



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

КАНАДСКАЯ КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА: опыт стратегического управления

Департамент стратегического анализа и разработок

Отдел институционального и стратегического развития

Москва – 2012

История создания

Канадская корпорация развития экспорта (Export Development Canada) была создана в 1944 г. для поддержки и стимулирования внешнеэкономической деятельности канадских компаний.

На основании Парламентского Закона о развитии экспорта от 1 октября 1969 г. Канадская корпорация развития экспорта (далее – Корпорация) была преобразована в акционерное общество со 100-процентным государственным участием (crown corporation).

В соответствии с канадским законодательством «crown corporations» – это акционерные общества со 100-процентным государственным участием, являющиеся агентами Правительства Канады по реализации основных направлений экономической политики.

Общие сведения

В настоящее время Корпорация является основным финансовым институтом развития, оказывающим услуги экспортного финансирования предприятиям Канады.

В рамках осуществления поддержки внешнеэкономических операций канадских предприятий Корпорация предлагает своим клиентам широкий спектр финансовых услуг в области **экспортного страхования, гарантийной поддержки и финансирования экспорта**, а также **консультационные услуги**.

Клиентами Корпорации являются как канадские компании, так и компании-резиденты других стран, осуществляющие внешнеэкономические операции с канадскими предприятиями. Более 80% клиентов Корпорации – малые и средние предприятия-экспортеры, которые получают **стандартный комплекс финансовых услуг**. Для крупных предприятий-экспортеров, в случае необходимости, финансовые продукты могут быть доработаны с учетом их специфических запросов и потребностей.

Корпорация поддерживает инвестиции канадских компаний в 184 зарубежных странах. Для повышения эффективности поддержки своих клиентов за рубежом Корпорация открыла представительства в 10 странах мира, в том числе в России.

Корпорация осуществляет свою деятельность на основе **принципа финансовой независимости**, генерируя доход, достаточный для:

- формирования активов,
- успешного управления кредитным и рыночным рисками,
- поддержания собственного капитала на уровне, обеспечивающем долгосрочное стратегическое развитие Корпорации.
- В настоящее время деятельность Корпорации регулируется следующими нормативно-правовыми актами:
- Законом о развитии экспорта;
- Законом о регулировании финансовой деятельности.

Закон о развитии экспорта устанавливает **максимальный объем обязательств**, которые Корпорация может взять на себя в процессе осуществления основной деятельности. В соответствии с этим законом Министерство международной торговли Канады (по согласованию с Министерством финансов) имеет право давать Корпорации разрешение на **проведение определенных операций от имени Правительства Канады**. Такие операции отражаются на отдельном счете Корпорации, известном под названием «**Канадский счет**». Совет директоров Корпорации несет ответственность только за надлежащее выполнение операций в рамках «Канадского счета».

Закон о регулировании финансовой деятельности регламентирует вопросы, касающиеся **финансового менеджмента, отчетности, базовых принципов организации систем внутреннего контроля и аудита эффективности деятельности** канадских акционерных обществ со 100-процентным государственным участием.

Согласно Закону о развитии экспорта Корпорация отчитывается на регулярной основе перед Парламентом Канады. Деятельность Корпорации курируется Министерством международной торговли Канады.

Организационная структура и органы управления

Деятельностью Корпорации управляет **Совет директоров**, состоящий из Председателя и 10 членов, большинство из которых являются независимыми директорами и представляют частный сектор. Председатель и члены Совета директоров утверждаются Парламентом Канады.

Совет директоров подотчетен Парламенту Канады, курирует Совет директоров министр международной торговли Канады. Для обеспечения деятельности Совета директоров создано пять специальных комитетов (рис. 1):



Рис. 1. Структура корпоративного управления Корпорации

Комитет по развитию бизнеса занимается проработкой вопросов стратегического развития Корпорации.

В сферу его компетенции входят:

- определение основных направлений стратегического развития Корпорации, включая подготовку Корпоративного плана;
- регулярный пересмотр системы показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады;
- анализ внешних условий функционирования Корпорации и подготовка предложений по осуществлению корректирующих действий в случае их изменения;
- мониторинг реализации утвержденных планов (Корпоративного плана и бизнес-планов) и контроль соблюдения установленных принципов деятельности.

Комитет по кадровым вопросам готовит рекомендации по:

- формирование кадровой политики (в соответствии с утвержденной Стратегией Корпорации);
- определению целей и задач Президента Корпорации в реализации Стратегии, оценке результатов его деятельности, подготовке предложений по вознаграждению.

Комитет по кадровым назначениям и корпоративному управлению Корпорации готовит предложения по следующим вопросам:

- выбор кандидатуры на должности Президента и Главного исполнительного директора Корпорации, Председателя и членов Совета директоров Корпорации;
- оценка эффективности деятельности Совета директоров и его комитетов.

Состав комитетов и их полномочия определяются и в случае необходимости пересматриваются Советом директоров Корпорации.

В **организационную структуру управления Корпорации** входят восемь функциональных департаментов, юридическая служба и корпоративный секретариат.

Непосредственное руководство корпорацией осуществляет Президент и Главный исполнительный директор в одном лице, которые отчитываются перед Советом директоров Корпорации (*рис.2*).

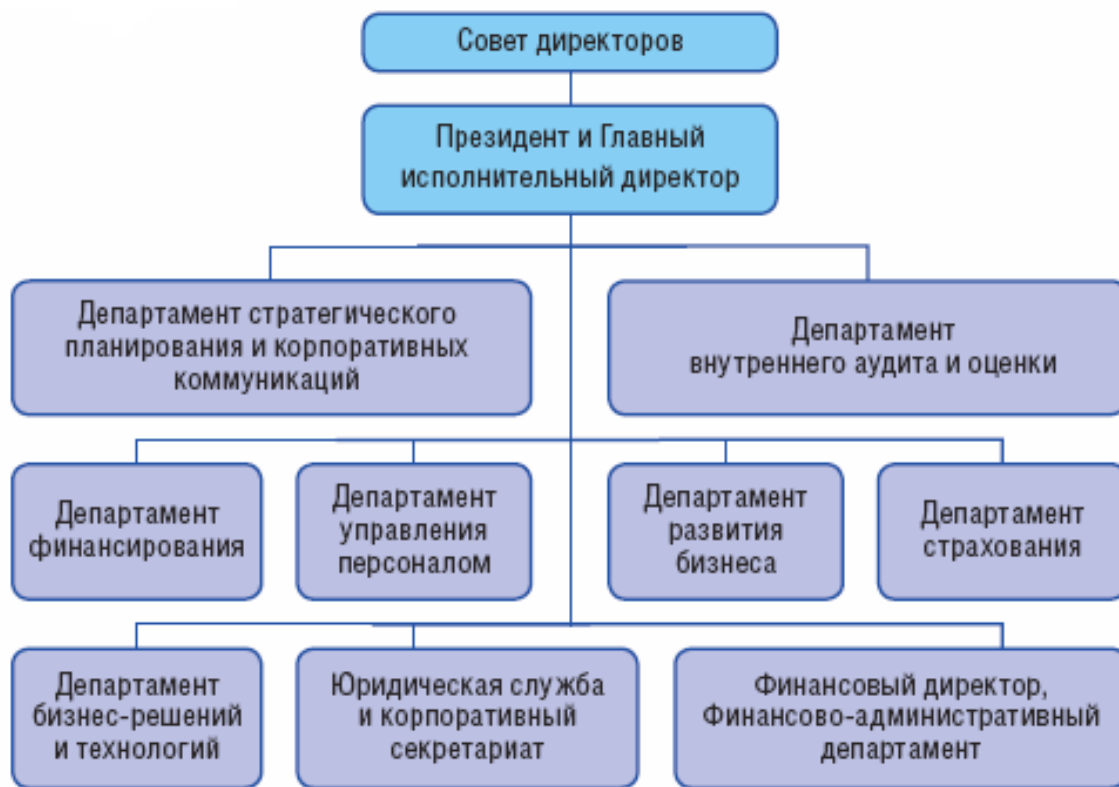


Рис. 2. Организационная структура Корпорации

Особенности системы стратегического управления

Основные направления стратегического развития Корпорации определяются Советом директоров с учетом предложений **Комитета по развитию бизнеса**. В процессе разработки Стратегии определяются миссия, видение, основные стратегические цели Корпорации и ресурсы, необходимые для их достижения.

Миссия Корпорации состоит в содействии расширению международного влияния канадских компаний.

Видение Корпорации – быть лидером в предоставлении инновационных финансовых услуг на коммерческой основе канадским компаниям, помогая им добиться успеха на глобальных рынках.

При разработке Стратегии учитываются следующие **основные принципы**:

- соответствие требованиям международных соглашений, заключенных Правительством Канады;
- выполнение обязательств Корпорации в области корпоративной социальной ответственности;
- обеспечение финансовой стабильности.

Процесс разработки и координации Стратегии возложен на **Департамент стратегического планирования и корпоративных коммуникаций**. В разработке Стратегии принимают участие все подразделения Корпорации.

Каждый департамент на базе сформулированных ранее основных направлений стратегического развития готовит свой бизнес-план или операционный план. Эти планы важны для разработки Стратегии Корпорации, а цели, предложенные департаментами, помогают разработать **стратегические цели, ключевые показатели эффективности** для Корпорации в целом.

После того как процесс разработки и утверждения корпоративной стратегии завершен, бизнес-планы и операционные планы департаментов дорабатываются с учетом утвержденного Корпоративного плана. Это позволяет Корпорации **не допустить расхождения бизнес-планов и операционных планов департаментов с корпоративной стратегией и увязать планы департаментов между собой.**

Стратегические цели, ключевые показатели эффективности и их целевые значения для Корпорации в целом интегрируются в ее операционную деятельность посредством бизнес- и операционных планов отдельных структурных подразделений.

Индивидуальные цели сотрудников Корпорации привязываются к целям, установленным в функциональных планах их подразделений. Результаты достижения индивидуальных целей оцениваются с помощью ежегодно проводимой оценки эффективности деятельности сотрудников. В соответствии с программой мотивации и стимулирования труда, действующей в Корпорации в настоящий момент, размер переменной части вознаграждения сотрудников напрямую зависит от их вклада в реализацию корпоративной стратегии, который определяется по результатам ежегодной оценки достижения индивидуальных целей.

Стратегия Корпорации формулируется в **Корпоративном плане**, являющемся важнейшим документом Корпорации, который составляется на пятилетний период и включает:

- анализ внешней среды и ее изменений;
- стратегические цели;
- систему сбалансированных показателей (ключевые показатели эффективности);
- финансовый план.

Корпоративный план утверждается Советом директоров Корпорации и **пересматривается ежегодно с учетом изменения внешних и внутренних экономических условий (рис. 3).**

Процесс пересмотра Корпоративного плана включает в себя сбор информации из различных источников с целью подтверждения того, что стратегический курс Корпорации отражает интересы ее акционеров, а также потребности канадских экспортеров.

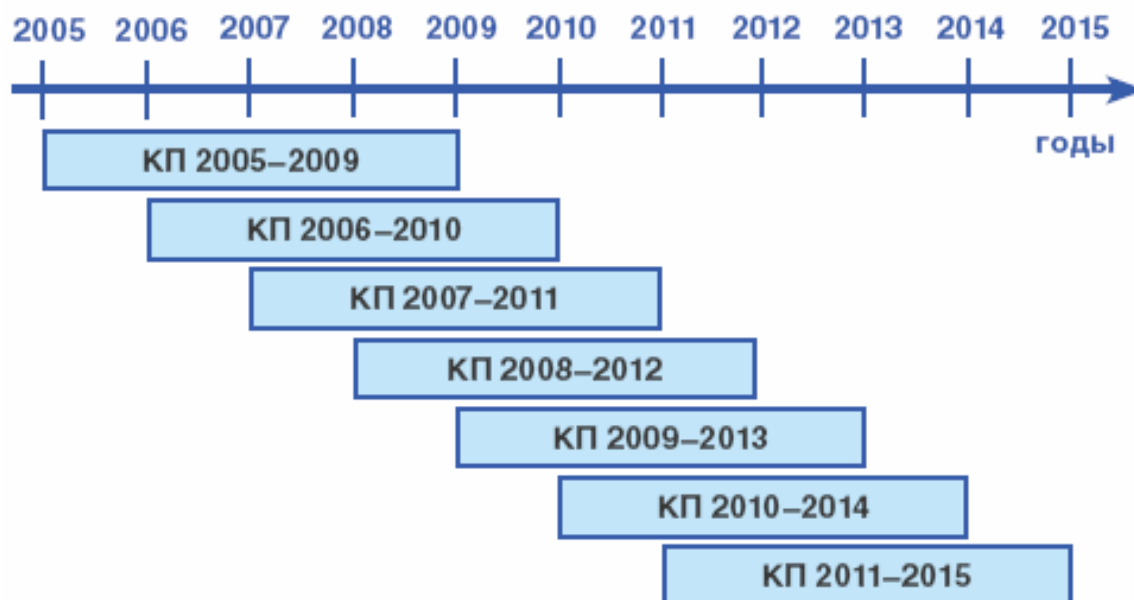


Рис. 3. Преемственность Корпоративных планов (КП) Корпорации

Система мониторинга реализации Стратегии

Стратегическое управление и мониторинг реализации Стратегии Корпорации осуществляет **Департамент стратегического планирования и корпоративных коммуникаций**.

Для реализации своей Стратегии Корпорация использует методологию **системы сбалансированных показателей**. Эффективность деятельности Корпорации измеряется степенью соответствия показателям Корпоративного плана.

Стратегические цели и ключевые показатели эффективности Корпорации формулируются в четырех основных областях:

- взаимодействие с экспортерами и инвесторами;
- содействие интеграции в систему мировой торговли;
- развитие организации;
- стабильный финансовый менеджмент.

На период **2009–2013 гг.** перед Корпорацией поставлены следующие **стратегические цели**:

- достичь более тесного сотрудничества с канадскими предприятиями для лучшего понимания их потребностей и наиболее эффективного применения опыта и знаний, деловых связей и финансовых решений Корпорации;
- повысить конкурентоспособность канадских компаний, предоставляя им широкий спектр услуг по торговому финансированию и управлению рисками с целью роста экспортных продаж, инвестиций за рубежом и эффективности управления поставками;

- оптимально использовать ресурсы, бизнес-процессы, технологии и персонал Корпорации для удовлетворения потребностей канадских компаний;
- совершенствовать процедуры риск-менеджмента и политику поддержания необходимого соотношения собственного капитала и активов для сохранения стабильного финансового состояния, обеспечивающего реализацию стратегических задач Корпорации и ее финансовую самостоятельность.

Для мониторинга реализации утвержденной Стратегии используется набор **ключевых показателей деятельности Корпорации** (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности Корпорации

Показатель	Факт 2009	План 2010	Факт 2010	План 2011
Чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации (%)	68,9	на том же уровне	74,0	70,0 – 77,0
Общий оборот бизнеса (млн. долл. США)	79 113	+4%	84 858	+2-4%
Оборот бизнеса на развивающихся рынках (млн. долл. США)	17 867	+1%	23 829	+2-5%
Количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний	494	+3%	550	+4-7%
Количество сделок, осуществленных через компании-партнеры	5 000	на том же уровне	5 400	на том же уровне / +2%
Соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ	55:45	53:47	41:59	45:55
Коэффициент эффективности (%)	22,9	20,4	25,2	26,1
Чистая прибыль (млн. долл. США)	247	355	1 616	577
Рентабельность собственного капитала (%)	3,9	5,3	19,5	7,3
Лояльность сотрудников	—	на уровне высококлассных организаций	—	на уровне высококлассных организаций
Стабильность кадрового состава (%)	92,7	не менее 92,7	не менее 92,7	не менее 92,7

Для оценки результатов достижения стратегических целей по направлению «**взаимодействие с экспортерами и инвесторами**» Корпорация использует следующие ключевые показатели эффективности:

- количество обслуженных клиентов;
- количество клиентов – повторных пользователей программ Корпорации;
- чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации.

Количество обслуженных клиентов за год – число канадских компаний, которые в течение данного года пользовались услугами Корпорации или получали выгоду от ранее оказанных им услуг. Данный показатель вошел в состав ключевых показателей эффективности начиная с 2007 г.

Количество клиентов – повторных пользователей программ Корпорации – показатель, позволяющий косвенно оценить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов Корпорации. Динамика данного показателя говорит об эффективной стратегии удержания и повторного привлечения клиентов.

В 2008 г. Корпорация внесла изменения в подход к оценке **уровня удовлетворенности клиентов**. Для этих целей в систему сбалансированных показателей был добавлен новый показатель – **чистый показатель продвижения услуг и продуктов Корпорации (Net Promoter Score)**. Он заменил использовавшиеся ранее показатели: количество постоянных и новых клиентов, индекс клиентских услуг и индекс ценности для клиентов.

По чистому показателю продвижения услуг и продуктов оценивается репутация Корпорации и вероятность того, что клиенты будут рекомендовать услуги и продукты Корпорации своим коллегам по бизнесу.

Корпорация также изучает мнения клиентов о своей деятельности. Прогнозирование результатов по данному показателю представляется достаточно сложным, в особенности в свете стремительно меняющихся экономических условий.

По направлению «**содействие интеграции в систему мировой торговли**» Корпорация оценивает свои результаты с помощью следующих основных показателей:

- общий оборот бизнеса;
- оборот бизнеса на развивающихся рынках;
- оборот и количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний;
- оборот бизнеса и количество сделок компаний-партнеров.

Общий оборот бизнеса – общий оборот экспортных операций и инвестиций, осуществленных при поддержке Корпорации. Это

переменный плановый показатель, значение которого зависит от множества факторов. Например, поскольку большая часть расчетов в рамках деятельности Корпорации проводится в долларах США, колебания валютного курса оказывают большое влияние на значение показателя общего оборота бизнеса.

Особое значение Корпорация придает деятельности своих клиентов на развивающихся рынках и с целью оценки эффективности оказываемой им поддержки использует показатель – **оборот бизнеса на развивающихся рынках.**

Канадские компании осуществляют **прямые инвестиции за рубежом** в первую очередь с целью повышения своей конкурентоспособности и предоставления более качественного сервиса своим клиентам. Крупные компании осуществляют такие инвестиции для глобализации операций в целях прямого выхода на местные рынки, уменьшения производственных издержек, минимизации проблем с логистикой и повышения эффективности. Небольшим компаниям прямые инвестиции позволяют успешно встроиться в уже сложившуюся локальную сеть поставок.

Для оценки эффективности работы Корпорации по содействию канадским компаниям при осуществлении прямых инвестиций за рубежом применяется два показателя: **оборот и количество сделок по содействию прямым зарубежным инвестициям канадских компаний.**

С целью определения эффективности своего **взаимодействия с компаниями-партнерами** Корпорация анализирует динамику оборота сделок, совершенных через такие компании. Для этого в 2008 г. в систему сбалансированных показателей Корпорации был введен еще один показатель – **количество сделок, осуществленных через компании-партнеры.**

По направлению «**развитие организации**» Корпорация оценивает результаты достижения стратегической цели с применением следующих ключевых показателей эффективности:

- соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ;
- лояльность сотрудников;
- стабильность кадрового состава;
- оборот бизнеса с высоким уровнем риска.

Для оценки эффективности распределения средств, затрачиваемых Корпорацией на информационные технологии, используется показатель, рассчитываемый как **соотношение показателя «результат/затраты на проекты в области ИТ» и коэффициента общих затрат на обеспечение ИТ.** Этот показатель используется многими зарубежными организациями для измерения распределения денег, затрачиваемых на ИТ между так называемыми проектами по внедрению бизнес-инициатив и затрат на поддержку и обеспечение существующей системы информационных технологий. Целевое значение данного показателя устанавливается

ежегодно в зависимости от бюджетов внутренних проектов, запланированных на этот год.

Политика Корпорации в области управления персоналом нацелена на повышение уровня лояльности и сохранение в Корпорации сотрудников, необходимых для успешной реализации ее Стратегии.

Показатель лояльности сотрудников оценивается раз в два года по результатам опроса, проводимого сторонней организацией. Данный опрос включает в себя широкий перечень вопросов, касающихся различных аспектов, связанных с условиями труда, «внутренним климатом» в организации, уровнем лояльности и удовлетворенности персонала. Результаты опроса Корпорация сравнивает с данными опросов, проводимых в высококлассных канадских организациях. Опрос, проведенный в 2007 г., показал, что Корпорация достигла своей цели по данному направлению.

Второй показатель, оценивающий эффективность достижения стратегических целей Корпорации в области управления персоналом, – **стабильность кадрового состава**. Данный показатель позволяет оценить уровень текучести кадров в Корпорации и сравнить его со средним показателем по Канаде, рассчитываемым независимым экспертным агентством.

Руководство Корпорации уделяет большое внимание вопросу **управления бизнес-процессами**. Начиная с 2007 г. для совершенствования своих бизнес-процессов Корпорация использует широко известную методологию бережливого производства в качестве пилотного проекта, усовершенствовав кредитный процесс. Запланировано **создание Офиса по управлению бизнес-процессами**.

Ключевыми показателями деятельности Корпорации по направлению «**стабильный финансовый менеджмент**» являются:

- чистая прибыль;
- рентабельность собственного капитала (ROE);
- коэффициент общей эффективности;
- коэффициент финансовой устойчивости.

Для **оценки социально-экономической эффективности** своей деятельности Корпорация использует отдельную систему показателей, оценивающую вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады (*таблица 2*).

Таблица 2

Система показателей, оценивающих вклад Корпорации в социально-экономическое развитие Канады

Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Общий оборот бизнеса, получившего поддержку Корпорации (млрд. долл. США)	45,6	49,2	56,7	70,8	69,8	79,1
Доля канадского экспорта, осуществленного при поддержке Корпорации (%)	7	7	7	14	14	18
Количество обслуженных клиентов – малых и средних предприятий	6 345	6 203	5 800	6 204	6 866	6 886
Оборот бизнеса по клиентам – малым и средним предприятиям (млрд. долл. США)	9,6	13,3	13,0	19,0	14,5	12,0
Оборот бизнеса на развивающихся рынках (млрд. долл. США)	9,6	11,4	13,0	17,0	18,0	17,9
Вклад в ВВП Канады (млрд. долл. США) (расчетное значение)	31,0	32,0	38,3	52,1	48,4	58,3
Вклад в ВВП Канады (%) (расчетное значение)	3,4	3,4	3,9	4,2	4,4	5,0
Количество созданных и сохраненных рабочих мест (тыс.)	438	438	457	578	573	642
Доля на национальном рынке труда (%)	2,7	2,7	2,8	3,4	3,3	3,8

В соответствии с Законом о регулировании финансовой деятельности, регламентирующим деятельность канадских акционерных обществ со 100-процентным государственным участием, Корпорация также обязана проходить **внешний аудит эффективности своей деятельности**. Аудит осуществляется **Офисом Главного аудитора Канады** по следующим направлениям:

- система корпоративного управления;
- система стратегического управления (планирования) и оценки эффективности деятельности Корпорации;
- система риск-менеджмента;
- управление изменениями;
- система корпоративной социальной ответственности.

Ранее внешний аудит эффективности деятельности проводился раз в пять лет, а начиная с 12 марта 2009 г., после вступления в силу поправок в Закон о регулировании финансовой деятельности, такой аудит будет проводиться не реже одного раза в 10 лет.

Для более качественного изучения проблем и потребностей компаний, получающих поддержку Корпорации, в 2006 г. был создан

независимый **Промышленный экспертный совет**. Совет состоит из 24 членов – руководителей канадских отраслевых ассоциаций и союзов. Совет изучает вопросы, имеющие огромную важность для канадских экспортеров. Особое внимание он уделяет отстающим отраслям канадской экономики.

Вопросами, представляющими в настоящее время наибольший интерес для членов Совета, являются следующие:

- сложная финансово-экономическая обстановка в США, волатильность канадского доллара и доступность заемных средств;
- проблемы, с которыми сталкиваются предприятия-экспортеры;
- необходимость налаживания сотрудничества между производителями и государственными структурами в процессе развития экспорта канадских товаров и услуг.

Очные заседания Промышленного экспертного совета Корпорации проводятся ежегодно. На таких заседаниях члены Совета формулируют общие для большинства отраслей приоритеты, обсуждают проблемы, возникающие в ходе конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках. Руководство Корпорации, в свою очередь, получает возможность пообщаться со своими стейкхолдерами и узнать об их проблемах, ожиданиях, предложениях по повышению эффективности дальнейшего сотрудничества.

В целях обеспечения руководства Корпорации консультационной поддержкой при внедрении лучших мировых практик в области корпоративной социальной ответственности в ноябре 2001 г. в Корпорации был создан независимый **Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности**. В настоящее время в состав Совета входят девять независимых членов – широко признанных канадских экспертов в области КСО, Президент и ряд руководителей Корпорации.

Целью деятельности Консультационного совета является подготовка и предложение руководству Корпорации рекомендаций по разработке и совершенствованию политик, процедур и других документов по вопросам КСО Корпорации. Очные заседания Консультационного совета по корпоративной социальной ответственности проводятся, как правило, не менее одного раза в полгода. О результатах своей деятельности Консультационный совет по корпоративной социальной ответственности отчитывается перед Президентом Корпорации.