

*(перевод с английского)***Тадеуш Косьцинский****Моя концепция дальнейшей деятельности
Европейского банка реконструкции и развития****1. Избрание нового Президента ЕБРР**

В преддверии выборов Президента ЕБРР я убежден в том, что решение впервые в истории Банка доверить эту миссию представителю одной из стран операций само по себе стало бы убедительным признанием успеха ЕБРР и результативности его работы. Однако такой выбор имел бы отнюдь не только символическое значение. Я готов внести новый вклад в укрепление ЕБРР, используя для этого уникальную совокупность знаний и опыта, накопленных мной за годы активного участия в переходном процессе и его анализа под углом зрения страны операций Банка.

2. Стратегические направления деятельности ЕБРР

- По прошествии почти 30 лет со времени учреждения ЕБРР его мандат сохраняет свою актуальность и значение для стран-получателей. Рост годового объема инвестиций служит подтверждением неослабевающего спроса на поддержку со стороны Банка. В то же время у него остаются резервы для дальнейшего наращивания своего присутствия, прежде всего в тех странах Центральной Азии, Восточной Европы и Кавказа, Западных Балкан и региона ЮВС, которые менее других продвинулись к современной рыночной экономике.
- Несмотря на заметные успехи в укреплении целого ряда отраслей экономики стран-получателей, на многих участках все еще отмечаются элементы отставания в переходном процессе, в связи с чем ЕБРР продолжает играть полезную дополняющую роль. В определенных областях финансирование по линии ЕБРР будет в силу естественных причин становиться менее востребованным, однако по мере развития наших стран и изменения внешних условий перед Банком будут возникать и новые возможности. Они будут связаны с развитием рынков капитала, интернационализацией компаний, а также с поощрением расширения коммуникаций и трансграничных инвестиций (цифровые каналы связи, транспорт, энергетика) и содействием углублению региональных взаимосвязей в интересах экономической интеграции и более успешного продвижения переходных процессов.
- ЕБРР следует продолжать развивать долевыми инвестициями, что является важным сравнительным преимуществом его подхода и позволяет более ощутимо воздействовать на переходный процесс. Жизненно необходимо расширять этот вид поддержки частного сектора менее передовых стран, так как это

дополнительно повышает эффективность операций ЕБРР, способствуя привлечению софинансирования и ослабляя зависимость компаний от кредита.

- Наряду с этим ЕБРР надлежит держать в поле зрения возникающие потребности в финансировании на ряде новых приоритетных направлений, таких как инвестиции, связанные с климатом и экологизацией, включая "умные" градостроительные решения, электрические средства транспорта и энергосети с цифровой диспетчеризацией. ЕБРР располагает немалыми возможностями для оказания значимого содействия в этих областях – не только в форме предоставления финансовых ресурсов, но и путем консультирования на этапе подготовки проектов, учитывая отсутствие в ряде стран развитой институциональной базы и нехватку потенциала для подбора и разработки проектов, жизнеспособных с финансовой точки зрения.
- Сильной стороной бизнес-модели ЕБРР и одной из прямых предпосылок его неизменного успеха является диверсификация клиентуры Банка. Не теряя из вида свои принципиальные установки, касающиеся воздействия на переходный процесс и дополняющей роли, Банк стремится к тому, чтобы его портфель был сбалансированным по уровням риска. Таким образом, проекты в странах, находящихся на зрелой стадии перехода, дополняют собой операции в интересах стран, где переходный процесс продвинулся не столь далеко. Любые существенные изменения нынешней клиентской базы должны быть тщательно продуманными, с тем чтобы не нарушить достигнутый баланс.
- Поддержание диалога с клиентами и внимательное отношение к их потребностям всегда занимали центральное место в подходе ЕБРР. Соответственно, возможное сворачивание деятельности Банка в наиболее передовых странах с переходной экономикой, которые перестают нуждаться в его поддержке, следует рассматривать как качество конечной цели. Однако инициатива в этом отношении по-прежнему должна исходить от соответствующих государств и быть увязана с текущим уровнем спроса на финансовые услуги ЕБРР в той или иной стране. Нам всем необходимо стремиться к тому, чтобы данный процесс свидетельствовал об успехе, достигнутом как ЕБРР, так и страной- «выпускником». Нет смысла торопиться и без необходимости жертвовать интересами как стран-получателей, так и самого Банка, лишая его доступа к высокодоходным проектам с благополучными показателями, опора на которые позволяет ЕБРР участвовать в более рискованных предприятиях.

3. Переосмысление географической направленности

- Хотя постоянного активного внимания заслуживают все нынешние районы деятельности ЕБРР, Банку следует сосредоточиться на экономически менее развитых странах, т.е. прежде всего на государствах Центральной Азии, Восточной Европы и Кавказа, Западных Балкан и региона ЮВС. Дальнейшее применение подхода, учитывающего страновую специфику, в сочетании с

диалогом на уровне государственных органов и поддержкой структурных реформ даст возможность постепенно ликвидировать нынешнее отставание по некоторым параметрам переходного процесса. При этом представляется оправданным сохранять присутствие ЕБРР и в передовых странах операций, которые зачастую могут выступать в роли "испытательного полигона" для обкатки инновационных решений перед их более широким внедрением.

- За прошедшие годы ЕБРР уже неоднократно с успехом расширял географию своего мандата, в том числе благодаря тщательной подготовке, которая предшествовала таким инициативам. Она включала анализ круга потенциальных получателей средств, изучение деятельности других субъектов, представленных на месте, и оценку собственных возможностей Банка.
- Обсуждаемая сейчас возможность распространения операций на страны Африки к югу от Сахары нуждается в дальнейшей проработке. ЕБРР должен быть готов к сдержанному и избирательному расширению своего географического охвата, если акционеры придут к общему согласию на этот счет. Это во многом связано с продолжающимися дискуссиями о европейской архитектуре финансирования развития. Хотя мы ожидаем, что определенные указания по этому поводу поступят от Совета ЕС, ЕБРР должен, на мой взгляд, оставаться одним из основных многосторонних банков развития, стремясь вместе с другими международными финансовыми организациями и национальными банками развития эффективно использовать ограниченные ресурсы и иметь возможность откликаться на реальные нужды.
- В рамках современной системы достаточно пространства для того, чтобы все ныне действующие МФО могли скоординировано работать во имя достижения общих целей. В этом смысле для ЕБРР было бы целесообразным брать на себя инициативу в тех областях, где он обладает особыми компетенциями и может ощутимо воздействовать на ситуацию. Наилучшие результаты сулит сосредоточение на поддержке частного сектора, содействии предпринимательству и укреплении потенциала посредством диалога с государственными органами.

4 Корпоративное управление в ЕБРР

- Банку следует полнее вовлекать своих акционеров в процесс выработки и принятия решений на различных уровнях, возродив атмосферу открытого сотрудничества между оперативным руководством и директорами в интересах рационализации усилий по достижению общих целей. В то же время я всегда выступал за интенсивный диалог с клиентами и внимательное отношение к их запросам: это должно оставаться краеугольным камнем подхода ЕБРР.
- Банку необходимо и далее развивать и укреплять свою международную составляющую. Это включает более активное использование специалистов из

стран, непосредственно переживших переходный процесс, в том числе на ключевых управленческих должностях.

- ЕБРР должен стремиться приблизить оказываемую им поддержку к рынкам государств-получателей, наращивая кадровые ресурсы своих региональных представительств, что позволит лучше учитывать потребности и ожидания стран операций. Мой опыт взаимодействия с ЕИБ и ЕБРР недвусмысленно подтверждает, что присутствие на местах является залогом успеха в работе финансовых учреждений. Поэтому я полагаю целесообразным пересмотреть параметры присутствия ЕБРР в различных странах в свете предстоящих стратегических решений относительно его мандата.

5. Недавние события

- Наконец, следует упомянуть о переживаемой человечеством в эти дни чрезвычайной эпидемиологической ситуации – пандемии COVID-19. Ею затронуты все страны без исключения. Убежден, что ЕБРР призван взять на себя инициативу, став одним из международных учреждений, предоставляющих непосредственную поддержку предприятиям, гражданам и общинам, пострадавшим от последствий распространения заболевания. За комплексом экстренных мер последует длительный период содействия восстановлению, и именно на этом этапе Банк будет нуждаться в уверенном руководстве. Недавние и предстоящие в ближайшее время события безусловно отразятся на положении дел во всех странах операций, на деятельности самого ЕБРР, его приоритетах и операциях, и я готов посвятить все свои силы и знания руководству Банком в эти нелегкие времена.