

СЭР СУМА ЧАКРАБАРТИ

Кавалер Рыцарского креста

Кандидат для переизбрания на должность Президента ЕБРР от Соединенного Королевства

Концепция развития Банка – краткая версия

Имею честь быть выдвинутым правительством Соединенного Королевства для избрания на должность Президента Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) на повторный срок. Полагаю, что мои достижения на посту Президента ЕБРР с 2012 года, продемонстрированные мною лидерские качества и опыт помогут мне успешно трудиться на благо Банка при решении им стратегических задач, стоящих перед регионом операций, и реализации положений «Стратегической и капитальной базы» до 2020 года. Ниже представлены мои достижения и концепция развития ЕБРР до 2020 года («Переход-2020»). Моя личная концепция развития также имеется в более подробном изложении.

ДОСТИЖЕНИЯ

1) Результаты, достигнутые в сложной обстановке

- Сложная обстановка в регионе операций ЕБРР: политическая и экономическая неопределенность, трудности в финансовом секторе и трансграничном банковском бизнесе, геополитическая напряженность вокруг России/Украины и на Ближнем Востоке.
- Активизация переходных процессов и реформ во многих странах – улучшение по 30 показателям в 2015 году.
- Сохранение высокого уровня противочиклических инвестиций ЕБРР: 34 млрд. евро в 2012-2015 гг.
- Реализованная прибыль (до резервов под обесценение): 4 млрд. евро в 2012-2015 г.
- Переориентация инвестиций и кадровых ресурсов с российского направления на другие страны, в том числе Украину.
- Быстрое развертывание операций на Ближнем Востоке и в Северной Африке: региональный портфель всего за три года инвестиций превысил 3 млрд. евро.
- Увеличение поступления в ЕБРР донорских грантов.

2) Инновации и модернизация

- Инвестиции в устойчивую энергетику достигли трети от совокупного годового объема операций.
- Расширен доступ к финансированию для предпринимателей-женщин.
- Улучшено обслуживание МСП.
- Создан Механизм подготовки инфраструктурных проектов.
- Стартовала Инициатива по улучшению инвестиционного климата и управления, направленная на решение проблем коррупции и качества институтов.
- ЕБРР переместился с периферии в центр системы МБР и перенацелил ее финансирование частного сектора и достижение целей устойчивого развития.
- Осуществляется программа внутренней модернизации «Один Банк», направленная на повышение эффективности при сохранении высоких показателей выполнения операций и мотивации персонала.

«ПЕРЕХОД-2020»

В рамках реализации положений **«Стратегической и капитальной базы» на 2016-2020 годы**, утвержденной акционерами, под руководством сэра Сумы ЕБРР будет стремиться к достижению к 2020 году десяти результатов:

- (1) **продвижение Банком демократических ценностей** – это потребует неустанной и внимательной работы по ключевым актуальным политическим вопросам во взаимодействии с акционерами;
- (2) **содействие Банком развитию частного сектора в странах операций со средним доходом** – это потребует от ЕБРР дальнейшего улучшения качества услуг и превращения в «предпочтительный многосторонний банк» для частного сектора во всем регионе операций;
- (3) **привлечение Банком частного сектора к выполнению и финансированию ЦУР** – это потребует изменения сложившихся в практике развития взглядов на баланс между помощью и частным финансированием;
- (4) **активизация Банком переходного процесса через наращивание инвестиций и реформ в сфере государственного управления** – для этого потребуются убеждать руководителей в странах-получателях в необходимости проведения политики развития, построенной на рыночных принципах;
- (5) **перемещение Банка в центр более совершенной многосторонней архитектуры** – для этого систему МБР потребуется сориентировать на интересы клиентов, повышение квалификации сотрудников и совместную работу;
- (6) **повышение эффективности работы Банка в интересах клиентов** – это потребует упрощения и упорядочения рабочих процедур с целью ускоренного и более эффективного проведения клиентских операций в ЕБРР;
- (7) **приведение инструментов Банка в большее соответствие с потребностями рынка** – для этого потребуются введение более равных условий для различных категорий клиентов и внедрение инструментов для привлечения тех клиентов, чей доступ к финансированию ограничен (в т.ч. женщин, молодежи, малообеспеченных регионов);
- (8) **привлечение Банком в свой регион мировых игроков** – это потребует задействования возможностей национальных фондов благосостояния и пенсионных фондов в качестве соинвесторов совместно с ЕБРР, более активного привлечения инвесторов с американского континента, из Азии и стран Персидского залива, а также из числа средних западноевропейских компаний;
- (9) **обеспечение финансовой жизнеспособности Банка** – это потребует поддержания его кредитного рейтинга на уровне «AAA» несмотря на неблагоприятную операционную среду и оптимизации баланса высоко- и низкорисковых стран в нашем портфеле;
- (10) **превращение Банка в образец современного управления** – это потребует формирования культуры, основанной на трудолюбии и требовательном отношении к качеству работы, выстраивания связей с широкой внешней аудиторией.

Сума Чакрабарти
Лондон, январь 2016 года

СЭР СУМА ЧАКРАБАРТИ
Кавалер Рыцарского креста
Кандидат для переизбрания на должность Президента ЕБРР
от Соединенного Королевства

«ПЕРЕХОД-2020»:
концепция развития Банка в течение второго президентского срока
в подробном изложении

Имею честь быть выдвинутым для избрания на должность Президента Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) на повторный срок. Моя концепция развития Банка в течение первого срока – единство и инклюзивность, инновационность и полезность, нацеленность на результат – способствовали достижению целей, поставленных акционерами в ОСКР-4, несмотря на сложность экономической и геополитической обстановки. Эта обстановка остается трудной и сегодня, когда акционеры принимают решение о том, кому предстоит возглавлять ЕБРР до июля 2020 года. В своей концепции я утверждаю, что для того, чтобы ЕБРР смог сохранить свою репутацию в вопросах воздействия на переходный процесс и максимизации пользы для акционеров, организации необходимо развивать свои существующие компетенции, а также адаптировать свои подходы на целом ряде направлений, руководствуясь принципом **преемственности и обновления**.

Контекст

2. За более чем четверть века ЕБРР внес весомый вклад в переход **стран операций** к открытой рыночной экономике в контексте их приверженности демократии и плюрализму. В течение большей части этого периода работа Банка была сосредоточена в странах Центральной и Восточной Европы, бывшего СССР и на Монголии, где ранее существовала плановая экономика. В последние годы, признав, что компетенции, экспертный потенциал и бизнес-модель Банка также могут найти применение и в других переходных ситуациях, акционеры поручили Банку развернуть операции в Турции, Южном и Восточном Средиземноморье, а также временно на Кипре и в Греции.

3. В новаторском подходе ЕБРР к переходному процессу центральное место занимает развитие частного сектора, причем сейчас его **цели** также включают в себя создание конкурентной среды (что в широком определении охватывает вопросы коммерциализации, инноваций, предпринимательства и стабильности), инклюзивность, обеспечение

качественного управления, внутри- и межрегиональную интеграцию, и экосоциальную устойчивость. Проводниками в достижении этих целей служат предприятия, финансовые структуры, инфраструктурные системы, энергетические компании и органы государственного и муниципального управления. Банком накоплен **международно признанный экспертный потенциал** в вопросах энергоэффективности, развития МСП, использования инструментов в национальных валютах и национальных рынков капитала, развития стран, находящихся на ранних этапах переходного процесса – именно они оказались в фокусе действующих четырех основных стратегических инициатив. И Банк обеспечивает достижение результатов **независимо от фаз экономического цикла**, что стало особенно очевидно в последние годы, когда многие страны столкнулись с серьезными экономическими и финансовыми трудностями. И не менее очевидно в последние годы стало то, что он также достигает результатов в регионах, находящихся внутри или на периферии конфликтных зон. В своем выступлении (<http://www.ebrd.com/news/2015/ebd-presidents-speech-to-board-of-governors-at-2015-annual-meeting-transcript.html>) при открытии Ежегодного заседания в Тбилиси в мае 2014 года я сообщил о достигнутых Банком высоких показателях работы.

4. Расширение географии деятельности Банка и формирование своей специфической бизнес-модели при сохранении приверженности уставным целям, плюс недавнее решение акционеров об отказе от погашения (конвертации) своих акций, являются бесспорным свидетельством **поддержки со стороны акционеров**. Это доверие оказывают ему и финансовые рынки, что нашло отражение в **кредитном рейтинге Банка на уровне «AAA»**.

5. В течение моего первого срока акционеры также поддержали **модернизационную программу «Один банк»**. Эта программа, проводимая под моим руководством, но разрабатываемая – что немаловажно – при участии сотрудников и менеджмента Банка, в конечном итоге направлена на повышение нашей практической отдачи на местах посредством внедрения инноваций, повышения эффективности и адаптации нашей корпоративной культуры. В процессе реализации модернизационной программы мы сохранили впечатляющую операционную результативность и мотивацию персонала. К данному материалу прилагается сводная таблица состояния модернизационной программы.

6. В развитие этих достижений акционеры теперь поставили **на ближайшие годы** перед ЕБРР **очень четкую задачу**, сформулированную в положениях **«Стратегической и капитальной базы» на 2016-2020 годы** и в **«Среднесрочных направлениях»** и строящуюся на закреплении устойчивости переходного процесса, рыночной интеграции и

решении мировых и региональных проблем. Ключевым элементом этой задачи является придание нового импульса процессу переходных реформ во многих странах операций ЕБРР и помощь им в реализации своего потенциала роста. В своем регионе Банк намерен внести весьма существенный вклад в реализацию новых Целей устойчивого развития, а также программы борьбы с изменением климата, принятой на Конференции сторон РКИК.

«Переход-2020»

7. В случае моего переизбрания своей задачей вижу мобилизацию менеджмента и коллектива ЕБРР на выполнение положений «Стратегической и капитальной базы». Каков будет облик Банка на исходе этого периода? К 2020 году акционеры могут рассчитывать на дальнейшее укрепление репутации Банка, что сформулировано в виде тезисов в моей концепции «Переход-2020»:

- (1) продвижение Банком демократических ценностей;
- (2) содействие Банком развитию частного сектора в странах операций со средним доходом;
- (3) привлечение Банком частного сектора к выполнению и финансированию ЦУР;
- (4) активизация Банком переходного процесса через наращивание инвестиций и реформ в сфере государственного управления;
- (5) перемещение Банка в центр более совершенной многосторонней архитектуры;
- (6) повышение эффективности работы Банка в интересах клиентов;
- (7) приведение инструментов Банка в большее соответствие с потребностями рынка;
- (8) привлечение Банком в свой регион мировых игроков;
- (9) обеспечение финансовой жизнеспособности Банка;
- (10) превращение Банка в образец современного управления, ориентация на результаты и эффективность.

Преемственность и обновление

8. Как прийти к этому? Полагаю, что в продвижении к 2020 году Банку следует прокладывать свой курс, равняясь на преемственность, с одной стороны, и обновление – с другой, на чем я остановлюсь подробнее.

(а) Мандат и миссия

9. **Политический и экономический мандат Банка** – формирование открытой рыночной экономики в странах, приверженных принципам многопартийной демократии и

плюрализма – **должен остаться низменным**, т.к. им обусловлена специфичность Банка и он служит принципиальным стимулом для акционеров и сотрудников. И как доверенный и необходимый партнер, мы должны не отрешаться от этого, а быть готовыми доводить свою позицию как в частном порядке, так и в согласовании с другими международными акторами, в ситуациях, когда, по нашему мнению, чье-то поведение не согласуется с нашим мандатом. Банк также должен быть в большей степени **настроен на дискуссию** и более тесный контакт с нашими акционерами и гражданским обществом, когда чьи-то действия идут вразрез с обязательствами. И в наших страновых стратегиях мы должны четче обозначать те дополнительные шаги, на которые мы были бы готовы идти в странах операций при продолжении ими политических и экономических реформ – принцип «больше за больше».

10. В течение истории Банка само **понятие переходного процесса** также видоизменялось по мере того, как нами лучше осознавались предпосылки к построению более эффективного рынка. Но базовый подход оставался неизменным: для нас важно, насколько каждый проект ЕБРР способствует становлению рыночных структур. Это создает избыточную нагрузку на каждый проект как проводник системных перемен и вместе с тем принижает роль в переходном процессе проектных кластеров и отраслевого анализа и реформ; также тем самым недооценивается значение рыночных качеств и результатов. Очень правильно, что сейчас мы начинаем **по-новому смотреть на само понятие переходного процесса** в свете новейших экономических наработок, касающихся характеристик и результатов работы гармонично функционирующей рыночной экономики.

11. ЕБРР должен **оставаться банком развития частного сектора**. В рамках этой миссии Банку в своих страновых стратегиях нужно научиться лучше диагностировать те проблемы, которые мешают развитию частного сектора. И Банк должен еще громче заявлять о том, что для **процветания частного сектора государство должно проводить правильную политику**, улучшать институты, внедрять культуру политической инициативы, возвышающую страну над конкретными партиями и личностями.

(b) Страны операций

12. ЕБРР должен **поддерживать все свои страны операций**. Эту поддержку следует еще тщательнее адаптировать к перспективам и реалиям переходных государственных реформ, а сам Банк должен быть признан как **знаменосец реформаторов** в нашем регионе. Отличительной чертой облика ЕБРР к 2020 году должно стать признание того, что совмещение в его работе инвестиций и диалога по вопросам государственной политики

действительно помогло в решении вопросов переходного процесса в тех странах, где возникла переходная пауза, в том числе в тех, на которых сильно отразилась геополитическая напряженность (например, Украина и ЮВС). Инициатива в области инвестиционного климата и управления, стартовавшая два года назад, уже приносит свои плоды в деле реформирования государственной политики. Как следует из недавнего «Доклада о переходном процессе», в прошлом году в наших странах отмечено 30 сдвигов к лучшему и всего 8 сдвигов худшему в вопросах реформ, благоприятствующих переходным процессам (лидером стала инфраструктура), и такого позитивного результата не отмечалось уже давно. Мы должны закреплять своей работой эти признаки новой активизации переходных процессов.

13. Полагаю, что в рассматриваемый период Банк **останется востребован и в передовых странах с переходной экономикой**. Мы должны больше внимания уделять секторам, где больше всего нерешенных проблем перехода к рынку, и с учетом того, на каком этапе развития находятся эти страны, более активно идти там на долевыми сделками. В «Стратегической и капитальной базе» нами согласован **подход к свертыванию операций в странах, достигших необходимой зрелости**. Выдача такого «аттестата зрелости» на основании объективных данных о решенности проблем переходного периода и дополняемости операций Банка в этих странах – это принцип, которому я твердо привержен. Этот вопрос должен быть всесторонне проанализирован в ряде страновых стратегий, которые нам предстоит принять в обозримом будущем.

14. В последние три года ЕБРР наращивает инвестиции в странах, находящихся на ранних этапах переходного процесса. Эта работа очень ресурсоемкая в силу относительно неблагоприятного делового климата в этих странах. Но ценность ее как раз состоит в том, что именно там ЕБРР получает самую большую отдачу в плане воздействия на переходные процессы. В предстоящий период Банк должен **увеличить масштабы своей работы в странах на раннем этапе переходного процесса**, помогая им в улучшении инвестиционного климата и наращивании потенциала реализации проектов.

15. **Следует сохранить быстрые темпы развития наших портфелей в Турции и ЮВС**. Распространение нашего присутствия на эти страны важно для качества переходного процесса. Обеспечение дальнейшего успеха нашей деятельности в этих новых странах операций также будет свидетельством того, что бизнес-модель ЕБРР может приносить пользу там, где плановой экономики никогда не было. Для того, чтобы добиться

максимального эффекта для перехода к рынку в Турции и ЮВС, в предстоящий период ЕБРР должен еще настойчивее сопровождать свои инвестиции диалогом с государственными органами.

16. **Важными направлениями в деятельности ЕБРР до 2020 года будут оставаться Западные Балканы, Румыния, Болгария, Словения, Хорватия, Греция и Кипр.** В регионе задул ветер реформ и во многих из этих стран сформировалась генерация лидеров, которые готовы забыть застарелые политические раздоры и скрывающиеся за ними отжившие экономические модели в стремлении к интеграции и ускорению развития. Мы должны поддержать этих реформаторов, в частности, на Западных Балканах, через наши двухгодичные инвестиционные саммиты с участием премьер-министров региона, которые вызвали новый всплеск интереса к региону, некогда считавшемуся слишком негостеприимным.

17. Многие будут судить о ЕБРР по тому, как нам в период до 2020 года удастся выполнить **свое обещание по поддержке реформаторов на Украине и в Казахстане за счет наращивания инвестиций и консультативного сопровождения в вопросах государственной политики.** В последние два года мы начали энергичное продвижение по этому пути. Наш антикризисный пакет помощи Украине был высоко инновационным и получил хорошую оценку. Нельзя не отметить быстрое наращивание нашей работы в Казахстане в ответ на ускорение реформ. Теперь нам предстоит воспользоваться этой исторической возможностью для оказания этим двум странам, где ЕБРР в прошлом уже имел успешный опыт проведения проектов на фоне медленных системных изменений, помощи в ускорении переходного процесса, которому привержены их реформистские лидеры. Эта задача потребует неустанного внимания со стороны исполнительного руководства ЕБРР.

18. Также в предстоящий период нам необходимо будет **сохранять взаимодействие с Россией** – как с ее властями, так и с нашими клиентами. Будет ли это взаимодействие ограничено, как сейчас, конкретными направлениями, такими как консультативное сопровождение в вопросах нормотворчества, управление текущим портфелем и поддержка малого бизнеса, или же будет расширено за счет новых инвестиций, по меньшей мере в частном секторе и в реформистски ориентированных регионах, решать акционерам. В любом случае Россия должна получать то внимание, которого она заслуживает как акционер и как страна с глубокими политическими и экономическими связями со многими странами операций ЕБРР.

(с) Сектора, продукты и темы

19. ЕБРР имеет **много сильных сторон по различным секторам и тематическим направлениям**. Международная программа «устойчивого и инклюзивного роста», воплощенная в ЦУР и итогах Конференции сторон РКИК, **потребуется от ЕБРР увеличения его вклада в таких сферах, как энергетическая эффективность и безопасность, инфраструктура, МСП, использование национальных валют и развитие национальных рынков капитала, продовольственная безопасность, наукоёмкая экономика, гендер и другие аспекты инклюзивности.**

20. На начальных этапах второго президентского срока должна быть реализована концепция Перехода к «зеленой» экономике. Горжусь тем, что ЕБРР признан лидером среди международных финансовых организаций в деле осуществления проектов устойчивой энергетики в частном секторе. Наши проекты устойчивой энергетики длительное время составляли не менее 25% от нашего годового объема инвестиций, а в 2014-2015 годы их доля превысила 30%. В преддверье Конференции сторон РКИК акционерами утверждена концепция Перехода к «зеленой» экономике: наращивание работы по текущим направлениям, передача более современных технологий, активное использование каналов государственного и частного сектора. Сейчас нами подготавливается план выполнения этой программы, предусматривающий на предстоящий период резкое увеличение инвестиций в «зеленую» экономику и доведение их до 40% от совокупного годового объема. Это потребует переориентации наших внутренних стимулов, а также проведения нашими странами твердого курса на экологизацию экономики.

21. Геополитика диктует повышенное внимание к **энергетической безопасности**. ЕБРР находится на переднем крае борьбы за диверсификацию источников и маршрутов поступления энергоносителей в наш регион с особым упором на газовую инфраструктуру. В перспективе нам потребуется **мобилизовать потенциал для инвестиций в освоение месторождений, строительство трубопроводов, хранилищ и энергетических мостов, особенно в Центральной Азии, ЮВС, Центральной Европе и Прибалтике.**

22. Уже давно признана та роль, которую инфраструктура играет в обеспечении переходных процессов и роста в экономике. Инфраструктурные потребности в регионе операций Банка велики. Для удовлетворения этого значительного спроса в регионе ЕБРР потребуется **увеличить инвестиции в инфраструктуру, прежде всего трансграничную и муниципальную, совершенствовать процедуры закупок, шире использовать ГЧП и**

другие инновационные механизмы, обеспечивающие перенос рисков на частный сектор и снижающие нагрузку на государственные бюджеты. Мы также должны **добиваться повышения уровня подготовки проектов**, для чего создан новый Механизм подготовки инфраструктурных проектов.

23. ЕБРР – это банк для **малого бизнеса**, чью роль в обеспечении занятости и распространении предпринимательской культуры в наших странах операций трудно переоценить. **Система поддержки малого бизнеса ЕБРР должна быть расширена** в соответствии с нашими возможностями по привлечению дополнительного фондирования от акционеров, в том числе из самих стран операций. Очередной этап развития Инициативы по развитию малого бизнеса должен предусматривать повышение финансовой отдачи от наших прямых инвестиций в малое предпринимательство и перезапуск системы кредитования МСП коммерческими банками, в т.ч. путем создания целевых программ для поддержки женского предпринимательства и АПК, а также решения проблемы возврата кредитов в нашем регионе.

24. Связана с этим и очевидная для нашего региона (с его высокой по мировым меркам «долларизацией») потребность в переходе от кредитования в иностранных валютах к развитию рынка долгового финансирования в национальных валютах. Для обеспечения этого модели фондирования банков надо перевести с «оптового» инвалютного фондирования на внутренние источники. Наша **инициатива по использованию национальных валют и развитию национальных рынков капитала** благодаря усилиям специализированного подразделения набрала хороший темп. Сейчас мы выдаем кредиты в национальных валютах в 21 стране. В целом 25% сделок долгового финансирования проводятся Банком в национальных валютах (в других МФО их доля составляет от 0 до 8%). Число операций с облигациями в нацвалютах с 2012 года более чем удвоилось – несмотря на неурядицы на рынках и отсутствие новых инвестиций в России. За прошлый год при поддержке ЕБРР также достигнут реальный прогресс в проведении реформ в Румынии, Польше и Армении, что будет способствовать развитию рынков капитала в этих странах. На будущее мы должны поставить задачу **значительного расширения странового охвата нашей программы кредитования МСП в национальных валютах**. И мы также должны добиваться большей прозрачности, эффективности и консолидации национальных рынков капитала в некоторых странах.

25. ЕБРР также добился завидных успехов в сфере **продовольственной безопасности**, улучшения обеспеченности рынков продукцией, повышения их эффективности, качества

продовольствия – во взаимодействии с другими многосторонними организациями, такими как ФАО, а также своими клиентами и партнерами в секторе АПК. Теперь Банку предстоит **разработать новое поколение активных мероприятий по повышению продовольственной безопасности**, ориентированных на мелкие хозяйства и стимулирующие объединения сельхозпроизводителей и кооперативы к налаживанию связей с крупными участниками продовольственной производственно-сбытовой цепочки, и выделяя средства на наращивание производственного потенциала и консультационные услуги, сокращение энергоемкости и водопотребления в секторе. Также в ближайшие годы нам нужно будет развивать наш диалог с государственными органами: «зеленое» сельхозпроизводство экономически возможно только при отмене порочной практики субсидирования.

26. Благодаря инвестированию более 600 млн. евро лишь за последние полтора года нам удалось запустить программу поддержки **наукоемкой экономики**, оказывающей большое воздействие на переходные процессы, причем здесь мы стали лидером среди МБР. Но далеко не исчерпали имеющихся здесь возможностей. Несмотря на хороший уровень технических знаний во многих странах операций отсутствует соответствующая «экосистема» (например, для НИОКР в виде развитой сети вузов и благоприятной законодательной среды) привлечения потоков венчурного капитала в эту отрасль, хотя такие системы имеются на других развивающихся рынках. Мы должны неустанно вкладывать средства в информационные системы, технологическое обновление, технологические МСП, активизировать наш диалог по вопросам государственного управления в направлении улучшения «экосистемы» наукоемкой экономики. В этой связи нам стоит подумать о том, как тот **общерегиональный подход**, который мы применили в Прибалтике, **может быть тиражирован** в других регионах (например, на Западных Балканах и в ЮВС), и какие шансы на достижение прорыва может открыть укрепление **кооперации с вузовской наукой и активизация профессионального образования с упором на телекоммуникационные проекты наряду с работой по национальным инновационным планам и повышением защиты интеллектуальной собственности**.

27. За последние три года в Банке было признано значение гендера для нашего переходного мандата, что начинает позитивно сказываться на операционных результатах, в том числе на расширении доступности финансирования для женщин-предпринимателей благодаря нашим инвестициям. **Принята и отражена в общеорганизационной матрице показателей первая для нашего Банка гендерная стратегия**. Теперь ЕБРР предстоит к

2020 году ввести гендер в основное русло деятельности и **доказать, что наши инвестиции в частном секторе и сопутствующий им диалог с государственными органами могут способствовать сокращению неравноправия полов.** Мы также в обозримом будущем должны развивать нашу гендерную работу с переходом к более широкой инклюзионной повестке для Банка – с целью расширения доступа к рынку для других категорий населения (молодежь, инвалиды, национальные меньшинства, например, цыгане в некоторых странах) и недоразвитых регионов.

28. Также в рамках своего мандата и бизнес-модели ЕБРР также должен **откликнуться на кризис с беженцами.** Многие беженцы, стремящиеся спастись от войны, следуют через территории стран операций ЕБРР или обустраиваются там временно или окончательно, что создает дополнительную нагрузку на государственные ресурсы и ставит вопрос о возможности их экономической и социальной интеграции. Среди стран операций ЕБРР такая проблема особенно актуальна для Иордании и Турции. По договоренности с акционерами Банк может – при наличии финансирования – помочь в решении этих проблем **путем наращивания инвестиций в муниципальную инфраструктуру и в создание рабочих мест в малом бизнесе тех стран, которые непосредственно затронуты притоком беженцев.**

(d) На службе наших акционеров и клиентов

29. За прошедшие три года немало было сделано для того, **чтобы каждый акционер, каждый партнер** (в том числе клиенты и гражданское общество) был услышан и получил беспрецедентно широкий доступ к информации. Тем не менее, Банк все еще проявляет инстинктивную и избыточную осторожность в том, что касается обнародования информации. Ему нужно **делать больше для обнародования информации и взаимодействия с внешними партнерами** в соответствии с имеющимися ожиданиями и теми стандартами, которые действуют во многих странах-акционерах.

30. В последние годы быстро возросло **грантовое финансирование, выделяемое донорами** на конкретные регионы и тематические направления деятельности ЕБРР. Наряду с этим проведен ряд реформ в деле использования средств доноров и Специального фонда акционеров. Тем не менее, в интересах выполнения будущей стратегии и накопления критической массы коммерчески жизнеспособных проектов в высокорисковых странах или малорентабельных секторах **нужно увеличивать донорское финансирование и сокращать связанные с ним транзакционные издержки** – для

обсуждения этой задачи в начале следующего президентского срока следует провести конференцию доноров с приглашением на нее частных фондов. Кроме того, как это практикуется некоторыми МБР, Банку к 2020 году нужно будет **начать взимать с некоторых стран операций, например, дальше всех продвинувшихся в переходном процессе, комиссию за свои консультационные услуги в сфере нормотворчества и в других областях.**

31. За последние три года ЕБРР, находившийся до этого, в некотором смысле, на периферии событий, переместился в ведущую группу многосторонних институтов, которая **задает повестку международного развития.** Мы стали шире сотрудничать, в том числе в форме софинансирования проектов, с другими МБР, работающими в нашем регионе. И мы стали лидирующим генератором идей привлечения частного сектора к финансированию и выполнению программы ЦУР и РКИК. Мы должны **сохранить за собой эту ведущую позицию и участвовать в совершенствовании архитектуры МБР** с расчетом на максимизацию отдачи в достижении ЦУР и ориентиров РКИК. Мы также **разрабатываем более насыщенную стратегию сотрудничества с ЕС,** время для которого давно пришло. А к 2020 году ЕБРР будет **признан в качестве авторитетного, привилегированного партнера новых МБР,** таких как Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, в том числе в формате софинансирования проектов.

32. Банк должен **сохранить свою клиентоориентированность.** Но нам нужно повышать свою полезность с точки зрения клиента путем упрощения и ускорения процедуры одобрения сделок, повышения внутренней производительности и выработки на одного работника. Мы также должны теснее увязывать результаты исследований на уровне предприятий и секторов с обликом и структурой наших собственных инвестиций.

33. В основе деятельности ЕБРР лежит **здоровая бизнес-модель.** И мы продолжаем **расширять нашу продуктовую линейку** (в том числе механизмы подготовки проектов и минимизации рисков в сфере инфраструктуры, комплекс потенциальных инструментов Перехода к «зеленой» экономике). Но в предстоящие годы нам будет необходимо **существенно обновить и профессионализировать наш долевого ассортимент.** По сравнению с другими развивающимися рынками в нашем регионе недостаточен вес долевого финансирования. На ЕБРР сейчас приходится лишь 12% общего объема инвестиций в долевого активы, несмотря на более широкое видение им переходных процессов. В ближайшие месяцы будет выработана стратегия в области долевого финансирования. Также **большой упор мы должны делать на управление портфелем** – здесь вопрос и в стимулировании сотрудников, и в распределении управленческого ресурса.

И хотя связность между оценкой, инвестициями и решением вопросов государственного управления возрастает, все равно **нужно обращать больше внимания на освоение накопленного опыта и подотчетность.**

34. Наши страны операций все более активно изыскивают новые источники финансирования для ускорения переходного процесса. Банк опережающими темпами привлекает в наш регион глобальных игроков, что позволяет диверсифицировать потоки капитала и партнерские инвестиционные ресурсы. Наш Фонд участия в долевых инвестициях стал **инновационным и давно ожидаемым каналом доступа к новым источникам долгосрочного долевого финансирования** для нашего региона. Я также активно поддерживаю создание Фонда участия в кредитах, что увеличит нашу «огневую мощь». Мы также должны всячески поддерживать наши страны операций путем привлечения новых партнеров в Северной и Латинской Америке, Азии и Персидском заливе, помимо наших традиционных стран-инвесторов, где, к моему удовольствию, мы делаем все больше для привлечения интереса среднего бизнеса. В этом смысле инвестиционные саммиты для Западных Балкан 2014 и 2016 годов и Деловой форум ЮВС 2015 года, а также Деловой форум для Центральной Азии 2016 года должны получить продолжение для привлечения новых инвесторов в наши страны операций.

(е) Обновление ЕБРР

35. Достигнут прогресс в **обновлении управления ЕБРР**. Благодаря программе «Один Банк» мы влили ресурсы в укрепление потенциала и управление результатами, добились большего согласования и единства целеполагания между различными бизнес-группами и улучшили связь между постоянными представительствами и штаб-квартирой, усиливаем наши контрольные и стратегические подразделения. Модернизирован процесс общеорганизационного планирования, что позволяет выйти на более гибкую, стратегически выверенную структуру, начата работа по вариативному планированию. Разработаны балльные системы показателей по всем звеньям Банка, и мы приступили к их внедрению. **В результате всех этих изменений мотивация персонала осталась высокой, а интенсивность инвестиционной работы повысилась.** Теперь мы должны **развивать наши системы, методы стимулирования и наши кадры таким образом, чтобы культура непрерывного совершенствования работы вошла в генетический код Банка.** Отныне нам предстоит настойчивей добиваться улучшения показателей работы наших сотрудников и управления интеллектуальным ресурсом во всех подразделениях.

36. Мы стали обращать больше внимания на **эффективность и результативность операционной деятельности**. Кадровый маневр, совершенный после получения указаний акционеров по операциям в России, позволил Банку повысить активность в ряде стран без увеличения штатного расписания, и мы стали требовательнее относиться к расходам на служебные поездки. Акционеры приняли интересную и актуальную программу для ЕБРР, а я в своей личной концепции конкретизировал и дополнил ее. Но мы знаем, что наш административный бюджет почти, а скорее всего вообще не будет расти. Поэтому в предстоящие годы, начиная с 2016 года, потребуется **уделять гораздо больше внимания выделению (и смене) приоритетов, созданию потенциала и культуре бережливости**. Руководителям нужно будет думать в категориях стоимости, а не только бюджета, о мерах по ускорению бизнес-процессов, не уклоняться от трудных решений по использованию ресурсов. Ориентацию на эффективность и результативность работы я теперь буду контролировать лично как Президент.

37. И то, чтобы мы стали **гораздо больше заботиться о нашей финансовой жизнеспособности**, принесло свои плоды. В нашем оперативном плане мы теперь подошли к **стратегическому портфельному управлению**. Мы обновляем наши подходы и инструменты эффективного управления капиталом, что призвано помочь нам в сохранении за Банком кредитного рейтинга на уровне «ААА». Такие **подвижки в подходах** нужно продолжать. На перспективу нам потребуется добиться лучшего взаимопонимания между акционерами и менеджментом в отношении действий (таких, как использование чистого дохода), чреватых ослаблением поддержки со стороны акционеров, что имеет ключевое значение для сохранения нами кредитного рейтинга «ААА».

38. Настойчивый **курс Банка на конечный результат** оправдал себя. Утверждены первые страновые стратегии с матрицей итоговых показателей, по всем бизнес-группам Банка формируется балльная система оценки, лучше увязаны между собой оценка, операционная деятельность и нормотворческая работа, нашей службе внутренних и внешних связей сейчас удается гораздо наглядней разъяснять, какую пользу приносит ЕБРР. Мы должны двигаться дальше и превратить **страновые стратегии в ключевой управленческий инструмент**, вокруг которого будут выстраиваться планы и приоритеты Банка.

39. Мы должны **больше делать для популяризации нашей деятельности и формирования общественной проблематики**, определяющей лицо нашего региона. Нашими собственниками являются правительства стран-акционеров, многие из которых

заявляют, что ЕБРР относительно мало известен в их странах, особенно в странах-донорах. А наш вклад в обсуждение многих вопросов государственной политики, если не считать Венской инициативы, за пределами некоего узкого круга практически не ассоциируется с нами. В ближайшие годы мы должны преодолеть эту ситуацию, Банку предстоит **активней налаживать связи с теми, кто определяет настроения в правительствах, парламентах, аналитических центрах, частном секторе, общественных кругах.** Этому уже помогло произошедшее за последние три года возрождение Ассоциации бывших сотрудников ЕБРР. На будущее в качестве инструмента расширения нашего влияния стоит подумать о создании своего рода «Фонда ЕБРР» по образцу действующих при многих многосторонних структурах.

Заключение

40. Для меня было честью быть на службе ЕБРР в качестве его Президента с июля 2012 года. Для меня будет еще большей честью, если акционеры доверят мне руководство Банком на второй срок. Я поставлю своей целью укрепление прочной репутации Банка, развитие того, что было достигнуто до и после 2012 года, и энергично возьмусь за выполнение тех перспективных задач, которые я обозначил.

Сума Чакрабартти
Лондон, январь 2016 года

Приложение: Программа модернизации «Один Банк» – Внутреннее обновление ради внешней отдачи: ход выполнения

<i>Отдача. Развитие внутренней структуры и инструментов для повышения отдачи Банка за счет количества и качества.</i>	<i>Обновление. Увеличение нашей отдачи через внутреннее обновление, новые продукты и финансовые партнерства.</i>	<i>Культура. Модернизация наших процессов, чтобы сотрудники могли работать динамично и гибко.</i>	<i>Эффективность. Упрощение и стандартизация нашей бизнес-модели, создание платформы масштабируемого роста.</i>
<u>Цель: выстраивание операций в соответствии с нашей стратегией с помощью системы балльной оценки на уровне организации, менеджмента и подразделений.</u> <u>Отдача:</u> - Совместная подотчетность по выполнению проектов. <u>Цель: активизация переходного процесса через наращивание потенциала в вопросах государственного управления.</u> <u>Отдача:</u> - создание департамента государственной политики; - Инициатива в области инвестиционного климата и качества управления: ряд стран улучшил свои показатели по рейтингу Doing Business; - Гендерная стратегия. 60 проектов с гендерной составляющей (2012-2014 гг.); программа «Женщины-предприниматели» действует в 15 странах операций и к концу 2017 года охватит 10 тыс. женщин-предпринимателей; «Доклад о переходном процессе» за	<u>Цель: участие в привлечении «климатического» финансирования согласно решениям Конференции сторон РКИК.</u> <u>Отдача:</u> - концепция Перехода к «зеленой» экономике направлена на доведение «климатического» финансирования с 25% годового объема инвестиций (2010-2015 гг.) до 40% к 2020 году; в 2015-2020 гг. оно составит 18 млрд. евро от ЕБРР плюс 60 млрд. евро за счет привлеченного финансирования; - в 2014 году проекты позволили снизить выбросы CO₂ на 7,3 млн.т/год (2 млн.т./год в 2011 году), потребление воды на 11 млн. куб.м/год и кол-ко отходов на 480 тыс. т./год. <u>Цель: увеличение инвестиций в устойчивую инфраструктуру вместе с «двадцаткой», ВЭФ, МФО и т.д.</u> <u>Отдача:</u> - Механизм подготовки инфраструктурных проектов; - финансирование и поддержка 15 проектов ГЧП объемом 1,1 млрд. евро от ЕБРР и 6 млрд. евро за счет привлеченных средств.	<u>Цель: повышение качества результатов через расширение сотрудничества в масштабах всего Банка.</u> <u>Отдача:</u> - созданы группы корпоративного лидерства и старшего руководства; - совместный подход к активизации переходного процесса (напр. целевые группы по Украине, Словении). <u>Цель: расстановка кадров и оптимизация структуры в интересах выполнения нашей стратегии.</u> <u>Отдача:</u> - модернизация кадровой службы; - сосредоточение на реальных целях и способах их достижения (профильные компетенции, коррекция показателей работы); - значительное улучшение показателей по опросам персонала в вопросах	<u>Цель: организационная гибкость и динамизм ЕБРР, способность оперативно реагировать на внешние изменения.</u> <u>Отдача:</u> - перестройка бизнес-планирования и бюджетирования – сначала в рамках первой Стратегической и капитальной базы на 2016-2020 гг. и Стратегического исполнительного плана на 2016-2018 гг., а затем с ежегодной актуализацией на скользящей основе; - оперативное реагирование на внешние события (Россия, Украина, беженцы) и запросы акционеров (к концу 2015 года в ЮВС инвестировано 3 млрд. евро, бизнес-форум ЮВС на 500 участников, межрегиональное сотрудничество по линии Совета управляющих, 220 млн. евро инвестиций в Греции к концу 2015 года и хороший задел на 2016 год);

2015 год: позитивные изменения отраслевых показателей перехода к рынку перевешивают негативные как 30:8 по сравнению с общей негативной тенденцией в 2014 году. Цель: повышение наглядности результатов нашей работы через систему итоговых показателей. <u>Отдача:</u> ■ донорское финансирование поддерживает 34% наших операций с прогнозом роста свыше 40% к 2018 году. Цель: обеспечение финансовой жизнеспособности. <u>Отдача:</u> ■ повышение рискоориентированности; концепция стратегического управления портфелем; ■ сохранение рейтинга «ААА».	Цель: повышение конкурентоспособности. <u>Отдача:</u> ■ Инициатива по поддержке малого бизнеса. Более 1 900 МСП из 25 стран операций (2014 год) получают консультационные услуги, создано 30 400 рабочих мест (2012-2014 гг.); ■ Инициатива в области экономики знаний. Цель: развитие финансовых партнерств. <u>Отдача:</u> ■ Фонд участия в долевыми инвестициях (250-350 млн. евро); ■ партнерство с ICD и АБР по первому синдицированному кредиту ЕБРР с компонентом исламского финансирования (Египет).	лидерства и управленческих навыков руководителей. Цель: укрепление многообразия и инклюзивности. <u>Отдача:</u> ■ Банк первым среди МФО принял политику в области многообразия и инклюзивности; ■ увеличилась доля женщин на руководящих должностях (уровни 8, 9 и 10) с 15 до 29% (2011-2015 гг.).	■ пользуется спросом наш экспертный потенциал: заявки на присвоение статуса стран операций от Кипра, Греции, Западного берега/Газы, Ливана; заявка на членство от Китая. Цель: курс на экономии средств и создание потенциала. <u>Отдача:</u> ■ увеличение бюджета в реальном выражении лишь на 0,4% (2014 год) и на 0% (2015 год); ■ старт программы повышения эффективности на 2016-2018 гг.; ■ к концу 2018 года планируется повысить производительность труда на 10-15%.
--	--	--	---