

Организационная структура и органы управления Национальной финансовой корпорации развития Мексики (Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo - Nafinsa)

Общие сведения

Национальная финансовая корпорация развития Мексики (далее – Nafinsa) является банком развития Мексики, который был создан в 1934 г. на основе специального закона.

Целями корпорации являются:

- развитие и модернизация промышленного сектора с учетом региональных особенностей;
- стимулирование развития финансовых рынков;
- осуществление деятельности в качестве финансового агента правительства Мексики по проведению переговоров, подписанию соглашений и управлению кредитами, полученными от зарубежных кредитных институтов.

Nafinsa осуществляет свои операции как банк развития второго уровня¹, распределяя свои финансовые ресурсы главным образом через коммерческие банки и небанковские финансовые институты.

Основными источниками финансовых ресурсов Nafinsa являются кредиты международных институтов развития, таких как **Всемирный банк и Межамериканский банк развития**, а также кредитные линии зарубежных банков и размещение облигаций на мировом и национальном рынках.

С момента своего создания Nafinsa **играет лидирующую роль** в диверсификации и расширении промышленной базы Мексики в соответствии с целями социально-экономического развития страны.

¹ **Финансовые институты развития 1-го уровня** осуществляют свои операции непосредственно с клиентами, физическими и юридическими лицами (прямые операции). **Финансовые институты развития 2-го уровня** работают только с аккредитованными финансовыми посредниками (непрямые операции).

В 1930-40-е гг. Nafinsa приняла участие в реформировании мексиканской экономики.

В 1950-70-е гг. Nafinsa являлась главным инструментом политики импортозамещения и стала ключевым институтом, финансирующим крупные инфраструктурные проекты и промышленные предприятия.

В 1980-е гг., когда мексиканская экономика переживала период нестабильности, долговых проблем, девальвации национальной валюты, несбалансированности торговли и высокой инфляции Nafinsa сыграла значительную роль в реструктурировании предприятий, имеющих стратегическое значение для сохранения реального сектора экономики и поддержания занятости населения. В первую очередь, в горнодобывающей промышленности, в металлургии и транспорте.

В 1985 г. Nafinsa из акционерного общества была преобразована в государственный кредитный институт, а **в 1989 г.** трансформирована в банк развития второго уровня.

В 1990-е гг. Nafinsa осуществляла свою деятельность в качестве банка развития второго уровня в основном через небанковские кредитные институты, такие как кредитные союзы.

В 2000-2006 гг. в Nafinsa была произведена реорганизация, так как вследствие кризиса **1995 г.** Nafinsa стала испытывать серьезные проблемы в операционной деятельности. **Количество клиентов в 2000 г. сократилось в 10 раз.** Объем финансирования уменьшился почти на **90%**. И как следствие, показатели рентабельности деятельности Nafinsa стали наихудшими среди аналогичных показателей других институтов развития.

В соответствии со стратегией, принятой **в 2011 г.** в ближайшей перспективе доля Nafinsa должна составить **34,5%** в суммарных активах и **31,1%** в кредитном портфеле **всего банковского сектора Мексики.**

В настоящее время **основными направлениями деятельности Nafinsa** являются:

- поддержка малого и среднего бизнеса;

- инвестирование в капитал;
- развитие финансового рынка.

Основными задачами Nafinsa являются:

- поддержка развития малых и средних предприятий;
- расширение доступа к финансовым услугам;
- формирование условий для регионального развития и создания рабочих мест в стране;
- развитие финансовых рынков, как источника финансирования малых и средних предприятий;
- осуществление своей деятельности, руководствуясь принципами эффективного управления и рентабельности, которые обеспечивают выполнение основных задач и сохранение капитала;
- внедрение наилучших практик с точки зрения управления с целью гарантирования долгосрочных и транспарентных операций;
- сохранение уровня удовлетворенности клиентов услугами, в особенности – малых и средних предприятий;
- создание условий для привлечения высококвалифицированных и мотивированных специалистов;

Стратегическими целями Nafinsa являются:

- подготовка и осуществление проектов, которые имеют большое значение для удовлетворения нужд населения в отдаленных районах страны путем осуществления программ финансирования с целью поддержки экономической активности и улучшения уровня жизни;
- осуществление и координация деятельности по инвестициям в капитал предприятий с целью их технологического развития повышения производительности и конкурентоспособности;
- осуществление деятельности в качестве финансового агента правительства и посредника в переговорах при получении зарубежных кредитов от иностранных частных, правительственных и межправительственных

финансовых институтов и агентств с целью использования финансовых ресурсов для экономического развития страны;

- осуществление совместных действий по финансированию и оказанию консультативной помощи другим кредитным институтам, фондам развития, управляющим компаниям государственного и частного секторов.

Организационная структура и органы управления

Nafinsa работает под руководством **Министерства финансов и государственного кредитования Мексики** и функционирует как кредитный институт – банк развития.

Nafinsa имеет несколько **дочерних структур**:

- Управляющая компания фондов Nafinsa (99,9%);
- Мексиканская корпорация инвестиций в капитал (57,8%);
- Компания по управлению недвижимостью (99,9%).

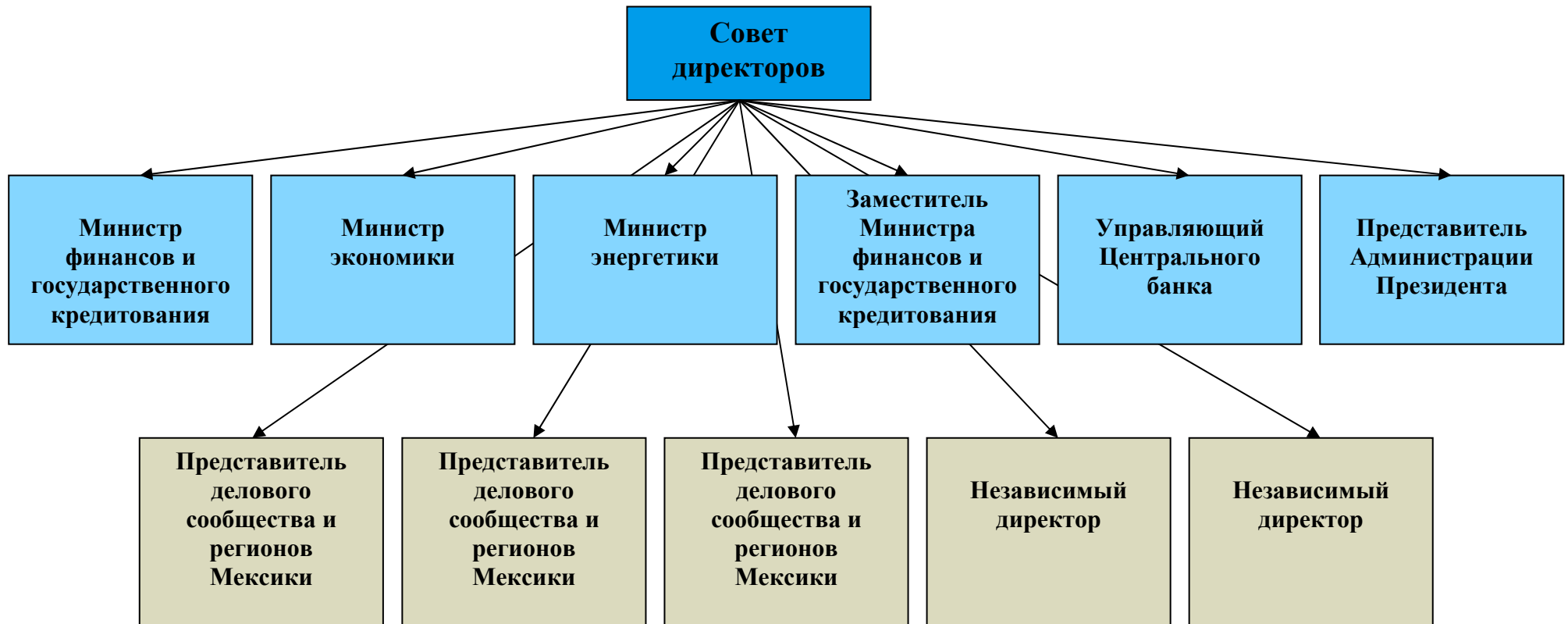
Федеральному правительству Мексики принадлежит **66% акций Nafinsa категории А**, а **34% акций Nafinsa категории В** передано федеральным правительством физическим лицам, при этом **физические лица не могут владеть более чем 1%** уставного капитала Nafinsa.


Высшим органом управления Nafinsa является **Совет директоров** (рис. 1).


Членами Совета директоров являются:

- министр финансов и государственного кредитования;
- министр экономики;
- министр энергетики;
- заместитель министра финансов и государственного кредитования;
- управляющий Центрального банка;
- представитель Администрации Президента;
- три представителя делового сообщества и регионов Мексики;
- два независимых директора.

Рис. 1. Структура Совета директоров Nafinsa



 - акции категории А

 - акции категории В

Оперативное управление деятельностью Банка осуществляют исполнительные органы. Единоличным исполнительным органом является **генеральный директор**, назначаемый министром финансов и государственного кредитования (рис. 2).

В подчинении **генерального директора** находятся:

- заместитель генерального директора по инвестициям;
- заместитель генерального директора по региональному развитию и институциональным отношениям;
- заместитель генерального директора по юридическим вопросам и доверительному управлению;
- заместитель генерального директора по финансовым вопросам;
- заместитель генерального директора по проектам развития;
- заместитель генерального директора по кредитованию;
- заместитель генерального директора по административным вопросам;
- Аппарат генерального директора;
- Департамент внутреннего контроля;
- представитель Министерства государственной службы по контролю функциональной подчиненности;
- Департамент по управлению рисками.

В подчинении **заместителя генерального директора по инвестициям** находятся:

- Департамент корпоративного финансирования;
- Департамент проектов по устойчивому развитию.

В подчинении **заместителя генерального директора по региональному развитию и институциональным отношениям** находятся:

- Департамент центрального региона;
- Департамент северо-восточного региона;
- Департамент западного региона;

- Департамент северо-западного региона;
- Департамент южного региона.

В подчинении заместителя генерального директора по юридическим вопросам и доверительному управлению находятся:

- Департамент доверительного управления;
- Департамент по разрешению юридических споров;
- Департамент корпоративных юридических отношений;
- Департамент правительственных нормативных документов.

В подчинении заместителя генерального директора по финансовым вопросам находятся:

- Департамент финансовых рынков;
- Департамент международных финансовых институтов;
- Департамент развития рынков;
- Казначейство.

В подчинении заместителя генерального директора по проектам развития находятся:

- Департамент финансирования производственных цепочек;
- Департамент факторинга и электронных услуг;
- Департамент развития банковских продуктов и услуг;
- Департамент аккредитованных финансовых институтов и микрокредитования.

В подчинении заместителя генерального директора по кредитованию находятся:

- Департамент сопровождения кредитных операций;
- Департамент казначейских и валютных операций;
- Департамент кредитования;
- Департамент контроля выполнения обязательств по кредитам и гарантиям.

В подчинении заместителя генерального директора по административным вопросам находятся:

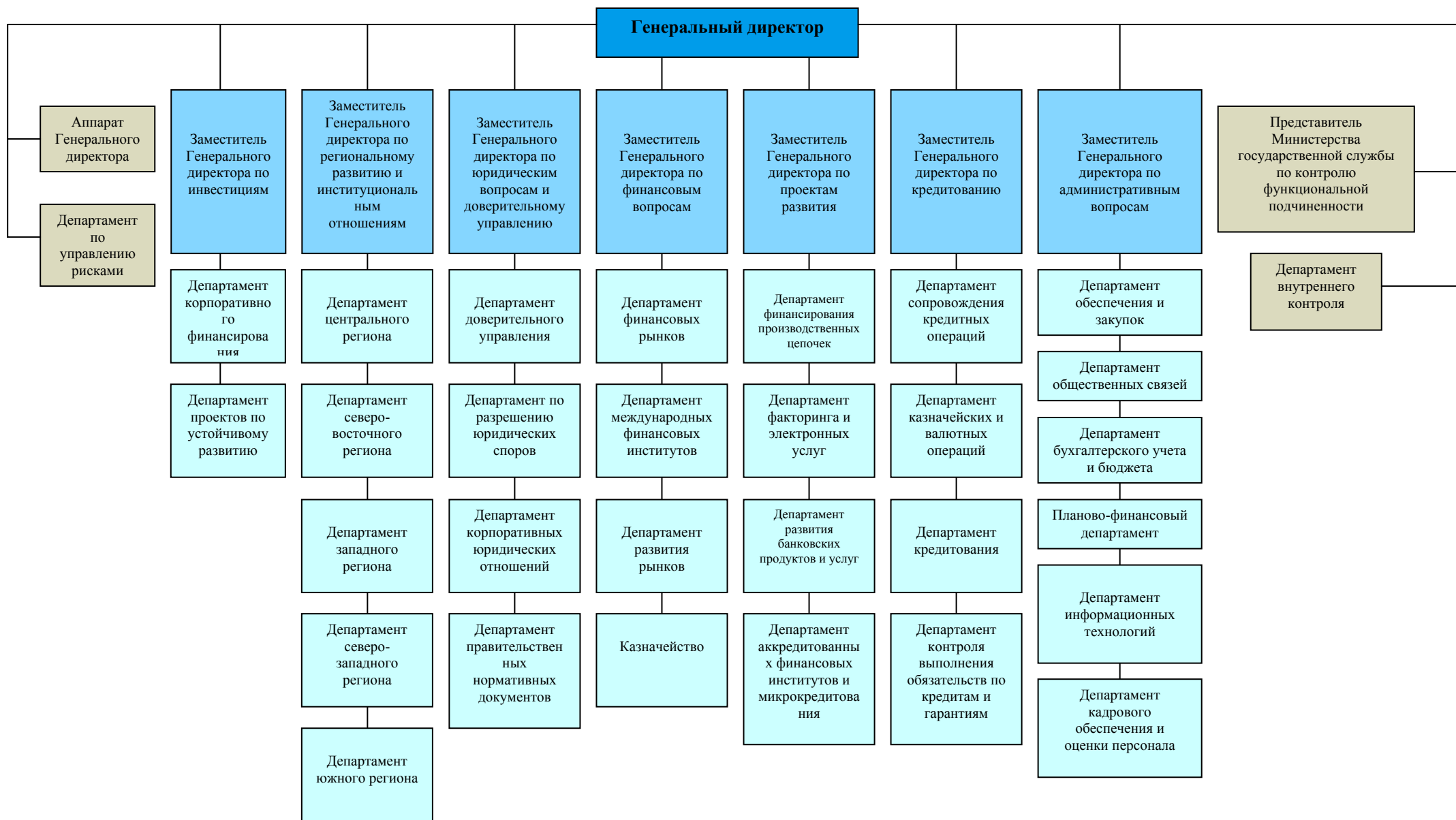
- Департамент обеспечения и закупок;
- Департамент общественных связей;
- Департамент бухгалтерского учета и бюджета;
- Планово-финансовый департамент;
- Департамент информационных технологий;
- Департамент кадрового обеспечения и оценки персонала.

Для обеспечения эффективной работы Nafinsa создано **4 комитета:**

- Кредитно-инвестиционный комитет;
- Комитет управления рисками;
- Административный комитет;
- Комитет внутреннего контроля и аудита.

Таким образом, по состоянию на март 2013 г. в организационной структуре Nafinsa насчитывается **33 структурных подразделения**. Общее количество сотрудников Nafinsa составляло **478 человек**.

Рис. 2. Органограмма исполнительных органов управления Nafinsa



На протяжении первых **50 лет** своего существования Nafinsa являлась **акционерным обществом**. Далее она была преобразована в **государственный кредитный институт** и трансформирована в **банк развития второго уровня**.

При этом **изменения в организационно-правовой форме** соответствовали новым целям и задачам.

В соответствии со стратегией развития Nafinsa должна стать финансовым институтом, имеющим около **трети суммарных активов и кредитного портфеля всего банковского сектора Мексики**.

Существующая организационная структура управления отражает с одной стороны исторический опыт, а с другой стороны современные требования к органам управления банков развития второго уровня.

Совет директоров Nafinsa состоит как из представителей государственных органов управления, так и из представителей делового сообщества и регионов Мексики, что в полной мере отражает исторически сложившуюся структуру капитала.

Исполнительные органы управления имеют **вертикально-интегрированную структуру**. При этом одна из вертикалей создана по **территориальному** принципу, а все остальные по **функциональному**.

Особенностью организационной структуры управления является наличие в ней представителя Министерства государственной службы по контролю функциональной подчиненности, что связано со статусом сотрудников корпорации как **государственных служащих**.