие значимые показатели эффективности деятельности Банка (из Корпоративного операционного плана на 2009-2011 гг.)

	2006г. факт.	2007г. факт.	2008г. план.	2008г. ожид.	2009г. план.	2010г. ориентир.	2011г. ориентир.	Среднее изменение (%) плановых показателей за 2006-2010 (2011) гг.
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КРЕДИТОВАНИЯ								
1. Добавленная стоимость (Value added) – доля кредитов с рейтингом А и В в общем объеме утвержденных кредитов в странах ЕС и странах, планирующих вступление, %								
Принцип 1: Соответствие приоритетным целям ЕС	98,3	>95	>95	>95	>95	>95	>98	-
Принцип 2: Качество и устойчивость каждого проекта	96,6	>90	>92	>92	>93	>95	>94	-
Принцип 3: Вклад Европейского инвестиционного банка	87,8	>85	>85	>88	>85	>85	>88	-
2. Добавленная стоимость (Value added) – доля кредитов с рейтингом А и В в общем объеме утвержденных кредитов в соседних странах и странах-партнерах, %								
Принцип 1: Соответствие целям предоставленных мандатов	-	>95	>95	>98	>95	>95	>98	-
Принцип 2: Качество и устойчивость каждого проекта	-	>90	>90	>90	>90	>90	>90	-
Принцип 3: Вклад Европейского инвестиционного банка	-	>85	>85			>88	>85	-
3. Размер кредитного портфеля, млрд. евро								
Общая сумма по Банку	45,76	47,82	48,12	50,91	66,44	67,73	64,21	16(10)%
- Общая сумма по ЕС и странам-кандидатам	43,10	44,36	44,71	47,50	61,40	63,60	59,45	17(10)%
- Общая сумма по соседним странам и странам-партнерам	2,66	3,46	3,41	3,41	5,04	4,13	4,76	11(13)%
4. Кредиты в целях конвергенции регионов стран ЕС, млрд. евро								
- Общий объем кредитов	-	18,08	16,40	17,05	22,00	23,00	23,00	12(9)%

	2006г. факт.	2007г. факт.	2008г. план.	2008г. ожид.	2009г. план.	2010г. ориентир.	2011г. ориентир.	Среднее изменение (%) плановых показателей за 2006-2010 (2011) гг.
5. Кредиты в целях экономики, основанной на знаниях, в ЕС и странах-партнерах, млрд. евро								
- Общий объем кредитов по Банку	10,95	10,29	7,43	10,70	10,50	11,00	10,73	17(12)%
- Общий объем кредитов по Фонду (EIF)	-	521	600-710	572	840	900	730	7(-1)%
6. Кредиты в целях развития трансъевропейских инфраструктурных сетей (в том числе, транспорт и энергетика) в ЕС и странах-партнерах, млрд. евро	8,35	9,34	8,20	8,90	10,10	10,60	10,30	11(7)%
7. Кредиты в целях защиты окружающей среды в ЕС и странах-партнерах, млрд. евро	-	16,36	10,98	13,50	15,42	16,38	15,97	14(9)%
8. Кредиты в целях поддержки малого и среднего предпринимательства, млрд. евро								
- Общий объем кредитов в странах ЕС для поддержки МСП	-	16,36	10,98	13,50	15,42	16,38	15,97	14(9)%
- Общий объем гарантий от EIF	-	1,40	1,60-2,06	1,85	2,40	2,35	2,30	16(11)%
9. Кредиты в целях поддержки энергетики (по Банку, во всех странах), млрд. евро	-	8,67	6,500	10,10	9,50	10,25	10,04	43(31)%
КЛИЕНТСКИЕ И ПАРТНЕРСКИЕ ЦЕЛИ								
10. Финансирование в рамках кооперации с Еврокомиссией, млрд. евро	225	208	100	100	120	140	160	13(15)%
- В целом по соседним с ЕС странам и странам-партнерам								
11. Софинансирование совместно с международными финансовыми институтами в целях финансовых операций Европейского инвестиционного банка, %								
- Страны-кандидаты на вступление в ЕС	н.д.	29	н.д.	н.д.	-	-	-	-
- Соседние в ЕС страны и страны-партнеры	н.д.	33	35	35	40	40	40	-
12. Новые кредиты с рейтингом C и D в странах ЕС и странах-кандидатах, млрд. евро	3,30	6,61	7,70	8,70	8,70	8,90	9,10	12(9)%

	2006г. факт.	2007г. факт.	2008г. план.	2008г. ожид.	2009г. план.	2010г. ориентир.	2011г. ориентир.	Среднее изменение (%) плановых показателей за 2006-2010 (2011) гг.
13. Совместные инициативы в целях поддержки проектов в европейском регионе (JASPERS – программа помощи подготовки технической документации для больших проектов/ программ развития инфраструктуры, способствующих укреплению связей между странами ЕС)								
- % завершенных мероприятий (на основе плана мероприятий на год)	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	70	70	70	-
- % заявок, одобренных Еврокомиссией	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	90	90	90	-
14. Объединенные финансовые ресурсы Европы поддержки микро-, малого и среднего предпринимательства (JEREMIE)								
- Общее число мандатов	-	1	6	7	13	15	15	-
- Общее количество подписанных соглашений	-	800	800	700	1 050	1 150	1 150	-
15. Общеευропейская программа поддержки устойчивого развития мегаполисов (JESSICA)								
-Число утвержденных объектов (проектов)	н.д.	н.д.	18-20	18-20	15-20	TBD	TBD	-
-Число завершенных объектов (проектов)	н.д.	н.д.	12-15	12-15	10-15	TBD	TBD	-
- Совокупное число фондов в рамках программы JESSICA	н.д.	н.д.	3	3	8-10	16-20	19-21	-
ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ								
16. План по кредитам на год, млрд. евро	48,05	54,73	55,00	60,00	70,00	65-75	65-75	-
17. Качество портфеля - % займов с рейтингами от А до С	96,5	96,9	>90	>95	>90	>90	>90	-
ЦЕЛИ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ								
18. Покрытие издержек (административные расходы), млрд. евро								
Общая сумма	108,7	118,1	108,1	129,4	120,4	155,9	185,9	-
- на корпоративном уровне	108,0	120,3	105,7	133,9	130,4	156,2	174,4	-
- на уровне автономных бизнес-единиц	0,7	2,2	2,4	-4,4	-10,0	-0,3	11,5	-
19. Осуществление Инспекцией внутреннего контроля согласованного плана мероприятий (в целом по Группе EIB), %	65	57	>60	60	>60	>60	>60	-
20. Мониторинг								
- % внутренней задолженности в соответствии с отчетами по результатам проектов	-	-	-	н.д.	<5	<5	<5	-
- % отчетов, находящихся на рассмотрении	16,4	<30	<20	<20	<18	<17	<16	-

	2006г. факт.	2007г. факт.	2008г. план.	2008г. ожд.	2009г. план.	2010г. ориентир.	2011г. ориентир.	Среднее изменение (%) плановых показателей за 2006-2010 (2011) гг.
ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И РОСТА								
21. Исследования по Банку – общекорпоративное (% ответов от «удовлетворительно» и выше)	75	73	>80	>80	>80	>80	>80	-
22. Исследования по банку - услуги в области управления человеческими ресурсами (% ответов от «удовлетворительно» и выше)	77	75	>80	>80	>80	>80	>80	-
23. Исследования по банку - услуги в области информационных технологий (% ответов от «удовлетворительно» и выше)	82	84	>85	>80	>85	>85.	>80	-
24. Гендерная структура коллектива - ;% женщин принятый на работу с функциями Г или выше% женщин, принятых на руководящую должность	-	40%	39%	39%	45%	45%	50%	-
25. Рейтинг Корпоративной социальной ответственности (присваивается нефинансовым рейтинговым агентством)	-	-	50%	50%	52%	54%	56%	-
*Синим цветом выделены ранее не использовавшиеся показатели								

Поскольку Корпоративный операционный план принимается в ноябре (до окончания финансового года), то **показатели отчетного периода имеют прогнозное значение.**

В Корпоративном операционном плане цели корпоративного уровня в начале каждого года декомпозируются и детализируются до уровня структурных подразделений Банка.

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

Корпоративный операционный план публикуется на сайте Банка. Также ежегодно (до 2007 года) выпускался Годовой отчет, описывающий итоги деятельности и планы Банка на следующий финансовый год.

Помимо Годового отчета до 2007 года публиковался **Отчет о корпоративной ответственности** EIB на основе Руководства Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития.

Целевая аудитория отчета – основные стейкхолдеры Банка – акционеры, инвесторы, представители политического и делового сообщества, международные организации и фонды, а также широкая общественность.

В 2007 году после того, как в систему управления группы EIB были внедрены принципы корпоративной социальной ответственности, было принято решение объединить Годовой отчет и Отчет о корпоративной социальной ответственности и выпускать единый документ – **Отчет о деятельности и корпоративной ответственности**.

Мониторинг реализации стратегии Европейского инвестиционного банка осуществляется с помощью интегрированной системы планирования и отчетности, состоящей из следующих инструментов:

- **стратегическая карта;**
- **система сбалансированных показателей;**
- **информационная система управления,** определяющая для каждой дирекции специфические показатели деятельности, которые соотносятся со стратегическими целями Банка.

В 2007 году в рамках организационной структуры EIB создано самостоятельное структурное подразделение **Дирекция стратегического и корпоративного управления** (рис. 5).



Рис 5. Организационная структура EIB.

В компетенцию Дирекции входит:

- составление Корпоративного операционного плана;
- мониторинг реализации стратегии Банка;
- совершенствование внутренних бизнес-процессов;
- осуществление финансового контроля;
- корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность;
- проведение прикладных аналитических исследований (рис. 6).



Рис 6. Дирекция стратегического и корпоративного управления ЕИБ.

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

В 1995 году в Банке в рамках Инспекции внутреннего контроля создан **Отдел оценки операций** (рис. 7), участвующий в оценке деятельности Банка.



Рис 7. Отдел оценки операций ЕИБ.

Процесс оценки операций позволяет анализировать каждый вид деятельности узкоспециализированной группой оценщиков, сформированной из специалистов Отдела оценки операций и внешних независимых консультантов.

Цель проведения оценки – определение источников увеличения добавленной стоимости, повышения операционной эффективности, совершенствования системы отчетности и повышение прозрачности управления.

Деятельность Банка оценивается на основании фактических полученных результатов:

- **результативность** - степень достижения поставленных целей;
- **эффективность** - соотношение результатов и вложенных ресурсов в их достижение;
- **устойчивость** - вероятность сохранения положительного результата в долгосрочном периоде и устойчивость к рискам;

- степень **воздействия на окружающую среду**.

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

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

В целях сопоставления результатов для оценки критериев используется 4-х уровневая шкала оценки:

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

Исходя из полученных результатов оценки, подразделения и службы Банка разрабатывают рекомендации по совершенствованию деятельности Банка.

Результаты оценки и рекомендации предоставляются Управляющему совету Банка и обсуждаются на Совете директоров.