

**Программное заявление Одиль Рено-Бассо,  
Президента Европейского банка реконструкции и развития**

Уважаемые управляющие,

Быть выдвинутой на пост Президента Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) – большая честь для меня. В последние три года мне было доверено возглавлять ЕБРР в чрезвычайной обстановке и доносить голос Банка до всех стран его операций, отстаивая его уникальный мандат по преобразованию новых рыночных экономик в Европе и соседних государствах путем развития частного сектора и проведения реформ.

\*

**Современный мир сталкивается с целым рядом исключительно острых кризисов.** Пандемия COVID-19 доказала жизнестойкость человечества, но обнажила уязвимые места в глобальных системах поставок, что привело к большей экономической и политической раздробленности. Одновременно с этим конфликты в Украине и на Ближнем Востоке дестабилизировали ситуацию в регионах, где работает ЕБРР, нарушив как безопасность, так и экономическое равновесие. Климатический кризис, представляющий собой экзистенциальную угрозу, требует все более неотложных инвестиций в сокращение выбросов парниковых газов и адаптацию общества к последствиям глобального потепления.

ЕБРР с его инклюзивным составом акционеров и активным присутствием на местах может стать платформой для преодоления разногласий, поиска оптимальных решений и развития многостороннего подхода. С ноября 2020 года я руковожу Банком, взвешенно и последовательно применяя принципы, которые я назвала "азбукой ЕБРР": маневренность, стремление "отстраивать лучше, чем было", а также новая нацеленность на нужды клиентов и стран операций.

**В нынешней неспокойной ситуации роль такого многостороннего банка развития, как ЕБРР, важна как никогда, и Банк в этих условиях продемонстрировал редкостную маневренность, быстроту реакции и устойчивость.** Во время пандемии COVID-19 масштабное вливание ликвидных средств в рамках "Пакета солидарности" помогло предприятиям пережить экономический спад. В условиях вторжения в Украину Программа поддержки жизнеспособности и источников средств к существованию способствовала сохранению экономической активности и важнейшей инфраструктуры в Украине и затронутых странах. При этом Банк принимал риски на себя за счет собственного баланса и привлечения доноров: за два года на поддержку реального сектора украинской экономики были направлены 3,8 млрд евро, плюс 1,6 млрд евро донорских средств. ЕБРР также оказал содействие в решении проблем энергетической и продовольственной безопасности ряда стран – от Молдовы до Туниса. В период многочисленных стихийных бедствий, таких как прошлогодние

землетрясения в Турции и Марокко, он предоставлял чрезвычайное финансирование своим клиентам и муниципальным органам власти.

**Крайне важно то, что наши действия эффективно отражали структурные приоритеты Банка, изложенные в его Стратегической и капитальной базе (СКБ) на 2021–2025 годы.** ЕБРР стал уделять больше внимания климатическому финансированию, инклюзивности, цифровизации и мобилизации частного сектора. Результаты последних лет, исключительные с точки зрения объемов инвестиций и финансовых итогов 2023 года, закладывают прочную основу для дальнейшего выполнения мандата Банка.

В то же время **ЕБРР приступил к масштабным внутренним преобразованиям**, таким как переезд в новую штаб-квартиру в Кэнэри-Уорф, модернизация ИТ-инфраструктуры, контроль рисков в операционной сфере и в сфере кибербезопасности, стимулирование инноваций и обеспечение мотивированности персонала. Многолетний инвестиционный план (МИП), утвержденный Советом директоров, – это программа вложений в модернизацию Банка, открывающая возможность оптимизировать существующие процессы в рамках амбициозного сценария преобразований.

Все эти результаты достигнуты в то время, когда **акционеры Банка с исключительным единодушием принимали важнейшие решения о будущем ЕБРР**, демонстрируя этим свою уверенность и поддержку стратегических направлений деятельности Банка. На Ежегодном заседании в Самарканде в мае 2023 года было решено увеличить капитал ЕБРР и распространить его географический мандат на страны Африки к югу от Сахары и на Ирак. Эти шаги, несомненно, станут для ЕБРР историческими, а их практическая реализация будет его безусловным приоритетом на ближайшие годы.

\*

Я выдвигаю свою кандидатуру на новый четырехлетний срок во главе Банка, переживающего масштабные трансформации и нуждающегося в решительном и эффективном выполнении ряда важных решений. Соответственно, я хочу предложить ЕБРР и его акционерам стабильность, преемственность и опыт, необходимые для успеха в течение этого предстоящего срока, руководствуясь двумя приоритетами – **достижение результатов и проведение преобразований**, и применяя единый метод – **сотрудничество**.

\*

### **Достижение результатов**

Принятые в 2023 году исторические решения об увеличении капитала и географическом расширении определяют траекторию развития ЕБРР на ближайшие годы. Моя первоочередная задача – осуществить эти решения на практике и подготовиться к реализации следующей СКБ.

**Увеличение капитала**, одобренное управляющими в декабре 2023 года, стало весьма убедительным сигналом доверия к Банку, его руководству и персоналу. Оно укрепит капитальную базу ЕБРР на длительную перспективу и позволит ему продолжать поддержку **Украины** и всех стран операций, не ставя под угрозу свой рейтинг уровня AAA. Внимание Банка по-прежнему будет приковано к Украине, народ которой проявил мужество, достойное восхищения, и которую необходимо продолжать поддерживать в интересах мира и безопасности в Европе и за ее пределами. Главными приоритетами будут финансирование частного сектора и поддержка реформ, а также поддержка инфраструктуры, жизненно необходимой для реального сектора экономики и муниципального хозяйства. Когда ситуация позволит, мы повысим уровень инвестиций, чтобы ускорить устойчивое восстановление Украины.

Особое внимание необходимо и далее уделять **наименее продвинутым странам** Кавказа, Центральной Азии, Западных Балкан и Средиземноморья. На них непосредственно влияют изменения геополитической обстановки, реорганизация торговли и систем поставок. Эти изменения создают новые возможности, которыми Банк поможет воспользоваться, поддерживая также продвижение к вступлению в ЕС в странах-кандидатах.

**Распространение географической сферы деятельности на страны Африки к югу от Сахары и Ирак** потребует в ближайшие месяцы масштабной мобилизации усилий коллектива Банка. Данный процесс будет происходить постепенно, с опорой на сильные стороны ЕБРР (финансирование частного сектора, развитие МСП, поддержка реформ, направленных на создание благоприятного инвестиционного климата) и в тесном сотрудничестве и взаимодополняемости с действующими в этих странах международными организациями. Новая география ставит перед нами особые задачи, требующие осторожного и благоразумного подхода, но открывает и огромные возможности, учитывая уникальный потенциал развития соответствующих регионов. Финансовые ресурсы ЕБРР, его знания и опыт будут крайне востребованы, и развертывание на местах подразделений, состоящих из местного персонала, должно позволить начать конкретные операции уже в 2025 году, если процесс ратификации завершится до конца текущего года.

**Следующая СКБ** определит стратегические приоритеты Банка на ближайшие пять лет. После завершения Ежегодного заседания мы начнем соответствующую работу вместе с Советом директоров исходя из указаний, полученных от управляющих в Ереване, и с учетом обязательств, взятых в прошлом году при принятии решения об увеличении капитала. Убеждена, что в основе наших действий должны по-прежнему лежать фундаментальные принципы ЕБРР: акцент на развитии частного сектора и дополняющая роль, поддержка переходного процесса и реальное воздействие на него. Банк также должен будет держать в поле зрения серьезные вызовы, с которыми сталкиваются наши страны операций в ходе переходного процесса, а именно в обеспечении экологически ответственного роста и «зеленого перехода», которые останутся в числе центральных приоритетов Банка, а также в сфере инклюзивности и развития человеческого капитала. При этом нужно будет уделять повышенное

внимание воздействию операций Банка – не только на этапе разработки проектов, но и их выполнения и оценки. Сводный доклад о воздействии операций Банка будет составляться и обнародоваться ежегодно.

Перед лицом нарастающего климатического кризиса от ЕБРР требуются последовательные усилия. Банк будет поддерживать своих клиентов и страны операций в деле реализации Парижского соглашения и продвижения к углеродной нейтральности. Он будет активно инвестировать в достижение таких согласованных на КС-28 целей, как утроение к 2030 году установленных мощностей возобновляемой энергетики и ускоренное повышение энергоэффективности. Работа на уровне государственной политики и инвестиции в справедливую структурную трансформацию производства, которое должно стать более энергоэффективным и развиваться на основе безуглеродной энергии, будут играть важную роль в достижении поставленных целей. Все чаще это будет включать в себя действия по адаптации экономики к очевидным последствиям изменения климата, с учетом необходимости охраны природы и биоразнообразия.

Инклюзивность экономики повышает конкурентоспособность и способствует процветанию. Лучшая интеграция женщин, молодежи, инвалидов и других меньшинств отвечает интересам всех клиентов и стран. Развитие человеческого капитала вообще является залогом устойчивости бизнеса и общества, и работа ЕБРР в этом направлении в рамках его бизнес-модели должна развиваться и дальше.

Цифровизация является одной из движущих сил переходного процесса, которую должны взять на вооружение наши клиенты и страны операций: сегодня она становится коренным фактором экономической трансформации, где банк должен развивать предлагаемые им инструменты, уделяя особое внимание тем областям, где это может представлять наиболее реальную ценность для клиентов.

Учитывая те ставки, которые сделаны во многих странах, повышению качества управления, особенно государственными предприятиями и в Украине, будет уделяться еще большее внимание.

Для повышения отдачи от деятельности Банка одним из главных приоритетов будет оставаться мобилизация частного сектора – прямая и косвенная.

В условиях войн в регионах ЕБРР и возросшей опасности стихийных бедствий наши меры реагирования на кризисные ситуации и наш подход к нестабильным или затронутым конфликтами странам (в первую очередь таким, как Украина, но также и к ситуациям в Армении или на Западном берегу и в секторе Газа) должны стать еще более структурированными.

\*

## **Проведение преобразований**

Чтобы выполнить эту амбициозную программу, я продолжу преобразования в Банке. Его уникальная операционная модель за последние тридцать лет доказала свою эффективность. Так, сочетание экспертных знаний отраслевого характера, навыков работы в вопросах государственной политики и осязаемого присутствия на местах является ценным преимуществом, которое позволяет нам принимать на себя риски, добиваться результатов и применять здоровые банковские принципы. Эти основы должны сохраняться и будут определять нашу деятельность в новых странах операций.

Однако для ответа на новые вызовы и адаптации к изменчивой среде, в которой работает Банк, **необходимо и далее развивать гибкость, способность к инновациям и общую эффективность**. Соответственно, текущая программа преобразований должна быть еще четче ориентирована на упрощение задач для клиентов, автоматизацию рабочих процессов для сотрудников и большее соответствие запросам акционеров и стран операций.

**Для этого будет задействовано несколько рычагов.**

Особое внимание будет уделяться корпоративной культуре, которая формирует уважительные отношения в коллективе, повышает заинтересованность персонала, поощряет мобильность, не способствует замкнутости, ценит простые решения в противовес бюрократии и реализует подход, основанный на оценке рисков.

Для осуществления внутренних трансформаций и для соответствия актуальным нуждам клиентов необходимо осваивать новые технологии. В ближайшие месяцы по всему Банку будут развернуты первые экспериментальные проекты по внедрению искусственного интеллекта. Хотя оценить все последствия применения ИИ пока сложно, он, безусловно, позволит автоматизировать выполнение ряда задач и направить наши ресурсы на те участки, где это принесет максимальную пользу клиентам.

Желательно добиться большей децентрализации, приблизив специалистов к соответствующим странам операций и передислоцировав некоторые вспомогательные службы в более конкурентоспособные регионы.

Наконец, в тесном сотрудничестве с Советом директоров мы будем работать над сохранением финансовой устойчивости Банка, одновременно обеспечивая его ресурсами для удовлетворения растущих ожиданий акционеров и стран операций.

\*

## **Сотрудничество**

Мой метод осуществления вышеназванных приоритетов и перестройки организации основан на сотрудничестве. Важнейшее значение имеет тесное взаимодействие с Советом директоров, который вносит значительный вклад в стратегическое

руководство Банком и обеспечивает нам связь с акционерами. Систематическое сотрудничество с другими многосторонними банками развития, прежде всего с Группой Всемирного банка и ЕИБ, будет обеспечивать взаимодополняемость и последовательность, в том числе за счет более широкой взаимной поддержки, с опорой на уже проделанную совместную работу по теме эволюции МБР и проведению обзора режимов достаточности капитала (РДК).

\*

В случае моего переизбрания на пост Президента я сделаю все возможное для достижения этих смелых целей вместе с замечательным коллективом ЕБРР, полагаясь на доверие акционеров и следуя их указаниям.

Искренне ваша,

Одиль Рено-Бассо