

ДОКЛАД СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СОВЕТУ УПРАВЛЯЮЩИХ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ И КАПИТАЛЬНАЯ БАЗА НА 2026–2030 ГОДЫ

Содержание

| | |
|---|----|
| Резюме | 1 |
| 1. КОНТЕКСТ | 5 |
| 2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ | 6 |
| 3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ПРОЦЕССА | 7 |
| 3.1 Стратегический курс | 7 |
| 4. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: КАКОЕ? | 9 |
| 4.1 Целевой характер воздействия | 10 |
| 4.2 Определение приоритетов и измерение степени воздействия | 11 |
| 4.3 Углубление воздействия: стратегические темы | 12 |
| 4.3.1 Переход к «зеленой» экономике | 13 |
| 4.3.2 Экономическое управление | 14 |
| 4.3.3 Человеческий капитал и равные возможности для всех | 16 |
| 4.4 Усиление воздействия: стратегические факторы | 19 |
| 4.4.1 Развитие и внедрение цифровых технологий | 19 |
| 4.4.2 Более активная мобилизации частного сектора | 20 |
| 5. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: ГДЕ? | 22 |
| 5.1 Украина | 22 |
| 5.2 Другие страны операций | 23 |
| 5.3 Ограниченное и постепенное расширение | 25 |
| 6. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: КАКИМ ОБРАЗОМ? | 26 |
| 6.1 Инвестиции | 26 |
| 6.2 Взаимодействие с государственными органами | 29 |
| 6.3 Мобилизация донорских ресурсов | 29 |
| 6.4 Сотрудничество | 30 |
| 7. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС | 31 |
| 7.1 Достаточность капитала | 32 |
| 7.2 Финансовая устойчивость | 34 |
| 7.3 Контрольные параметры | 35 |
| 7.3.1 Параметры переходного процесса | 35 |
| 7.3.2 Параметр капитала | 36 |
| 7.3.3 Ресурсный параметр | 36 |
| 7.4 Внутренние благоприятствующие факторы | 37 |
| 7.4.1 Корпоративная скоринговая карта | 38 |

Резюме

Экономический и геополитический контекст третьей по счету Стратегической и капитальной базы (СКБ) ЕБРР является особенно сложным, поскольку ценность и смысл многостороннего взаимодействия и многосторонних институтов в наши дни все чаще подвергаются сомнению. В этих условиях мандат Банка, ориентированный на частный сектор и опирающийся на принципы демократии, плюрализма и рыночной экономики, актуален и важен как никогда.

В основе этого мандата лежит мнение о том, что хорошо отлаженная рыночная экономика, функционирующая в рамках открытой и прозрачной политической системы, является наиболее эффективным механизмом распределения ресурсов и реализации чаяний людей. Банк стремится достичь системных изменений, создающих условия для расцвета частного предпринимательства и мобилизации частного капитала. Такая направленность его усилий особенно важна на современном этапе, когда цели мирового развития могут быть достигнуты только при качественном изменении ситуации с притоком финансирования в частный сектор.

Главной стратегической целью Банка в период действия СКБ на 2026–2030 годы будет оказание экстраординарной поддержки Украине в сохранении источников средств к существованию для населения в военное время и построении в восстановительный период процветающего будущего в составе Европы. Такая поддержка станет возможной благодаря принятому в 2023 году решению об увеличении оплаченного капитала ЕБРР. Выполнение обязательств перед Украиной, связанных с увеличением капитала, является главным среднесрочным приоритетом Банка и тем критерием, по которому будет оцениваться его работа. Банк также усилит поддержку других стран операций с учетом как долгосрочных потребностей переходного периода, так и продолжающихся сбоев и процессов вынужденного переселения, вызванных войной в отношении Украины. Это приведет к значительному росту воздействия Банка на текущие процессы, равно как и объема его инвестиций.

Возрастут и масштабы деятельности ЕБРР. Не сокращая своих обязательств перед нынешними странами операций, Банк в период действия СКБ на 2026–2030 годы будет вести полномасштабную работу и в новых, таких как страны Африки к югу от Сахары и Ирак. Такое расширение деятельности продиктовано убежденностью в том, что особые качества ЕБРР могут стать полезным дополнением международных усилий по содействию развитию этих стран. Банк будет тесно сотрудничать с другими организациями, стремясь учиться на их опыте и добиваться того, чтобы многосторонние банки развития (МБР) как единая система, действуя совместно с другими партнерами по развитию, оказывали максимальное коллективное воздействие на этот процесс.

В период, охватываемый СКБ на 2026–2030 годы, ЕБРР вступает, располагая сильными позициями. Решения об увеличении капитала и расширении географии деятельности Банка свидетельствуют о доверии акционеров к его деловому подходу, о востребованности его мандата и о высокой оценке результатов, достигнутых им при реализации положений СКБ на 2021–2025 годы. Весь этот период ЕБРР демонстрировал оперативность и быстроту реакции на непредвиденные кризисы в странах операций, включая прежде всего войну в отношении Украины, продолжая при этом неуклонно следовать своему среднесрочному стратегическому курсу. Такое

сочетание последовательности с гибкостью будет еще более необходимо ему в будущем.

В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк будет опираться на достигнутые успехи, продолжая наращивать объем и масштабы своих операций. В связи с этим он будет уделять еще больше внимания достижению воздействия на системном уровне; важнейшую роль в этом будут играть усовершенствованные системы измерения и отслеживания такого воздействия. Они будут служить источниками более четких, согласованных и всеобъемлющих данных для лучшего планирования инвестиционной деятельности и стратегических мероприятий, а также для более эффективного информирования о достигнутом воздействии, в том числе путем подготовки ежегодных докладов о воздействии на переходный процесс.

Добиваясь системного воздействия на переходный процесс, ЕБРР будет стремиться углублять это воздействие в первую очередь по следующим трем стратегическим направлениям:

- поддержка стран операций в реализации ими возможностей, связанных с **переходом к «зеленой» экономике**. Банк активизирует работу в этой области, уделяя повышенное внимание достижению эффекта в шести основных областях, где он обладает необходимыми навыками и практическими возможностями, с целью масштабирования его собственных и привлекаемых им «зеленых» инвестиций в течение всего периода СКБ на 2026–2030 годы с учетом спроса на них в странах операций. Он также будет позитивно реагировать на запросы клиентов, касающиеся поддержки устойчивости к последствиям изменения климата и внедрения экспериментальных подходов к финансированию природосберегающих проектов;
- содействие **более эффективному экономическому управлению** путем систематического использования рычагов, которыми Банк располагает благодаря своим инвестициям, особенно в бюджетной сфере, и своему взаимодействию с директивными органами. Воздействие будет углубляться за счет усилий по определению приоритетов, касающихся проведения реформ на всех государственных предприятиях-клиентах и во всех отраслях государственного сектора, а также за счет расширения наборов инструментов для участия в формировании политики;
- создание условий для реализации потенциала каждого индивида и общества в целом через **укрепление человеческого капитала и создание равных возможностей для всех**. Банк будет добиваться более глубокого воздействия, изучая потребности своих клиентов как работодателей, производителей и участников производственно-сбытовых цепей, с тем чтобы предметно сориентировать свою деятельность на расширение доступа к финансированию, услугам и рабочим местам для всех.

Работа по углублению воздействия на этих стратегических направлениях будет усилена благодаря дальнейшему развитию следующих двух стратегических факторов, которые позволят Банку усилить эффект своей деятельности путем повышения уровня финансирования и освоения новых возможностей:

- **разработка и внедрение цифровых технологий** для расширения возможностей перехода к рыночной экономике, с особым упором на увеличение капиталовложений, совершенствование регулирования и повышение квалификации наряду с усилением жизнеспособности за счет укрепления кибербезопасности;

- **расширение** прямой и косвенной **мобилизации частного капитала** за счет инновационных процессов и продуктов, усиления стимулов и более амбициозного целеполагания, с установлением минимального годового объема привлеченных инвестиций (ГОПИ) в частном секторе на уровне 5 млрд евро.

Воздействие на переходный процесс во всех этих областях будет обеспечиваться за счет сочетания инвестиционной деятельности Банка в виде кредитов и долевого участия в предприятиях важнейших для него секторов – финансовых учреждениях, корпорациях и объектах устойчивой инфраструктуры – с целенаправленным и эффективным диалогом по вопросам государственного управления и рачительным использованием донорских ресурсов. На всех участках работы Банк будет в рамках своего мандата по содействию переходному процессу и своей операционной структуры стремиться решать проблему уязвимости; в начале периода действия СКБ на 2026–2030 годы он сделает свой подход достоянием гласности, а также будет способствовать соблюдению высоких стандартов закупочной деятельности в целях обеспечения честной конкуренции.

ЕБРР продолжит дополнять своими капиталами финансирование из рыночных источников и будет во всех своих операциях придерживаться принципов здоровой банковской деятельности. Этим будет подкрепляться его стремление сохранять реальную стоимость капитала его акционеров за счет самостоятельного роста. Анализ, проведенный Банком исходя из текущих предположений, показывает, что имеющегося у него капитала достаточно, чтобы поддерживать устойчивый объем годовых инвестиций на уровне около 18 млрд евро.

Вполне вероятно, что стабильный инвестиционный потенциал ЕБРР может вырасти и до 20 млрд евро – например, в случае превышения расчетных показателей доходности или значительного снижения рисков. Возможность достижения такого уровня годовых инвестиций будет зависеть от наличия достаточных инвестиционных возможностей, отвечающих требованиям Банка в плане воздействия на переходный процесс, дополняющей роли и здоровой банковской деятельности, от обеспеченности соответствующими ресурсами и ответственного управления ими в рамках четко заданных среднесрочных финансовых параметров, а также от внутренней политики ЕБРР. Кроме того, Банк продолжит выполнять рекомендации по итогам независимого обзора нормативов достаточности капитала (НДК) МБР, в том числе путем заключения первой сделки по передаче значительной доли риска, что также может увеличить ресурсный потенциал ЕБРР в период действия СКБ на 2026–2030 годы. Несмотря на эти усилия, инвестиционный потенциал может оказаться менее высоким, если темпы накопления капитала будут медленнее предусмотренных в базовом сценарии.

СКБ на 2026–2030 годы выдержана в духе поставленной перед МБР задачи быть «...больше, лучше и эффективнее...». Во врезке ниже изложены конкретные стратегические устремления, которыми Банк будет руководствоваться в этот период.

Врезка 1. Стратегические устремления на 2026–2030 годы

В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк приложит максимальные усилия для достижения своей общей цели воздействия на переходный процесс в странах операций, используя сильные стороны, продемонстрированные им в ходе реализации СКБ на 2021-2025 годы, в целях поддержки системных преобразований, необходимых для более уверенного достижения необходимых атрибутов переходного процесса. В частности, руководствуясь стратегическими направлениями, указанными в настоящей СКБ, к 2030 году ЕБРР должен будет:

- обеспечить реальный сектор экономики Украины и источники средств к существованию ее населения экстраординарной поддержкой в военное время и на период восстановления, доведя годовой объем инвестиций до уровня не менее 3 млрд евро в период долговременной стабильности;
- оказать стимулирующее воздействие на переходный процесс в тех странах операций, где он продвинулся в наименьшей степени, за счет увеличения годового объема инвестиций и взаимодействия с государственными органами этих стран в период действия СКБ;
- добиться значительного самостоятельного воздействия на переходный процесс в новых странах операций, включая страны Африки к югу от Сахары и Ирак, и заслужить положительную оценку своей работы по результатам обзора операций Банка в 2028 году;
- усилить приверженность поддержке частного сектора и частного предпринимательства, инвестировав в частном секторе не менее 75% совокупного ГОИ;
- расширить свои возможности по привлечению частных капиталов за счет дальнейшего внедрения инновационных продуктов и изменения соответствующей культуры, усилив тем самым свое воздействие во всех странах операций, в том числе путем установления минимального ГОПИ на уровне 5 млрд евро;
- оказать странам операций запрошенную ими поддержку на пути перехода к климатически нейтральным технологиям, обеспечения энергетической безопасности и жизнеспособности за счет инвестиционных операций и стратегических инициатив, направленных на достижение перемен в шести основных экономических системах: энергетике, муниципальном хозяйстве, промышленности, агропромышленном комплексе, на транспорте и в сфере финансового посредничества;
- увеличить объем поддержки для стран, желающих отказаться от дальнейшего использования ресурсов Банка в рамках расширенного в 2021 году подхода к деятельности в постоперационный период, путем пополнения Специального постоперационного фонда;
- воспользоваться своей способностью работать одновременно в частном и государственном секторах для улучшения условий развития частного бизнеса, в том числе путем выявления возможностей для проведения преобразований, будь то сразу всеми клиентами в государственном секторе или в каждой отрасли, где они действуют;
- обеспечить расширение экономических возможностей населения в странах операций за счет повышения уровня развития человеческого капитала и обеспечения равных возможностей для всех;
- задействовать потенциал цифровых технологий для усиления воздействия на переходный процесс путем внедрения и последующего совершенствования продуманной линейки целевых финансовых, стратегических и консультационных продуктов;
- сохранить за собой способность добиваться значимого воздействия в странах операций за счет самостоятельного роста основного капитала, обусловленного стремлением сберечь реальную стоимость капитала акционеров ЕБРР.

В предстоящий период эти устремления будут воплощаться в жизнь на основе ежегодных СИП, посредством постоянной работы по управлению как существующими проектами, так и новыми ассигнованиями в целях воздействия на переходный процесс при одновременном поддержании на портфельном уровне такого баланса рисков, доходов и затрат, который необходим для сохранения финансовой устойчивости.

ДОКЛАД СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СОВЕТУ УПРАВЛЯЮЩИХ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ И КАПИТАЛЬНАЯ БАЗА НА 2026–2030 ГОДЫ

1. КОНТЕКСТ

1. Многосторонние институты воплощают и подкрепляют собой ценности и цели, объединяющие их акционеров. Учреждение ЕБРР по окончании холодной войны было мотивировано общим стремлением международного сообщества воссоединить европейский континент и интегрировать в мировую экономику страны, где ранее существовала центрально-плановая система хозяйства.

2. Настоящая, третья по счету Стратегическая и капитальная база на 2026–2030 годы выделяется особой сложностью своего контекста. Вторжение России в Украину привело к гуманитарной катастрофе, последствия которой будут иметь долгосрочный характер. Средства, которые предстоит затратить на восстановление инфраструктуры и источников средств к существованию, уже сейчас представляются весьма значительными, а перспективы достижения прочного и устойчивого мира туманны. Негативные последствия продолжают ощущаться в целом ряде стран региона. Серьезное влияние на жизнь людей и их источники заработка оказывает и ближневосточный конфликт. В первые четыре года действия СКБ на 2021–2025 годы акционеры Банка демонстрировали образцовое единство, особенно в поддержке Украины. Однако геополитическая напряженность сохраняется, и риск разобщения заметно вырос.

3. Неопределенность усугубляется социальными и экономическими последствиями более общих глобальных вызовов. Результаты изменения климата все сильнее ощущаются в повседневной жизни, оборачиваясь финансовыми и гуманитарными издержками. Ускорение научно-технического прогресса, и, в частности, все более широкое использование искусственного интеллекта (ИИ), способно трансформировать экономику и общество как за счет повышения производительности труда, так и вследствие нарастания потока информации и дезинформации. Долгосрочные последствия продолжающихся демографических изменений, и прежде всего старения населения и усиления миграции, будут весьма далеко идущими.

4. В этой сложной обстановке больше всего шансов успешно справиться с неопределенностью будут иметь страны с прочной и устойчивой экономикой. Поэтому принципы и цели ЕБРР остаются неизменно актуальными, а его роль как надежного и преданного партнера стран операций сегодня важна как никогда. Назначение Банка определено четкими положениями преамбулы Соглашения об учреждении ЕБРР (СУБ), в которой подтверждается приверженность акционеров «...основополагающим принципам многопартийной демократии, правового государства, уважения прав человека и рыночной экономики». Эта приверженность отражена в статье 1 СУБ, согласно которой цель ЕБРР – «...содействовать переходу к открытой экономике, ориентированной на рынок, а также развитию частной и предпринимательской инициативы в странах, приверженных принципам многопартийной демократии, плюрализма и рыночной экономики и проводящих их в жизнь».

5. Эти исходные послышки определяют стратегический курс ЕБРР на ближайшие пять лет. В его основе лежит обязательство при любых обстоятельствах оказывать

экстраординарную поддержку Украине, что будет являться наивысшим приоритетом Банка на протяжении всего периода. Стремясь к созданию условий для подъема частного сектора, Банк будет и впредь поддерживать все страны операций в переходе к устойчивой рыночной экономике, открывающей путь к процветанию для всех и устойчивой перед лицом потрясений. Опираясь на свои традиционные сильные стороны, он будет усиливать воздействие на переходный процесс в наиболее стратегически важных областях. Основа реализации СКБ на 2026–2030 годы была заложена с принятием акционерами в конце 2023 года решения об увеличении оплаченного капитала Банка на 4 млрд евро, которое обеспечило надежную финансовую базу для деятельности ЕБРР и наметило конкретные цели этой деятельности в Украине, а также более широкие стратегические ориентиры. Этим подкрепляется стремление Банка расширять и углублять свое воздействие во всех странах операций путем значительного наращивания инвестиций и усиления упора на системных преобразованиях.

2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ

6. Мандат Банка по содействию переходному процессу носит уникальный характер. Его цель – содействовать построению прочной и устойчивой экономики путем улучшения функционирования рынков и экономических систем. Эти изменения в свою очередь создают дополнительные стимулы для внутренних и иностранных капиталовложений в частный сектор, жизненно необходимых для роста благосостояния и повышения устойчивости. Значение частных инвестиций возрастает с признанием того, что масштабы проблем современного мира требуют для их решения финансовых ресурсов, значительно превышающих собственные возможности государственного сектора. Деятельность ЕБРР, ориентированная на достижение системных изменений, имеет ключевое значение для мобилизации и эффективного использования частного капитала. Такой подход особенно актуален в наши дни, когда от многосторонних банков развития (МБР) – как по отдельности, так и совокупно – ожидается, что они в полной мере сыграют свою роль, развивая присущие им методы и подходы, становясь «...больше, лучше и эффективнее» и тем самым способствуя ускорению процесса устойчивого развития.

7. Процессы стратегического планирования работы ЕБРР складываются из следующих двух составляющих:

- **Стратегическая и капитальная база (СКБ)**, утверждаемая Советом управляющих и определяющая стратегические направления деятельности Банка на пять лет вперед. В ней формулируется набор основных устремлений ЕБРР на соответствующий период и определяется общий контрольный механизм. СКБ подкрепляется официальным заключением о достаточности капитала Банка.
- **Стратегический исполнительный план (СИП)**, утверждаемый Советом директоров и конкретизирующий стратегические установки СКБ в виде целей на предстоящий год с учетом прогнозов операционных и финансовых скользящих показателей на трехгодичный период. СИП также содержит скоринговую карту и бюджет Банка на соответствующий год.

8. Такой подход обеспечивает Банку возможность инициативно и гибко реагировать на складывающиеся обстоятельства, не теряя при этом ясной стратегической ориентации. Он оказался особенно полезным в последние годы, когда целая череда

глобальных, региональных и национальных потрясений неожиданно и резко изменила характер вызовов, стоящих перед странами операций ЕБРР. Банк сумел адаптироваться к новым вызовам масштабно и оперативно, сохранив вместе с тем четкую преемственность стратегического курса. В условиях еще большей неопределенности, чем в начале периода действия СКБ на 2021–2025 годы, гибкость и оперативность будут по-прежнему играть важную роль в достижении стратегических целей Банка.

9. В пяти разделах, составляющих основное содержание настоящего документа, определены главные стратегические параметры деятельности ЕБРР на предстоящие годы:

- в разделе 3 намечен общий стратегический курс Банка на этот период;
- в разделе 4 представлены концептуальные и операционные рамки, которыми определяется подход ЕБРР к целенаправленному продвижению системных преобразований, и их применение на практике. В нем далее говорится о том, каким образом в период действия СКБ будет оцениваться воздействие на переходный процесс, и выделяются конкретные тематические области для углубления и усиления этого воздействия в рамках вышеупомянутого подхода;
- в разделе 5 раскрыта географическая направленность деятельности Банка в период, охватываемый СКБ, включая то, как ЕБРР в своей работе будет учитывать тот факт, что страны операций зачастую находятся на разных этапах переходного процесса;
- в разделе 6 говорится о тех элементах инструментария Банка, комбинированное использование которых позволяет воздействовать на переходный процесс;
- в разделе 7 кратко изложены институциональные основы реализации СКБ на 2026–2030 годы, включая подтверждение достаточности основного капитала ЕБРР и контрольные параметры на этот период.

Документ завершается рекомендацией Совета директоров принять проект постановления Совета управляющих, приведенный в Приложении 1.

3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ПРОЦЕССА

3.1 Стратегический курс

10. СКБ на 2026–2030 годы опирается на успешные итоги реализации предыдущей СКБ на 2021–2025 годы. Демонстрацией уверенности акционеров в результатах деятельности Банка, его подходе к делу и его особом месте в архитектуре международных организаций – имея в виду прежде всего нацеленность на содействие развитию частного сектора – стали решение об увеличении капитала, принятое в 2023 году, и шаги по ограниченному и постепенному распространению операций ЕБРР на страны Африки к югу от Сахары и Ирак. В связи с усилением своей финансовой мощи и расширением географического охвата Банк намерен в период действия СКБ на 2026–2030 годы значительно нарастить свои размеры, а также масштабы и эффект своих операций.

11. Стержневым элементом стратегического курса ЕБРР является продолжение экстраординарной поддержки, которую Банк оказывает Украине в целях поддержания жизнеспособности реального сектора экономики и сохранения источников средств к

существованию для населения в военное время и создания основ будущего процветания в восстановительный период. Во всех странах операций Банк будет наращивать свою деятельность, уделяя повышенное внимание воздействию на переходный процесс и системным преобразованиям. При этом он будет придерживаться трех стратегических тем, которые позволят усилить такое воздействие по целому ряду аспектов переходного процесса. Все эти темы соответствуют областям, где страны операций сталкиваются с масштабными проблемами и где у всех акционеров Банка присутствуют весомые интересы, а у самого ЕБРР имеются значительные возможности внести свой особый вклад. К упомянутым стратегическим темам относятся:

- ускорение **перехода к «зеленой» экономике** посредством инвестиций и мер по формированию рынков, способствующих системным изменениям, которые помогут обеспечить конкурентоспособность, устойчивость и энергетическую безопасность стран операций;
- повышение **жизнеспособности человеческого капитала и обеспечение равных возможностей для всех** в целях поддержания конкурентоспособности и экономического роста путем максимального повышения индивидуальной и коллективной производительности и предоставления каждому возможности полностью реализовать свой потенциал; и
- совершенствование **экономического управления** для содействия процветанию и повышению уровня жизни за счет наращивания эффективности и продуктивности предприятий – особенно в государственном секторе, – рынков и экономических институтов, при увеличении прозрачности и предсказуемости и создании одинаковых условий для всех.

12. Эти стратегические темы взаимно дополняют друг друга. Например, переходу к «зеленой» экономике лучше всего способствуют продуманная система регулирования и благоприятная деловая среда, а также политика, направленная на перекавалификацию работников, вытесняемых из углеродоемких отраслей. Соответственно, подход Банка к этим темам будет направлен на получение максимального синергического эффекта.

13. Опираясь на достигнутое в период действия текущей СКБ, Банк будет максимально усиливать свое общее воздействие на переходный процесс с помощью таких двух стратегических рычагов, как:

- использование потенциала, связанного с внедрением и развитием **цифровых технологий**, для расширения возможностей воздействия на переходный процесс; и
- наращивание воздействия на переходный процесс за счет повышения качества и увеличения количества **привлекаемого** Банком частного капитала, что позволиткратно усилить оказываемое им воздействие в условиях, когда существующие потребности в финансировании превышают возможности государственного сектора.

14. Благодаря этой общей стратегической ориентации ЕБРР будет углублять свое воздействие на переходный процесс, добиваясь лучших результатов для людей во всех странах операций и одновременно увеличивать свои размеры, работая в большем, чем сегодня, числе стран; во Врезке 1 выше представлен перечень основных целей, которых Банк будет стремиться достичь к концу действия СКБ на 2026–2030 годы.

4. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: КАКОЕ?

15. В основе мандата ЕБРР по содействию переходному процессу лежит мнение о том, что хорошо отлаженная рыночная экономика, функционирующая в рамках открытой и прозрачной политической системы, является наиболее эффективным механизмом распределения ресурсов и реализации чаяний людей. Банк исходит из определения устойчивой рыночной экономики, включающего следующие шесть атрибутов переходного процесса:

- **конкурентность**, необходимая для экономической эффективности, расширения занятости и достижения процветания;
- **качество управления**, обеспечивающее предсказуемую, прозрачную и гибкую институциональную среду, в которой для всех действуют равные условия;
- **экологичность**, обеспечивающая, чтобы сегодняшняя экономическая деятельность не наносила окружающей среде такого ущерба, при котором не смогут удовлетворяться потребности завтрашнего дня;
- **инклюзивность**, при которой таланты и способности каждого могут использоваться на благо всех;
- **жизнеспособность**, позволяющая минимизировать потери и быстро преодолевать последствия экономических потрясений;
- **интегрированность**, т.е. возможность торговать как внутри страны, так и на международных рынках, которая обостряет конкуренцию и повышает эффективность.

16. Шесть атрибутов переходного процесса взаимодействуют и усиливают друг друга, образуя всеобъемлющую, убедительную картину хорошо функционирующей рыночной экономики. В этой системе координат могут рассматриваться новые проблемы и задачи, включая усиление внимания к проблеме уязвимости (см. Врезку 2), в том числе за счет совершенствования методов оперативной оценки этих атрибутов. Банк стремится оказывать своим странам операционную поддержку в усилении необходимых атрибутов переходного процесса. Для этого он инвестирует средства в проекты, потенциально способные содействовать трансформационным или системным изменениям, выходящим за узкие проектные рамки.

17. Степень продвижения стран операций к устойчивой рыночной экономике Банк измеряет посредством Оценки атрибутов переходного процесса (ОАПП). В Приложении 2 приведены результаты ОАПП за 2024 год применительно к существовавшим на тот момент и будущим странам операций, наглядно свидетельствующие о неравномерности темпов переходного процесса в разных странах к началу периода действия СКБ на 2026–2030 годы.

Врезка 2. Преодоление уязвимости

В последние годы международное сообщество все чаще обращает внимание на необходимость повышения жизнеспособности и решения проблемы уязвимости в целях укрепления долгосрочной экономической и социальной устойчивости. Мандат ЕБРР по содействию переходу к устойчивой рыночной экономике вполне соответствует задачам предотвращения и преодоления такой уязвимости в странах операций. Опыт работы Банка в условиях уязвимости, направленной на придание переходному процессу шести необходимых атрибутов, а также его целевые установки по оказанию воздействия на этот процесс, особенно в том, что касается жизнеспособности, показал, что операционная модель ЕБРР как концептуально, так и на практике, подходит для борьбы с факторами уязвимости и устранения ее первопричин.

Общеприменимого определения уязвимости не существует, и для выявления подобных ситуаций организации используют критерии и приоритеты, актуальные для тех стран и регионов, где они работают. С точки зрения ЕБРР уязвимость представляет собой **совокупность слабых мест, включая наличие долгосрочного давления и чувствительность к потрясениям, в сочетании с подверженностью высоким рискам и кризисам и слабым потенциалом противостояния им**. Согласно оценке Банка, хотя ни одна из стран его операций не может считаться уязвимой на уровне экономики в целом, на страновом и региональном уровнях тем не менее существует несколько аспектов и областей потенциальной уязвимости, которая может быстро реализоваться. Эти очаги уязвимости зачастую состоят из множества компонентов, преодолевать которые легче всего путем объединения навыков ряда учреждений и субъектов на протяжении длительного периода времени.

Основные составляющие уязвимости – экономическая, институциональная, социальная, экологическая и связанная с кибербезопасностью – могут устраняться непосредственно путем формирования атрибутов переходного процесса, которые сами по себе придают рыночной экономике прочность и устойчивость; особенно актуальными при этом представляются усилия ЕБРР по укреплению такого атрибута, как жизнеспособность.

В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк будет более полно учитывать в своей работе проблему уязвимости, используя различные инструменты для более углубленной оценки и анализа факторов, вызывающих ее в странах операций. Практические меры будут направлены на содействие странам в ликвидации потенциальных и фактических уязвимых мест, как путем повышения готовности к потрясениям, так и путем поддержки краткосрочных и долгосрочных антикризисных мероприятий, в частности в случае конфликтов и стихийных бедствий. Данный подход будет основываться на признании того, что уязвимость – **многогранное явление, зависящее от конкретных условий**, бороться с которым следует **гибко**, соответствующим образом **адаптируя** инструменты и подходы Банка. Наряду с этим ЕБРР будет **постоянно учиться** на своем недавнем, а также будущем опыте реагирования на кризисы, с тем чтобы оказывать странам в кризисных ситуациях более последовательную и эффективную поддержку. Банк, кроме того, будет активно изучать чужой опыт, особенно в новых странах операций, где собственного опыта ему недостает.

В течение 2025 года ЕБРР намерен опубликовать информацию о своем подходе и предполагаемой роли в работе по снижению уязвимости и укреплению жизнеспособности в странах операций в рамках СКБ на 2026–2030 годы.

4.1 Целевой характер воздействия

18. ЕБРР поддерживает и анализирует свои достижения в продвижении переходного процесса на уровне стран. Соответственно, центральное место в его подходе занимают страновые стратегии. Цели этих стратегий, рассчитанных на пятилетний период, определяются исходя из сочетания трех аспектов:

- учета проблем переходного процесса в данной стране и того, в чем она нуждается для успешного развития шести атрибутов устойчивой рыночной экономики;
- реалистичной оценки возможностей постепенного удовлетворения этих потребностей, включая готовность к осуществлению реформ, объем инвестиций и

наличие заинтересованных партнеров как в частном, так и в государственном секторе; и

- способности Банка использовать эти возможности с учетом его бизнес-модели, знаний, опыта и взаимодополняемости с другими учреждениями по финансированию развития.

19. Во всех странах операций ЕБРР его усилия по системному воздействию на переходный процесс должны дополнять, а не подменять собой финансирование из имеющихся рыночных источников, а также соответствовать здоровым принципам банковской деятельности. Для этого Банком разработана особая бизнес-модель, сформированная с учетом его мандата и накопленного со временем опыта. Ее характерными чертами являются:

- основной упор на **частный сектор**, включая малые и средние предприятия (МСП), посредством инвестиций в сочетании с участием в разработке политики и консультационной деятельностью по продвижению реформ в масштабах всей экономики с целью улучшения делового климата;
- возможность выборочного инвестирования в **государственном секторе** и взаимодействия с ним в целях укрепления рынков и создания условий для развития частного сектора;
- **каталитическая роль в расширении внутренних и иностранных инвестиций** путем развития устойчивых рынков на основе **коммерческого подхода**, реализуемого через рыночное ценообразование и строгое соблюдение принципа, согласно которому Банк должен играть **дополняющую роль, мобилизуя и привлекая частный капитал**;
- рачительное использование **донорских ресурсов** и сотрудничество с различными партнерами в целях сочетания внешнего финансирования с собственными ресурсами для поощрения инвестиций и воздействия на переходный процесс;
- **практическое взаимодействие с государственными органами**, которое особенно эффективно, когда напрямую связано с конкретными сделками или инвестиционными программами в государственном или частном секторе. На целевой и выборочной основе такое взаимодействие осуществляется также вне связи с заключаемыми сделками;
- всестороннее, глубокое знание местного рынка, полученное благодаря **присутствию на местах и использованию нанятого на месте персонала**.

20. Сочетание этих качеств позволяет воздействовать на переходный процесс, добиваясь целей, поставленных в страновых стратегиях. Раздел 6 ниже содержит более подробное описание важнейших компонентов операционной модели, которая будет использоваться ЕБРР для воздействия на переходный процесс в соответствующих странах в охватываемый СКБ период.

4.2 Определение приоритетов и измерение степени воздействия

21. Задачи более глубокого и системного воздействия будет решаться прежде всего за счет значительного улучшения процессов и процедур, применяемых Банком для приоритизации, разработки и оценки эффективности конкретных проектов. В этих усовершенствованиях учтены уроки эволюции передовых методов измерения степени воздействия, а также собственный опыт ЕБРР, включая анализ, проводившийся Департаментом оценки (ДО). Пересмотренная система будет поощрять и

вознаграждать инвестиционную деятельность и инициативы в сфере государственной политики, имеющие наибольший потенциал с точки зрения системных преобразований. В основе системы лежит структурированный алгоритм, опирающийся на хорошо обоснованные теоретические схемы изменения каждого из атрибутов переходного процесса с упором на конечные результаты как для непосредственно заинтересованных сторон, так и на уровне рынка в целом. Новая система будет полностью внедрена в 2026 году и позволит получать более надежные и последовательные данные о результатах воздействия, оказываемого Банком, которые можно будет агрегировать по отдельным атрибутам переходного процесса, а также по странам, в соответствии с обязательствами, принятыми при увеличении капитала в 2023 году. Новая система также будет фиксировать и вознаграждать результативность работы с государственными органами, способствующей привлечению частных инвестиций, и потенциальную роль мобилизации частного капитала в достижении системного воздействия.

22. Кроме того, эта система позволит последовательно конкретизировать и оценивать полученные результаты и будет по мере накопления опыта способствовать совершенствованию порядка разработки будущих мероприятий. Более четкое представление об оказанном воздействии и его конечных результатах облегчит учет успешного опыта осуществления проектов при разработке новых проектов и мероприятий, что позволит улучшить процесс обучения и повысить эффективность воздействия в будущем. При этом ЕБРР будет чаще проводить оценки воздействия на страновом, тематическом и секторальном уровнях, с тем чтобы лучше понять движущие силы изменений в целях усиления будущего воздействия на переходный процесс, а также укрепит свои системы и общий механизм накопления и использования знаний.

23. Первый ежегодный доклад Банка об оказании воздействия на переходный процесс будет опубликован во время Ежегодного заседания 2025 года одновременно с рассмотрением настоящей СКБ. Со временем более высокое качество данных, получаемых благодаря обновленной системе оценки, позволит представлять в последующих докладах о воздействии все более полную и убедительную картину воздействия Банка на переходный процесс в сочетании с предметным анализом этого воздействия в конкретных областях. Более качественные и обширные данные также облегчат практическую работу ЕБРР по оказанию более глубокого воздействия на переходный процесс за счет уточнения стратегий, совершенствования продуктов и оптимизации распределения ресурсов.

4.3 Углубление воздействия: стратегические темы

24. Данный раздел содержит описание способов, с помощью которых Банк будет углублять воздействие на переходный процесс, фокусируя внимание на трех стратегических темах. В каждой из соответствующих областей имеющийся у него опыт будет служить прочной основой достижения долговременных системных изменений; в 2025 году Совет директоров утвердит по каждой теме новую стратегию, которая будет направлять и подкреплять собой операционную деятельность.

4.3.1 Переход к «зеленой» экономике

25. Над миром нависла угроза острого кризиса в области климата и биоразнообразия. В странах операций Банка учащаются экстремальные погодные явления, а страны Юго-Восточного Средиземноморья и Центральной Азии серьезно рискуют столкнуться с нехваткой воды. Все страны операций ЕБРР, имеющие право на соответствующую поддержку, подписали Парижское соглашение, и, согласно Постановлению № 239, принятому Советом управляющих в 2021 году, уже к концу 2022 года все операции Банка были приведены в соответствие с задачей содействия таким странам – участницам Соглашения в достижении их целей. Одновременно с этим неопределенность глобальных и региональных перспектив повысила значение, придаваемое стабильному и предсказуемому снабжению энергоресурсами. Благодаря достижениям науки и техники наиболее экономически эффективным источником такого снабжения для многих стран стали возобновляемые источники энергии.

26. Страны операций Банка могут воспользоваться динамикой перехода к «зеленой» экономике для повышения своей конкурентоспособности, экономической устойчивости и энергетической безопасности. Для этого необходимо устранить масштабные сбои в работе рынка, решить проблему серьезных нагрузок на окружающую среду в целях повышения ее жизнеспособности и снижения экологической уязвимости, а также задействовать новые факторы усиления конкурентоспособности за счет повышения квалификации и совершенствования бизнес-моделей. Реализация этих возможностей, согласно оценкам, потребует доведения годового объема инвестиций в странах операций до более чем 500 млрд евро к 2030 году, что в пять раз больше нынешнего уровня. Такие инвестиции могут быть получены только благодаря системным преобразованиям, способствующим коренной перестройке государственной политики и комплексному подходу к смягчению последствий изменения климата, адаптации к ним и охране природы.

27. В период действия СКБ на 2026–2030 годы ЕБРР будет оказывать воздействие на переходный процесс, поддерживая процессы декарбонизации и повышение жизнеспособности, а также стремясь реализовать экономические возможности, открываемые переходом к «зеленой» экономике. Более глубокое воздействие будет достигаться за счет масштабирования существующих механизмов эффективной реализации, более четкой фокусировки усилий Банка и более комплексного осуществления инвестиционных и стратегических инициатив, включая улучшение условий для инвестирования в частном секторе. Стремление ЕБРР к усилению воздействия и созданию рыночных условий, благоприятствующих «зеленым» инвестициям, будет воплощаться в жизнь следующими тремя взаимосвязанными способами:

- **приведение финансовых потоков в соответствие** с масштабами потребностей стран операций за счет сочетания собственных «зеленых» инвестиций с привлекаемыми им частными капиталовложениями. Банк сохранит в силе свое нынешнее обязательство, зафиксированное Советом управляющих в 2020 году в принятой им концепции перехода к «зеленой» экономике на 2021-2025 годы, направлять на «зеленые» цели не менее 50% годового объема своих инвестиций;
- **повышение качества финансирования** за счет усиления внимания к системному воздействию в рамках комплексного подхода к работе с государственными

органами и финансированию, реализуемого на основе детальных планов оказания необходимого воздействия через шесть основных секторов, в отношении которых ЕБРР обладает навыками, опытом и рычагами, необходимыми для коренных преобразований – энергетику, городское хозяйство, промышленность, агропром, транспорт и финансовое посредничество. Прогресс в реформировании каждого из этих секторов будет увязан с четкими целевыми показателями и сопровождаться регулярным мониторингом и отчетностью. Во многих случаях эта работа будет поддерживаться донорскими ресурсами для преодоления барьеров на пути «зеленых» инвестиций, в том числе через крупные глобальные вертикальные фонды;

- **усиление работы по адаптации к климатическим изменениям и учет вопросов природопользования** во всех видах деятельности ЕБРР в дополнение к хорошо налаженной деятельности Банка по смягчению последствий изменения климата, ввиду важности этих задач для повышения жизнеспособности и решения проблемы уязвимости. В частности, ЕБРР будет систематически принимать во внимание факторы адаптации применительно к более широкому кругу отраслей; учитывать климатическую устойчивость при планировании переходного процесса и составлении планов действий по программе «Зеленые города»; активизировать взаимодействие с государственными органами в целях повышения осведомленности о климатических рисках и разрабатывать инновационные инструменты финансирования, в частности через рынки капитала. Банк также сосредоточится на подборе пилотных проектов для финансового сектора, направленных на учет рисков и возможностей в сфере биоразнообразия, и будет вместе с другими МБР работать над передовыми методами учета факторов биоразнообразия.

28. Важнейшую роль играют партнерские отношения – как международные, так и местные. В частности, Банк стремится действовать совместно с другими МБР как единая система для достижения максимального эффекта. Это включает в себя реализацию общей повестки дня, основанной на совместном выявлении проблем и обмене данными, для оказания поддержки странам операций в достижении их целей перехода к «зеленой» экономике как по линии отдельных программ, так и на более комплексной основе в рамках таких инициатив, как страновые платформы, осуществляемых под руководством соответствующих стран. Такие процессы могут быть эффективными лишь в том случае, если они реализуются по инициативе и при главенствующей роли заинтересованных государств; в свою очередь, ЕБРР и его партнеры готовы при необходимости оперативно реагировать на них. В период действия СКБ на 2026–2030 годы это также будет включать формирование новых партнерств для совместного проведения операций или для обмена знаниями в целях решения более сложных задач и совершенствования взаимодействия ЕБРР с государственными органами, а также его инвестиционных продуктов.

4.3.2 Экономическое управление

29. Приверженность стран операций принципам многопартийной демократии, плюрализма и рыночной экономики является необходимым предварительным условием выполнения Банком своего мандата по содействию переходному процессу, как это указано в статье 1 СУБ. Рациональное экономическое управление является основополагающей предпосылкой создания условий, при которых конкуренция активно развивается, предпринимательская инициатива должным образом

вознаграждается, а институциональная уязвимость снижается. В странах операций Банка стандарты управления экономикой в целом ниже, чем в наиболее передовых странах-компараторах; самыми слабыми местами являются эффективность работы государственных органов, качество институтов экономического управления и верховенство права. Кроме того, экономическая роль государства, усилившаяся перед лицом пандемии COVID-19 и поддерживаемая более активным использованием мер промышленной политики, в последние годы возросла во всех странах, что чревато значительным риском непродуманных решений, искажающих действие рыночных механизмов, особенно в странах операций ЕБРР. Для того, чтобы такие интервенции были эффективными, их необходимо тщательно прорабатывать.

30. В период действия СКБ на 2026–2030 годы ЕБРР будет использовать свой опыт для преодоления хронических проблем переходного процесса в сфере экономического управления, а также новых вызовов, связанных с изменениями экономического и геополитического ландшафта. Его подход к поощрению рационального управления экономикой будет включать мероприятия на общеэкономическом и отраслевом уровнях, а также на уровне отдельных предприятий, нацеленные на решение следующих трех основных задач:

- **поддержка развития и роста конкурентоспособности частного сектора** путем принятия мер, направленных на стимулирование здоровой конкуренции и сокращение рыночных диспропорций. Банк будет выявлять и устранять препятствия для инвестиций, включая риски при реализации проектов, в таких ключевых областях, как энергетика, горнодобывающая промышленность и телекоммуникации, используя свою роль как крупного инвестора в частном секторе;
- **использование инвестиций в государственном секторе для продвижения системных преобразований** с целью мобилизации частного капитала, прежде всего в энергетике, инфраструктуре и телекоммуникациях, путем проведения секторальных реформ. Это будет достигаться в том числе за счет совершенствования управления государственными предприятиями (ГП), повышения их эффективности и прозрачности, а также создания более конкурентных рынков;
- **повышение потенциала разработки и проведения системных реформ**, улучшающих деловой климат и тем самым способствующих развитию частного сектора и привлечению инвестиций. Это включает развитие административного потенциала для разработки реформ, направленных на повышение конкурентоспособности, для управления проектами и их реализации, а также для проведения государственных закупок.

31. ЕБРР будет способствовать системным преобразованиям, повышающим качество экономического управления на тех участках, где у него есть возможность оказывать влияние. Рычаги влияния могут возникать благодаря нескольким факторам: это могут быть масштабы собственных или групповых инвестиций Банка, новые реформаторские инициативы правительства, предпринимаемые в силу убеждений или по необходимости, а также формирование коалиции в поддержку перемен, объединяющей Банк с другими МБР и прочими важными партнерами, включая ЕС, со всеми их навыками и целеполаганием.

32. Способность ЕБРР вкладывать капиталы как в государственный, так и в частный сектор имеет ключевое значение для достижения системных изменений в управлении

экономикой. В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк будет стремиться максимизировать воздействие своих инвестиций в государственном секторе, изыскивая возможности для проведения реформ всеми его клиентами из числа публичных структур или по отдельности в каждом секторе, где они работают. Намечаемые при этом цели будут соответствовать масштабам потребностей переходного процесса, становиться со временем более амбициозными и подкрепляться четкими показателями, которые будут представлены в новой Стратегии в области экономического управления.

33. Эти более высокие амбиции будут реализованы за счет:

- **новых подходов** и, в частности, постановки четких и последовательных задач по проведению реформ в соответствии с приоритетами страновых стратегий в тех странах операций, где Банк ощутимо присутствует в государственном секторе, и разработки «дорожных карт» преобразований в различных отраслях в контексте конкретных проектов;
- **расширения масштабов Программы содействия реформированию и трансформации управления государственными предприятиями (программа SMART)**, которая сочетает реформы управления и отраслевые реформы с поддержкой в создании потенциала и реализации проектов;
- **укрепления экономического управления на субсуверенном уровне** за счет использования преимуществ муниципальных программ Банка, таких как программа «Зеленые города» и программы для водохозяйственного сектора, путем поддержки политики и наращивания потенциала в области государственных закупок, реагирования на кризисы и мобилизации смешанного финансирования;
- **усиления внимания к совершенствованию экономического управления в целях привлечения прямых инвестиций** путем расширения взаимодействия с государственными органами для лучшей проработки реформ, использования операций с частным сектором для устранения отраслевых дисбалансов, в том числе вызванных промышленной политикой, и устранения препятствий для инвестирования в приоритетные отрасли.

4.3.3 Человеческий капитал и равные возможности для всех

34. Устойчивая, хорошо функционирующая рыночная экономика, в полной мере использует потенциал всех людей для достижения максимального общего процветания и долговременного роста. В условиях, когда страны операций сталкиваются с многочисленными и частично совпадающими вызовами, такими как демографические сдвиги, глубокие изменения на рынках труда и обусловленные научно-техническим прогрессом новые требования к квалификации работников, а также конфликты и уязвимость, все более важной для повышения жизнеспособности становится защита человеческого капитала. В частности, факты свидетельствуют о том, что женщины по-прежнему сталкиваются с глубоко укорененными структурными барьерами, сужающими их экономические перспективы; соответственно, важным потенциальным фактором экономического роста становится расширение экономических прав и возможностей женщин. Для реализации этого потенциала необходимо устранить препятствия, которые приходится преодолевать женщинам и другим лицам.

35. В СКБ на 2021–2025 годы подчеркивался заложенный в особом подходе ЕБРР с его ориентацией на частный сектор потенциал поощрения равенства возможностей для всех, а также оказания системного воздействия на уровне компаний, отраслей и целых государств посредством инвестиций и взаимодействия с государственными органами. В течение всего предыдущего периода Банк углублял и расширял свое воздействие в вышеупомянутых областях в рамках дополняющих друг друга стратегий – Стратегии обеспечения равенства возможностей и Стратегии содействия равноправию полов. В этих стратегиях подчеркивается важность признания факторов, влияющих на равенство возможностей на протяжении всей жизни человека, помимо его врожденных характеристик или обстоятельств рождения. Некоторые из них, такие как изменение климата и цифровизация, известны заранее, однако непредвиденные потрясения, связанные с конфликтами, стихийными бедствиями и массовой миграцией, повысили актуальность подхода, о котором сказано выше. Это видно на примере того факта, что подавляющее большинство проектов, реализованных в Украине в военное время, включали компонент, касающийся человеческого капитала, и в том числе возвращение демобилизованных и получивших ранения военнослужащих в состав трудовых ресурсов. За этот период деятельность ЕБРР на данном направлении была существенно расширена и намного превысила годовые целевые показатели.

36. В период, охватываемый СКБ на 2026–2030 годы, основное внимание будет уделяться углублению воздействия операций Банка путем увеличения ценности преимуществ, которые он может предложить своим клиентам. Например, сотрудничество с ним будет открывать компаниям-работодателям доступ к более обширному кадровому резерву, возможность инвестировать в высококвалифицированных специалистов и ускорять свой рост, в том числе за счет систематического принятия мер, способствующих расширению экономических прав и возможностей женщин. Поставщикам товаров и услуг в рамках национальных и глобальных производственно-сбытовых цепочек ЕБРР будет помогать в качестве его клиентов в освоении неохваченных сегментов рынка и установлении связей с новыми поставщиками. Воздействие будет усиливаться в первую очередь по следующим трем направлениям:

- **расширение доступа к профессиональной подготовке, рабочим местам и источникам средств к существованию** в целях решения проблем и использования возможностей цифровизации и перехода к «зеленой» экономике, а также вытеснения неформального сектора;
- **создание инклюзивных финансовых систем**, расширяющих доступ к финансированию для всех в рамках справедливого нормативно-правового режима;
- **создание инфраструктуры инклюзивных коммунальных услуг и общественных служб**, общедоступных и безопасных для всех.

37. Для достижения более системного воздействия на уровне клиентов, секторов и рынков ЕБРР будет уделять приоритетное внимание следующим задачам:

- **реализация проектов с высоким уровнем воздействия**, способных вызывать системные изменения за счет совершенствования корпоративной практики и проведения секторальных реформ в сотрудничестве с заинтересованными клиентами, что служит сигналом для всех участников рынка;

- **использование суммарного эффекта совокупности малых проектов**, реализуемых в отдельных секторах или регионах;
- **долгосрочное взаимодействие с клиентами, имеющее целью открыть перед всеми возможность** постепенного наращивания потенциала и достижения более долговременных поведенческих изменений на базе текущей работы с клиентами через финансовые учреждения;
- **инвестиции, направленные на решение наиболее ощутимых проблем переходного процесса** и ориентированные на конкретные отраслевые потребности и приоритеты государственной политики, такие как развитие навыков цифровизации и экологизации или формирование инклюзивных финансовых систем.

38. В рамках этой схемы воздействие на переходный процесс будет достигаться за счет инвестиций и целенаправленного взаимодействия с государственными органами в связи с проведением новых, более обширных мероприятий в следующих четырех областях:

- **адаптация антикризисных мер Банка в целях защиты человеческого капитала, особенно в Украине.** Примером может служить поддержка реинтеграции внутренне перемещенных лиц, возвращенцев и бывших военнослужащих в трудовые ресурсы, а также постоянное совершенствование навыков, необходимых в экономике военного и послевоенного времени, и внедрение инклюзивных стандартов для последующего восстановления при сохранении готовности к оперативному реагированию на стихийные бедствия и смену экономических парадигм;
- **получение максимального синергического эффекта от одновременной работы над другими стратегическими темами и благоприятствующими переходному процессу факторами** посредством:
 - усилий по обеспечению справедливого перехода к «зеленой» экономике в энергетическом, транспортном и промышленном секторах и экспериментального применения подходов к интеграции мер по усилению человеческого капитала в адаптационные проекты;
 - развития цифровых навыков и наращивания потенциала клиентов в области ответственного применения ИИ и цифровых технологий;
 - совершенствования реформ, направленных на повышение инклюзивности управления предприятиями клиентов в государственном, а также частном секторе;
- **более масштабное применение инклюзивных подходов к производственно-сбытовым цепочкам, учитывающих различный характер проблем, с которыми сталкиваются люди** во многих секторах, в том числе посредством инклюзивных закупок и финансирования цепочек поставок;
- **содействие развитию инклюзивных финансовых систем** путем взаимодействия с регулирующими органами и частными финансовыми структурами по вопросам инклюзивной политики и практики кредитования.

39. Для лучшей реализации намеченных планов и для углубления воздействия на переходный процесс в течение всего периода действия СКБ предполагается создать ряд внутренних благоприятствующих факторов. К ним относятся усовершенствованные системы мониторинга и отчетности для более четкого определения воздействия с уделением большего внимания итоговым показателям и соответствующим процессам; стандартизация ключевых продуктов, облегчающая

масштабирование операций в приоритетных областях и укрепление потенциала Банка в целях повышения качества его работы в данной сфере, включая внутренние процессы – такие как обновление и совершенствование концепции «Гендер-SMART» – для выявления проблем, затрудняющих участие женщин в экономической деятельности, и разработки мероприятий по их решению.

4.4 Усиление воздействия: стратегические факторы

40. Такие стратегические факторы, как развитие и внедрение цифровых технологий и ускоренная мобилизация частного сектора, могут многократно усилить воздействие Банка на все атрибуты переходного процесса. Первый из них расширяет сферу влияния ЕБРР, создавая в переходный период такие деловые возможности, которые в ином случае были бы недоступны. Второй увеличивает непосредственный приток инвестиций в страны операций в краткосрочной перспективе и способен расширить круг инвесторов, готовых самостоятельно вкладывать средства в эти страны, в долгосрочной перспективе. Обе эти составляющие подхода Банка к реализации проектов в период действия СКБ на 2026–2030 годы будут подробно рассмотрены Советом директоров в 2025 году.

4.4.1 Развитие и внедрение цифровых технологий

Цифровые технологии используются повсеместно, а их потенциал как движущей силы повышения производительности труда и экономического роста огромен. Хорошо функционирующая рыночная экономика позволяет максимально эффективно использовать этот потенциал. По оценкам, на протяжении десятилетия до 2035 года 70% новой стоимости будет создаваться на основе бизнес-моделей, опирающихся на цифровые платформы. Глубина и масштабы развития цифровой экономики в разных странах операций Банка различны.

41. В период действия СКБ на 2021–2025 годы ЕБРР делал стратегический акцент на работе в области цифровых технологий, преследуя двойную цель: поддержать развитие и освоение этих технологий в странах операций и поставить на планомерную и квалифицированную основу свою собственную деятельность в киберпространстве. Этот акцент будет сохранен и усилен в период действия СКБ на 2026–2030 годы, в течение которого Банк продолжит действовать по схеме, включающей три основных и одно вспомогательное направление. Основными направлениями являются:

- создание **основ** цифровой экономики посредством инвестиций в цифровую инфраструктуру и поддержки продуманного регулирования;
- содействие **адаптации** клиентов к меняющемуся цифровому ландшафту, что должно позволить им повысить эффективность и сохранить конкурентоспособность; и
- стимулирование цифровых **инноваций** с помощью капиталовложений в развитие финансовой экосистемы на ее ранних стадиях.

Общим приоритетом в работе Банка является **повышение кибербезопасности и укрепление механизмов цифровой защиты**.

42. В целом ЕБРР будет на основе опыта СКБ на 2021–2025 годы осуществлять многогранную инвестиционную и консультационную деятельность, а также вести работу с государственными органами, помогая клиентам укреплять свою жизнеспособность в киберпространстве, использовать возможности цифровой

экономики и избегать присущих ей рисков. Усиление воздействия будет достигнуто за счет сосредоточения усилий в следующих трех конкретных областях:

- **усиленное финансирование цифровизации**, и прежде всего расширение возможностей для капитальных вложений;
- **целенаправленное участие в разработке политики** для оказания системного воздействия в тех странах, где у Банка имеются рычаги для повышения эффективности рынков путем устранения рыночных сбоев и барьеров, затрудняющих вложение средств в цифровые технологии;
- **формирование цифровых навыков и повышение цифровой грамотности** путем внедрения информационных продуктов и развития профессионально-технического образования и обучения для содействия применению клиентами и сотрудниками ЕБРР передовых технологических решений на отраслевом уровне.

Банк также займется изучением ряда тем, связанных с цифровыми технологиями – от искусственного интеллекта и возможностей цифровизации до снижения существующих рисков путем поддержки жизнеспособности в киберпространстве.

43. В период, охватываемый СКБ на 2026–2030 годы, вклад цифровизации в переходный процесс будет оцениваться с помощью внутренних систем Банка, позволяющих определять степень воздействия на этот процесс и тем самым учитывать потенциал того или иного вида деятельности в части оказания и усиления воздействия на переходный процесс и формирования всех его атрибутов. Применение цифровых технологий также будет полностью интегрировано в процессы реализации каждой из стратегических тем. Сектор цифровых технологий сам нуждается в декарбонизации как весьма энергоемкий и одновременно обладает потенциалом поддержки декарбонизации в других секторах, например за счет технического совершенствования электросетей и внедрения «умных» приборов для учета потребления. Аналогичным образом, сокращение «цифрового разрыва» между сообществами и отдельными людьми важно для поддержания равенства возможностей, а цифровизация в свою очередь способна повысить прозрачность работы государственных учреждений и коммерческих структур, включая государственные предприятия.

44. По мере того, как работа ЕБРР в рамках СКБ на 2026-2030 годы будет развиваться далее на базе изначального комплексного подхода, а стремление лучше сфокусировать и расширить деятельность Банка в этой области будет выкристаллизовываться более четко, ЕБРР должен будет совершенствовать свои организационные структуры, преодолевая зависимость от донорского финансирования штатных должностей, создавая необходимые стимулы и эффективнее отслеживая текущие мероприятия и их результативность.

4.4.2 Более активная мобилизации частного сектора

45. Воздействие ЕБРР на переходный процесс растет и расширяется благодаря его усилиям по привлечению других инвесторов, как национальных, так и иностранных. Данная функция была закреплена за Банком с момента его основания, согласно пункту 1 (ii) Статьи 2 СУБ. Налицо глобальный императив расширения инвестиционных потоков для обеспечения устойчивого развития, и увеличение частных инвестиций

необходимо для того, чтобы соответствовать масштабам этой задачи. Банк мобилизует и количественно учитывает стороннее финансирование по следующим двум каналам:

- **прямая мобилизация**, когда приток частного капитала можно напрямую связать с деятельностью ЕБРР с помощью поддающихся проверке доказательств, таких как выплата комиссионных или другие документальные свидетельства;
- **косвенная мобилизация**, когда ЕБРР предоставляет часть общего объема финансирования проекта, но нет поддающихся проверке доказательств того, что поступление средств от третьих сторон прямо обусловлено его участием.

46. Кроме того, общие усилия Банка на стратегическом уровне направлены на создание условий для увеличения притока инвестиций от третьих сторон путем улучшения делового климата и функционирования конкретных рынков, одним из ярких примеров чего является развитие рынков капитала и финансовых услуг (см. Врезку 3). ЕБРР продолжит изучать способы количественной оценки воздействия, оказываемого этими усилиями, последовательно сотрудничая с другими МБР и подчеркивая качественный эффект своей работы с государственными органами, призванной поддерживать устойчивый приток финансовых ресурсов из частного сектора.

Врезка 3. Привлечение капиталов за счет развития финансовых рынков

Более широкое использование национальной валюты и формирование емких, высоколиквидных рынков капитала весьма ценны для поддержания экономической эффективности и могут усиливать воздействие на все атрибуты переходного процесса. Содействие системным изменениям на рынках капитала и финансовых рынках не только способствует прямым инвестициям Банка, но и позволяет мобилизовать ресурсы частного сектора внутри соответствующих стран.

В рамках СКБ на 2026-2030 годы ЕБРР продолжит оказывать воздействие и привлекать ресурсы частного сектора по этому каналу, используя свой проверенный, эффективный подход, заключающийся в поддержке более широкого использования национальных валют и развития местных рынков капитала; для этого предстоит объединить знания и опыт специалистов казначейства Банка и экспертов целевой группы по выработке политики в отношении рынков капитала, при тесном сотрудничестве с другими МФО. Основой работы Банка будет служить новый подход, разработанный по инициативе оперативного руководства и имеющий целью создание благоприятных условий для более широкого использования местной валюты и повышение способности национальных финансовых систем направлять ресурсы в реальный сектор экономики. В процессе своей деятельности ЕБРР будет привлекать ресурсы посредством ряда мероприятий, включая помощь в разработке нормативно-правовой базы и поддержку развития национальных валютно-финансовых рынков, а также будет брать на себя фактическую роль первичного инвестора, привлекающего капиталы путем эмиссии облигаций, особенно для новых секторов или продуктов. Действуя более опосредованно, т. е. путем поддержки мер по совершенствованию денежно-кредитной системы, Банк будет создавать предпосылки для роста доверия к национальным валютам. Это будет сочетаться с работой по улучшению управления финансовыми рисками местных банков путем развития денежных рынков и рынков производных финансовых инструментов, что позволяет банкам расширять кредитную деятельность за счет увеличения объема депозитов и доступа к новым источникам капитала, обеспечивая тем самым активизацию финансового посредничества и более высокий уровень экономической активности.

47. В период действия СКБ на 2021–2025 годы работа по прямой и косвенной мобилизации капитала продвинулась вперед; особое внимание при этом уделялось прямому привлечению инвестиций. Целевой показатель удвоения годового объема привлеченных Банком инвестиций (ГПИ), являющегося внутренним индикатором прямой мобилизации капитала, и доведения его до 2 млрд евро к 2025 году повышался дважды и был успешно достигнут благодаря применению первого в своем роде комплексного подхода ЕБРР к мобилизации финансирования, в рамках которого

были внедрены такие новые продукты, как страхование от неплатежей, расширены контакты и информационная работа с инвесторами, а также укреплена внутрибанковская культура мобилизации капитала.

48. В период, охватываемый СКБ на 2026–2030 годы, повышенное внимание будет уделяться суммарным достижениям Банка в области мобилизации капитала, что станет более четким показателем общего вклада ЕБРР в решение проблемы финансирования, а также его воздействия на переходный процесс.

49. В то же время важную роль продолжит играть и ГПИ, поскольку возможность прямого привлечения инвестиций третьих сторон служит важнейшим подтверждением адекватности подхода Банка к ценообразованию и структурированию своих продуктов, а также гарантией соблюдения здоровых банковских принципов и дополняющего характера деятельности ЕБРР. Не менее важно и то, что благодаря этому развиваются деловые связи и накапливаются рыночные знания, что способствует появлению в Банке инновационных продуктов, позволяет повышать осведомленность участников инвестиционного рынка и в итоге приводит к увеличению ими капиталовложений в странах операций ЕБРР.

50. Банк стремится к тому, чтобы установить на период действия СКБ на 2026–2030 годы нижний предел ГПИ для частного сектора в размере 5 млрд евро. В целях достижения этого уровня ЕБРР будет опираться на имеющийся у него инструментарий и изучать новые для него подходы к работе с различными категориями инвесторов, а также создавать соответствующие внутренние стимулы. Это предполагает рассмотрение возможности дополнительных портфельных транзакций, помимо ожидаемой к концу 2025 года первой сделки по передаче Банком значительного риска (ПЗР), а также изучение вопроса о разработке системной модели «создать, чтобы разделить», включая ее последствия с точки зрения доходов ЕБРР.

5. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: ГДЕ?

51. Банк стремится максимально воздействовать на переходный процесс во всех странах операций – как путем создания условий, позволяющих двигать этот процесс вперед, так и путем использования деловых возможностей, возникающих в переходный период в силу соотношения масштаба задач переходного процесса и имеющегося потенциала для их решения. Хотя ЕБРР ежегодно намечает примерные объемы своих инвестиций по регионам, Банк может превышать эти уровни, и делает это, когда позволяют обстоятельства. Практическая активность Банка не сдерживается плановыми показателями. Тем не менее у акционеров имеются определенные ожидания относительно географической направленности операций ЕБРР в период действия СКБ на 2026–2030 годы, которые изложены в настоящем разделе.

5.1 Украина

52. Поддержка Украины является наивысшим приоритетом Банка с самого начала незаконного полномасштабного вторжения Российской Федерации в феврале 2022 года и будет оставаться таковым в период действия СКБ на 2026–2030 годы. Банк продолжит оказывать поддержку реальному сектору экономики посредством инвестиций в частный сектор и обеспечения функционирования жизненно важной инфраструктуры, в частности транспортной и энергетической, в военное время.

В 2024 году ЕБРР выделил Украине свыше 2 млрд евро – вдвое больше довоенных годовых объемов – стремясь защитить жизни людей и их источники средств к существованию.

53. Увеличение капитала Банка в 2023 году стало признанием того, что давно налаженные им связи, его эффективность, доказанная в условиях войны, и его ориентация на частный сектор являются активами, которые позволят ему в дальнейшем предпринимать экстраординарные усилия по восстановлению страны и ее предполагаемой будущей интеграции в общеевропейскую экономику. В случае стабилизации обстановки в сочетании с политикой реформ, опирающейся на верховенство права и подкрепляемой курсом на присоединение к Европейскому союзу, Банк активизирует свою инвестиционную деятельность и свое взаимодействие с государственными органами. Источником первоначального ускорения, вероятно, станет финансовый сектор, тогда как в корпоративном секторе инвестиции будут расти лишь по мере повышения уверенности внутренних и иностранных инвесторов в более стабильных условиях ведения бизнеса. В настоящее время ЕБРР работает с партнерами в Украине над усилением потенциала в части подготовки проектов, что позволит с максимальной оперативностью осуществлять инвестиции в сектор устойчивой инфраструктуры, как только для этого возникнут условия. Банк сохраняет приверженность цели, поставленной при увеличении капитала в 2023 году: в случае начала восстановительного периода инвестировать ежегодно не менее 3 млрд евро, а также проводить общую политику, намеченную при принятии этого решения.

5.2 Другие страны операций

54. Увеличение капитала также определило ожидания относительно работы Банка в среднесрочной перспективе в других странах операций и должно позволить ему продолжать наращивать инвестиции за пределами Украины в соответствии с планами, как для преодоления последствий войны, так и для решения существовавших до ее начала проблем переходного процесса. При этом акционеры подчеркнули важность удовлетворения самых значительных и насущных потребностей стран, где Банк при благоприятных обстоятельствах мог бы оказывать наибольшее воздействие. В Приложении 3 приведена таблица с рейтингом всех стран операций по общему уровню развития переходной экономики. Для целей СКБ на 2026–2030 годы все страны, чей рейтинг равен рейтингу Черногории (страны с самым высоким рейтингом в выделенной на данный момент группе) или уступает ему, считаются странами, где переходная экономика развита в наименьшей степени. При этом целью Банка по-прежнему будет повышение уровня его инвестиционной активности и взаимодействия с государственными органами во всех странах с менее развитой переходной экономикой.

55. Независимо от масштабов возможных проблем переходного процесса, ни в одной стране ЕБРР не сможет добиться системного воздействия в отсутствие благоприятных условий для этого. Его способность содействовать переходному процессу зависит, в частности, от экономической ситуации и от условий проведения реформ в странах операций. Так, в начале века Банк развернул инициативу по поддержке «стран на начальном этапе перехода» (СНЭП) в рамках согласованных международных усилий по решению проблемы отставания ряда государств – преемников Советского Союза в темпах развития и перехода к рыночной экономике. С тех пор переходный процесс в странах этой группы развивался весьма

неравномерно, и сегодня эта группа уже не объединена общим набором характеристик данного процесса, в связи с чем такая классификация стран Банком больше использоваться не будет. Наметившееся расхождение во многом отражает различия между странами в степени приверженности реформам и качестве управления, а также разброс показателей, приведенных в Приложении 3.

56. В предыдущих среднесрочных стратегических документах выделялись группы стран, дополнительное внимание к которым могло быть полезным для обеспечения надлежащего уровня активности Банка в этих государствах. Такой подход в целом увенчался успехом. Благодаря ему в число 18 государств, где годовой объем инвестиций ЕБРР по отношению к ВВП наиболее значителен, сегодня входят 15 стран, отнесенных к группе с менее развитой переходной экономикой. В период действия СКБ на 2026–2030 годы стратегическая задача расширения деятельности ЕБРР в странах с менее развитой переходной экономикой будет распространяться на все эти страны. Практический вопрос о том, нужны ли соответствующие стимулы для стран, входящих в данную группу, а также подходящий показатель для оценки достижения поставленных целей будут проанализированы в процессе рассмотрения скоринговой карты Банка на период действия СКБ на 2026–2030 годы.

57. Для всех стран операций Банка конечным показателем успешного перехода к развитой рыночной экономике является момент, когда страна перестает нуждаться в ресурсах ЕБРР. Ожидается, что по мере дальнейшего продвижения переходного процесса в странах с развитой переходной экономикой возможности достижения Банком своих целей будут сокращаться. Это отражает общую тенденцию, согласно которой сокращение с течением времени элементов отставания в переходном процессе и – что еще важнее – расширение альтернативных источников финансирования сужает для ЕБРР возможность играть дополняющую роль на данном рынке. Банк вновь подтверждает принципиальный подход к вопросам прекращения своей деятельности в странах, изложенный в «Политике свертывания операций ЕБРР в связи с завершением переходного процесса» (BDS96-166), признавая, что процесс завершения пользования ресурсами ЕБРР инициируется государством-получателем. На практике эволюция в этом направлении не была линейной. Перед лицом пандемии COVID, а затем войны в отношении Украины дополняющая роль Банка, а также возможности для продвижения переходного процесса – например, удовлетворения потребностей перемещенных лиц – вновь выросли, как минимум временно, и в ряде стран с более развитой переходной экономикой.

58. Однако если в период действия СКБ на 2026–2030 годы экономическая и геополитическая ситуация стабилизируется, то можно ожидать, что направленность страновых стратегий в странах с развитой переходной экономикой будет сужена до отдельных областей, где у Банка еще сохраняется потенциал воздействия на переходный процесс и где его инвестиции играют дополняющую роль. Согласно СУБ, результаты деятельности Банка во всех странах операций, включая страны, с наиболее развитой переходной экономикой, подлежат ежегодному рассмотрению. Это дает возможность анализировать и при необходимости пересматривать цели страновых стратегий с учетом существующих обстоятельств.

59. В 2021 году был утвержден пересмотренный подход к деятельности в постоперационных странах, предусматривающий сглаживание траектории свертывания операций в соответствующих странах за счет ограниченного по времени

продолжения инвестиционной и иной деятельности ЕБРР, с возможностью ее возобновления в случае кризиса, отвечающего заранее установленным критериям. Это должно помочь странам с развитой переходной экономикой определить в своих страновых стратегиях сценарий и возможные темпы завершения пользования ресурсами Банка, когда для этого созреют необходимые условия. Способствовать этому будет также пополнение Специального постоперационного фонда, ресурсы которого были в 2022 году перенаправлены на поддержку Украины.

5.3 Ограниченное и постепенное расширение

60. К работе в новых странах операций в Африке к югу от Сахары, а также в Ираке ЕБРР приступит в последние месяцы периода действия СКБ на 2021–2025 годы; в период, охватываемый СКБ на 2026–2030 годы, ожидается, развертывание его операций во всех странах, отвечающих критериям принятого решения о расширении. В свете результатов продолжающегося анализа фактической ситуации Банк обновил свою оценку потенциальных возможностей воздействия на переходный процесс и уточнил расчеты затрат. Результаты анализа подтвердили общие предположения относительно полезного вклада ЕБРР, положенные в 2023 году в основу решения об ограниченном и постепенном расширении операций, и показали, что уровни вероятных будущих инвестиций превысят первоначальные прогнозы. В то же время ожидаемый относительный показатель использования капитала в странах Африки к югу от Сахары и Ираке продолжает соответствовать предыдущим оценкам, поскольку капитальная база ЕБРР росла быстрее, чем предполагалось, а дополнительные затраты были невелики по сравнению с общим бюджетом Банка.

61. Как и во всех странах операций, деятельность ЕБРР в этих государствах будет опираться на страновые стратегии, разработанные в сотрудничестве с национальными властями и отражающие потребности стран, необходимые условия для успешной работы и навыки Банка. ЕБРР будет уделять особое внимание повышению эффективности работы многочисленных партнеров по развитию, действующих внутри этих стран. Особое значение будут иметь активное сотрудничество и тесная координация, а конкретные планы взаимодействия на национальном уровне станут ключевой частью страновых стратегий. Банк будет активно изучать опыт других структур, особенно на начальном этапе своей деятельности. Этот опыт и, с течением времени, собственный опыт ЕБРР будут определять его подход к оказанию воздействия на переходный процесс и поддержке системных изменений в новом для него регионе.

62. По завершении длительного периода подготовки ЕБРР сейчас рассматривает успешное воздействие на переходный процесс в этих новых странах как важную стратегическую задачу в рамках СКБ на 2026–2030 годы. В докладе Совета директоров Совету управляющих, содержащем рекомендацию одобрить ограниченное и постепенное расширение операций, предусмотрено проведение в 2028 году, через пять лет после утверждения Советом управляющих поправки к Статье 1 СУБ, всеобъемлющего обзора накопленного Банком первоначального опыта. Этот обзор будет включать в себя оценку эффективности и результативности работы ЕБРР, уровней его сотрудничества и партнерства с другими участниками процесса развития, и прежде всего с другими МБР, а также эффективности и рентабельности расширения его операций. Такая оценка будет опираться, помимо других источников, на результаты проведенного анализа и отзывы заинтересованных сторон в государственном и частном секторах. В зависимости от ее итогов Совет директоров

может запросить дополнительный анализ, чтобы определить, следует ли, и если да, то каким образом, перейти к постепенному распространению деятельности Банка на другие страны этого региона. Так или иначе, результаты этого процесса будут отражены в СКБ на 2031–2035 годы.

6. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: КАКИМ ОБРАЗОМ?

63. Банк добивается системного воздействия на все атрибуты переходного процесса, сочетая **инвестиции** собственного капитала и привлеченных средств третьих сторон с **целевым использованием ресурсов, предоставляемых на льготной основе, и взаимодействием с государственными органами**, что может использоваться как для поддержки конкретных сделок, так и для улучшения инвестиционного климата в интересах всех инвесторов, включая и ЕБРР. Этот подход развивался с течением времени и доказал свою эффективность с точки зрения достижения целей акционеров и оказания воздействия в странах операций. Настоящий раздел содержит краткую информацию о каждом из ключевых компонентов данного подхода в период действия СКБ на 2026–2030 годы.

6.1 Инвестиции

64. В разделе 4.4.2 изложен подход ЕБРР к мобилизации финансовых ресурсов третьих сторон. Сам Банк осуществляет за счет собственных ресурсов инвестиции в форме кредитов, долевого участия и предоставления гарантий. В совокупном объеме его портфеля кредиты составляют 83%; еще 11% приходятся на участие в акционерном капитале. Доля гарантий увеличилась с 3% портфеля в начале периода действия СКБ на 2021–2025 годы до 6% к концу этого периода. Это связано с дальнейшим ростом операций в рамках Программы содействия развитию торговли, которая оказалась весьма полезным инструментом в нестабильные времена, а также с успешным внедрением новых продуктов, распределяющих риск по всему объему портфеля, которые были жизненно важны прежде всего для кредитования украинских заемщиков через банки-партнеры в военное время. Во Врезке 4 более подробно показана роль долевого участия с точки зрения воздействия на переходный процесс, а также подход, который ЕБРР применял и будет применять к таким инвестициям.

Врезка 4. Долевые инвестиции в 2026–2030 годах

ЕБРР инвестирует в акции как напрямую, так и через фонды акционерного капитала. Прямое участие в акционерном капитале позволяет Банку воздействовать на переходный процесс в различных секторах путем повышения конкурентоспособности компаний, стимулирования роста, обеспечения демонстрационного эффекта на отраслевом уровне посредством конкретных капиталовложений, повышения стандартов и совершенствования практики корпоративного управления. Инвестируя средства через фонды акционерного капитала, Банк не только оказывает вышеупомянутое воздействие в инвестируемых им компаниях, но и поощряет рост сектора прямых инвестиций, который недостаточно развит во всех странах операций.

Хотя на долевого участия всегда приходилась сравнительно небольшая часть портфеля ЕБРР, долевого инструменты являются для него источником почти половины общего объема накопления капитала. После периода относительно низкой доходности, связанной с финансовым кризисом 2008–2009 годов, Банк реструктурировал и переориентировал свой подход к долевым инвестициям, что принесло положительные результаты в виде увеличения масштабов и повышения качества его вложений в акционерный капитал.

С учетом этого в период действия СКБ на 2026–2030 годы подход ЕБРР не должен претерпеть принципиальных изменений. Однако в целях увеличения абсолютных размеров портфеля акций и усиления воздействия на переходный процесс Банк предполагает осуществлять в будущем более

крупные прямые инвестиции в акционерный капитал, продолжая уделять особое внимание долевному участию и венчурному кредитованию предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла и с высоким уровнем риска, что оказалось особенно ценным для содействия переходному процессу через стимулирование роста компаний в секторе цифровых технологий. Возможности инвестирования в акции и фонды акционерного капитала зависят от объема рынков, который должен обеспечивать критическую массу инвестиционных возможностей, а также от способности Банка играть дополняющую роль.

65. Инвестиции ЕБРР опираются на сочетание глубоких отраслевых навыков с широким ассортиментом продуктов и хорошим знанием страновых реалий. В стратегиях по каждой из выделяемых Банком групп отраслей определяется набор средств, с помощью которых будет достигаться главная цель СКБ – максимальное воздействие на переходный процесс. В рамках страновых стратегий этот отраслевой инструментарий используется для решения конкретных задач переходного процесса.

66. **Сектор финансовых организаций (ФО)** занимает первое место по числу проектов ЕБРР и имеет особое значение для усиления воздействия на такие атрибуты переходного процесса, как конкурентность и жизнеспособность. В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк будет использовать свои операции в этом секторе для содействия переходному процессу тремя основными способами. Во-первых, он будет предоставлять организациям-партнерам необходимый капитал в форме кредитов и долевого участия, а также продолжит наращивать инвестиции посредством инструментов рынка капитала, помогающих привлекать других инвесторов и формировать в длительной перспективе самоподдерживающиеся рынки. Во-вторых, Банк продолжит решать задачи переходного процесса и продвигать свои стратегические темы, направляя финансовые потоки через банки-партнеры для охвата конкретных групп населения или финансирования конкретных инвестиций. Этот подход будет дополнен дальнейшим развитием таких успешно применяемых продуктов, как портфельные гарантии, способствующие достижению тех же целей. В-третьих, Банк будет работать над расширением и диверсификацией финансового сектора путем поддержки небанковских и микрофинансовых учреждений, а также над формированием более емких и ликвидных рынков капитала и местной валюты.

Врезка 5. Поддержка малых и средних предприятий в 2026–2030 годах

ЕБРР с давних пор сознает важность поддержки МСП, на долю которых приходится значительный процент производимой добавленной стоимости, рабочих мест (а иногда) и инноваций во всех странах. В хорошо функционирующей рыночной экономике активное развитие МСП способствует усилению конкуренции и более эффективному распределению ресурсов, что подтверждается, например, в «Докладе ЕБРР о переходном процессе за 2024–2025 годы». Кроме того, МСП, действующие в формальном секторе, часто выступают за совершенствование экономического управления, поскольку они зачастую сильнее страдают от недостатков деловой среды, чем крупные компании. МСП также способствуют повышению жизнеспособности цепочек поставок, экономической интеграции посредством экспорта и международной торговли, переходу к «зеленой» экономике, росту устойчивости человеческого капитала и гендерному равенству. В сфере технологий МСП могут выступать движущей силой процесса цифровизации.

ЕБРР предлагает малым и средним предприятиям уникальное сочетание финансирования и консультирования и способен развивать «экосистему» МСП как через посредников, так и напрямую. Инструментарий Банка для работы с МСП будет оставаться инновационным и гибким, генерируя новые продукты для удовлетворения возникающих потребностей и оперативно реагируя на кризисные тенденции. Присутствие в странах значительного числа специалистов по банковскому обслуживанию и консультированию МСП позволяет воздействовать на переходный процесс также через диалог с государственными органами на тему инвестиционного климата и расширение деловых возможностей в финансовом и корпоративном секторах. Для преодоления сохраняющихся

структурных недостатков, ограничивающих доступ МСП к финансированию и нефинансовым услугам, необходима донорская поддержка как источник ресурсов для оплаты консультационных услуг, выдачи инвестиционных грантов и обеспечения покрытия первого убытка.

В период действия СКБ на 2026–2030 годы подход Банка к поддержке МСП будет предусматривать воздействие на переходный процесс по следующим трем основным направлениям:

- **широкий охват**, сочетающий целевое финансирование при посредничестве финансовых организаций-партнеров, включая финансово-технологические фирмы, с бизнес-консалтинговыми и нефинансовыми услугами, такими как коллективное обучение и цифровые платформы, в том числе платформы ФОП. Цель заключается в том, чтобы максимально увеличить число ММСП, охваченных расширенной поддержкой с акцентом на конкретные темы, в том числе экологизацию, агропром, молодежное и женское предпринимательство, цифровизацию и продвижение экспорта;
- **возвращение лидеров** путем отбора, обладающих высоким потенциалом МСП по всему спектру направлений для оказания им интенсивной консультационной и финансовой поддержки в рамках программ «Звездное предприятие» и «Голубая лента», а также программ реорганизации цепочек поставок с целью максимального улучшения перспектив роста этих предприятий;
- **поддержка «экосистемы»** МСП путем адресного предоставления целевых консультационных услуг государственным органам и ассоциациям МСП в целях создания благоприятной деловой среды, с опорой на единую базу знаний о политике стран операций в отношении МСП. Банк также будет поддерживать наращивание потенциала для укрепления «экосистемы», обеспечивающей развитие МСП, в том числе с помощью программ ускоренного развития, бизнес-инкубаторов и местных консультантов.

67. Проекты в **корпоративном секторе** обеспечивают воздействие на все атрибуты переходного процесса: на их долю приходится около трети целей переходного процесса, намеченных Банком по всем этим атрибутам. ЕБРР продолжит добиваться воздействия на все атрибуты переходного процесса на уровне предприятий и отраслей за счет демонстрационного эффекта и взаимодействия с государственными органами. Кроме того, поддержка переходного процесса через корпоративный сектор также позволит Банку сосредоточиться на направлениях, особенно важных для общего воздействия на этот процесс. К ним относятся содействующие переходному процессу инвестиции в высококачественную и кибербезопасную цифровую инфраструктуру, вложения в интеграцию компаний, включая малые и средние предприятия (см. Врезку 5), входящие в региональные и диверсифицированные производственно-сбытовые цепочки, а также поддержка жизнеспособности этих цепочек, в частности путем вложения средств в создание дополнительных складских площадей. Хотя запасы важнейших сырьевых материалов в странах операций ЕБРР ограничены, Банк ведет активный поиск соответствующих возможностей в горнодобывающей отрасли, в частности в рамках утвержденной в 2024 году инновационной Программы поддержки молодых горнодобывающих предприятий, предполагающей доленое участие в проектах по добыче полезных ископаемых на ранних стадиях их реализации. Задача воздействия на переходный процесс в этих областях будет оставаться в центре внимания и при необходимости получит дальнейшее развитие в будущих отраслевых стратегиях.

68. В **сектор устойчивой инфраструктуры (УИ)** направляется наибольшая доля средств ЕБРР, предназначенных для климатического финансирования. Основная часть задач Банка по поддержке таких атрибутов переходного процесса, как интегрированность и качество управления, также решается через проекты в этом секторе. В период действия СКБ на 2026–2030 годы инвестиции в энергетический сектор будут направлены на расширение выработки экологически чистой энергии из возобновляемых источников и развитие инфраструктуры накопления и передачи

энергии, необходимой для полного раскрытия их потенциала. Весь период действия СКБ Банк будет следить за развитием ситуации в ядерной отрасли, учитывая ту роль, которую она будет играть в процессе энергетического перехода, включая рассмотрение возникающих в этой связи возможностей сквозь призму его ориентации на частный сектор. Капиталовложения в инфраструктуру в целом будут и впредь способствовать поддержанию высоких стандартов и укреплению безопасности, содействуя переходному процессу путем достижения целей в области климата и окружающей среды, в том числе в рамках реализуемой ЕБРР флагманской программы «Зеленые города», которая служит примером особого, высокоэффективного подхода Банка к инвестициям в проекты субсуверенных заемщиков. ЕБРР будет стремиться повышать устойчивость объектов критически важной инфраструктуры, в том числе поощряя укрепление кибербезопасности, и содействовать улучшению связности территорий внутри стран операций и между ними за счет инвестиций в транспортный сектор.

6.2 Взаимодействие с государственными органами

69. В последнее десятилетие все шире признается важность продуманного и эффективного взаимодействия с государственными органами для оказания Банком системного воздействия на переходный процесс, которое прочно вошло в практику его работы. Эффективное взаимодействие с государством будет оставаться неотъемлемой частью операционной деятельности в рамках СКБ на 2026–2030 годы, особенно с учетом большего акцента на достижение системных изменений – как в целом, так и в рамках каждой из стратегических тем СКБ. Еще до начала реализации новой СКБ Банк дополнительно усовершенствует процесс распределения стратегических приоритетов, с тем чтобы теснее увязать инициативы в области политики с задачами страновой стратегии, сохраняя при этом способность гибко реагировать на возникающие возможности. Этому будет способствовать лучшая организация мер по осуществлению политики, включая усиление регионального присутствия. ЕБРР также продолжит работу по совершенствованию оценки эффективности его взаимодействия с государственными органами, что позволит более системно и последовательно отражать эти инициативы в системах оценки оказываемого Банком воздействия, станет важным шагом к большему признанию полезности работы с государственными органами и повысит стимулы к ее проведению.

6.3 Мобилизация донорских ресурсов

70. Рачительное и избирательное использование ресурсов, выделяемых донорами, без вытеснения ими средств частного сектора, имеет важнейшее значение для оказания Банком системного воздействия: около половины проектов ЕБРР пользуются донорской поддержкой. Такие ресурсы в различных формах регулярно используются для поддержки инвестиций и усиления воздействия на переходный процесс, а также имеют жизненно важное значение при реагировании на кризисные ситуации. В частности, они позволяют предоставлять клиентам поддержку в подготовке, реализации и мониторинге проектов. Они также включают техническое содействие в достижении конкретных целей переходного процесса, таких как повышение квалификации клиентов. Ресурсы доноров направляются непосредственно в проекты, позволяя создавать адресные стимулы и корректировать сбои рыночных механизмов, препятствующие вложению средств в экологически устойчивые решения, или улучшать финансовые условия путем выдачи инвестиционных грантов или покрытия рисков, что

повышает инвестиционную привлекательность проектов. Почти все самостоятельные инициативы Банка по взаимодействию с государственными органами подкрепляются донорскими ресурсами. В целом донорское финансирование помогает ЕБРР оказывать более ощутимое и эффективное воздействие на переходный процесс.

71. В рамках СКБ на 2026–2030 годы донорские ресурсы будут по-прежнему играть жизненно важную роль, позволяя Банку достигать масштабных уровней воздействия на переходный процесс. Как уже отмечалось, уровень и диапазон операций, запланированных, в частности, по всем стратегическим темам Банка, могут стать реальностью только при поддержке доноров. Ситуация с донорской поддержкой в этот период будет продолжать развиваться. Все большее число акционеров, включая и страны операций, становятся донорами ЕБРР в рамках двустороннего партнерства, демонстрируя этим свою глубокую приверженность целям Банка. На коллективной основе акционеры поддерживают деятельность Банка посредством направления средств чистого дохода в Специальный фонд акционеров (СФА), который в течение последних двух десятилетий служил бесценным источником гибкого донорского финансирования и сохранит свое значение в период действия СКБ на 2026–2030 годы. После утверждения этой СКБ стратегические приоритеты СФА будут приведены в соответствие с ней, его схема регионального финансирования будет изменена с учетом расширения географической сферы деятельности ЕБРР, а его правила будут обновлены в целях повышения эффективности и четкости управления.

72. Партнерство между ЕБРР и его донорами носит взаимовыгодный характер, поскольку цели доноров достигаются за счет реализации задач переходного процесса. Благодаря этому партнерству Банк также может использовать знания, опыт и идеи обширного донорского сообщества. Кроме того, развертывание операций в новых странах, влекущее за собой появление новых государственных и частных партнеров, открывает новые возможности и для самого Банка. ЕБРР намерен углублять партнерские отношения с новыми и традиционными донорами ради достижения общих целей. При этом будет возникать потребность в инновациях, так как объем грантового финансирования будет и далее сокращаться, а доноры будут стремиться максимально увеличивать мультипликативный эффект все более скудных государственных ассигнований за счет смешанного финансирования, в том числе для поддержки мобилизации капиталов третьих сторон. Новая стратегия взаимодействия с донорами, определяющая цели и подход ЕБРР на период действия СКБ на 2026–2030 годы, будет утверждена Советом директоров в 2025 году.

6.4 Сотрудничество

73. ЕБРР действует не в одиночку, а как часть общей международной системы, приверженной достижению коллективных целей. Максимального уровня воздействия на переходный процесс в рамках СКБ на 2026–2030 годы он может добиться только на основе эффективного партнерства, в частности, с другими финансовыми организациями финансирования развития (ОФР) и особенно с другими МБР. Такое сотрудничество и совместная работа усиливают оказываемое воздействие, позволяя финансировать более крупные проекты, выходящие за рамки возможностей отдельно взятой организации, или продвигать общими силами единую программу реформ.

74. Во второй половине периода действия СКБ на 2021–2025 годы международное сообщество стало уделять все больше внимания тому, чтобы МБР

работали более тесно и слаженно, как единая система, в целях повышения их эффективности и усиления воздействия. ЕБРР активно отреагировал на этот вызов. В частности, он активизировал сотрудничество с Группой Всемирного банка, закрепленное в 2024 году во всеобъемлющем Меморандуме о взаимопонимании, а в течение 2025 года ожидаются конкретные шаги по углублению взаимной поддержки с Международной финансовой корпорацией (МФК) и Европейским инвестиционным банком (ЕИБ) – двумя ближайшими партнерами ЕБРР. Реализация этих договоренностей позволит улучшить обслуживание клиентов и повысить эффективность работы этих организаций. ЕБРР активно выступает за координацию действий МФО через страновые платформы, особенно в части климатического финансирования, и играет ведущую роль в усилиях по гармонизации практики закупок, применяемой различными МБР в Украине.

75. Работа по данной повестке дня будет продолжаться в течение всего периода действия СКБ на 2026-2030 годы в соответствии со среднесрочной программой, представленной в 2024 году в документе «Концептуальная записка: деятельность МБР как единой системы в целях усиления и расширения воздействия» и «дорожной карте» Группы 20, озаглавленной «Сделать МБР лучше, больше и эффективнее». Прогресс на всех направлениях этого сотрудничества позволит МБР повысить оперативность реагирования на запросы клиентов – как частных, так и государственных – и сделать свою работу более эффективной и масштабной.

76. ЕБРР будет продолжать сотрудничать и координировать свои действия с другими заинтересованными сторонами. Это касается работы с ЕС – крупнейшим донором Банка – особенно в контексте расширения и общего взаимодействия в европейском регионе, а также координацию с глобальными организациями, такими как МВФ, для достижения общих целей реформ. Наряду с этим одним из основных направлений деятельности Банка останется совместное с другими ОФР финансирование проектов в странах операций. Кроме того, на протяжении всего периода действия СКБ на 2026–2030 годы деятельность ЕБРР будет расширяться благодаря сотрудничеству и взаимодействию с партнерами в гражданском обществе в целях совершенствования разработки стратегий и реализации проектов. Эти партнеры усиливают воздействие Банка на переходный процесс, поддерживая его стратегические цели и операционные задачи, а также повышая прозрачность посредством диалога с общественностью и обеспечения подотчетности государственных органов.

7. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС

77. Для того, чтобы масштаб и качество воздействия на переходный процесс отвечали амбициозным ожиданиям акционеров, Банку необходимы соответствующие объемы бюджетных и финансовых ресурсов, эффективные и действенные системы и методы, высококвалифицированный и мотивированный персонал, а также культура накопления знаний и постоянного самосовершенствования. В настоящем разделе, начинающемся с рассмотрения достаточности капитала ЕБРР в период действия СКБ для реализации устремлений акционеров при сохранении финансовой устойчивости, далее приводятся параметры контроля капитала, ресурсов и воздействия на переходный процесс, образующие систему контрольных показателей на период действия новой СКБ, и отмечаются важные институциональные факторы, которые будут обеспечивать успешную работу Банка.

7.1 Достаточность капитала

78. В соответствии с Соглашением об учреждении ЕБРР Совет управляющих «...пересматривает достаточность акционерного капитала Банка не реже одного раза в пять (5) лет». В 2023 году Совету управляющих был представлен подробный анализ размера собственного капитала Банка на период до 2030 года. По его итогам был сделан вывод о том, что для того, чтобы капитальные ресурсы ЕБРР были достаточными для достижения целей акционеров, оплаченный капитал Банка необходимо увеличить на 4 млрд евро. Совет управляющих одобрил такое увеличение капитала своим Постановлением № 265 от 15 декабря 2023 года.

79. Исходя из результатов этой работы была проведена переоценка капитальных ресурсов ЕБРР на период действия СКБ. Для этого на основе ряда реалистичных операционных и финансовых предположений были составлены прогнозы уровней капитала Банка и накопления его активов в течение указанного периода. Соответствующий этим прогнозам портфель подвергается стресс-тестированию для определения максимального уровня операционных активов, который может быть накоплен Банком без выхода за пределы общих параметров приемлемого для него уровня риска. Эти параметры приемлемого риска в целом определяются возможностью сохранения кредитного рейтинга AAA в рамках жесткого стрессового сценария. Такой подход учитывает дополнительную гибкость планирования капитала, которая стала возможной благодаря переносу ограничений в отношении уставного капитала ЕБРР из СУБ в директивный документ, утверждаемый Советом директоров, путем внесения поправок в пункт 1 Статьи 12 СУБ в соответствии с рекомендацией Независимой комиссии по обзору нормативов достаточности капитала (НДК) международных банков развития. Эти поправки позволят ЕБРР, с одобрения Совета директоров, инвестировать в период действия СКБ на 2026–2030 годы больше средств, чем если бы указанный перенос ограничений не состоялся.

80. Обновленный анализ показывает, что при базовом сценарии ЕБРР будет располагать капитальными ресурсами, достаточными для увеличения операционных активов на 8 млрд евро (16%) в период с 2026 по 2030 год. Это соответствует потенциальному увеличению ГОИ примерно до 18 млрд евро к концу указанного периода. Оба эти уровня значительно выше тех, которые прогнозировались при увеличении капитала в 2023 году, и отражают более высокие, чем ожидалось, финансовые показатели Банка, следствием которых в 2023 и 2024 годах стал рост его капитала за счет внутренних источников.

81. Любая оценка капитальных ресурсов – это моментальный снимок, сделанный по состоянию на тот или иной момент времени. В течение периода действия СКБ как финансовые показатели ЕБРР, так и текущие финансовые условия и уровни риска, будут отклоняться от заложенных в базовом сценарии, в результате чего устойчивый уровень годовых инвестиций может оказаться выше или ниже прогнозируемого. Из проведенного анализа следует, что при сохранении высокой доходности, положительных рыночных процентных ставках и более низких уровнях риска – а также при наличии инвестиционных возможностей необходимого качества – есть разумные основания ожидать, что к концу периода действия СКБ капитальные ресурсы Банка могут дополнительно вырасти до уровня, делающего возможным годовые инвестиции в размере до 20 млрд евро, включая расширенные капиталовложения в Украине.

Однако инвестиционный потенциал может оказаться менее высоким, если темпы накопления капитала будут медленнее предусмотренных в базовом сценарии.

82. При любых обстоятельствах главным устремлением ЕБРР является поддержание максимального количественного и качественного уровня воздействия на переходный процесс в течение всего периода действия СКБ на 2026–2030 годы. С учетом этого операционный порядок использования капитальных ресурсов Банка будет ежегодно планироваться в рамках СИП исходя из оценки инвестиционных возможностей, отвечающих критериям Банка в плане содействия переходному процессу, соответствия здоровым банковским принципам и дополняющей роли, и принимая во внимание способность ЕБРР реализовать эти инвестиционные возможности.

83. Кроме того, укреплению инвестиционного потенциала ЕБРР будет способствовать дальнейшее выполнение Банком рекомендаций по НДК. Как отмечалось в разделе 4.4.2, в течение 2025 года ЕБРР намерен провести первую сделку по ПЗР в форме синтетической секьюритизации. Это позволит решить две задачи: мобилизовать новую группу частных инвесторов в интересах стран операций и ознакомить Банк с инструментом, с помощью которого в будущем можно будет высвобождать дополнительный потенциал принятия рисков в условиях нехватки капитала. Хотя в ближайшее время в этом не будет необходимости, ЕБРР также мог бы в период действия СКБ эмитировать гибридный капитал в качестве гибкого инструмента наращивания капитальных ресурсов. Во Врезке 6 приводится краткая информация о ходе выполнения других рекомендаций по НДК.

84. Исходя из проведенного Банком анализа потенциального диапазона инвестиционных операций, которые могут быть обеспечены прогнозируемой капитальной базой ЕБРР, а также с учетом дополнительной гибкости, возможной при выполнении рекомендаций по НДК, Совет директоров пришел к выводу, что, без ущерба для предстоящих решений относительно модернизации существующего номинального ограничения, касающегося использования собственных и заемных средств, капитал Банка может служить основой для реализации стратегических планов, представленных в настоящей СКБ.

Врезка 6. ЕБРР и НДК

ЕБРР принимал активное участие в разработке рекомендаций по НДК и положительно отреагировал на них. В дополнение к текущим и будущим действиям, предусмотренным его политикой еще до получения рекомендации по НДК, Банк в максимально возможной степени учел в своей Политике достаточности капитала, скорректированной с учетом риска, выгоды от наличия у него капитала с оплатой по требованию и соответствующего статуса привилегированного кредитора. Кроме того, в процессе совместной работы с другими МБР по этой теме ЕБРР способствовал лучшему пониманию ими процесса внесения акционерами капитала, оплачиваемого по требованию, и до конца проанализировал роль, которую этот капитал может играть в укреплении потенциала принятия рисков. В перспективе отнесение политики достаточности уставного капитала Банка к компетенции Совета директоров позволяет модернизировать этот инструмент в рамках пересмотренного общего режима достаточности капитала. В период действия СКБ ожидается дальнейшее внедрение инноваций, как для привлечения частного сектора, так и для активного управления капиталом, в том числе – как отмечается в тексте – с потенциальным использованием схемы «создать, чтобы разделить», эмиссией гибридного капитала и передачей риска на частный рынок. ЕБРР продолжает развивать свой набор инструментов мобилизации и по-прежнему чаще всех других МБР прибегает к неконсолидированному разделению рисков, что позволяет снизить их концентрацию на уровне конкретного контрагента или страны, тем самым ослабляя ограничения на использование капитала. Банк рассчитывает совместно со своими акционерами продолжить обсуждение с рейтинговыми

агентствами вопроса о придании капиталу с оплатой по требованию и статусу привилегированного кредитора дополнительного веса в их рейтинговых методологиях.

7.2 Финансовая устойчивость

85. Как отмечалось в пункте 19, цель ЕБРР заключается в оказании воздействия на переходный процесс при соблюдении принципов дополняющей роли и здоровой банковской деятельности. Здоровые банковские принципы применяются ко всем аспектам деятельности ЕБРР и подкрепляются квалифицированным управлением рисками и финансовыми операциями. Их неукоснительное применение с течением времени способствовало естественному росту капитальной базы Банка. Этот рост был таким, что потребность ЕБРР в дополнительном капитале акционеров оставалась ограниченной: так, увеличение капитала в 2023 году стало первым в XXI веке случаем, когда Банку был предоставлен новый оплаченный капитал.

86. Здоровая банковская деятельность будет оставаться основополагающим принципом операций ЕБРР в период действия СКБ на 2026–2030 годы и основой его финансовой устойчивости в течение всего этого периода. Для усиления акцента на долгосрочной финансовой устойчивости выдвигаемая Банком цель оказания максимального воздействия на переходный процесс в длительной перспективе дополняется стремлением обеспечивать прирост собственного капитала акционеров выше показателя инфляции в еврозоне в течение всего периода действия СКБ. Достижение этого показателя будет означать, что Банк как минимум сохраняет свой потенциал воздействия на переходный процесс на неизменном уровне в реальном выражении.

87. Хотя получение дохода, безусловно, является наиболее важным фактором, определяющим темпы накопления капитала, рост связанных с этим административных расходов ЕБРР также имеет большое значение. Кроме того, Банк как распорядитель государственных средств несет особую ответственность за эффективное и рациональное управление своими ресурсами. Согласно независимой оценке, проведенной Сетью оценки эффективности многосторонних организаций (MOPAN), работа ЕБРР в рамках СКБ на 2021–2025 годы была признана высокоэффективной, поскольку операции и воздействие Банка в этот период расширились при практически нулевом реальном росте бюджета. Это соответствовало давно признаваемому принципу, согласно которому расширение операций всегда финансируется в первую очередь за счет повышения эффективности и перераспределения приоритетов.

88. Однако ожидаемый рост инвестиций и углубление взаимодействия с государственными органами в период действия СКБ на 2026–2030 годы не могут быть обеспечены только за счет повышения эффективности и перераспределения приоритетов. В этой связи Совет директоров, стремясь подтвердить продемонстрированную в период действия СКБ на 2021–2025 годы приверженность Банка активному регулированию затрат и исполняя обязательство, принятое при увеличении капитала в 2023 году, утвердил среднесрочную программу управления затратами, опирающуюся на операционный лимит отношения расходов к объему обязательств, связанных с развитием¹. Это позволит удерживать расходы под контролем и закрепит соразмерность их роста запланированному расширению инвестиционной

¹ Определяется как сумма операционных активов Банка и предоставленных им гарантий.

деятельности в течение периода действия СКБ, обеспечивая таким образом финансовую устойчивость Банка и реализацию его возросших амбиций. Первый ориентировочный лимит такого рода был установлен в СИП на 2025–2027 годы, а лимит для СКБ на 2026–2030 годы будет установлен в СИП на 2026–2028 годы в качестве ориентира для будущих обсуждений годового бюджета. В то же время в течение всего периода будет тщательно отслеживаться целый ряд усовершенствованных стоимостных и финансовых показателей в целях обоснования операционных и бюджетных решений и обеспечения комплексного и целостного подхода.

7.3 Контрольные параметры

89. СКБ не содержит жестких операционных предписаний, позволяя Банку использовать возникающие возможности и обстоятельства для решения поставленных перед ним задач. Однако эта гибкость ограничена четкими рамками системы отчетности. Соответственно, для того чтобы акционеры могли быть уверены в ответственном подходе ЕБРР к достижению его стратегических целей, СКБ реализуется на основе последовательно утверждаемых стратегических исполнительных планов, обеспечивающих соблюдение Банком ряда контрольных параметров.

90. Указанные параметры, в частности, задают минимальные приемлемые годовые уровни целевого воздействия Банка на переходный процесс и реализации его проектов, максимальные допустимые уровни использования капитала и предельные значения конкретного показателя ресурсов на весь период действия СКБ. В настоящем разделе приводится подробная информация на этот счет

7.3.1 Параметры переходного процесса

91. В связи с тем, что оказание воздействия на переходный процесс занимает центральное место в деятельности ЕБРР, для гарантированно адекватного выполнения этой задачи устанавливаются следующие два контрольных параметра:

- среднегодовой уровень ожидаемого воздействия на переходный процесс (ОВПП) должен быть выше 60 в каждом году периода действия СКБ. Ожидаемое воздействие на переходный процесс – это внутренний показатель, оцениваемый исходя из масштабов воздействия, которое стремится оказать Банк, и вероятности достижения такого воздействия по состоянию на момент начала жизненного цикла проекта; и
- доля проектов, продвигающихся к решению поставленных перед ними задач переходного процесса в соответствии с графиком, должна превышать 70% в течение всего срока действия СКБ на 2026–2030 годы.

92. Поддержание среднегодового показателя ОВПП на уровне 60 гарантирует, что ЕБРР будет как минимум неизменно осуществлять проекты, являющиеся амбициозными и направленными на удовлетворение важных потребностей в странах операций. Доля проектов, реализуемых по графику, используется в роли контрольного параметра СКБ на 2026–2030 годы как более наглядный и прозрачный показатель качества воздействия, оказываемого Банком на переходный процесс. Заданное значение этого параметра гарантирует, что ЕБРР всегда будет достигать ожидаемого уровня воздействия более чем на две трети.

93. Указанными параметрами заданы минимальные уровни, которых ЕБРР должен придерживаться в период действия СКБ. Целевые показатели переходного процесса на каждый год будут вноситься в корпоративную скоринговую карту при составлении очередного СИП.

7.3.2 Параметр капитала

94. При утверждении каждой Стратегической и капитальной базы Совет управляющих соглашается с заключением Совета директоров о достаточности акционерного капитала ЕБРР на весь период действия СКБ. При этом ожидается, что Банк, используя свои ресурсы для выполнения мандата по содействию переходному процессу, будет сохранять кредитный рейтинг AAA и сможет как обеспечивать свою инвестиционную деятельность, так и выдерживать потрясения, не нуждаясь в пополнении капитала акционерами. Для достижения этой цели Банк будет поддерживать **показатель использования капитала, фигурирующий в его «Политике достаточности капитала» с поправкой на риск, на уровне ниже 90 процентов**. После внесения поправки в пункт 1 Статьи 12 СУБ Совет директоров, выполняя свои обязанности по сохранению финансового здоровья и устойчивости Банка, продолжит руководствоваться существующим номинальным ограничением, касающимся использования собственных и заемных средств, до тех пор, пока этот показатель не будет модернизирован в целях установления и поддержания соответствующих лимитов в отношении параметров достаточности с учетом современной практики использования капитальных ресурсов.

7.3.3 Ресурсный параметр

95. В период действия СКБ на 2026–2030 годы отношение совокупного объема затрат к доходу от кредитных операций будет оставаться основой для оценки соответствия совокупного объема затрат целям акционеров в отношении общей финансовой устойчивости ЕБРР.

96. Роль контрольного параметра ресурсов заключается в том, чтобы Совет управляющих мог устанавливать предельное соотношение между базой расходов Банка и его ожидаемыми доходами. Как было указано в разделе 7.2, принятая Советом директоров среднесрочная программа управления бюджетом на период действия СКБ на 2026–2030 годы включает операционный ограничитель для поддержания дисциплины расходов ЕБРР. Анализ, проведенный при разработке этой рамочной программы, показал, что уровень данного контрольного параметра может быть повышен по сравнению с уровнем, установленным в СКБ на 2021–2025 годы, так как это не помешает Банку в период СКБ на 2026–2030 годы поддерживать **годовое отношение затрат к доходам от кредитных операций на уровне ниже 80%**.

97. Числитель данного соотношения будет состоять из административных расходов Банка, которые представляют собой общий объем затрат ЕБРР за вычетом не предусмотренных бюджетом и конкретно определенных исключительных статей², а

² Актуарные корректировки по плану пенсионного обеспечения, внешние расходы в ЮВС, отсрочка расходов по предоставлению кредитов и затраты на корпоративную реструктуризацию возвращенных в принудительном порядке активов.

знаменатель будет складываться из дохода от кредитного портфеля банковского департамента³ и чистого процентного дохода от портфеля долгосрочных обязательств казначейства⁴.

7.4 Внутренние благоприятствующие факторы

98. Самым важным и необходимым активом Банка является его **персонал**. В течение периода действия СКБ на 2021–2025 годы ЕБРР не раз удавалось справляться с непредвиденными проблемами благодаря гибкости и самоотверженности своих сотрудников. Доказанное умение выполнять поставленные задачи стало визитной карточкой Банка, и этим он обязан лишь усилиям преданных своему делу сотрудников. В период действия СКБ на 2026–2030 годы Банк продолжит укреплять процедуры и потенциал кадрового планирования, с тем чтобы они максимально соответствовали потребностям растущей организации; для этого он будет инвестировать в специализированную подготовку персонала для более эффективной реализации приоритетов СКБ путем внутреннего накопления необходимых ресурсов и навыков и привлечения внешних специалистов, когда это будет необходимо. В условиях сохраняющейся неопределенности политика ЕБРР будет по-прежнему направлена на обеспечение, насколько это практически возможно, охраны и безопасности персонала. Кроме того, в целях усиления воздействия на переходный процесс и повышения эффективности работы Банк изучает вопрос об оптимальном размещении ряда важнейших функциональных единиц, стремясь стать ближе к своим клиентам и политическому руководству, избежать ненужной сложности и ускорить процессы принятия решений и выборки средств.

99. ЕБРР приступил к осуществлению масштабной **Программы трансформации**, направленной на повышение его гибкости, устойчивости и эффективности. Эта трансформация призвана обеспечить, чтобы Банк управлялся с опорой на данные и при помощи цифровых технологий и был способен вносить ценный вклад в развитие стран операций благодаря увлеченному своей работой высококвалифицированному персоналу, всесторонне оснащенному современными, защищенными технологиями и адекватными своему назначению процедурами, в рамках организационной культуры, где высоко ценятся сотрудничество, целеустремленность и подотчетность. Проведенные преобразования повысили степень согласованности организационных изменений и обеспечили централизованную поддержку групповых инициатив сотрудников всех подразделений Банка. Они также привели к осознанию того, что трансформация и повышение эффективности – непрерывные процессы, которые будут продолжаться в течение всего периода действия СКБ на 2026–2030 годы.

100. Важнейшей основой этих преобразований является масштабная многолетняя инвестиционная программа, которая изначально была направлена на решение общепризнанной проблемы недофинансирования ИТ-систем в ЕБРР. Реализация этой программы создает плацдарм для инноваций, направленных на упрощение и цифровизацию основных бизнес-процессов и обеспечение гибкости Банка и его

³ Чистый процентный доход и поступления от комиссионных без учета корректировок фактической процентной ставки, за вычетом i) дохода от кредитного портфеля, оцениваемого по справедливой стоимости через прибыли и убытки, ii) стоимости фондирования невозвратных кредитов Банка, покрываемой обесценением на стадии 3, и iii) дохода от возобновления платежей по невозвратным кредитам.

⁴ Без учета реализованной прибыли или реализованных убытков от продажи облигаций казначейства.

готовности реагировать на требования завтрашнего дня. В период действия СКБ на 2026-2030 годы эта программа будет продолжена в целях решения всех выявленных критических проблем безопасности, рисков и аудита, а также для обеспечения того, чтобы данные Банка являлись его активом, для оптимизации взаимодействия с клиентами и донорами, для экономии средств и повышения эффективности в масштабах всего ЕБРР.

101. За время действия СКБ на 2021–2025 годы ЕБРР добился значительного прогресса в совершенствовании функций **обучения, оценки и управления знаниями**. Благодаря этому у него сейчас есть все необходимое для реализации возможностей, выявленных с течением времени его независимым Департаментом оценки (ДО), а также в ходе обследования, проведенного сетью MORAN в 2024 году. Значительное время было затрачено на разработку и внедрение новой и усиленной системы самооценки. Аналогичным образом, системы обобщения и распространения опыта как инвестиционных операций, так и взаимодействия с государственными органами, либо уже существуют, либо будут своевременно доработаны для их использования в рамках СКБ на 2026–2030 годы. Их внедрение пока находится на ранней стадии, но в дальнейшем они будут способствовать достижению Банком цели усиления и совершенствования своего воздействия на переходный процесс. Формирование органичной культуры анализа результатов деятельности с целью их улучшения – долгосрочная задача, которая будет решаться далее в период действия СКБ на 2026–2030 годы при опоре на эти и будущие инициативы.

102. В духе приверженности накоплению знаний и опыта работы организации и в рамках механизмов мониторинга, подробно описанных в документе об увеличении капитала ЕБРР в 2023 году, ДО проведет в 2028 году среднесрочную оценку реализации настоящей СКБ.

103. Наконец, реализация планов, заложенных в СКБ на 2026–2030 годы, и возможность оказания максимального системного воздействия на переходный процесс критически зависят от ряда **важных факторов политики**. Среди них – подход к закупкам, способный надлежащим образом решать проблемы целостности цепочек поставок, недобросовестной конкуренции, коллизии интересов и антиконкурентной практики, а также необходимость доступа стран операций к высококачественным и недорогостоящим технологиям, особенно в экологическом секторе, в краткосрочной перспективе; признание того, что борьба с негативными явлениями глобального масштаба требует масштабных капиталовложений во всех странах операций, включая страны с наиболее развитой переходной экономикой, а также доступа к донорским ресурсам, достаточным как для поддержки возрастающей активности в области взаимодействия с государственными органами, так и для преодоления кризисных ситуаций.

7.4.1 Корпоративная скоринговая карта

104. Внутренние стимулы имеют важнейшее значение для достижения общих целей. Корпоративная скоринговая карта ЕБРР служит инструментом ежегодного определения задач и параметров воздействия Банка на переходный процесс и учета степени их реализации. Она представляет собой заключаемое Банком каждый год соглашение с акционерами; в 2025 году ее структура будет пересмотрена с учетом стратегических направлений, намеченных в СКБ на 2026–2030 годы. Структура

скоринговой карты будет переработана с включением в нее сбалансированного набора стимулов, которые будут направлять усилия Банка на достижение целей, поставленных в настоящей СКБ. При этом также будет рассмотрена актуальность новых элементов в практике других МБР.

Рекомендация

105. Совет директоров одобряет содержание СКБ на 2026–2030 годы, представляемой на рассмотрение Совета управляющих, и подтверждает, что акционерный капитал Банка достаточен для ее реализации. С учетом этого он рекомендует принять содержащееся в Приложении 1 постановление Совета управляющих.

Приложение 1. Проект постановления Совета управляющих: Стратегическая и капитальная база на 2026–2030 годы

СОВЕТ УПРАВЛЯЮЩИХ,

признавая важность мандата Банка по содействию переходному процессу и значение его вклада для достижения целей всех акционеров;

отмечая высокие результаты, достигнутые Банком в рамках Стратегической и капитальной базы (СКБ) на 2021–2025 годы, и неизменную важность стратегического курса, намеченного в этой СКБ;

напоминая о том, что поддержка Украины является наивысшим приоритетом Банка, а также о поддержке этой задачи акционерами, что выразилось в одобрении ими увеличения оплаченного капитала в 2023 году и принятых Банком в этой связи обязательств;

отмечая, что все страны – получатели Банка сталкиваются с серьезными вызовами, обусловленными продолжающимися глобальными кризисами и неопределенностью, а также региональными и национальными условиями;

будучи убежденным в способности Банка и далее укреплять, и наращивать свою деятельность и свое воздействие в поддержку его стран-получателей;

приветствуя согласие членов с изменением географического охвата деятельности Банка, определенного в Статье 1 Соглашения об учреждении ЕБРР (СУБ), которое сделает возможным ограниченное и постепенное распространение его операций на страны Африки к югу от Сахары и Ирак;

отмечая также, что, как предусмотрено в пункте 3 Статьи 5 СУБ, «Совет управляющих пересматривает акционерный капитал Банка не реже одного раза в пять (5) лет» и что ранее такой пересмотр проводился в 1996, 2001, 2006, 2010, 2015 и 2020 годах; и

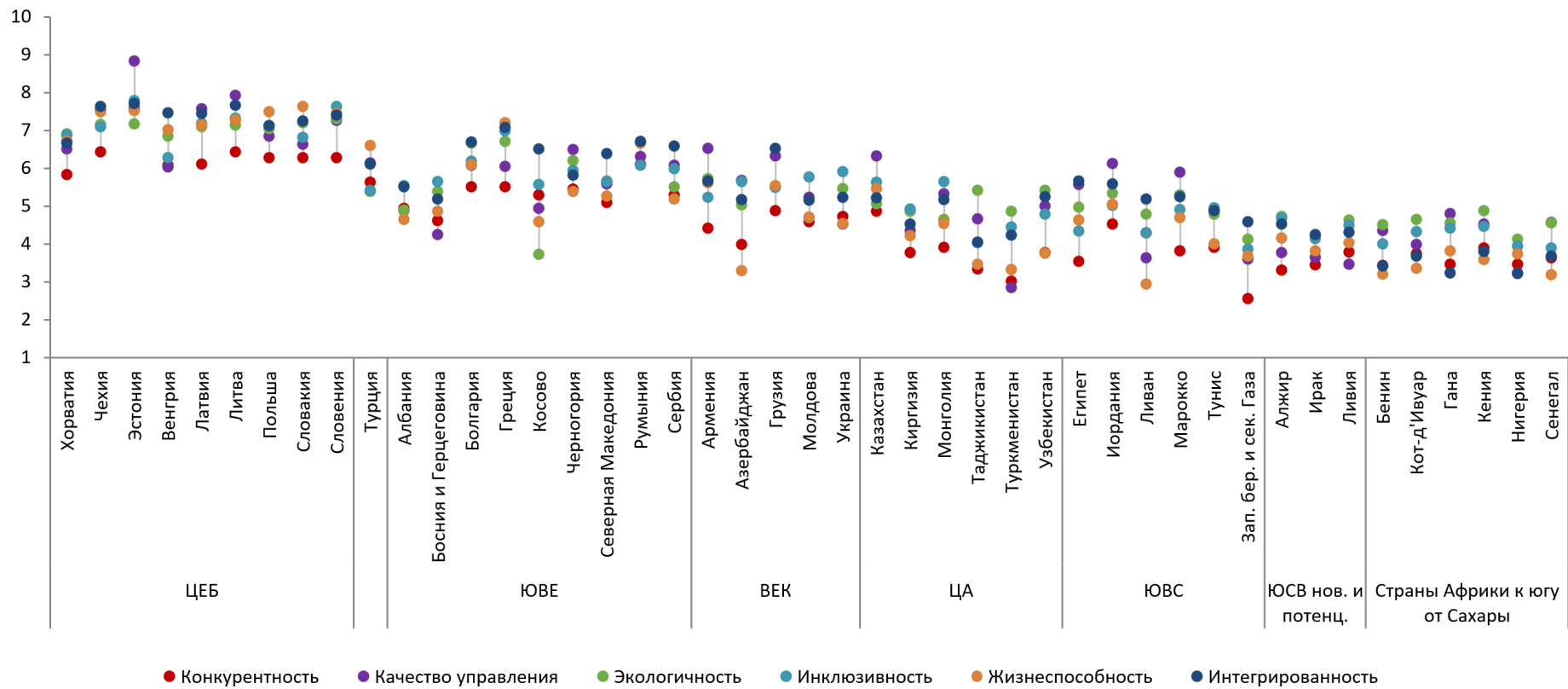
рассмотрев доклад Совета директоров Совету управляющих, озаглавленный «Стратегическая и капитальная база на 2026–2030 годы (BDS25-20)» («Доклад»);

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

В период с 2026 по 2030 год ЕБРР будет содействовать переходу к открытой экономике, ориентированной на рынок, а также развитию частной и предпринимательской инициативы, руководствуясь изложенными в Докладе стратегическими ориентирами и в пределах установленных контрольных параметров; и

Акционерный капитал ЕБРР, прогнозируемый на период 2026–2030 годов, соответствует поставленным задачам.

Приложение 2. Оценка атрибутов переходного процесса по странам, 2024 год



Приложение 3. Страны операций

| Средний рейтинг ОАПП |
|----------------------|
| Эстония |
| Литва |
| Чехия |
| Словения |
| Латвия |
| Польша |
| Словакия |
| Венгрия |
| Греция |
| Хорватия |
| Румыния |
| Болгария |
| Турция |
| Черногория |
| Сербия |
| Грузия |
| Северная Македония |
| Армения |
| Казахстан |
| Иордания |
| Украина |
| Албания |
| Марокко |
| Босния и Герцеговина |
| Молдова |
| Монголия |
| Косово |
| Азербайджан |
| Египет |
| Тунис |
| Узбекистан |
| Киргизия |
| Ливан |
| Таджикистан |
| Туркменистан |

| Страны, распределенные в текущей СКБ по категориям |
|--|
| Страны на начальном этапе перехода |
| Западные Балканы |
| Южное и Восточное Средиземноморье |