



ВНЕШЭКОНОМБАНК

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

**МЕЖДУНАРОДНАЯ ФИНАНСОВАЯ
КОРПОРАЦИЯ:
опыт стратегического управления**

Департамент стратегического анализа и разработок

Отдел институционального и стратегического развития

Москва – 2012

История создания

Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation) (далее – МФК) была создана в 1956 г. с целью **содействия экономическому развитию стран-членов Корпорации путем поддержки частного предпринимательства, особенно в наименее развитых регионах.**

Уставный капитал МФК на момент создания составлял 100 млн. долл. США, штат сотрудников – 12 человек.

На первом этапе деятельности МФК осуществляла кредитование предприятий. В 1957 г. она предоставила первый кредит в размере 2 млн. долл. США филиалу Siemens в Бразилии на производство электрического оборудования.

В 1961 г. полномочия МФК были расширены: она начала использовать такой инструмент, как участие в капитале. В 1962 г. МФК вошла в капитал испанского производителя автозапчастей FEMSA.

В 1965 г. получила развитие программа синдицированного кредитования. Первый синдицированный кредит в размере 600 млн. долл. США был предоставлен бразильской целлюлозно-бумажной компании.

В 1971 г. был создан Департамент рынков капитала с целью укрепления местных банков, фондовых рынков, а также других финансовых посредников. Со временем это направление деятельности МФК стало одним из ключевых.

В 1972 г. МФК направила своих консультантов на четыре года в Индонезию с целью инициации создания там рынка ценных бумаг, что стало основой для развития такой функции МФК, как оказание консультационных услуг.

В 1972 – 1977 гг. начался процесс создания представительств МФК. К 2009 г. представительства МФК имелись более чем в 80 странах мира.

В 1981 г. МФК вводит в оборот термин «развивающиеся рынки» как новую группу активов, стоимость которых через 25 лет достигла пяти трлн. долл. США.

В 1984 г. МФК было предоставлено право осуществлять эмиссию собственных долговых обязательств на международных рынках капитала.

В 1989 г. МФК получает наивысший кредитный рейтинг – AAA – от частных рейтинговых агентств и становится ключевым заемщиком на рынках капитала, программа заимствований которого к 2009 г. превысила 9 млрд. долл. США в год.

В 1991 г. учредители МФК увеличили ее уставный капитал до 1,2 млрд. долл. США, что позволило расширить операции в области приватизации, финансирования инфраструктуры, развития рынка капитала, поддержки малого и среднего бизнеса.

В 1994 г. МФК внедряет первую программу раскрытия информации, значительно увеличив открытость и прозрачность своих проектов. В 1998 г. МФК запускает новые процедуры оценки экологической и социальной

безопасности разрабатываемых проектов и устанавливает высокие стандарты устойчивого развития в своей деятельности.

В 2003 г. десять международных банков принимают «Принципы Экватора», которые отражают применение новых стандартов экологического и социального развития к оценке финансируемых ими проектов на основе опыта и стандартов МФК.

К 2007 г. инвестиции МФК в страны-члены Международной ассоциации развития (МАР) увеличиваются на 75% в год, и на эти страны приходится уже почти половина всех инвестиций МФК.

С 2008 г. МФК активно участвует в программах по предотвращению изменений климата, фокусируясь на инвестициях в производство возобновляемых источников энергии и экологически чистой продукции, а также в энергоэффективность.

В период мирового финансового кризиса МФК предпринимает усилия к снижению воздействия кризиса, развивая торговое финансирование, микрофинансирование, инфраструктуру, а также помогая в реструктуризации активов. В 2009 г. МФК создает собственную компанию по управлению активами, тем самым запуская третье бизнес-направление (помимо инвестиций и консультирования).

В 2010 г. МФК начинает реализацию новой программы по созданию рабочих мест, повышению доходов и выведению на глобальные рынки производителей товаров и услуг для низкодоходных групп населения. В том же году МФК становится глобальным партнером группы G-20 по развитию малого и среднего бизнеса как основного фактора создания рабочих мест и экономического роста.

Общие сведения

МФК является одной из организаций **Группы Всемирного банка (World Bank)**¹, оставаясь при этом юридически и финансово самостоятельной структурой.

Членами МФК (по состоянию на 01.10.2011 г.) являются 182 государства (далее – страны-члены), которые сформировали акционерный капитал Корпорации в размере 2,45 млрд. долл. США. Страны-члены коллегиально определяют политику МФК, в том числе принимают инвестиционные решения.

¹ Учреждения в составе **Группы Всемирного банка**:

- Международный банк реконструкции и развития (МБРР) – The International Bank for Reconstruction and Development;
- Международная ассоциация развития (МАР) – The International Development Association;
- Международная финансовая корпорация (МФК) – The International Finance Corporation;
- Многостороннее агентство гарантирования инвестиций (МАГИ) – The Multilateral Investment Guarantee Agency;
- Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС) – The International Centre for Settlement of Investment Disputes.

Видение МФК – это мир, в котором каждый человек имеет возможность вырваться из тисков бедности и изменить свою жизнь к лучшему.

Миссия МФК заключается в снижении уровня бедности и улучшении качества жизни населения развивающихся стран.

МФК стремится работать с компаниями в регионах и странах, имеющих ограниченный доступ к капиталу, предоставляя финансирование на более рискованных, по мнению других инвесторов, рынках.

МФК предлагает странам-членам следующие финансовые продукты и услуги:

- **кредиты** как в твердой валюте, так и в валютах стран с формирующимися рынками;

- **участие в капитале** частных компаний и других организаций, таких как финансовые институты и фонды портфельных и прямых инвестиций;

- **синдицированные кредиты:** в рамках программы синдицированных кредитов МФК предоставляет коммерческим банкам и другим финансовым учреждениям возможность участвовать в финансировании проектов и компаний, которые не могут получить финансирование на рыночных условиях. При организации синдицированных займов МФК остается основным кредитором;

- **структурное финансирование:** гарантии с частичным покрытием кредитных рисков, участие в секьюритизации и применение механизмов распределения рисков, при которых активы остаются на балансе клиента, а риск частично покрывается гарантиями МФК;

- **финансовые продукты по управлению рисками:** МФК предоставляет клиентам доступ к рынкам долгосрочных производных инструментов, что позволяет им хеджировать свои валютные риски;

- **финансирование торговли:** содействие странам с формирующейся рыночной экономикой в увеличении их доли в глобальной торговле посредством финансирования внешнеторговых сделок с покрытием рисков со стороны МФК;

- **муниципальное финансирование:** МФК совместно со Всемирным банком финансирует капитальные вложения муниципальных органов власти и других местных государственных учреждений, предоставляющих ключевые услуги в секторе инфраструктуры в развивающихся странах без гарантий правительства;

- **казначейские операции:** финансирование собственных кредитных операций за счет выпуска облигаций на международных рынках капитала. МФК была одной из первых многосторонних организаций, эмитировавших облигации в местной валюте в странах с формирующимися рынками;

- **технические и консультационные услуги.**

Численность штатных сотрудников МФК (по состоянию на 01.10.2011 г.) составляет около 3400 человек.

Организационная структура и органы управления

Страны-члены МФК участвуют в управлении Корпорацией через своих представителей в руководящих органах – **Совете управляющих** и **Совете директоров** (рис. 1).

Высшим коллегиальным органом управления МФК является **Совет управляющих**, который состоит из представителей стран-членов Корпорации (более ста представителей). Ежегодно проводится **общее собрание Совета управляющих**. Также в случае необходимости могут быть созваны внеочередные собрания – как по инициативе Совета директоров МФК, так и членов Совета управляющих.

Совет управляющих делегирует значительную часть своих полномочий **Совету директоров** Корпорации, состоящему из 24 членов. Председателем Совета директоров МФК является **Президент**, избираемый на основании рекомендации председателя Совета управляющих. Президент МФК также является **Президентом Группы Всемирного банка**.

Президент, а также вице-президенты во главе с исполнительным вице-президентом, на которых возложена ответственность за оперативное руководство деятельностью МФК, образуют **высшее руководство Корпорации**.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **пять комитетов**, через которые Совет управляющих осуществляет свои надзорные функции:

- Ревизионный комитет;
- Комитет по административным вопросам;
- Комитет по кадровым вопросам;
- Бюджетный комитет;
- Комитет по вопросам эффективности деятельности в области развития.

Ревизионный комитет выносит рекомендации по финансовым вопросам, управлению рисками, корпоративному управлению и вопросам осуществления надзорных функций.

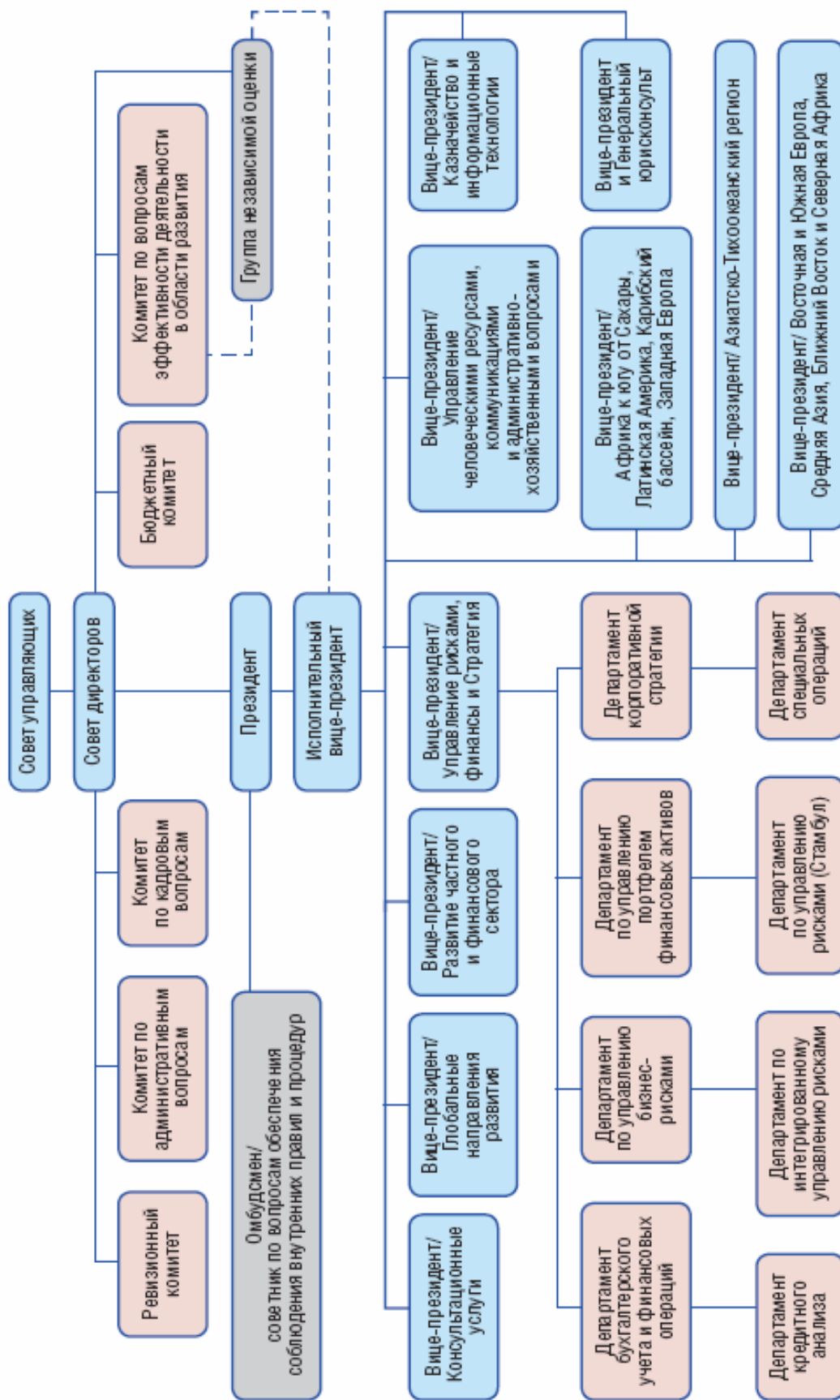


Рис. 1. Организационная структура МФК (по состоянию на сентябрь 2011 г.)

Комитет по кадровым вопросам представляет рекомендации по вопросам оплаты труда и другим принципиальным кадровым вопросам.

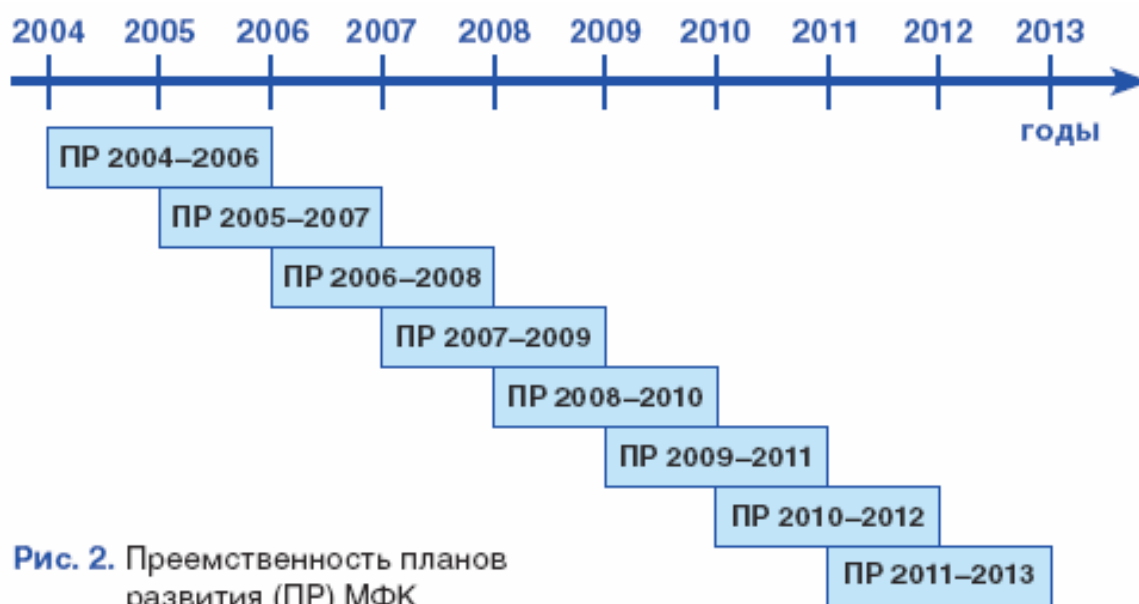
Бюджетный комитет занимается теми вопросами административной политики, стандартов и бюджета, которые имеют большое значение для общей экономической эффективности деятельности организаций Группы Всемирного банка.

Комитет по вопросам эффективности деятельности в области развития занимается оценкой политики и операционной деятельности в целях мониторинга прогресса в области сокращения бедности.

Члены Совета директоров участвуют в работе одного или нескольких комитетов. Директора также участвуют в работе **Комитета по административным вопросам**.

Особенности системы стратегического управления

Основным стратегическим документом МФК является **План развития МФК**. План развития составляется на трехлетний период и ежегодно корректируется с учетом изменения текущих экономических условий (рис. 2).



План отображает стратегию развития Корпорации на ближайшую перспективу, определяет видение, приоритеты и стратегические цели, а также включает анализ внешней среды, обзор текущего состояния МФК и перспектив дальнейшего развития, обзор возможностей и угроз.

Перевод стратегических приоритетов развития в конкретный план действий производится в едином документе – **Бизнес-плане и бюджете**. Он составляется на ежегодной основе и утверждается Советом директоров Корпорации. В первой части документа содержится бизнес-план и

внешние условия функционирования МФК, во второй и третьей частях – бюджет и рекомендации к его исполнению.

В 2008 г. по инициативе Бюджетного комитета МФК **процесс стратегического планирования и бюджетирования** был существенным образом пересмотрен. В основу подготовки Плана развития МФК на период 2010–2012 гг., а также Бизнес-плана и бюджета на 2010 г. легли новые подходы и принципы. Ранее стратегические цели Корпорации и бюджеты формировались отдельно. Согласно пересмотренному процессу стратегического планирования и бюджетирования План развития Корпорации, Бизнес-план и бюджет на следующий год формируются совместно, затем на базе стратегии, сформулированной в Плате развития, определяется потребность в персонале и финансировании. После этого прорабатываются детальный Бизнес-план и бюджет на планируемый год.

Усовершенствованный процесс стратегического планирования и бюджетирования упростил процедуру согласования Плана развития МФК и выявления потребности в финансовых и человеческих ресурсах, а также позволил:

- обратить внимание высшего руководства МФК на тенденции развития внешней среды и обеспечить более точную оценку реальных возможностей Корпорации;
- способствовать более гибкому реагированию МФК на изменяющиеся условия внешней среды;
- подчеркнуть первостепенную роль высшего руководства МФК в определении основных направлений деятельности и в обеспечении устойчивости региональных и отраслевых программ развития на ранних стадиях цикла планирования;
- напрямую связать стратегию с планированием потребности в человеческих ресурсах, за которыми следует процесс бюджетирования.

Усовершенствованный процесс стратегического планирования и бюджетирования включает два этапа, результат каждого из которых утверждается Советом директоров Корпорации. Основные стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования на период 2010–2012 гг. представлены на *рис. 3*.

На первом этапе определяются стратегические приоритеты инвестиционной деятельности и состав оказываемых консультационных услуг, а также их вклад в развитие мировой экономики. Этот этап завершается формированием Плана развития и утверждением его Советом директоров Корпорации.

При разработке стратегии на период 2010–2012 гг. были предложены два сценария развития МФК: **умеренный** и **оптимистический**.

Умеренный сценарий развития был выбран в качестве основного, и в апреле 2009 г. Совет директоров МФК утвердил План развития на период 2010–2012 гг.

На втором этапе структурные подразделения МФК (департаменты) формулируют свои потребности в человеческих ресурсах и рекомендации по структуре бюджета, который необходим для реализации выбранного сценария развития.

Руководство рассматривает планы департаментов и предложения по формированию бюджета, далее ресурсы распределяются между департаментами в зависимости от приоритетности того или иного направления их деятельности. Этот этап завершается рассмотрением Советом директоров Бизнес-плана и бюджета на ближайший год.

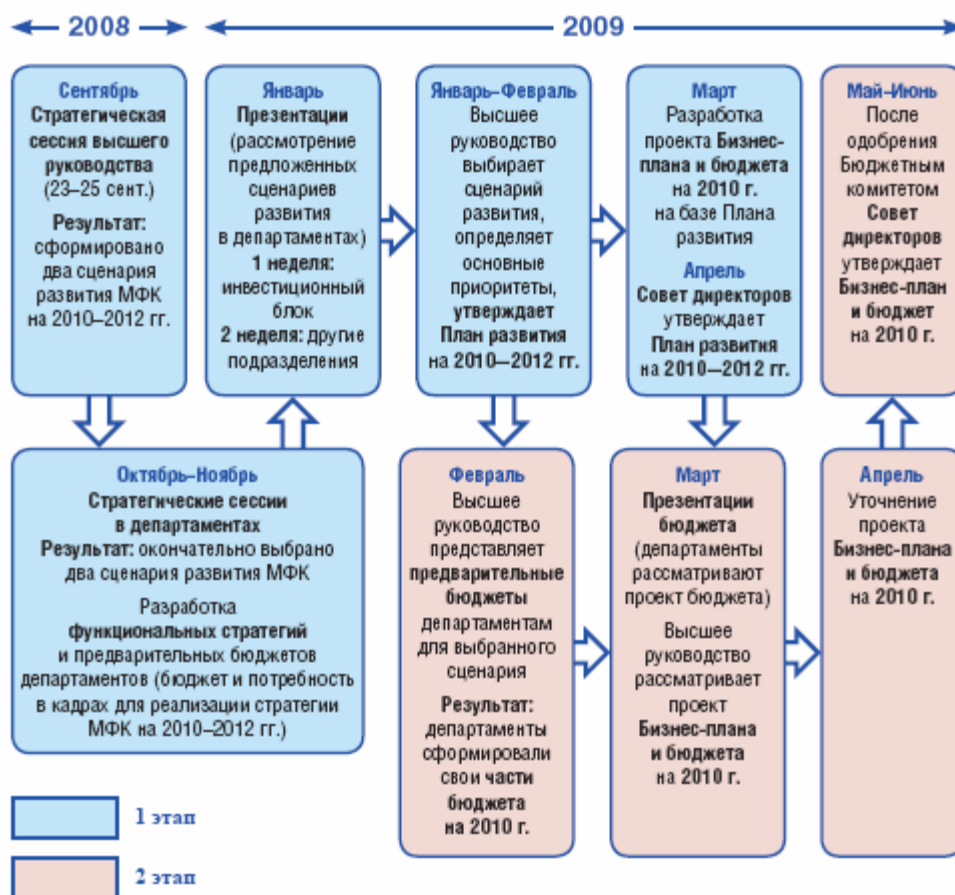


Рис. 3. Процесс стратегического планирования и бюджетирования МФК на период 2010–2012 гг.

При формировании Бизнес-плана и бюджета на 2010 г. были внесены существенные изменения в процесс текущего планирования и бюджетирования. Так, были разработаны рабочие планы департаментов инвестиционного блока, а на их основе – рабочие планы обеспечивающих подразделений.

В дополнение к стратегии и планам работ департаменты должны были также предоставить предварительные бюджеты и информацию о потребностях в персонале.

Таким образом, руководство уже на ранней стадии процесса стратегического планирования и бюджетирования имело представление о стратегии развития и необходимом для ее реализации бюджете.

Для повышения эффективности реализации стратегии было принято решение внедрить **матричный подход к управлению персоналом и бюджетированию**. Основным принцип матричного подхода состоит в формировании бюджета на основании как региональных, так и отраслевых инвестиционных программ и планов по мобилизации человеческих ресурсов.

Главным инструментом реализации стратегии Корпорации является **Система корпоративных показателей**, которая включает:

- общекорпоративные показатели;
- показатели департаментов и дирекций;
- индивидуальные показатели деятельности сотрудников.

Система корпоративных показателей была внедрена в 2005 г. Она позволяет оценить результаты деятельности МФК на разных уровнях. Высшее руководство отчитывается перед Советом директоров и акционерами по результатам деятельности МФК по направлениям, установленным в Системе корпоративных показателей. Система показателей департаментов и дирекций отражает общую корпоративную стратегию и обеспечивает согласованность целей департаментов (включая индивидуальные цели сотрудников) со стратегическими приоритетами МФК и Группы Всемирного банка в целом.

Система корпоративных показателей на 2008–2010 гг. приведена в *приложении 1*.

На основании оценки выполнения плановых значений Системы корпоративных показателей строится Система мотивации сотрудников Корпорации.

Для успешной реализации стратегии развития МФК реализует ряд внутренних программ и проектов. Так, например, в 2007 г. МФК разработала концепцию общекорпоративной программы **«Видение 2010»**, основной целью которой была децентрализация операционной деятельности в Корпорации. Реализация данной программы осуществлялась под руководством Офиса по управлению программами. Ключевые цели и результаты реализации программы «Видение 2010» представлены на *рис. 4*.

В 2010 финансовом году руководством МФК была принята программа **«МФК-2013»** – всеобъемлющий план, нацеленный на обеспечение дальнейшей адаптации методов работы Корпорации к новым условиям и более эффективной реализации стратегических приоритетов.

В этом контексте Корпорация внедряет новый подход к дальнейшему укреплению системы управления интеллектуальным и управленческим потенциалом в масштабах всей организации.

«Видение 2010»

Стратегические цели	Результат (по состоянию на конец 2009 г.)
Ускорить процесс децентрализации операционной работы	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇒</div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличилось число сотрудников в локальных офисах </div>
Повысить качество управления рисками	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇒</div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Усилилась функция по управлению рисками МФК ■ Появилась должность кредитного инспектора, который действует на своем участке работы (в зависимости от места пребывания) </div>
Назначить сотрудников на должности в соответствии с их квалификацией	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇒</div> <ul style="list-style-type: none"> ■ По сравнению с 2002 г. почти вдвое увеличилось число сотрудников в странах-членах МАР ■ Увеличилось число локальных офисов </div>
Создать функцию по управлению отношениями с клиентами МФК	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇒</div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличилось общее число проектов, по которым принято положительное решение о финансировании, особенно в странах-членах МАР </div>
Совершенствовать внутренние процедуры и усилить делегирование полномочий в процессе принятия решений	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇒</div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Повысилась эффективность деятельности МФК (увеличилось соотношение суммы инвестированных средств и общей суммы административно-хозяйственных расходов) </div>

Рис. 4. Результаты реализации программы «Видение 2010»

Система мониторинга результатов в области развития

Для оценки социально-экономической эффективности своей деятельности Корпорация с 2005 г. использует **систему мониторинга результатов в области развития**, которая позволяет оценить эффективность инвестиционной и консультационной деятельности Корпорации, а также степень достижения результатов, установленных в Стратегии МФК.

Система мониторинга результатов в области развития интегрирована в проектную деятельность Корпорации, что позволяет отслеживать результаты развития в режиме реального времени на протяжении всего проектного цикла.

Система мониторинга дает также возможность оценить вклад в развитие от реализации всего портфеля инвестиционных и консультационных проектов.

На начальном этапе сотрудники Корпорации **определяют четкие, стандартизированные и поддающиеся мониторингу показатели с исходными и целевыми значениями.** Затем они отслеживают ход реализации проекта и при необходимости вносят корректировки в процессе его осуществления.

Система мониторинга в режиме реального времени позволяет **осуществлять обратную связь между этапами разработки проекта и сопоставлять достигнутые результаты с первоначально поставленными целями.**

Для оценки общего воздействия на процесс развития используется **сводный индекс**, который рассчитывается на основе оценки результатов по четырем категориям. Чтобы получить положительную оценку, проект должен содействовать развитию принимающей страны, которое оценивается в соответствии с нормами передовой практики. Применительно к консультационным услугам Корпорации сводная оценка выводится исходя из общей стратегической значимости, результативности (измеряемой непосредственными результатами, итогами и воздействием проекта) и экономической эффективности услуг.

Процесс мониторинга результатов развития включает **определение целевых показателей и проведение оценки проектов в процессе их реализации.**

Целевые показатели распределены по четырем категориям:

- финансовые показатели;
- экономические показатели;
- экологические и социальные показатели;
- показатели развития частного сектора.

Полный набор показателей, используемых для оценки результатов развития, приведен в *приложении 2*.

В зависимости от сферы реализации проекта (реальный или финансовый сектор) применяется соответствующая шкала оценки (*таблица 1*).

В результате оценки по четырем категориям формируется **интегрированная оценка по проекту.**

Проект определяется как **«успешный»** в случаях, когда он:

- признан финансово привлекательным;
- обеспечивает преимущества не только инвесторам, но и прочим заинтересованным лицам;
- соответствует социальным и экологическим стандартам деятельности МФК;
- стимулирует развитие частного сектора.

Исходя из доли успешных проектов в общем портфеле, по итогам года формируется комплексная оценка проектной деятельности МФК.

Шкала оценки проекта

Таблица 1

Показатели	Проекты	
	Реальный сектор	Финансовый сектор
<p>Финансовые показатели: финансовый результат от реализации проектов должен быть выше значения показателя средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC)</p>	<p>Реальная ставка доходности проекта в финансовом выражении (FRR) сравнивается с WACC.</p> <p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: $FRR \geq WACC + 2,5\%$</p> <p>2. Удовлетворительно: $FRR \geq WACC$</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: $FRR \geq WACC - 2\%$</p> <p>4. Неудовлетворительно: $FRR < WACC - 2\%$</p>	<p>Для целевых фондов (например, кредитной линии) оценивается прибыльность конкретного направления, в противном случае оценивается прибыльность проекта в целом.</p> <p>Наиболее важным показателем является рентабельность собственного капитала (ROE), сравниваемая со стоимостью собственного капитала компании (Cost of Equity, COE).</p> <p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: $ROE \geq COE + \text{премия за риск}$</p> <p>2. Удовлетворительно: $ROE \geq COE$</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: $ROE < COE$</p> <p>4. Неудовлетворительно: $ROE < \text{безрисковая ставка доходности (T-bill rate of return)}$</p>
<p>Экономические показатели: проекты должны приносить пользу обществу помимо преимуществ, получаемых инвесторами</p>	<p>Наиболее значимым индикатором является экономическая ставка доходности проекта (economic rate of return, ERR), которая должна быть не менее 10%.</p> <p>Для оценки качественного воздействия используется ряд других индикаторов.</p> <p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: $ERR \geq 20\% + \text{существенные не выражаемые количественно экономические выгоды}$</p>	<p>Оценка доли вклада проекта в показатель общей эффективности финансовых рынков (эффективное распределение активов и др.). Оценка корпоративных кредитов и вложений в акционерный капитал осуществляется путем оценки финансовых показателей компании (до уплаты налогов) и определения границ, в пределах которых они могут быть искажены (субсидии, колебания процентов или валютной ставки, изменения в реальном секторе). Для целевых фондов оценивается объем и показатели значимой доли портфеля активов (sub-portfolio).</p>

Таблица 1 (продолжение)

Показатели	Проекты	
	Реальный сектор	Финансовый сектор
	<p>2. Удовлетворительно: $ERR \geq 10\%$</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: $ERR \geq 5\%$</p> <p>4. Неудовлетворительно: $ERR < 5\%$</p>	<p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: экономическая рентабельность собственного капитала компании (Economic Return on Equity, EROE) \geq COE + премия за риск</p> <p>2. Удовлетворительно: $EROE \geq COE$</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: $EROE < COE$</p> <p>4. Неудовлетворительно: $EROE <$ безрисковая ставка доходности (T-bill rate of return)</p>
<p>Экологические и социальные показатели: проекты должны соответствовать экологическим и социальным стандартам деятельности МФК</p>	<p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: показатели проекта выше установленных стандартов деятельности МФК.</p> <p>2. Удовлетворительно: проект соответствует стандартам деятельности МФК (или требования корректирующих мероприятий выполняются).</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: проект по нескольким параметрам не соответствует стандартам, однако меры по устранению несоответствия принимаются.</p> <p>4. Неудовлетворительно: непреодолимое, очевидное несоответствие стандартам МФК без перспектив принятия корректирующих мер в короткие сроки</p>	
<p>Показатели развития частного сектора: проекты должны улучшать инвестиционный климат, привлекая новых инвесторов в национальный частный сектор, способствовать конструктивным изменениям в законодательной и регулятивной базе и др.</p>	<p>Шкала оценки:</p> <p>1. Отлично: проект значительно улучшает условия для развития частного сектора.</p> <p>2. Удовлетворительно: проект имеет явное позитивное влияние.</p> <p>3. Частично неудовлетворительно: проект имеет отрицательные последствия, ожидаемые на короткий период времени (например, неудачный единичный проект, не влияющий на развитие частного сектора).</p> <p>4. Неудовлетворительно: значительные негативные последствия для развития частного сектора (например, изменение конкурентной среды)</p>	

Мониторинг результатов в области развития осуществляется на регулярной основе проектными группами МФК и Группой независимой оценки (Independent Evaluation Group, IEG²), являющейся независимым подразделением в структуре Группы Всемирного банка (рис. 5).

Отчеты, формируемые Группой независимой оценки, предоставляются напрямую Совету директоров, тем самым **повышая эффективность системы мониторинга результатов в области развития.**

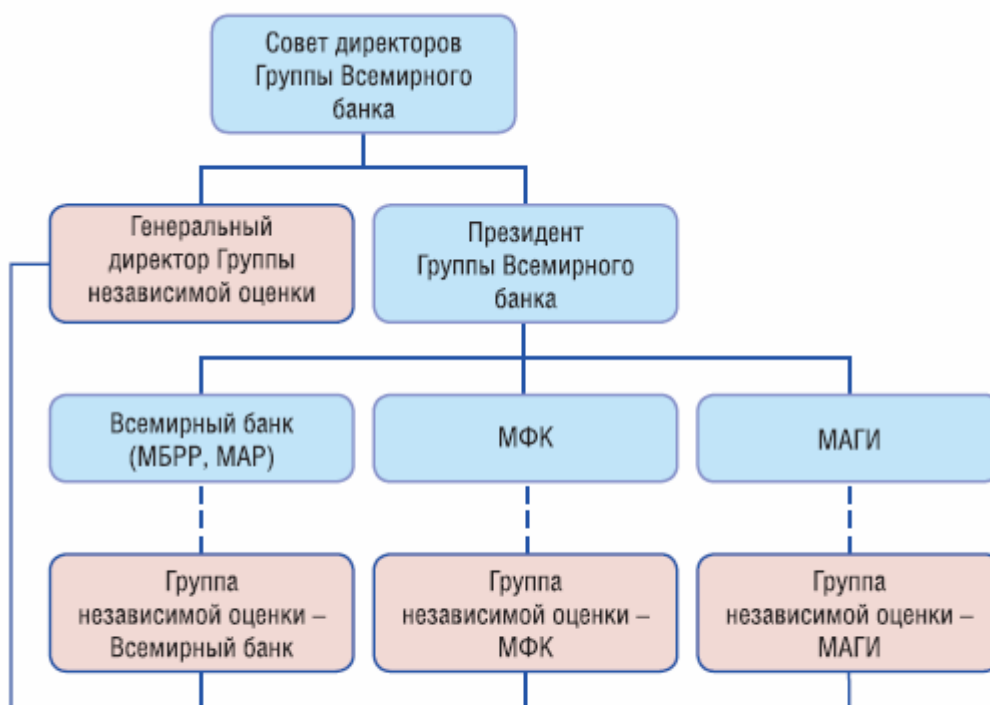


Рис. 5. Группа независимой оценки в структуре Группы Всемирного банка

В структуре МФК существует **Отдел эффективности развития**, в компетенцию которого входит развитие системы мониторинга и отчетности Корпорации. Функциями Отдела являются:

- оптимизация системы мониторинга результатов в области развития;
- оказание поддержки «инвестиционному блоку» Корпорации в измерении и оценке вклада МФК в развитие по результатам деятельности;
- взаимодействие с другими структурными подразделениями Корпорации для обеспечения системного представления информации руководству Корпорации;

² Группа независимой оценки (IEG) состоит из трех подразделений, каждое из которых осуществляет оценку соответствующих учреждений в составе Группы Всемирного банка:

- IEG-WB (Международный банк реконструкции и развития, Международная ассоциация развития);
- IEG-IFC (Международная финансовая корпорация);
- IEG-MIGA (Многостороннее агентство гарантирования инвестиций).

- сбор, анализ и составление отчетов о результатах деятельности МФК;
- проведение тренингов, образовательных семинаров и распространение лучших практик в области стратегического и проектного управления.

Отделом на регулярной основе готовятся информационно-аналитические материалы о **мониторинге результатов в области развития**.

В 2010 г. была запущена **усовершенствованная система мониторинга результатов в области развития** с применением улучшенной методики регистрации и контроля обрабатываемых данных, которая полностью совместима с циклом реализации инвестиционных проектов, а также с другими информационными системами МФК.

В результате появилась возможность:

- агрегировать специфические показатели результатов развития;
- установить доступ к проектным документам на протяжении всего проектного цикла;
- осуществлять мониторинг возможных препятствий для притока инвестиций, с которыми сталкиваются клиенты МФК.

Для оценки эффективности производительности труда сотрудников МФК проводит **сравнение результатов своей деятельности с результатами деятельности других финансовых институтов развития, реализующих программы в развивающихся странах (бенчмаркинг)**. Для проведения оценки МФК использует годовые отчеты институтов развития и данные общей системы оценки эффективности деятельности международных банков развития (COMPAS). Результаты последнего бенчмаркинга представлены в *приложении 3*.

Система корпоративных показателей МФК (Corporate Scorecard)

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)	
Увеличение вклада в развитие стран	Инвестиционная деятельность: интегрированный показатель системы мониторинга результатов в области развития (Development Outcome Tracking System - DOTS) ³ – доля успешных проектов в общем портфеле инвестиционных проектов МФК	%	71	71	>=65	
	Консультационные услуги: доля успешных консалтинговых проектов в общем объеме консультационных услуг МФК (без корректировки с учетом риска)	%	67	58	>=65	
	Приоритет 1: усилить внимание к рынкам с повышенным уровнем риска	Объем поддержки стран Африки к югу от Сахары	млн. долл. США	1380	1 824	1 810 - 1 830
		Объем поддержки стран Среднего Востока и Северной Африки	млн. долл. США	1442	1 260	1 550 - 1 650
		Количество проектов, реализованных в странах МАР	шт.	195	225	220 - 240
		Доля расходов на оказание консультационных услуг в странах МАР в структуре общих расходов МФК	%	58	57	55 - 60
		Доля проектов в странах с повышенным уровнем риска в общем портфеле проектов МФК	%	10	9	8 - 12

³ Показатель оценки полученных результатов развития определен исходя из результатов реализации проектов на 30.06.2009 (по проектам, одобренным в 2000 – 2005 гг.).

Корпоративные цели	Показатели		Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)
	Приоритет 2: налаживать долгосрочные связи с клиентами в странах с формирующимся рынком	Количество инвестиционных проектов, реализованных в рамках программы «Юг-Юг»	шт.	62	52	15
		Объем инвестиций в проекты в рамках программы «Юг-Юг»	млн. долл. США	1913	1 449	508
	Приоритет 3: учитывать тенденции изменения климата и обеспечивать экологическую и социальную устойчивость развития	Объем поддержки проектов в области изменения климата (проекты по энергоэффективности и возобновляемой энергетике) ⁴	млн. долл. США	906	1 034	900 - 1 100
	Приоритет 4: устранять факторы, сдерживающие расширение участия частного сектора в развитии инфраструктуры, здравоохранения, образования и цепочек продовольственного снабжения	Объем поддержки инфраструктурных проектов ⁵	млн. долл. США	2819	2 385	2 170 - 2 550
		Объем поддержки проектов в области здравоохранения и образования	млн. долл. США	315	223	325 - 375
		Объем поддержки проектов в сельском хозяйстве ⁶	млн. долл. США	762	714	550 - 650
	Приоритет 5: развивать местные финансовые	Объем вложений в финансовый сектор ⁷	млн. долл. США	4605	4 709	5 500 - 6 500

⁴ Цель МФК состоит в увеличении объема поддержки проектов по энергоэффективности и возобновляемой энергетике вдвое/втрое за период 2009 – 2011 гг. по сравнению с объемом поддержки в 2000 – 2005 гг. (1,1 млрд. долл.).

⁵ Включается объем поддержки проектов развития инфраструктуры, информационно-коммуникационных технологий и субнациональное финансирование.

⁶ Включается только объем поддержки сельского хозяйства.

⁷ Показатель не включает вложения в акции частных компаний и инвестиционных фондов.

Корпоративные цели	Показатели		Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)
	рынки	Объем поддержки проектов микро-, малых и средних предприятий (ММСП) ⁸	млн. долл. США	2877	2 969	2 800 - 3 100
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров	Инвестиционная деятельность: общий показатель удовлетворенности клиентов ⁹		%	85	85	н/д
	Доля клиентов, оценивающих консультационные услуги МФК как удовлетворительные и выше ¹⁰		%	77	88	н/д
Усиление кооперации внутри Группы Всемирного банка	Удовлетворенность клиентов качеством совместной работы МФК и группы Всемирного банка ¹¹		%	47	67	н/д
	Количество совместных инвестиционных проектов, реализованных МФК совместно с организациями группы Всемирного банка		шт.	6	16	12
	Количество совместных проектов по оказанию консультационных услуг, реализованных МФК совместно с организациями группы Всемирного банка		шт.	81	125	95
Обеспечение устойчивого роста	Общий объем поддержки развития стран (за счет средств МФК)		млрд. долл. США	11 399	10 547	11 500 - 12 500
	Коэффициент мобилизации ресурсов (отношение объема инвестиций других участников рынка к объему инвестиций МФК)		-	0,42	0,38	0,43

⁸ Включаются прямые заемщики; финансовые институты, доля клиентов ММСП которых более чем 50%; а также другие направления инвестиционной поддержки, которые, прежде всего, направлены на поддержку ММСП.

⁹ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

¹⁰ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

¹¹ Оценивается по результатам ежегодного опроса клиентов.

Корпоративные цели	Показатели		Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)
	Общий объем инвестиций (за счет средств МФК и других участников рынка)		млрд. долл. США	16 151	14 511	6 826
	Производительность: количество профинансированных проектов		шт.	416	447	470 - 500
	Показатель управления инвестиционным портфелем ¹²		балл	-	-	<=2
Финансовая устойчивость	Достаточность капитала	Общий объем доступных ресурсов	млн. долл. США	15,0	14,7	16,6
		Минимально необходимый объем ресурсов	млн. долл. США	10,3	10,9	12,7
	Уровень ликвидности ¹³	Общий уровень ликвидности (мин. 45%)	%	62	75	69
	Финансовый рычаг			1,6	2,1	2,3
	Рентабельность капитала		%	9,0	-3,0	9,0
Высоко-квалифицированные, мотивированные кадры	Степень удовлетворенности сотрудников		%	73	н/д	н/д
	Доля сотрудников, считающих, что они «регулярно получают обратную связь от своих руководителей, что повышает эффективность их деятельности»		%	62	62	н/д
	Доля женщин в общем количестве сотрудников, занятых в основной деятельности МФК (включая консультационные услуги)		%	41	44	46

¹² Используется с 2008 г. Основан на оценке следующих критериев: 1) диверсификация; 2) исполнение; 3) качество. Виды оценок: 1 (первоклассное исполнение); 2 (достаточный уровень); 3 (необходимо повышение качества управления портфелем)

¹³ Ликвидность оценивается с точки зрения потребности в финансовых ресурсах на следующие 3 года.

Корпоративные цели	Показатели	Единица измерения	2008 (факт)	2009 (факт)	2010 (прогноз)
	Доля женщин на руководящих позициях	%	27	29	30
	Доля сотрудников-представителей коренного африканского населения и населения Карибского бассейна	%	9	9	9

Показатели для оценки результатов развития и социально-экономической эффективности деятельности МФК

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
<p>Финансовые показатели</p>	<p>Преимущества, получаемые инвесторами</p>	<p>15</p>	<p>Финансирующая организация/ инвестор</p>
			<p>Реальная финансовая ставка доходности, по каждому проекту (FRR, %) Рентабельность инвестированного капитала, отдельно для каждого проекта (ROIC, %) Годовая рентабельность инвестированного капитала (Annual ROIC, %) Затраты на осуществление проекта (долл. США) и срок его реализации Рентабельность собственного капитала, по каждому проекту (ROE, %) Годовая рентабельность собственного капитала (Annual ROE, %) Качество кредитного портфеля - доля неработающих кредитов в кредитном портфеле (%) Объем выданных средств в общем фонде денежных средств (%) Чистая внутренняя норма доходности (Net IRR, %) Общие отчисления в фонд денежных средств (долл. США) Валовой доход после вычета налога с продаж (долл. США) Доля рынка (%) Чистая прибыль (долл. США) Выручка (долл. США) Операционное сальдо/совокупный доход (%)</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
Экономические показатели	Общество		
	Выгоды для общества	5	Экономическая ставка доходности, по каждому проекту (ERR, %) Экономическая рентабельность инвестированного капитала, по проекту (EROIC, %) Годовая экономическая рентабельность инвестированного капитала (Annual EROIC, %) Экономическая рентабельность собственного капитала, по каждому проекту (EROE, %) Годовая экономическая рентабельность собственного капитала (Annual EROE, %)
	Персонал		
	Увеличение количества рабочих мест	6	Количество постоянных рабочих мест (шт.) Количество рабочих мест, занимаемых женщинами (шт.) Количество временных рабочих мест (шт.) Количество рабочих места, на создание которых косвенно повлияла реализация проекта (шт.) Количество рабочих мест в компаниях, в которые инвестирует МФК (шт.) Рост количества сотрудников в компаниях, в которые инвестирует МФК (в сравнение с общим ростом занятости в стране) (%)
	Повышение заработной платы	1	Средний месячный доход (зарплата плюс премии) (долл. США) в сравнении с аналогичными предприятиями
	Обучение	1	Затраты на обучение персонала (долл. США)

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
	Новый товар или услуга	53	Клиенты
			Процент учащихся, окончивших учебное заведение (%) Выпускники (чел.) Доля выпускников, устроившихся на работу (%) Зачисленные студенты (чел.) Разница в оплате труда в зависимости от наличия/ отсутствия высшего образования (долл. США) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги (чел.) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги со страховым покрытием (чел.) Пациенты, которым оказаны медицинские услуги за счет государственных средств (чел.) Повышение доступности товара/ расширение ассортимента (да/нет) Потребители (чел.) Клиенты (чел.) Энергия вырабатываемая (ГВт-ч) Энергия передаваемая (кВт-ч по линии передачи) Энергия распределенная - потребители (чел.) Вода - потребители (чел.) Сточные воды - потребители (чел.) Вода - очищенная объем (м ³) Чистая вода - обработанный объем (м ³) Газ распределенный - потребители (чел.)

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>Аэропорты - пассажиры (чел.)</p> <p>Авиалинии - пассажиры (чел.)</p> <p>Автобусы/ ж/д перевозки - пассажиры (чел.)</p> <p>Контейнерный порт - контейнеры (шт.)</p> <p>Другие порты - обслуживаемые порты (двадцатифунтовый эквивалент¹⁴)</p> <p>Объем ж/д и грузовых перевозок (т-км)</p> <p>Количество профинансированных малых и средних предприятий (МСП) (шт.)</p> <p>Остаток задолженности по кредитному портфелю МСП (долл. США)</p> <p>Количество проектов МСП в кредитном портфеле (шт.)</p> <p>Количество профинансированных микропредприятий (шт.)</p> <p>Остаток задолженности по кредитному портфелю микропредприятий (долл. США)</p> <p>Количество проектов микропредприятий в кредитном портфеле (шт.)</p> <p>Количество домохозяйств, получивших финансовую поддержку (шт.)</p> <p>Объем кредитного портфеля поддержки домохозяйств (долл. США)</p> <p>Количество проектов по поддержке домохозяйств (шт.)</p> <p>Ставка привлечения по выпущенным МФК ценным бумагам (%)</p> <p>Количество выпущенных ипотечных ценных бумаг (шт.)</p> <p>Количество построенных жилых домов (шт.)</p> <p>Портфель проектов по повышению энергоэффективности (долл. США)</p> <p>Количество проектов в портфеле проектов по повышению</p>

¹⁴ Для морских, а также смешанных перевозок; обозначается размером - двадцать погонных футов = 610 см.

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>энергоэффективности (шт.)</p> <p>Портфель проектов, способствующих устойчивому развитию (долл. США)</p> <p>Количество проектов в портфеле проектов, способствующих устойчивому развитию (шт.)</p> <p>Количество поддержанных малых растущих предприятий (шт.)</p> <p>Объем продаж сырьевых товаров, значимых для устойчивого развития (в натуральном выражении)</p> <p>Разработанные меры экономической политики (шт.)</p> <p>Увеличение сбора страховых премий (долл. США)</p> <p>Количество потребителей, получивших финансирование (чел.)</p> <p>Объем портфеля проектов потребительского кредитования (долл. США)</p> <p>Количество проектов потребительского кредитования (шт.)</p> <p>Филиалы (шт.)</p> <p>Предприятия, классифицируемые как малые и средние на момент поглощения (шт.)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом прибыли до уплаты процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА) (%)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом производительности труда (%)</p> <p>Доля финансируемых компаний с ростом объема продаж (%)</p>
	Улучшение качества продукта	2	<p>Улучшение качества (да/нет)</p> <p>Филиалы (шт.)</p>
	Снижение цены продукта	1	Цена продукта (долл. США) в сравнении с аналогами

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
Поставщики			
	Рост спроса	2	Объем поставки местных поставщиков (долл. США) Объем поставки местных поставщиков (тонны)
	Новые поставщики	2	Количество малых и средних предприятий - поставщиков (шт.) Количество фермеров, участвующих в поставке (чел.)
Государство			
	Отчисления государству	1	Налоговые и другие отчисления (долл. США)
	Государственные выплаты	3	Полученные субсидии (долл. США) Государственные субсидии на проект (долл. США) Ежегодный объем государственных субсидий (долл. США)
	Тарифная диспропорция	1	Потери в доходах в результате применения государством тарифов ¹⁵ (долл. США)
Заинтересованные стороны			
Экологические и социальные показатели	Вклад в развитие окружающей среды	6	Улучшение качества в системе управления окружающей средой/системе управления социальной сферой (в т.ч. стандарты в области здоровья и безопасности) (да/нет) Развитие энергоэффективности/альтернативной энергетики (да/нет, затраты - долл. США)

¹⁵ Определяются как разность между доходами, которые организация могла бы получить в случае применения экономически обоснованного уровня тарифа, определяемого на основе себестоимости и уровня рентабельности, обеспечивающего безубыточность, и доходами организации, полученными в результате применения регулируемых государством тарифов.

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>Произошли ли улучшения в системе управления вредными выбросами в атмосферу? (да/нет), объем снижения выбросов в атмосферу (%)</p> <p>Происходит ли вынужденное переселение населения? (да/нет, количество переселенных людей)</p> <p>Объем отходов (тонны)</p> <p>Объем выбросов углекислого газа в атмосферу (тонны)</p>
	Инфраструктура	3	<p>Расширение инфраструктуры (да/нет)</p> <p>Построенные дороги (км)</p> <p>Соотношение капитальных затрат и совокупной выручки (%)</p>
	Развитие местного сообщества	18	<p>Расходы на развитие местного сообщества (долл. США)</p> <p>Направлены ли реализуемые проекты на решение вопроса гендерного неравенства (отдельно по разным типам гендерного неравенства)? (да/нет)</p> <p>Объем кредитования в целях поддержки неосвоенных рынков (долл. США)</p> <p>Количество кредитов в рамках поддержки неосвоенных рынков (шт.)</p> <p>Предоставленные стипендии (долл. США)</p> <p>Малообеспеченные студенты, зачисленные в учебные заведения (чел.)</p> <p>Количество мероприятий, проведенных с пользой для общества (шт.)</p> <p>Медицинские услуги, предоставленные бесплатно или со скидкой (долл. США)</p> <p>Малообеспеченные студенты, которым оказаны медицинские услуги (чел.)</p> <p>Отчисления на программы развития здравоохранения и образования (долл. США)</p> <p>Отчисления на поддержку местных образовательных учреждений (долл.</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			США) Отчисления на поддержку местных медицинских учреждений (долл. США) Количество сотрудников компаний, пользующиеся услугами консультирования (чел.) Люди, имеющие доступ к услугам здравоохранения (чел.) Проекты, направленные на распространение информации о ВИЧ/СПИД (да/нет) Количество профинансированных школ (шт.) Количество малообеспеченных домохозяйств, получивших финансирование (шт.) Средняя себестоимость условной единицы услуги (долл. США)
Показатели развития частного сектора	Демонстрационный эффект	27	Конкуренты и новые участники рынка Внедрение новых технологий (да/нет) Институты, функционирующие по модели государственно- частного партнерства (шт.) Проекты, продемонстрировавшие эффект от кредитования образовательных учреждений (да/нет) Институты, внедрившие в свою деятельность передовую практику по реализации проекта (шт.) Институты, финансирующие образовательные учреждения по примеру МФК (шт.) Проекты, продемонстрировавшие перспективность кредитования медицинских учреждений (да/нет)

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>Институты, внедрившие передовую практику по реализации проектов (медицинская/ управленческая практика) (шт.)</p> <p>Институты, финансирующие медицинские учреждения по примеру МФК (шт.)</p> <p>Подтверждение международной аккредитации (да/нет)</p> <p>Количество обращений за получением патента (шт.)</p> <p>Новые участники рынка (чел.)</p> <p>Внедрение новых технологий в результате реализации проекта (да/нет)</p> <p>Компании, внедрившие новые технологии по примеру клиентов МФК (шт.)</p> <p>Доля местного населения среди высшего руководства (%)</p> <p>Использование субординированных кредитов компаниями – клиентами МФК (да/нет)</p> <p>Количество новых предложений по микрофинансированию (да/нет)</p> <p>Новые продукты по страхованию (да/нет)</p> <p>Финансовые институты, предоставляющие продукты и услуги по примеру МФК (шт.)</p> <p>Институты, внедрившие в свою деятельность передовую мировую практику (шт.)</p> <p>Институты, созданные после осуществления успешных инвестиционных проектов МФК в данной отрасли (шт.)</p> <p>Новые продукты по ипотечному кредитованию (да/нет)</p> <p>Ипотечные ценные бумаги, выпущенные на рынке впервые (да/нет)</p> <p>Создание фондов – «преемников» других инвестиционных фондов, у которых закончился срок функционирования (да/нет)</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			Финансирование фондов – «преемников» других инвестиционных фондов, у которых закончился срок функционирования, финансовыми организациями, не являющимися финансовыми институтами развития (да/нет) Менеджеры фондов (чел.) Увеличение финансирования муниципальных органов власти (да/нет) Применение другими организациями инструментов и механизмов финансирования, используемых муниципальными органами власти (да/нет)
	Корпоративное управление	11	Приверженность качественному корпоративному управлению (да/нет) Улучшения в организационной структуре и в работе Совета директоров (да/нет) Усиление системы внутреннего контроля (да/нет) Повышение прозрачности и уровня раскрытия информации (да/нет) Повышение уровня удовлетворенности акционеров (да/нет) Внедрение новых информационных систем (да/нет) Внедрение системы управления рисками (да/нет) Внедрение новых методик оценки заемщиков (да/нет) Проекты и клиенты, удовлетворяющие критериям матрицы оценки уровня качества корпоративного управления (шт.) Доля компаний, увеличивших уровень прозрачности и корпоративного управления (%) Более прозрачная процедура закупки товаров, работ и услуг (да/нет)
	Инвестиционный климат	16	Изменения в законодательстве/ нормативном регулировании (да/нет) Приватизация (да/нет) Инфраструктура в сфере здравоохранения, созданная в результате

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			<p>реализации проекта (долл. США)</p> <p>Количество высококвалифицированных специалистов на рынке труда (чел.)</p> <p>Уровень открытости экономики (%)</p> <p>Общее количество потребителей продуктов и услуг МФК (шт.)</p> <p>Изменения в законодательстве, произошедшие в результате реализации инвестиционных проектов, профинансированных МФК (шт.)</p> <p>Законопроекты, принятые к рассмотрению в результате реализации инвестиционных проектов, профинансированных МФК (шт.)</p> <p>Законы, принятые в результате реализации проектов, профинансированных МФК (шт.)</p> <p>Некоммерческие организации, финансовые институты, преобразованные в подотчетные банковские институты (да/нет)</p> <p>Государственные предприятия, преобразованные в подотчетные частные банки (да/нет)</p> <p>Объем ипотечной задолженности (% от ВВП страны)</p> <p>Коэффициент использованных резервных средств (%)</p> <p>Количество филиалов в сельской местности (шт.)</p> <p>Создание новых торговых/промышленных предприятий (да/нет)</p> <p>Повышение уровня занятости (да/нет)</p>
	Партнерские отношения	6	<p>Объем финансовой поддержки поставщиков (да, /нет), (долл. США)</p> <p>Объем финансовой поддержки покупателей (да, /нет), (долл. США)</p> <p>Объем финансовой поддержки производителей взаимодополняющих товаров (долл. США)</p> <p>Соглашения с поставщиками в целях совершенствования производства</p>

Категории показателей	Заинтересованная сторона/ Конечный результат	Кол-во показателей	Наименование показателя
			(да/нет) Количество соглашений, заключенных с МСП (шт.) Участие местных поставщиков в программах поддержки МСП (да/нет)

Приложение 3

Сравнительная таблица эффективности деятельности международных финансовых институтов

Показатель	МФК (2008)		ЕБРР ¹⁶	ДЕГ ¹⁷	ФМО ¹⁸	МАИК ¹⁹
	В целом	ЦВЕ ²⁰	2008	2008	2007	2008
1. Объем проектов, по которым принято положительное решение о финансировании (утвержденных проектов)						
объем утвержденных проектов/ общие АХР ²¹	21,2		20,9	15,7	25,8	12,2
объем утвержденных проектов/ ФОТ ²² (млн. долл. США)	5,0		5,3	3,9	7,2	2,8
объем утвержденных проектов/ ФОТ (инвестиционный блок) ²³ (млн. долл. США)	12,5	12,4 - 13	16,1			
2. Кредитный портфель						
кредитный портфель / общие АХР (млн. долл. США)	60,3		84,6	47,9	66,7	41,9
кредитный портфель/ ФОТ (млн. долл. США)	14,1		21,5	15,4	18,6	9,7
кредитный портфель/ ФОТ (инвестиционный блок) (млн. долл. США)	35,6	43,4	65,1			
3. Количество утвержденных проектов						
количество утвержденных проектов/ общие АХР (на 1 млн. долл. США)	0,7		0,8	1,1	2,8	2,6

¹⁶ ЕБРР – Европейский банк реконструкции и развития

¹⁷ ДЕГ (DEG, Deutsche Investitions - und Entwicklungsgesellschaft mbH) - член банковской группы KfW Bankengruppe, финансирующий капиталовложения в частные компании в развивающихся странах и странах с переходной экономикой

¹⁸ ФМО (FMO, Nederlandse Financierings -Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV) – Банк развития Королевства Нидерландов

¹⁹ МАИК (IIC, Interamerican Investment Corporation) - Межамериканская инвестиционная корпорация

²⁰ ЦВЕ – Центральная и Восточная Европа

²¹ АХР- административно-хозяйственные расходы

²² ФОТ – фонд оплаты труда

Показатель	МФК (2008)		ЕБРР ¹⁶	ДЕГ ¹⁷	ФМО ¹⁸	МАИК ¹⁹
	В целом	ЦВЕ ²⁰	2008	2008	2007	2008
количество утвержденных проектов/ ФОТ	0,16		0,21	0,27	0,8	0,6
количество утвержденных проектов/ ФОТ (инвестиционный блок)	0,4	0,4 – 0,6	0,6			
4. Количество проектов в кредитном портфеле						
количество проектов в кредитном портфеле /общие АХР (на 1 млн. долл. США)	3,4		4,0			8,2
количество проектов в кредитном портфеле /ФОТ	0,8		1,0			1,9
количество проектов в кредитном портфеле /ФОТ (инвестиционный блок)	2,0	2,1	3,0			
5. Количество компаний в кредитном портфеле						
количество компаний в кредитном портфеле /общие АХР (на 1 млн. долл. США)	2,8				7,2	
количество компаний в кредитном портфеле /ФОТ	0,7				2,0	
количество компаний в кредитном портфеле / ФОТ (инвестиционный блок)	1,6	1,6 – 2,1				
6. Средний размер инвестиционного проекта (млн. долл. США)						
объем (инвестиционный блок) / количество (инвестиционный блок)	30,6	20,9 – 31	24,8	14,3	9,3	4,7
кредитный портфель / количество проектов в портфеле	17,6	20,2	21,4			5,1
кредитный портфель/ количество компаний в портфеле	21,7	26,9			9,3	