

**В.Д.Андрианов, Е.В.Еськова**

## **Бразильский банк развития: опыт стратегического управления**

В статье рассмотрена история создания, главные направления кредитования, основные показатели деятельности, организационная структура и органы управления Бразильского банка развития. Проанализированы особенности систем стратегического управления, а также мониторинга реализации стратегии банка.

**Ключевые слова:** стратегические приоритеты деятельности, организационная структура, система стратегического управления.

### **ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ**

Бразильский национальный банк социально-экономического развития (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES) был создан в 1952 г. с целью содействия развитию промышленности и инфраструктуры в стране<sup>1</sup>.

BNDES является инструментом федерального правительства Бразилии по реализации промышленной и инфраструктурной политики, а также основным финансовым институтом страны, предоставляющим долгосрочное финансирование.

Стратегические приоритеты деятельности BNDES определяются правительством Бразилии в зависимости от задач развития национальной экономики:

в 1950-е годы приоритетными были инфраструктура (энергетика и транспорт), сталелитейная промышленность;

---

<sup>1</sup> Владимир Дмитриевич Андрианов — доктор экономических наук, профессор МГУ, заслуженный экономист РФ, Директор Департамента стратегического анализа и разработок ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (Andrianov\_VD@veb.ru); Екатерина Валерьевна Еськова — экономист 1-й категории Управления по аналитическому обеспечению устойчивого и институционального развития Департамента стратегического анализа и разработок ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (Eskova1111@mail.ru).



в 1960-е годы — тяжелая промышленность, производство товаров народного потребления, развитие малых и средних предприятий, технологическое развитие;

в 1970-е годы — импортозамещение, сырьевые отрасли, обновление промышленного оборудования;

в 1980-е годы — энергетика, сельское хозяйство, поддержка рыночных интеграционных процессов в экономике;

в 1990-е годы — частная инфраструктура, экспорт, управление приватизацией, городское и социальное развитие;

в 2000-е годы — инфраструктура, структурные изменения в промышленности, развитие МСП, экспорт, социальная сфера;

в настоящее время — технологические инновации и конкурентоспособность, политика устойчивого развития.

## **ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

По своей организационно-правовой форме банк является федеральным государственным унитарным предприятием и работает непосредственно под руководством министерства развития, промышленности и внешней торговли.

В состав группы BNDES входят четыре дочерние компании:

— BNDESPAR (BNDES PARTICIPAÇÕES S.A.) — предоставление долевого финансирования;

— FINAME, Agência Especial de Financiamento Industrial (Специальное агентство по финансированию промышленности) — финансирование производства и приобретения машин и оборудования;

— BNDES Limited, UK — поддержка бразильских предприятий за рубежом;

— EXIM Brazil, Agência Crédito à Exportação do Brasil S.A (Кредитное агентство по поддержке бразильского экспорта) — кредитование внешнеторговых операций, предоставление государственных гарантий

по экспортным кредитам, страхование экспортных кредитов и сделок от политических и других видов рисков.

Миссия BNDES заключается в содействии устойчивому развитию национальной экономики путем создания новых рабочих мест и сокращения социального и регионального неравенства.

Видение BNDES — банк, обеспечивающий прогрессивное инновационное развитие Бразилии.

Основными направлениями кредитования являются:

- комплексное финансирование инвестиционных проектов;
- поддержка экспорта бразильских товаров и услуг;
- финансирование приобретения машин и оборудования;
- кредитование субъектов МСП.

Кроме стандартных кредитных продуктов и соответствующих кредитных линий BNDES в качестве механизмов финансирования использует различные программы и фонды.

Формы предоставления BNDES долевого финансирования:

- приобретение акций и облигаций;
- фонды венчурных инвестиций;
- фонды финансирования start-up проектов;
- фонды частных инвестиций.

Специализированные фонды<sup>2</sup> являются источником кредитных ресурсов, привлекаемых в качестве уставного капитала или на договорной основе. Фонды предоставляют заемщикам финансовые ресурсы на специальных условиях. Некоторые из них финансируют инвестиции на безвозмездной основе. В настоящее время под управлением BNDES находятся девять специализированных фондов.

Специализированные программы направлены на развитие приоритетных отраслей и сфер экономики. В настоящее время BNDES осуществляет финансирование в рамках 44 таких программ. Банк предлагает своим клиентам 11 стандартных кредитных продуктов, которые характеризуются общими финансовыми условиями и операционными процедурами финансирования.

Уставный капитал BNDES составляет 25,9 млрд долл. (по состоянию на 31 декабря 2013 г.). Численность персонала BNDES (по состоянию на 31 декабря 2013 г.) — 2859 человек.



Здание BNDES

### ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ BNDES<sup>3</sup>

Показатели	Годы		
	2011	2012	2013
Суммарные активы (валюта баланса; млрд долл.)	335,5	349,0	333,8
Капитал (собственные средства; млрд долл.)	32,8	25,5	25,9
Кредитный портфель (чистая ссудная задолженность; млрд долл.)	228,0	240,2	241,3
Отношение активов к ВВП (в реальном выражении, %)	13,5	15,5	12,5
Рентабельность капитала, % (return on equity, ROE)	21,9	18,8	16,9
Рентабельность активов, % (return on assets, ROA)	1,6	1,3	1,1
Стоимость суммарных активов на одного сотрудника	122,5	122,3	116,8
Отношение резервов к кредитному портфелю	0,85	0,71	0,56

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Высшим руководящим органом BNDES является Наблюдательный совет, состоящий из 13 членов, в числе которых председатель совета и президент банка (схема 1). Члены совета назначаются президентом Бразилии на трехлетний срок. Заседания совета проводятся ежеквартально.

Исполнительным органом управления BNDES является правление, состоящее из президента банка, вице-президента и семи членов правления — директоров. В задачи правления входят обсуждение и анализ процесса реализации стратегических инициатив и достижения целевых значений ключевых показателей эффективности.

Поддержку работы Наблюдательного совета осуществляют ряд комитетов, в том числе<sup>4</sup>:

- аудиторский;
- по планированию;
- по управлению;
- инвестиционный;
- по развитию промышленных и инновационных кластеров.

Состав Аудиторского комитета утверждает Наблюдательный совет. Комитет предоставляет отчетность по результатам деятельности группы BNDES непосредственно Наблюдательному совету банка.

Комитет по планированию и Комитет по управлению осуществляют мониторинг реализации стратегии, занимая важное место в системе стратегического управления банка.

Комитет по развитию промышленных и инновационных кластеров координирует деятельность BNDES по вопросам социальной интеграции, регионального развития, а также инноваций в области технологий в соответствии с территориальной, социальной и экологической политикой банка.





Президент BNDES Луснану Коунгью

Инвестиционный комитет участвует в принятии решений о предоставлении долевого финансирования, взаимодействуя при этом с дочерней компанией BNDESPAR.

В организационной структуре банка (по состоянию на 31 декабря 2013 г.) насчитывалось 23 подразделения. В состав одного подразделения входит несколько управлений. В банке также предусмотрены должности директоров, каждый из которых курирует деятельность подразделений по нескольким направлениям.

#### **ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ BNDES**

Институты развития национального масштаба представляют собой инструмент для реализации социально-экономической политики государства, отражают определенный этап эволюции методов государственного воздействия на экономику.

Успешное функционирование финансовых институтов развития зависит от эффективного стратегического управления. Основные цели создания системы стратегического управления — разработка и обеспечение реализации стратегии развития.

Система стратегического управления является частью общей системы управления организации. Она обеспечивает возможность управления организацией на постоянной основе за счет постановки стратегических целей, доведения их до уровня структурных подразделений и создания системы измеряемых показателей, на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами<sup>5</sup>.

Учитывается опыт деятельности банков других регионов и стран. Так, например, 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.

Описанный 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. Деятельность Азиатского банка развития осуществляется в соответствии с долгосрочной стратегией его развития до 2020 г., принятой и утвержденной Советом директоров в апреле 2008 г.<sup>6</sup>

Стратегия Канадского банка развития бизнеса формулируется в корпоративном плане, являющемся важнейшим документом банка. Корпоративный план утверждается Советом директоров и определяет стратегический

курс развития Канадского банка развития бизнеса на среднесрочный период. После утверждения Корпоративный план передается на ознакомление в правительство Канады. Корпоративный план составляется на пятилетний период и пересматривается ежегодно с учетом изменений экономических условий<sup>7</sup>.

Что касается Бразильского банка развития, то в ноябре 2007 г. его правление приняло решение о разработке корпоративной стратегии банка на период 2009—2014 гг.<sup>8</sup>.

Подготовка стратегии 2009—2014 гг. проходила поэтапно:

- разработка концепции и методологии системы стратегического управления;
- определение стратегических приоритетов, корпоративных стратегических целей и стратегических целей дивизионов;
- разработка корпоративной стратегической карты и стратегических карт структурных подразделений;
- разработка и внедрение системы сбалансированных показателей;
- определение стратегических инициатив.

На первом этапе прошли стратегические сессии высшего руководства, в результате которых были сформулированы четыре сценария развития BNDES в 2009—2014 гг. Проводился SWOT-анализ\*, анализ вклада банка в развитие национальной экономики и др. На данном этапе также были сформулированы миссия, видение банка, стратегические направления его деятельности.

На втором этапе было создано 25 рабочих групп, состоящих из сотрудников BNDES. Эти группы определяли стратегические цели банка в целом, каждого дивизиона и департамента в отдельности. Всего состоялось 75 совещаний рабочих групп. В общей сложности в разработке стратегии приняли участие 450 сотрудников.

В 2008 г. была утверждена корпоративная стратегия банка на 2009—2014 гг. Она основана на принципах устойчивого развития и социальной ответственности и содержит:

- миссию, видение банка, стратегические приоритеты и цели;
- описание четырех сценариев развития банка в зависимости от прогнозов состояния мировой экономики и возможных последствий влияния мирового кризиса на экономику Бразилии;
- прогноз финансовых показателей деятельности банка;
- стратегическую карту общекорпоративного уровня;
- приоритетные направления финансирования инвестиционных проектов;
- стратегические инициативы (портфель внутренних проектов банка);
- раздел по корпоративной социальной ответственности.

Обязательства BNDES применять принципы устойчивого развития в своей деятельности отражены в документах «Миссии банка», в «Стратегии социальной и экологической ответственности» — аналог Стратегии корпо-

---

\* SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).



Саммит BRICS, 2013 г. Президенты банков ВЭБ и BNDES В.А.Дмитриев (слева) и Л.Койтинью

ративной социальной ответственности (КСО), разрабатываемой в других институтах развития. Банк придает большое значение данным принципам и последовательно интегрирует их в свою общую стратегию развития и практическую деятельность по ее реализации.

В 2011 г. BNDES присоединился к стандартам «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (GRI)\*.

На третьем этапе банк приступил к декомпозиции стратегических целей и построению стратегических карт для стратегических направлений (подразделений) и управлений. Конечная цель — создание трехуровневой системы стратегических карт (банк — подразделения — управления). В настоящее время в банке действует 25 карт разного уровня. Стратегия и стратегическая карта общекорпоративного уровня охватывают деятельность и дочерних компаний банка, которые рассматриваются как его подразделения.

На четвертом этапе разрабатывается и внедряется главный инструмент реализации стратегии — система сбалансированных показателей (ССП). Общекорпоративная СПП банка содержит 20 ключевых показателей эффективности по четырем направлениям:

- устойчивое и конкурентное развитие,
- финансовая устойчивость;

\* Руководство GRI — основной международный стандарт нефинансовой отчетности, разработанный Глобальной инициативой по отчетности, — организацией, созданной при участии Программы ООН по окружающей среде (UNEP). Содержит перечень экономических, экологических и социальных показателей, характеризующих вклад организации в устойчивое развитие.

- внутренние процессы;
- обучение и развитие компетенций.

На пятом этапе с целью достижения стратегических целей формулируются стратегические инициативы (внутренние мероприятия, программы, проекты, необходимые для реализации стратегии банка).

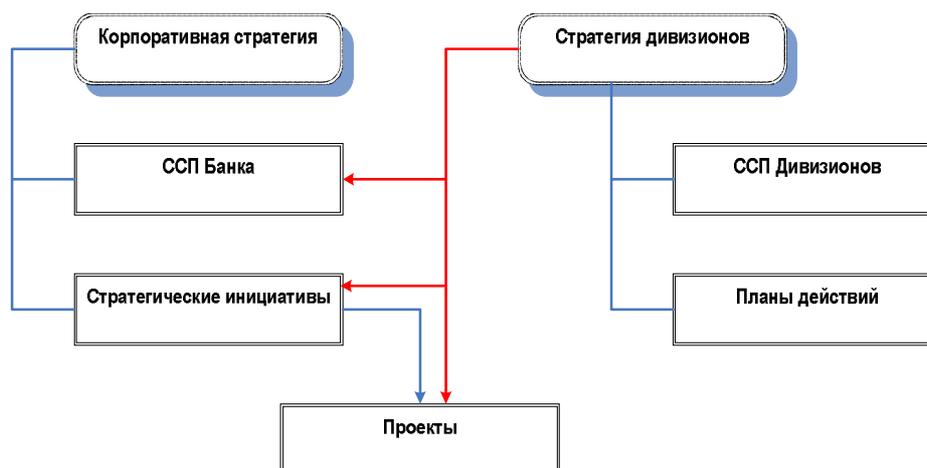
В течение 2009 г. все основные процессы стратегического управления были полностью внедрены во всех подразделениях. В результате в банке были заложены основы системы стратегического управления.

## СИСТЕМА МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Мониторинг реализации стратегии осуществляется путем контроля достижения целевых значений Ключевых показателей эффективности (КПЭ) и контроля реализации стратегических инициатив, направленных на достижение целевых значений КПЭ. Мониторинг проводится как на уровне банка, так и на уровне его самостоятельных структурных подразделений (схема. 2).

С х е м а 2

### ПРОЦЕСС МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ BNDES



Мониторинг реализации стратегии осуществляется на постоянной основе. Ежеквартально результаты мониторинга выносятся на рассмотрение Комитета по планированию и Комитета по управлению. Далее результаты мониторинга реализации стратегии рассматриваются и утверждаются Правлением банка на стратегических сессиях.

Подразделение экономических исследований с целью оценки эффективности инвестиционной деятельности банка на периодической основе проводит сравнительный анализ деятельности предприятий Бразилии, финансируемых и нефинансируемых банком.

Основной целевой показатель, используемый для планирования и оценки инвестиционных операций BNDES и его подразделений, — объем предоставленного долгового и долевого финансирования за определенный пе-

риод времени. Основные макроэкономические показатели деятельности банка — доля инвестиций банка в общем объеме инвестиций в стране и объем инвестиций банка в процентах от ВВП. Оценка вклада BNDES в прирост стоимости ВВП страны не проводится.

Приоритетная поддержка инноваций характеризуется отношением годового прироста объема предоставленного финансирования по инновационным инвестиционным проектам к годовому приросту объема финансирования по всем инвестиционным проектам в целом по стране.

Приоритетность направлений поддержки определяется на основе критерия превышения относительного годового прироста объема предоставленного финансирования в данной отрасли над относительным годовым приростом объема финансирования по всем отраслям в целом по стране.

В 2009 г. был инициирован внутренний проект BNDES по повышению эффективности деятельности, реализация которого включает следующие фазы:

— оценка операционных рисков и описание бизнес-процессов банка (фаза завершена);

— создание офиса управления проектами, системы стратегического управления, управления изменениями и коммуникациями, а также системы мониторинга;

— создание единой ИТ-архитектуры, системы управления ресурсами банка на базе системы планирования ресурсов SAP ERP (SAP Enterprise Resource Planning System), единого вычислительного центра обработки данных и некоторые другие.

В заключение хотелось бы отметить, что BNDES является основным партнером Внешэкономбанка России в Бразилии. Между ними подписаны Соглашение о сотрудничестве и Меморандум о сотрудничестве в области подготовки кадров и обмена опытом между институтами развития стран — участников BRICS.

Внешэкономбанк прорабатывает проект двустороннего генерального соглашения с BNDES о кредитовании в национальных валютах в рамках осуществления сотрудничества с уполномоченными банками стран — членов BRICS.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/)

<sup>2</sup> [www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Programas\\_](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_)

<sup>3</sup> [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Hotsites/Relatorio\\_Anual\\_2013/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2013/)

<sup>4</sup> [www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/Quem\\_e\\_quem/est](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/Quem_e_quem/est)

<sup>5</sup> В. Д. А н д р я н о в. Стратегическое управление в зарубежных финансовых институтах развития. М., 2012, с. 8—9.

<sup>6</sup> Там же, с. 84—85.

<sup>7</sup> Там же, с. 154.

<sup>8</sup> [www.bndes.gov.br/SiteDNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/](http://www.bndes.gov.br/SiteDNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА BNDES, 2013 г.

