

Организационная структура и особенности корпоративного управления Банка развития Южной Африки

История создания

Идея создания банка развития южноафриканского региона впервые была выдвинута на встрече глав правительств африканских государств в г. Йоханнесбург 22 ноября 1979 г.

Банк развития Южной Африки (Development Bank of Southern Africa) (далее – БРЮА) был образован в 1983 г. с целью **реализации масштабных государственных проектов по развитию общественной инфраструктуры.**

Видение БРЮА – банк, способствующий созданию процветающего и объединенного южноафриканского региона, свободного от бедности, экономической и политической зависимости.

Миссия БРЮА состоит в содействии социально-экономическому развитию южноафриканского региона посредством расширения доступа к финансовым ресурсам и эффективного решения проблем в области устойчивого развития.

Ценности БРЮА основаны на южноафриканской идеологии Убунту (Ubuntu)¹, особое внимание уделяющей понятиям верности и лояльности в отношениях между людьми.

Деятельность банка как финансового института развития способствует повышению уровня жизни населения Южно-Африканской Республики, а также стран - членов Сообщества развития южноафриканского региона².

Банк создавался как региональный на основе многостороннего соглашения между правительствами ЮАР и бывших автономных регионов Южной Африки (Транскеи, Бофутацвана, Венда и Сискеи), ставшими учредителями банка.

Основной задачей банка на период 1983-1993 гг. было **сокращение дисбаланса в экономическом развитии регионов Южной Африки.**

Главными направлениями деятельности банка в этот период были:

- обеспечение кредитования проектов развития;
- оказание технической помощи;
- подготовка кадров;

¹Южноафриканское направление этики и гуманистической философии, особое внимание уделяющее понятиям верности и лояльности в отношениях между людьми. Убунту является одним из основополагающих принципов новой Южно-Африканской Республики. Его положения связываются с идеями Африканского Возрождения.

² Southern African Development Community (SADC) – торгово-экономический союз 14 стран: ЮАР, Ботсвана, Лесото, Свазиленд, Намибия, Зимбабве, Ангола, Мозамбик, Малави, Танзания, Замбия, Маврикий, Сейшельские острова, Демократическая республика Конго. Главная цель – либерализация торговых связей стран-членов Сообщества.

- поддержка предпринимательства;
- оказание консалтинговых услуг в области сельскохозяйственного производства и развития сельской местности.

В 1988 г. БРЮА начал работу в соседних государствах, не являющихся странами - членами банка. В частности, банк осуществлял финансирование проекта развития водоснабжения в Лесото и Свазиленде на основе двусторонних соглашений между ЮАР и этими странами.

Около 60% совокупных ресурсов банка до 1994 г. были направлены на развитие инфраструктуры, 19% – на поддержку предпринимательства, 12% – на развитие городов и сельской местности, 12% – на развитие человеческого потенциала.

В период 1983–1993 гг. кредитные операции банка осуществлялись на льготных условиях, которые отражали финансовые договоренности с Правительством ЮАР.

К 1994 г. правительственные гранты, чистый процентный доход и возвращаемые кредиты в равной степени были основными источниками фондирования банка.

Другим источником фондирования были заимствования на рынке капитала, доля которых составляла только треть финансовых ресурсов, необходимых банку для осуществления своих функций.

После демократических выборов и падения апартеида в период с 1994 по 1996 гг. была произведена реорганизация Банка, в результате которой Банк получил новый мандат своей деятельности.

Организационные изменения были направлены на модернизацию роли банка в новой системе финансирования развития страны в соответствии с национальными приоритетами нового правительства.

В результате трансформации банку был предоставлен более широкий мандат, **предполагавший в качестве основного направления развитие инфраструктуры.**

С 1996 г. банк стал частью системы национальных финансовых институтов развития страны, каждый из которых концентрировал свою деятельность на специфических аспектах процесса развития.

В апреле 1997 г. был принят **Закон о Банке развития Южной Африки**, в соответствии с которым основной задачей БРЮА стало **финансирование инфраструктуры и поддержка работы правительства в области инфраструктурных проектов.**

В 2000 г. активы БРЮА превысили 23 млрд. южноафриканских рэндов (2,5 млрд. долларов США).

В 2013 г. Национальным Казначейством была утверждена **докапитализация БРЮА** на сумму 7,9 млрд. южноафриканских рэндов (855 млн. долларов США) с целью поддержки деятельности БРЮА в области развития инфраструктуры.

По состоянию на 31 марта 2013 г. активы БРЮА составили 47,1 млрд. южноафриканских рэндов (5,1 млрд. долларов США) и были распределены по 13 странам южноафриканского региона.

БРЮА является финансовым учреждением со 100% государственным участием.

БРЮА входит в **группу Банка развития Южной Африки, или группу Африканского банка развития**³.

Общие сведения

Отличительной особенностью кредитно-инвестиционной деятельности БРЮА является значительная доля в фондировании проектов собственных средств, сформированных, в основном, за счет нераспределенной прибыли.

В 2011-2012 гг. собственные средства банка составляли 1 807 млн. долл. США, или более 30% имеющихся в распоряжении ресурсов.

Нераспределенная прибыль в эти годы составляла 1,2 млрд. долл. США.

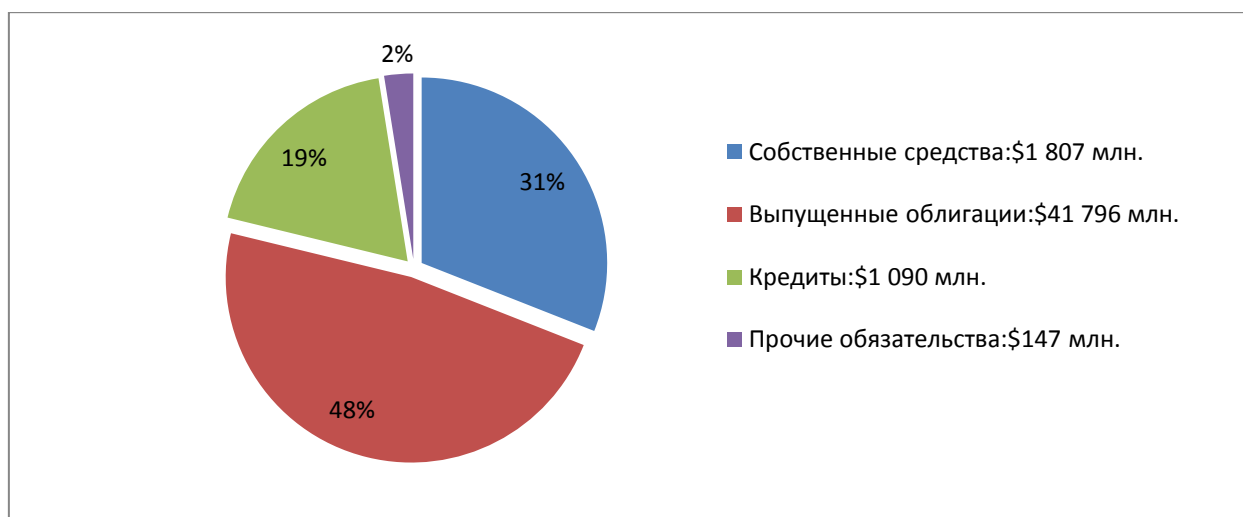


Рис. 1. Структура ресурсной базы БРЮА за 2011-2012 гг.

Вклад БРЮА в динамику роста ВВП стран Южной Африки **рассчитывается в соответствии с матрицей счетов для анализа социальных аспектов экономических процессов (Social Accounting Matrix) (рис. 2).**

³ Группа включает Банк развития Южной Африки, Фонд развития южноафриканского региона (The African Development Fund, ADF) и Нигерийский трастовый фонд (The Nigeria Trust Fund, NTF).

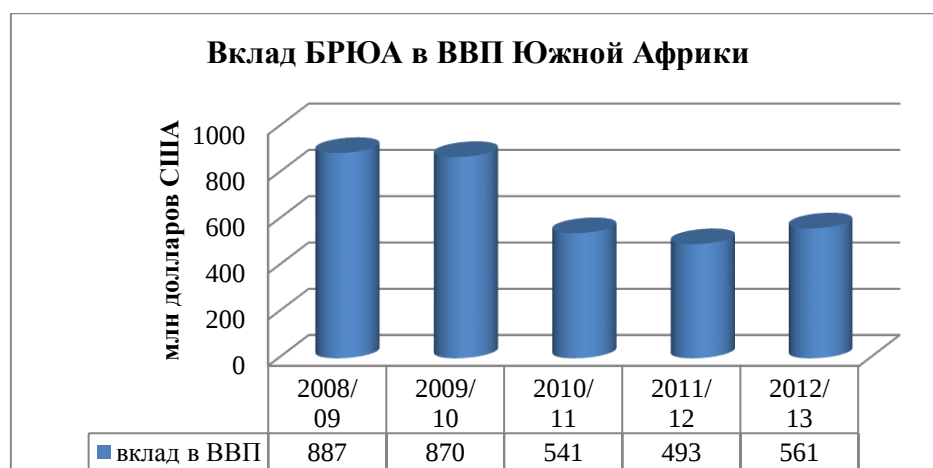


Рис. 2. Вклад БРЮА в ВВП Южной Африки
Источник: Годовой отчет Банка развития Южной Африки 2013

Деятельность БРЮА можно рассматривать по нескольким направлениям.

1. Финансирование

БРЮА обладает широким набором финансовых инструментов, включая инновационные. Они позволяют банку оказывать более широкий спектр услуг своим клиентам-заемщикам.

БРЮА участвует в кредитовании инфраструктурных проектов Сообщества развития южноафриканского региона, направленных на усиление региональной интеграции.

БРЮА в данный момент финансирует преимущественно инфраструктурные проекты в рамках государственно-частного партнерства. Финансирование индивидуальных предпринимателей и стартапов, в том числе сектора малого и среднего предпринимательства, не входит в рамки мандата БРЮА.

- **Предоставление грантов.** Фонд развития БРЮА предоставляет грантовое финансирование и софинансирование проектов, позволяющих стимулировать социально-экономическое развитие южноафриканского региона.

Гранты также предоставляются на обучение и реализацию инициатив, направленных на расширение реализации экономических возможностей коренного африканского населения⁴.

⁴ **Расширение экономических возможностей коренного африканского населения** (Black Economic Empowerment) — государственная программа, принятая правительством ЮАР, для расширения экономических возможностей коренного африканского населения, чьи права ущемлялись во времена апартеида. Программа включает меры по предоставлению равных прав при приеме на работу, в области профессионального обучения, социально-экономического развития, владения собственностью, а также оговаривает преимущественные права в получении контрактов на поставки

- **Кредитование.** Кредитные продукты включают перечень определенных финансовых инструментов и других сопутствующих им услуг, предоставляемых клиентам БРЮА.

Приоритетными для БРЮА являются инфраструктурные коммерчески рентабельные проекты. Кроме того, БРЮА открывает кредитные линии другим финансовым институтам развития, используя в расчетах доллар, евро и южноафриканский рэнд. Долгосрочные проекты кредитуются на срок более пяти лет.

- **Инвестиционная деятельность.** БРЮА предлагает набор стандартных финансовых продуктов организациям государственного и частного секторов. Необходимость соответствующих инвестиций определяется катализирующей ролью БРЮА в процессе мобилизации ресурсов частного сектора в инфраструктурные проекты.

В связи с растущим пониманием значимости развития предприятий и организаций частного сектора для преодоления проблемы бедности населения и создания предпосылок для устойчивого экономического роста в регионе, в БРЮА была разработана и успешно реализуется **стратегия содействия развитию частного сектора экономики.**

В связи с этим наметилась тенденция к уменьшению доли займов БРЮА, выданных государственным структурам, с одновременным увеличением доли займов, выданных частному сектору стран - членов банка.

- **Выдача гарантий.** Будучи финансовым институтом развития, БРЮА принимает на себя риски развития, тем самым повышая кредитоспособность своих клиентов в странах Южной Африки.

БРЮА предоставляет гарантии, что повышает кредитоспособность проектов и клиентов банка и обеспечивает улучшение условий финансирования. Выдача гарантий – ключевое направление деятельности БРЮА на рынке капитала в соответствии со Стратегий развития банка.

- **Привлечение финансирования.** БРЮА сотрудничает с международными институтами развития и финансовыми институтами с целью повышения эффективности экономического развития стран южноафриканского региона.

Финансовая устойчивость БРЮА позволяет ему осуществлять заимствования на рынке капитала. Реализация программ заимствований позволяет не только привлекать ресурсы для финансирования деятельности банка по льготным ставкам, но и способствует развитию финансовой системы ряда стран-членов путем укрепления позиций их валют в сфере международных расчетов и платежей.

БРЮА привлекает необходимые средства, в основном, за счет выпускаемых долговых ценных бумаг, номинированных в национальной валюте, объем которых по состоянию на 31.12.2012 г. составлял 2,8 млрд. долл. США.

<i>Облигации</i>	<i>Дата выпуска</i>	<i>Дата погашения</i>	<i>Валюта</i>	<i>Объем эмиссии</i>
DEVSA 0 12/31/27	11.08.1997	31.12.2027	ZAR	811
DEVSA 13 1/2 03/02/28	02.03.1998	02.03.2028	ZAR	108
DEVSA 15 06/15/16	15.06.2000	15.06.2016	ZAR	108
DEVSA 9.45 02/07/20	07.02.2008	07.02.2020	ZAR	998
DEVSA 10 02/27/23	27.02.2003	27.02.2023	ZAR	995
Итого				3 021

Рис. 3. Выпущенные долговые ценные бумаги БРЮА, млн. долл. США

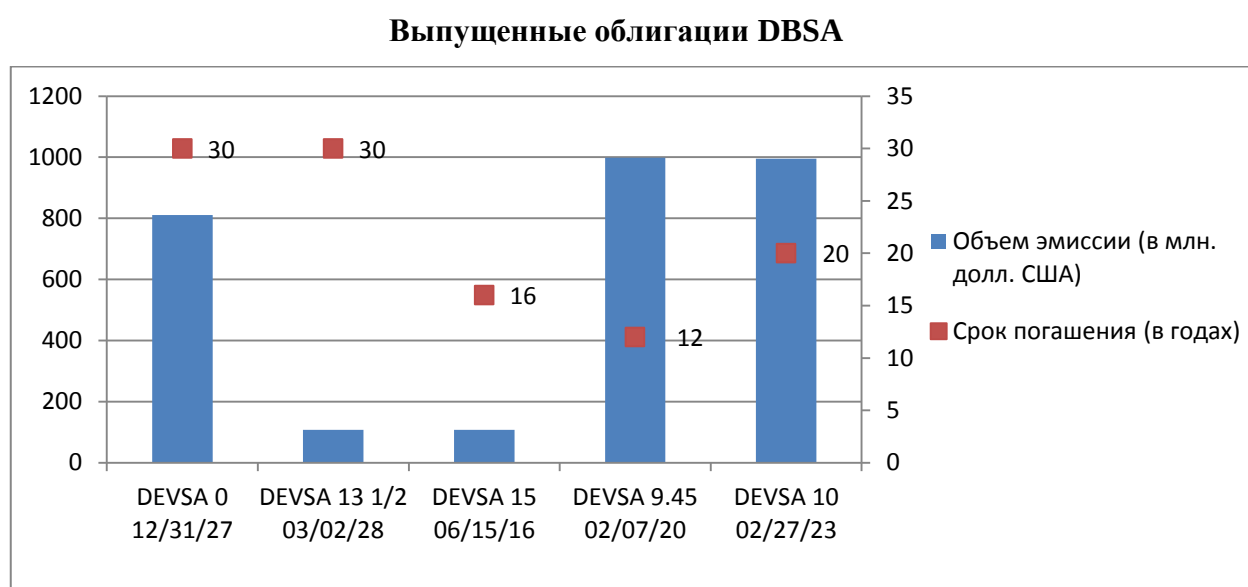


Рис. 4. Выпущенные ценные бумаги БРЮА по состоянию на 31.12.2012

2. Консультационные услуги

БРЮА сопровождает финансовую поддержку клиентов комплексом услуг по созданию **продуктов знаний (knowledge products)**, их применению и обмену.

- **Оказание консультационных услуг.** Специалисты БРЮА оказывают консультационные услуги и осуществляют подготовку технико-экономического обоснования, инвестиционного плана, проводят финансовое моделирование, сравнительный анализ затрат и результатов, анализ и прогноз социальных и экологических эффектов от реализации проекта.

- **Предоставление информации в области развития.** БРЮА собирает, анализирует и распространяет актуальную информацию в области развития, предоставляет консультации по демографическим вопросам, вопросам занятости и

трудоустройства, национального и регионального развития, создания инфраструктуры домохозяйств, проектного финансирования на условиях государственно-частного партнерства и др.

- **Исследовательская и аналитическая поддержка принятия решений.**

БРЮА фокусируется на прикладных исследованиях, результаты которых используются для принятия решений в процессе разработки внутренних документов, а также планирования деятельности БРЮА и внешних стейкхолдеров.

Аналитические исследования ведутся по таким направлениям, как макроэкономика и инвестиции, устойчивое развитие и защита окружающей среды, государственное управление и государственные финансы, развитие человеческого капитала, региональное развитие и др.

- **Техническая помощь.**

БРЮА оказывает консультации по сделкам проектного финансирования, техническую поддержку при привлечении консультантов к работе и при использовании инструментов государственно-частного партнерства и др.

- **Исследования в области оценки социально-экономической эффективности.**

БРЮА располагает значительной базой данных о социально-экономических эффектах на основе результатов мониторинга реализации прошлых и текущих проектов развития.

3. Установление партнерских отношений

В ходе реализации проектов развития БРЮА постоянно взаимодействует со своими партнерами, в число которых входят субрегиональные и международные финансовые институты развития, доноры и негосударственные организации, международные и национальные корпорации.

- **Обучение и профессиональная подготовка.**

Для подготовки профессиональных кадров в области кредитно-инвестиционной деятельности была создана Академия БРЮА (Vulindlela Academy), которая предлагает широкий выбор программ развития.

Программы обучения основаны на передовом уникальном опыте БРЮА и направлены на удовлетворение потребностей каждого отдельного клиента в сфере развития инфраструктуры, финансирования развития, государственного и муниципального управления.

Академия развивает сотрудничество с другими финансовыми институтами стран Южной Африки с целью реализации совместных программ обучения и сертификации кадров.

- **Активизация процесса развития.** Методология развития БРЮА дает возможность клиентам банка максимизировать социально-экономический эффект от кредитного финансирования.

Накопленные специалистами БРЮА знания, компетенции и опыт в области передовых исследований позволяют клиентам банка получить доступ к единым инновационным решениям на всех уровнях.

БРЮА устанавливает партнерские отношения и поддерживает долгосрочные контакты с другими институтами развития с целью расширения перечня источников финансирования и углубления знаний для повышения эффективности реализуемых проектов.

- **Содействие развитию.** БРЮА стремится к обмену знаниями не только в рамках банка, но и с потенциальными клиентами и партнерами.

БРЮА выступает как активный участник многочисленных коммуникаций в области развития. БРЮА формирует объективную платформу для единомышленников в части обмена мнениями по актуальным вопросам теории и практики развития.

Данные публичные мероприятия обеспечивают достижение синергетического эффекта, что делает процесс разработки стратегии устойчивого развития и её реализации более эффективным.

4. Разработка и поддержка решений

Проекты, инициированные государственными и муниципальными органами управления Сообщества развития южноафриканского региона, имеют стандартный **проектный цикл**, который включает:

- идентификацию проекта;
- инициирование проекта;
- финансовый и экономический анализ;
- оценку стоимости и структурирование сделки;
- одобрение руководством;
- подписание соглашения о финансировании;
- определение условий предоставления первой части кредита;
- реализацию проекта;
- контроль за ходом его реализации и оценку социально-экономических результатов.

БРЮА самостоятельно контролирует товарное наполнение выданных им кредитов в ходе реализации различных проектов, причем закупки производятся в большинстве

случаев на условиях **международного тендерного ценообразования**, а к участию в тендерах допускаются только предприятия и организации из стран-членов банка.

Структура корпоративного управления

Кодекс корпоративного управления в южноафриканском регионе

Система корпоративного управления БРЮА выстроена в соответствии с рекомендациями **Кодекса корпоративного управления «Кинг III»⁵**.

Кодекс корпоративного управления – это комплекс нормативных документов и рекомендаций, выдержавший к настоящему времени три редакции.

Первый Кодекс был разработан в конце XX века Комитетом по корпоративному управлению, возглавляемым М. Кингом⁶.

Последняя версия Кодекса «Кинг III», в которой сделана попытка найти **баланс между западными моделями управления и африканскими особенностями развития бизнеса, основанными на принципах национальной этики**, была представлена 1 марта 2010 г.

Согласно Кодексу «Кинг III» компании являются активной частью более крупной системы (среды бизнеса), и они обязаны вести деятельность по устойчивому, эффективному, экономически безопасному пути в соответствии с целями, установленными государственной программой социально-экономического развития коренного африканского населения.

Кодекс «Кинг III» включает **три основных принципа**:

- корпоративная ответственность;
- лидерство;
- устойчивое развитие.

Разработчики документа сделали акцент на важности не только финансовой эффективности ведения бизнеса, но и **влияния компании на экономическую жизнь общества**.

Согласно Кодексу любая компания обязана ежегодно сообщать о том, как она «намеревается увеличить позитивные и уменьшить или устранить негативные аспекты своей деятельности в течение следующего года».

⁵The King Report on Corporate Governance//Institute of Directors in Southern Africa

⁶ Мервин Кинг - председатель Комитета Кинга по корпоративному управлению, председатель Международного совета по интегрированной отчетности (IIRC), профессор Университета ЮАР по вопросам корпоративной социальной ответственности, почетный профессор Университета Претории, ранее занимал пост председателя Комитета ООН по корпоративному управлению и надзору

Стремление к лидерству, по мнению создателей Кодекса, может стать ключом к эффективному управлению и способствовать сохранению и развитию этических ценностей - ответственности, честности и открытости.

Устойчивое развитие в кодексе «Кинга III» рассматривается как основной моральный и экономический императив XXI века. Речь идет о соединении потенциала природы, общества и бизнеса, что требует фундаментального изменения принципов корпоративного управления.

Стратегия развития

В Стратегии развития БРЮА определены **два ключевых направления его деятельности**:

1. **Привлечение инвестиций** для обеспечения прямой и опосредованной поддержки малообеспеченных слоев населения и повышения общественного благосостояния за счет реализации инфраструктурных и социально-экономических проектов.

2. **Создание, применение и обмен знаниями** в целях повышения эффективности развития региона, в частности развития инноваций и создания благоприятной бизнес-среды.

Стратегическими целями БРЮА являются:

- обеспечение экономического роста южноафриканского региона путем создания рабочих мест, повышения производительности труда, накопления основного капитала, региональной интеграции;
- обеспечение устойчивого развития южноафриканского региона за счет реализации принципов ответственного финансирования;
- обеспечение возможности получения населением южноафриканского региона основных видов социальных услуг;
- развитие человеческого потенциала южно-африканского региона.

Банк осуществляет свою деятельность за счет собственных и привлеченных на внутреннем и международном рынках капитала средств, в том числе в рамках двусторонних и многосторонних соглашений с другими финансовыми институтами развития.

В 2012 г., по инициативе руководства БРЮА, Стратегия развития банка претерпела изменения ввиду ограниченности ресурсов и необходимости дальнейшей специализации деятельности банка в части развития инфраструктуры южноафриканского региона.

Стратегия соответствует мандату деятельности БРЮА и приоритетам развития южноафриканского региона (рис. 5).

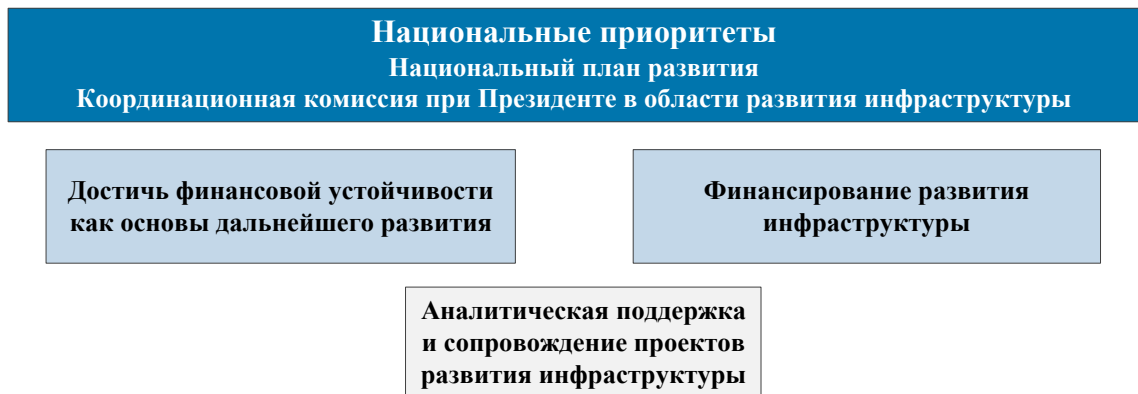


Рис. 5. Фокус стратегии Банка развития Южной Африки 2013 г.
Источник: составлено по материалам Банка развития Южной Африки

Долгосрочная стратегия банка разрабатывается на 10-летний период с учетом национальных приоритетов республики и региональной политики.

Разработка Стратегии банка на период 2004–2014 гг. осуществлялась в соответствии с такими документами, как:

- Программа реконструкции и развития ЮАР (South Africa's Reconstruction and Development Programme);
- Принципы Нового партнерства развития Африканского континента (New Partnership for Africa's Development – NEPAD);
- Положения стратегического плана Сообщества развития южноафриканского региона (Regional Indicative Strategic Development Plan for the Southern African Development Community – SADC);
- Декларация нового тысячелетия до 2015 г. (Millennium Development Goals).

Среднесрочные стратегические цели и критерии эффективности деятельности банка в отчетном периоде формулируются в **Корпоративном плане**.

Этот план составляется на трехлетний период и содержит цели и ключевые показатели, в соответствии с которыми ежегодно оценивается деятельность банка и Совета директоров.

План утверждается министром финансов и пересматривается ежегодно с учетом изменения внешних и внутренних экономических условий.

Эффективность деятельности банка измеряется степенью соответствия показателям Корпоративного плана.

Оценка деятельности банка относительно установленных в Корпоративном плане показателей проводится группой исполнительных директоров по итогам каждого финансового года.

Результаты оценки предоставляются Главному исполнительному директору и Совету директоров, а также публикуются в Годовом отчете банка.

Эффективная реализация Стратегии обеспечивается регулярным мониторингом, контролем и соответствующей отчетностью. Для реализации своей Стратегии банк с 2000 г. использует систему сбалансированных показателей.

Базовые принципы построения системы стратегического управления БРЮА остаются неизменными⁷.

При этом **система сбалансированных показателей**, используемая БРЮА с 2000 г., совершенствуется в процессе его развития (ключевые показатели эффективности деятельности банка в 2013 г. приведены в приложении 1).

ССП корпоративного уровня утверждается Советом директоров, является неотъемлемой частью Корпоративного плана банка, интегрируется в операционную деятельность банка посредством бизнес- и операционных планов самостоятельных структурных подразделений.

Использование ССП не только ликвидирует разрыв между разработкой Стратегии и ее реализацией посредством измерения целевых показателей деятельности, но и способствует коммуникации и трансляции Стратегии на все уровни банка.

Что касается **оценки социально-экономической эффективности** своей деятельности, то БРЮА использует ряд показателей, оценивающих прямой и косвенный вклад кредитной и инвестиционной деятельности банка в социально-экономическое развитие ЮАР и южноафриканского региона:

- в прирост ВВП;
- в создание новых рабочих мест;
- в используемый капитал;
- в помощь низкодоходным домохозяйствам;
- в доходы государства.

Социально-экономический вклад инфраструктурных проектов, составляющих основу деятельности банка, рассчитывается исходя из следующих параметров:

- общий объем одобренных заявок по проектам банка;
- общий объем заключенных договоров;

⁷ См. Информационно-аналитический доклад «Банк развития Южной Африки: опыт стратегического управления» // Департамент стратегического анализа и разработок, ГК «Внешэкономбанк». – 2012.

- общий объем профинансированных проектов.

Первые два параметра влияют лишь на потенциально возможный социально-экономический вклад банка. Реальный вклад зависит от **фактически профинансированных проектов**.

Вклад в рост ВВП предполагает прирост добавленной стоимости национальной экономики, обеспечиваемый кредитно-инвестиционной деятельностью банка.

Финансирование банком проектов по созданию объектов социальной и экономической инфраструктуры и использование основного капитала банка **стимулируют общую экономическую активность и привлечение инвестиций** в такие отрасли, как машиностроение, транспорт, сфера услуг.

Инфраструктурные проекты банка на всех своих стадиях вносят значительный **вклад в создание новых рабочих мест** в южноафриканском регионе, где наблюдается высокий уровень безработицы, а также приводят к снижению уровня бедности и повышению качества жизни населения. Также банком оценивается потенциальный вклад других институтов, финансирующих инфраструктурные проекты в южноафриканском регионе.

В БРЮА также проводится **оценка эффективности работы Совета директоров** и его комитетов в рамках выполняемых ими функций. Оценивается как коллективный, так и индивидуальный вклад каждого директора.

От результатов оценки зависит их вознаграждение, утверждаемое министром финансов по рекомендации Комитета по кадрам.

Этот комитет поводит также **оценку деятельности каждого исполнительного директора** банка.

Организационная структура и органы управления

Деятельность банка регулируется **законом о Банке развития Южной Африки**.

БРЮА создан в форме **акционерного общества с ограниченной ответственностью**, единственным акционером которого является государство. В соответствии с законом функции **управляющего банка** возложены на **Министра финансов ЮАР** как уполномоченного представителя интересов государства в банке.

Направления стратегического и институционального развития банка определяются **Советом директоров**. Главный исполнительный директор и исполнительные директора осуществляют управление текущей деятельностью банка.

Совет директоров состоит из 15 членов, которые, за исключением главного исполнительного директора и финансового директора, являются независимыми директорами и представляют преимущественно частный сектор.

Срок их полномочий составляет три года и может быть продлен по решению министра финансов в зависимости от результатов оценки деятельности Совета директоров.

В 2012 г. была проведена структурная **реорганизация БРЮА**, направленная на **оптимизацию процессов управления и повышение операционной эффективности деятельности банка**.

Организационная структура БРЮА претерпела значительные изменения в связи с актуализацией Стратегии банка (рис. 7).

С целью визуализации произошедших изменений на рис. 6 приведена структура корпоративного управления и организационная структура, существовавшая до реорганизации.

До реорганизации поддержку работы Совета директоров осуществляли **пять комитетов**:

- кредитный и инвестиционный комитет;
- комитет по аудиту и риску;
- финансовый комитет;
- комитет по управлению знаниями;
- комитет по кадровым вопросам.

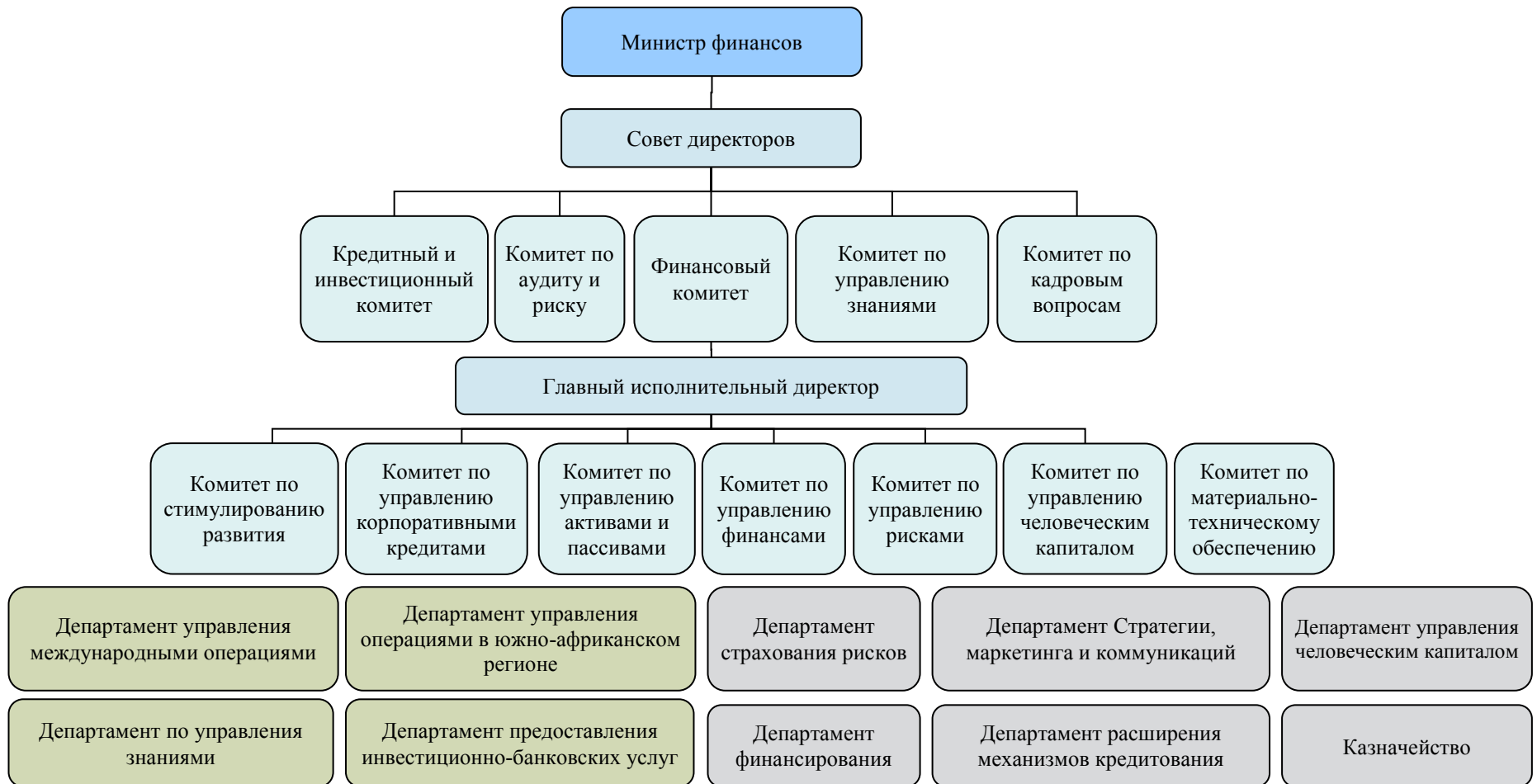


Рис. 6. Структура корпоративного управления и организационная структура Банка развития Южной Африки до реорганизации
 Источник: составлено авторами по материалам Банка развития Южной Африки

По состоянию на март 2013 г. количество комитетов сокращено до четырех, в их числе:

- кредитный и инвестиционный комитет;
- комитет по аудиту и риску;
- комитет по подготовке решений по вопросам развития инфраструктуры и управлению знаниями;
- комитет по кадровым, социальным и этическим вопросам.

Комитеты возглавляют члены Совета директоров. В целях обеспечения эффективности принятия решений, мониторинга и отчетности компетенция, полномочия комитетов определяются Советом директоров. Совет делегирует комитетам рассмотрение ряда вопросов, однако с Совета директоров ответственность за их выполнение не снимается.

Например, поддержку деятельности финансового комитета при Совете директоров осуществляют комитет по управлению активами и пассивами, комитет по управлению финансами и комитет по управлению рисками.

По итогам реорганизации количество дирекций (до реорганизации – департаментов) было сокращено с 10 до 7, в компетенцию которых по итогам изменений входит:

- финансирование южноафриканского региона;
- международное финансирование;
- кредитно-инвестиционная деятельность;
- подготовка решений по вопросам развития инфраструктуры;
- оказание корпоративных услуг;
- управление финансами;
- риск-менеджмент.

Все кредитные операции сосредоточены в дирекции **«Финансирование южноафриканского региона»**.

Кредитованием за пределами территории Южной Африки занимается дирекция **«Международное финансирование»**.

В поддержку двум вышеназванным самостоятельным структурным подразделениям была создана дирекция **«Кредитно-инвестиционная деятельность»**, в функциональные задачи которой входит обеспечение деятельности бизнес-подразделений.

Сотрудники дирекции проводят подготовку проекта, экспертизу и услуги по управлению портфелем проектов. Дирекция **«Кредитно-инвестиционная деятельность»** также осуществляют контроль за деятельностью **Фонда карьеры и «Зеленого» фонда**.

Фонд карьеры был создан 7 июня 2011 г. по решению Министра финансов ЮАР, на капитализацию которого из бюджета было выделено 9 млрд. южноафриканских рэндов (975 млн. долларов США).

Цель создания фонда – софинансирование проектов государственных и частных организаций, создающих новые рабочие места и осуществляющих переподготовку кадров. БРЮА была поручена организация и управление фондом.

Дирекция, осуществляющая **подготовку инфраструктурных решений**, была создана для поддержки программ развития инфраструктурных объектов **в секторах здравоохранения, образования и жилищного строительства**.

В организационной структуре БРЮА также присутствуют дирекции, в компетенцию которых входит **оказание корпоративных услуг, управление финансами и риск-менеджмент**.

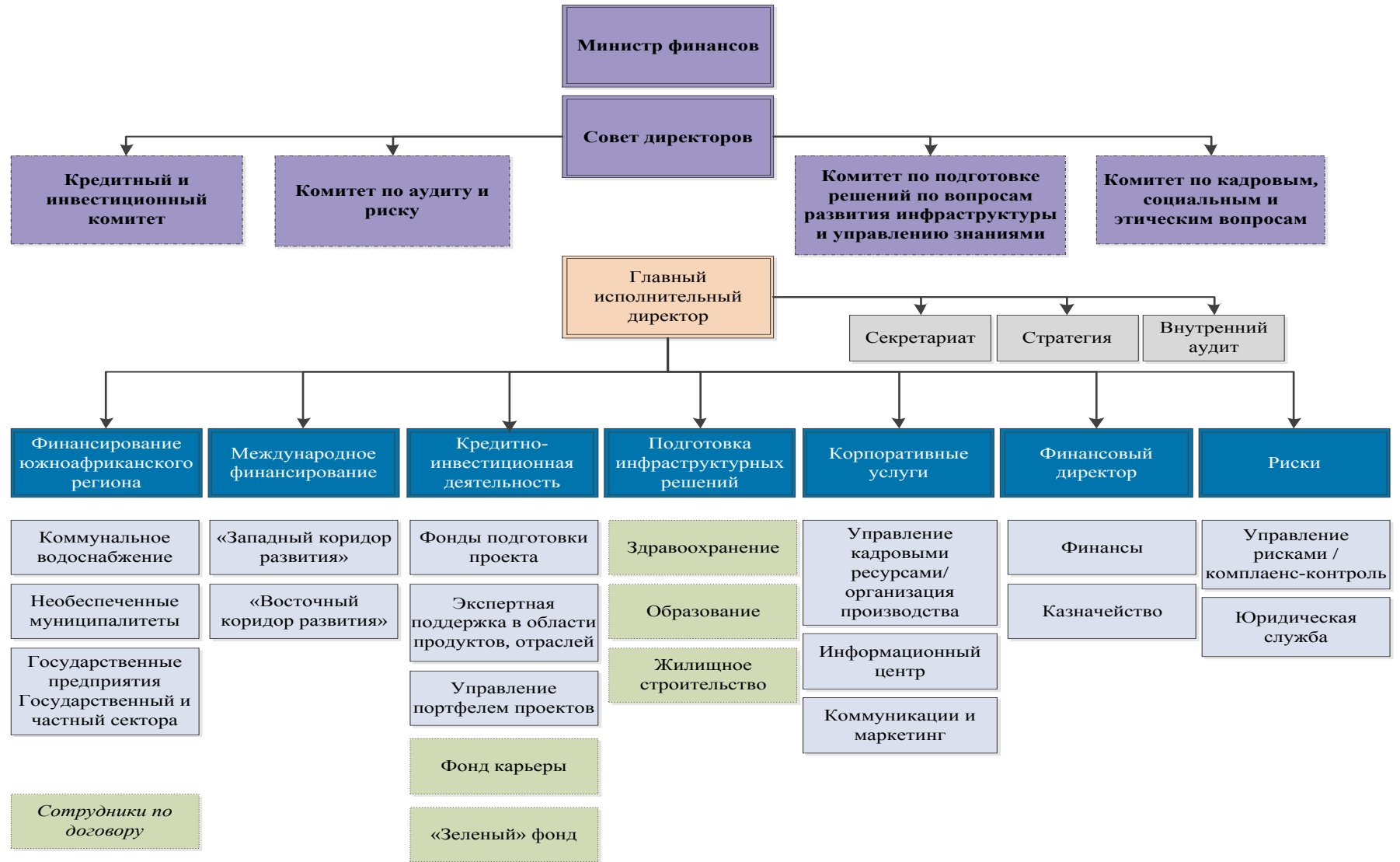


Рис. 7. Структура корпоративного управления и организационная структура Банка развития Южной Африки после реорганизации
 Источник: составлено по материалам Банка развития Южной Африки

Основными экономическими проблемами южноафриканского региона можно назвать слабое развитие промышленности, монокультурность, экспортную ориентацию сельского хозяйства, недостаток промышленного сырья, низкую платежеспособность населения, высокий уровень безработицы и др.

Решение многих экономических и социально-политических проблем стран региона способствует региональной интеграции.

Активизация процесса региональной интеграции способствует преодолению социально-экономического отставания большинства стран Африки от развитых стран и друг от друга.

В этой связи особую значимость в процессе социально-экономических преобразований на африканском континенте приобретают институты развития и, прежде всего, БРЮА, который занимает особое место в системе международных финансовых организаций региона.

Основной целью деятельности банка является содействие устойчивому экономическому и социальному развитию стран Африки путем финансирования приоритетных проектов и программ развития, оказания необходимой технической помощи в реализации данных проектов и привлечения дополнительных инвестиций с мировых рынков капитала.

Деятельность БРЮА по поддержке инфраструктурных проектов в южноафриканском регионе характеризуется **высокими показателями эффективности**.

В то же время необходимо отменить и некоторые **проблемы в работе банка**.

Прежде всего, **неравномерное распределение оказываемой помощи между странами южноафриканского региона**.

Наименее развитые страны и подавляющее большинство экономически более развитых африканских стран остаются вне сферы кредитно-ссудной деятельности БРЮА.

Эти страны могут рассчитывать лишь на получение экстренной помощи от БРЮА в случае стихийных бедствий, военных действий, массовых заболеваний населения и на получение специальной целевой помощи от Фонда развития южноафриканского региона, полностью распределяемой западными странами (основными донорами фонда) в соответствии с их **собственными стратегическими интересами и целями в южноафриканском регионе**.

В результате, страны региона вынуждены искать альтернативные источники внешней помощи, что еще больше усиливает их зависимость от притока в страну внешних ресурсов в любых формах.

Данные о конечном распределении контрактов на закупки и подрядов на проведение работ, выданных БРЮА, свидетельствуют о том, что, как правило, наиболее крупные по объему контракты выдаются компаниям и организациям из неафриканских стран-членов, в то время как компании из африканских стран-членов получают большее число мелких контрактов.

Страной, получавшей наибольший среднегодовой объем контрактов БРЮА на поставки товаров и выполнение работ за последние годы, является Китай. В этой связи эксперты отмечают тенденцию усиления влияния Китая в южноафриканском регионе.

Деятельность БРЮА по поддержке инфраструктурных проектов в южноафриканском регионе характеризуется **высокими показателями эффективности.**

В деловых и научных дискуссиях отмечается назревшая необходимость выработки обоснованной государственной политики, новых путей и методов торгового, технического и кредитно-банковского сотрудничества России со странами Африки и действующими в этом регионе международными финансовыми организациями.

Участие в деятельности БРЮА может стать **новой формой интенсификации международного сотрудничества Российской Федерации с развивающимися странами, в том числе со странами Африки.**

Участие России в деятельности БРЮА связано с возможностью **расширения сырьевого экспорта путем открытия доступа к тендерам на поставку товаров и услуг по проектам, кредитуемым БРЮА, и продвижения стратегических интересов России на континенте.**