

**БОРЬБА С КРИЗИСОМ, СОДЕЙСТВИЕ
В ВОССТАНОВЛЕНИИ
ЭКОНОМИКИ, УГЛУБЛЕНИЕ
ПРОЦЕССА ПЕРЕХОДА**

К настоящему прилагается сопроводительное письмо Президента
ЕБРР Т. Мирова

УПРАВЛЯЮЩИМ И ЗАМЕСТИТЕЛЯМ УПРАВЛЯЮЩИХ

15 апреля 2009 года

Уважаемый г-н управляющий!

За два десятилетия переходного процесса в регионе операций ЕБРР произошли коренные перемены. Укоренились принципы многопартийной демократии и плюрализма, а реформы, ориентированные на становление рынка, стали мощным двигателем экономического роста и процветания. Созданный в 1991 году для продвижения процесса этих перемен, ЕБРР может – пусть и в небольшой мере – поставить их себе в заслугу.

Вместе с тем Ежегодное заседание ЕБРР в текущем году проводится на фоне экономических потрясений. ЕБРР вносит свой вклад в реализацию эффективных международных антикризисных мер. Сейчас, когда происходит сокращение объемов финансовых ресурсов, привлекаемых из коммерческих источников, ЕБРР в максимальной мере использует имеющийся у него капитал. Объемы инвестиций банка за первый квартал выросли больше, чем когда-либо в прошлом, и превысили прошлогодние показатели более чем на 60%. Принимая меры по устранению наиболее уязвимых мест, ЕБРР прилагает усилия для создания атмосферы доверия. И он оказал содействие в выстраивании общей базы для действий МФУ, регулирующих органов и частных субъектов банковского сектора, внося в общую копилку его отношения с клиентами, присутствие на местах, и способность принимать прямые коммерческие риски.

Ведя борьбу с кризисом, нам нужно думать и о перспективах создания условий для восстановления экономики и продвижения процесса перехода. При этом необходимо извлечь правильные уроки из кризиса и из двух десятилетий становления рыночной экономики, и тщательно оценить знания и навыки ЕБРР. Кроме того, мы должны развить успех, достигнутый ЕБРР в сфере экологии и охраны окружающей среды, в целях создания условий для устойчивого восстановления экономики. Для нашего заседания по этой проблематике я подготовил утвержденный Советом директоров информационный материал (прилагается) с изложением предлагаемых приоритетов на среднесрочную перспективу.

Ниже приведены вопросы, которые я хотел бы обсудить с Вами за круглым столом управляющих в ходе Ежегодного заседания.

- Удовлетворены ли управляющие антикризисными мерами ЕБРР?
- Извлекаем ли мы на сегодня правильные уроки из этого кризиса и процесса перехода?
- Отражают ли предлагаемые приоритеты на среднесрочную перспективу более широкие цели и приоритеты акционеров, в том числе, высказанные "Группой двадцати", и способствуют ли они их достижению?
- Реализация антикризисных мер неизбежно приведет к возникновению у ЕБРР больших рисков, а его значительный вклад в процессы восстановления экономики станет испытанием для имеющихся у ЕБРР объемов капитала. Беря на себя эти риски, можем ли мы рассчитывать на Вашу поддержку и готовность рассмотреть последствия данных мер для нашего капитала?

Руководствуясь Вашими указаниями, мы далее усовершенствуем наши антикризисные меры и проведем среднесрочный обзор операций и состояния капитальных ресурсов ЕБРР перед Ежегодным заседанием 2010 года.

Последствия кризиса и антикризисные меры ЕБРР

Корни кризиса лежат за пределами региона стран с переходной экономикой, но в некоторых странах глобальные потрясения наложились на индивидуальные уязвимые позиции: сильную зависимость от притока капитала, долги, номинированные в иностранной валюте, а в отдельных случаях – чрезмерную зависимость от товаров сырьевой группы. Согласно сегодняшним прогнозам ЕБРР, в 2009 году объем регионального ВВП сократится на 3-5%, и его показатели могут упасть еще ниже, если курсовые проблемы и проблемы финансовых систем не будут поставлены под контроль. Волна шоковых воздействий может распространиться далеко от охваченных кризисом "горячих точек", поскольку данный регион настолько глубоко интегрирован в общеевропейские и мировые хозяйственные связи. Кроме того, существует еще и риск возможного отката назад на пути реформ и процесса перехода. Для решения этих вопросов потребуются планомерная адаптация к более низким объемам внешних заимствований, укрепление балансов банков, и снижение инвалютных догов предприятий и домохозяйств.

Главная ответственность за принятие мер лежит, безусловно, на самих странах, но региональные и глобальные проблемы требуют поиска региональных и глобальных решений. В этом направлении важные шаги сделаны "Группой двадцати" и руководством ЕС. Позвольте мне остановиться на роли ЕБРР.

ЕБРР обладает весьма ценными в сложившихся обстоятельствах характеристиками, в частности, умением и возможностями брать на себя прямые риски, потенциалом участия в акционерных капиталах, возможностями по предоставлению как поддержки ликвидности так и долгосрочного

финансирования (в том числе в национальной валюте), прямым доступом как к частному, так и к государственному сектору, и активным присутствием на местах во всех 29 странах операций. Будучи крупнейшим индивидуальным инвестором в регионе, Банк располагает уже сформировавшейся сетью клиентов, на которую он может опереться в целях принятия оперативных мер, включая порядка 60 банков, в которых ЕБРР является акционером, 300 финансовых организаций, которые ЕБРР поддерживает с помощью долговых инструментов, и более 1000 клиентов во всех секторах.

В свете возникшего дефицита финансовых ресурсов из коммерческих источников ЕБРР повысил свой целевой показатель годового объема операций на 2009 год до 7 млрд. евро, и в случае его достижения уровень 2008 года будет превышен на одну треть. Ряд стран, где процесс перехода планировалось завершить к 2010 году, скорее всего будет нуждаться в поддержке Банка до тех пор, пока того требует борьба с кризисом. ЕБРР готов оказывать им такую поддержку.

Антикризисные меры ЕБРР нацелены на оказание поддержки секторам, наиболее пострадавшим от кризиса, и эти меры базируются на знаниях и навыках ЕБРР по развитию частного сектора. ЕБРР уже приступил к реализации указанных ниже конкретных операционных инициатив.

- *Оказание поддержки банкам в рекапитализации и укреплении их ликвидности*, с упором на системообразующие банки, в целях обеспечения бесперебойного притока средств в реальный сектор экономики.
- Увеличение объемов *Программы содействия развитию торговли* почти в два раза (до 1,5 млрд. евро).
- Финансирование важнейших проектов в области *энергетики и инфраструктуры*, лишившихся рыночных источников финансирования, с систематическим привлечением к софинансированию этих проектов других международных финансовых учреждений (МФУ), в частности, ЕИБ.
- *Механизм финансирования корпоративных структур*, обеспечивающий корпоративные структуры экспресс-финансированием.

В процессе разработки находятся и другие инициативы, и мы будем и впредь адаптировать наш инструментарий по мере эволюции кризиса. Сейчас мы уделяем особое внимание оказанию помощи в стимулировании процессов возврата в реальный сектор экономики коммерческих источников кредитования. Это требует тщательного определения ценовых параметров наших кредитов и гарантий с адекватным учетом рисков и долгосрочных перспектив, что будет способствовать возвращению коммерческих банков на рынок по мере улучшения условий кредитования.

ЕБРР располагает портфелем потенциальных проектов для борьбы с кризисом в объемах, намного превышающих 7 млрд. евро – целевой показатель инвестиций Банка на 2009 год. Хотя ЕБРР обладает финансовыми возможностями для перевыполнения этого целевого показателя, любое решение по данному вопросу должно принимать во внимание как антикризисные

соображения, так и среднесрочные нормативы достаточности капитала ЕБРР, и в полной мере учитывать связанные с этим риски.

Содействие в восстановлении экономики и углублении переходного процесса

Трудно предсказать, как будет дальше развиваться кризис. Тем не менее необходимо исходить из того, что после принятия в 2009 и 2010 годах антикризисных мер трансграничные потоки финансовых средств вряд ли быстро восстановятся в объемах, наблюдавшихся в первой половине текущего десятилетия. С 2011 по 2015 годы ситуация скорее всего будет определяться попытками восстановить инвестиционную и экономическую активность в регионе в более сложных условиях. Одновременно с этим исходный потенциал роста региона по-прежнему останется очень мощным, а инвестиционные потребности – значительными.

ЕБРР должен уже сейчас думать над тем, каким образом он сможет с наибольшей пользой и эффективностью оказать помощь в строительстве фундамента для восстановления экономики и возрождения в регионе процесса перехода. Это связано с тем, что сегодняшние антикризисные меры будут иметь последствия для устойчивого функционирования ЕБРР, и ЕБРР нужно в предстоящие месяцы организационно подготовиться к решению этих задач. Руководствуясь Вашими указаниями, мы проведем тщательный анализ первоочередных задач процесса перехода, нашей среднесрочной операционной, финансовой и ресурсной базы, и нормативов достаточности капитала ЕБРР, чтобы снова обратиться к Вам в следующем году при рассмотрении вопросов четвертого обзора состояния капитальных ресурсов (ОСКР-4).

Внося свой вклад в меры по восстановлению экономики, ЕБРР должен учитывать уроки кризиса и переходного процесса на сегодняшний день. Одним из главных уроков является то, что переходный процесс – это становление рыночных механизмов и развитие частного сектора, которые уже принесли большую пользу региону операций, но это также и повышение качества как государственных, так и частных институтов и обеспечение плодотворного взаимодействия между ними. Эти тезисы не новы, но обилие ликвидности в прошлые годы позволяло иногда отодвигать их на задний план. Я предлагаю в предстоящие месяцы сделать операционные выводы для ЕБРР из этих уроков с упором на поиск наиболее действенных путей объединения проектного финансирования, технического сотрудничества и диалога по вопросам экономической политики.

Вклад ЕБРР должен также определяться спецификой его знаний и навыков в условиях тесного взаимодействия с другими МФУ. По итогам проведенного за последние несколько месяцев тщательного анализа этих знаний и навыков предлагаю ЕБРР при разработке среднесрочной операционной стратегии сделать упор на следующих четырех областях.

- В *финансовом секторе* ЕБРР следует – в дополнение к использованию уже имеющегося у него инструментария в сферах вложения средств в акционерные капиталы и кредитования – создавать дальнейшие стимулы

к развитию внутренних рынков капитала и наращиванию объемов кредитования в национальных валютах. Кроме того, у ЕБРР есть все возможности для оказания помощи клиентам в укреплении систем управления рисками и их практического применения.

- В *корпоративном секторе* ЕБРР следует и далее предоставлять рисковый капитал МСП, обеспечивать для них доступ к источникам финансирования в поддержку процессов экономической диверсификации и повышения конкурентоспособности, содействовать улучшению качества корпоративного управления и поддерживать развитие цепочек добавленной стоимости в сельском хозяйстве и агропромышленном комплексе.
- Развивая успех реализации Инициативы в области устойчивой энергетики, ЕБРР следует и далее наращивать масштабы работы в областях *энергоэффективности и смягчения последствий изменения климата*, которые в настоящее время выдвигаются в центр всех направлений деятельности Банка в интересах повышения энергобезопасности, экономической конкурентоспособности и снижения выбросов углерода в регионе операций ЕБРР.
- В *секторах энергетики, муниципального хозяйства и транспорта* ЕБРР следует использовать накопленные им конкретные знания и опыт с целью оказания поддержки процессам сбалансированного развития, финансирования под субсуверенные гарантии и применения смешанного инструментария для привлечения средств из государственных и частных источников, а также с целью укрепления потенциала местных органов власти, при этом содействуя улучшению охраны окружающей среды и укреплению режимов правового регулирования.

Успешное выполнение данной стратегии, в которой подчеркивается необходимость в повсеместном обеспечении качества институциональных структур, потребует привлечения в крупных объемах средств технического сотрудничества. ЕБРР добился больших результатов в этой области благодаря активной поддержке со стороны доноров. Специальный фонд акционеров (СФА), созданный на основании Вашего решения в прошлом году и финансируемый за счет средств из чистых доходов, предоставил дополнительные рычаги воздействия и резервы гибкости для ЕБРР. Активная поддержка со стороны доноров будет требоваться ЕБРР и далее, и нам будет также нужна Ваша поддержка для того, чтобы сделать СФА стабильным источником средств для целей технического сотрудничества.

Эффективное использование капитала ЕБРР

С учетом наличия у ЕБРР мощной базы капитала недавно принятое Советом директоров решение о корректировке предусмотренного уставом ЕБРР показателя кредитного рычага обеспечивает ему достаточный запас прочности для реализации энергичных антикризисных мероприятий. Исходя из результатов тщательно проведенного анализа показателей достаточности капитала мы можем быть уверены в том, что в период с 2009 по 2010 годы нам удастся, проявляя осмотрительность, расширить масштабы принимаемых ЕБРР антикризисных мер, даже выходя за рамки нынешних планов, если

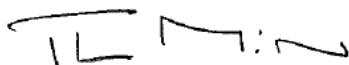
того потребуют наши акционеры, сохраняя при этом рейтинг ЕБРР на уровне ААА.

Тем не менее в результате разразившегося кризиса значительно возрастут показатели обесценения наших активов – как вложений в акционерные капиталы, так и кредитов. Несмотря на уникальное разнообразие инструментария ЕБРР и строгое соблюдение им рациональных норм ведения банковской деятельности то обстоятельство, что Банк берет на себя прямые коммерческие риски в условиях высокой страновой и региональной концентрации операций, делает портфель Банка гораздо более уязвимым в случае системных потрясений, по сравнению с другими МФУ. Таким образом, несмотря на то, что уровень капитализации ЕБРР высок, такой высокий уровень необходим. Принципиально важно, чтобы в процессе разработки антикризисных мер Банк мог в полной мере рассчитывать на твердую позицию и поддержку акционеров перед лицом таких рисков.

Необходимо тщательно проанализировать масштабы будущих инвестиционных и кредитных операций в период действия ОСКР-4 (2011-2015 годы) в сопоставлении с располагаемыми объемами капитала. В ближайшие месяцы такой анализ будет проведен руководством ЕБРР совместно с Советом директоров. В период действия ОСКР-4 ограниченность объемов капитала и действующие пруденциальные нормативы могут стать сдерживающим фактором деятельности ЕБРР, тем более если акционеры будут требовать принятия значительно более энергичных мер борьбы с кризисом и если показатели обесценения активов будут расти. Необходимо оценить те компромиссные решения, которые будут вытекать из этой ситуации.

Как и для экономик других государств во всем мире, глобальный кризис стал серьезным тормозом для развития стран региона операций ЕБРР, но не может быть сомнений в том, что в регионе вновь воцарится атмосфера уверенности и динамизма. Очень рассчитываю обсудить с Вами лично, какую помощь мы можем оказать в решении этих проблем.

С уважением,



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	1
1. ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР ЕБРР: КРАТКИЙ ОБЗОР	2
2. ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОПЫТА ПРОШЛЫХ ЛЕТ.....	4
2.1 20 лет переходного процесса	4
2.2 Обеспечение сбалансированности интересов государства и рынков.....	6
2.3 Воздействие глобального кризиса	8
2.4 Кратко- и среднесрочные задачи переходного процесса	10
Финансовый сектор.....	11
Корпоративный сектор	12
Энергобезопасность и изменение климата	14
Инфраструктура	15
Дальнейшие задачи переходного процесса	16
ВРЕЗКА 2. ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС – ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОПЫТА ПРОШЛЫХ ЛЕТ	16
3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕБРР	18
Уставные особенности.....	18
Институциональные особенности	18
Операционные особенности.....	19
ВРЕЗКА 3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕБРР.....	23
4. ПРОФИЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ РАБОТЫ ЕБРР	24
4.1 Знания и навыки работы в финансовом секторе	25
4.2 Знания и навыки работы в корпоративном секторе.....	27
4.3 Знания и навыки работы в секторе энергетики	30
Энергоэффективность/изменение климата.....	31
Ядерная безопасность.....	33
4.4 Знания и навыки работы в инфраструктурном секторе.....	33
Оказание поддержки национальным органам власти.....	33
Инфраструктура, ориентированная на продвижение реформ.....	35
ВРЕЗКА 4. ПРОФИЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ	38
5. СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ МФУ	38
5.1 Возможности для укрепления сотрудничества	38
5.2 Опыт сотрудничества	39
5.3 Принципы сотрудничества.....	41
5.4 Главные области укрепления сотрудничества	42
ВРЕЗКА 5. СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ МФУ	43
ПРИЛОЖЕНИЕ. НАБОР ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ВОПРОСАМ УКРЕПЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ МФУ	45

ВВЕДЕНИЕ

Через 20 лет после падения Берлинской стены и почти 18 лет с момента создания ЕБРР изменились регион его операций, наше представление о процессе перехода и сам ЕБРР. Из опыта реализации переходного процесса и особенно тяжелых испытаний, вызванных мировым финансовым кризисом, можно извлечь немало уроков. Они побуждают нас к тщательной переоценке приоритетов, а фактически переосмыслению самого значения процесса перехода. Изменения коснулись и ЕБРР, который за многие годы своего существования освоил широкий диапазон знаний и навыков, отвечающих интересам его акционеров и стран операций. По мере эволюции задач переходного процесса важно обеспечить сохранение у ЕБРР накопленного им потенциала решения этих задач и выполнения ожиданий акционеров, причем все это нужно делать в условиях эффективно отлаженного сотрудничества с другими МФУ. Нынешний кризис предъявляет нам более настоятельные требования и одновременно открывает перед нами новые широкие перспективы их удовлетворения.

Актуальная задача, стоящая перед регионом наших операций, – борьба с кризисом. Как и в других районах мира, первые из антикризисных мер здесь направлены на устранение последствий сбоев в функционировании финансового сектора, сохранение внешнеторгового баланса, оказание поддержки в обеспечении совокупного спроса. ЕБРР может внести ценный вклад в решение первой задачи, но ни масштабы его деятельности, ни его мандат не позволяют ему заняться решением макроэкономических задач.

Как кратко указывается в разделе 1, ЕБРР расширил масштабы и изменил ориентацию своих операционных задач. В его операциях в 2009 году, проводимых зачастую в условиях координации с другими МФУ, значительное место будет отведено укреплению балансов банков, продлению сроков созданных с участием посредников и служащих своего рода "спасательным кругом" механизмов кредитования МСП, мощной активизации его программы финансирования внешнеторговых сделок, созданию механизма по обеспечению корпоративных клиентов оборотным капиталом и средствами рефинансирования, мерам по поддержанию рентабельности жизненно важных инфраструктурных проектов, лишившихся финансовой подпитки из коммерческих источников, значительному наращиванию объемов безвозмездной помощи средствами доноров и по линии нового Специального фонда акционеров. В процессе рассмотрения сейчас находятся дальнейшие инициативы. Реализация антикризисных мероприятий ЕБРР поставлена под жесткий контроль, а их результаты докладываются Совету директоров.

Но основное внимание в данном документе уделяется периоду восстановления экономики, который наступит после того, как нынешняя фаза "пожарных" мер по борьбе с кризисом будет пройдена. В каком направлении будет развиваться кризис, предсказать трудно. Тем не менее сбои в функционировании финансового сектора, лишившегося коммерческих источников финансовой

подпитки, вместе с ухудшением качества активов будут по-прежнему оставаться одной из главных забот в 2009 и, возможно, 2010 годах. Далее, в условиях глобального давления, вызывающего дефицит заемных средств в финансовых системах, нужно исходить из того, что пройдет еще немало лет, прежде чем трансграничные финансовые потоки восстановятся, – если вообще они восстановятся – в объемах, наблюдавшихся в первой половине текущего десятилетия. Период времени с 2010 года по 2015 год, скорее всего, будет характеризоваться попытками возродить инвестиционную и экономическую активность в регионе в условиях обострившейся сегодня ситуации, а именно: в условиях шаткой стабильности, дефицита капитала и – почти наверняка – сложной социальной обстановки.

Цель настоящей работы заключается в анализе наиболее оптимальных форм оказания Банком поддержки странам операций в период экономического возрождения и восстановления. Как утверждают авторы данного материала, при разработке своего подхода ЕБРР должен учесть уроки переходного процесса и кризиса, уделяя как никогда большое внимание вопросам качества институтов, чтобы внести свой ценный вклад исходя из своей конкретной специфики как инструмента государственной политики; кроме того, он должен заняться дальнейшей разработкой своих профильных знаний и навыков. Таким образом, авторы данной работы стремятся сформировать составляющие обновленного варианта стратегически важных указаний акционеров ЕБРР на предстоящие годы, что позволит заложить прочный фундамент, позволяющий ЕБРР сыграть свою роль в восстановлении экономики региона операций.

1. ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР ЕБРР: КРАТКИЙ ОБЗОР

Глобальный кризис сильнее бьет по новым странам Европы и Центральной Азии, чем по другим регионам. После наблюдавшегося в последние годы динамичного экономического роста ЕБРР в настоящее время прогнозирует сжатие объемов регионального производства в 2009 году. Как ожидается, в некоторых странах экономический рост все же продолжится, в то время как в других его показатели, скорее всего, резко упадут. В ответ на разразившийся кризис ЕБРР стал наращивать масштабы своих операций, менять направленность своих проектных задач. Запланированная на 2009 год контрольная цифра инвестиций на уровне 7 млрд. евро представляет собой прирост на 33% объемов обязательств по сравнению с 2008 годом. Антикризисные меры ЕБРР нацелены на оказание поддержки секторам, наиболее пострадавшим от кризиса, и исходят из знаний и навыков работы ЕБРР по развитию частного сектора. На сегодняшний день ЕБРР уже приступил к реализации указанных ниже конкретных операционных инициатив¹.

- *Оказание поддержки банкам в их рекапитализации и укреплении их ликвидности*, особенно системообразующим банкам, в целях обеспечения в конечном итоге бесперебойного притока средств в реальный сектор экономики, особенно на нужды МСП. В связи с этим

¹ Более полное описание реализуемых ЕБРР антикризисных мероприятий и обновленные материалы по ним будут содержаться в сопутствующем документе, публикуемом перед Ежегодными заседаниями.

в феврале ЕБРР, ЕИБ и МФК приступили к выполнению двухлетнего "Совместного плана действий МФУ" объемом до 25 млрд. евро, причем этот план предназначен для главных из действующих в регионе операций международных банковских групп. План действий ставит своей целью скоординированным и равноправным образом удовлетворить потребности банковских сетей в рекапитализации и рефинансировании с привлечением к этому властей их стран происхождения и пребывания, а также МВФ.

- Нарращивание объемов *Программы содействия развитию (внешней) торговли* (до максимального уровня 1,5 млрд. евро по сравнению с 490 млн. евро, выделенных в 2008 году) в форме предоставления гарантий по внешнеторговым сделкам и краткосрочных ликвидных средств, направляемых через отобранные для этого банки местным экспортерам, импортерам и оптовикам.
- *Финансирование* жизненно важных объектов *энергетики и инфраструктуры*, предназначенное для ряда масштабных проектов (стоимостью свыше 100 млн. евро), лишившихся коммерческих источников финансирования; в настоящее время систематически принимаются меры по привлечению к софинансированию этих проектов других МФУ, в частности, ЕИБ.
- *Механизм финансирования корпоративных структур*, ставящий своей целью обеспечить корпоративные структуры экспресс-финансированием в целях устранения узких в финансовом отношении мест, возникших в результате ухудшения финансово-операционной среды. Он позволит удовлетворять потребности в оборотных средствах, завершать уже начатые операции по финансированию капзатрат, капзатрат с короткими сроками возврата этих средств, например, инвестиций на цели энергоэффективности и консолидации балансов (в отношении которых краткосрочные заимствования, испарившиеся в результате кризиса, требуется рефинансировать с преобразованием их в долгосрочные).

В дополнение к этому ЕБРР стремится получить оптимальный эффект воздействия от реализации своих инициатив, выходящих за рамки его традиционного инструментария. Среди них имеются такие, как, например, *участие в рискованных обязательствах без выделения финансовых средств*, когда ЕБРР разделяет кредитные риски с испытывающими дефицит средств банками, но при этом не требует от них финансового участия в синдицируемых через них своих кредитах, тогда как их долю финансирования он, как правило, дополняет своими средствами. Кроме того, ЕБРР в настоящее время активно изыскивает пути и средства для использования своего участия на рынках производных инструментов таких стран, как Венгрия, Польша и Румыния, в целях открытия для системообразующих региональных финансовых организаций каналов выхода на *продукты по управлению валютными рисками*. В таких случаях ЕБРР берет на себя роль посредника между местными и международными коммерческими банками, устраняя таким образом у этих банков тревоги по поводу материального положения их контрагентов по делам хеджирования.

2. ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС: ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОПЫТА ПРОШЛЫХ ЛЕТ

2.1 20 лет переходного процесса

ЕБРР был создан в целях оказания содействия в становлении рыночной экономики и демократии, а также в развитии предпринимательства в том районе мира, где в течение десятилетий экономические и политические права индивидуума подавлялись, а граждане и хозяйственные структуры служили только государству. Таким образом, главная цель его учреждения заключалась в том, чтобы создать благоприятную почву для процессов децентрализации, демополизации и приватизации в странах его операций, главным образом, с помощью его инвестиций и связанном с ними политическом диалоге. Идея переходного процесса заключалась в уменьшении прямого вмешательства государства в экономику страны, становлении ряда базовых рыночных механизмов: ценообразование определяется соотношением спроса и предложения, предприятия переходят в частную собственность, внутренняя и внешняя торговля переориентируются, вводится конкуренция, активизируется финансовое посредничество в вопросах сбережений и инвестиций.

За 20 лет процесса перехода к рынку и демократии достигнуты огромные результаты в плане обеспечения политических свобод, эффективного распределения ресурсов, повышения экономических показателей и в целом жизненного уровня. За исключением небольшой группы стран (из состава бывших Югославии и Советского Союза), все остальные уже вышли на уровни ВВП, намного превышающие уровни 1989 года. В регионе появилась значительная прослойка среднего класса, ставшая прочной опорой для дальнейшего продвижения прогрессивных реформ. Как показывают данные недавно опубликованного обследования ЕБРР и Всемирного банка "Жизнь в условиях переходного процесса", значительное большинство народов региона выступают за демократию и рынок и против их альтернатив. Публикуемые ежегодно в Докладе о процессе перехода разработанные ЕБРР показатели этого процесса аналогичным образом свидетельствуют о внушительных результатах, достигнутых в ходе проведения ключевых мероприятий по реформированию рынков и внешней торговли, финансовых организаций и инфраструктуры.

Свой вклад в этот процесс внес и ЕБРР, наладив взаимодействие с правительствами стран его операций, акционерами и спонсорами проектов в деле становления процветающего частного сектора, стимулирования предпринимательства и создания рыночных институтов. Мандат ЕБРР и его модель развития, которой следует большинство стран, оказались в должной мере отвечающими интересам стран, совершающим исторический переход по пути демократизации и рыночной экономики.

Безусловно, процесс перехода в регионе еще не завершен. Остаются нерешенными серьезные проблемы, нельзя сбрасывать со счетов вероятность отката назад в условиях разразившегося сейчас мирового финансового кризиса. Большинство стран уже или почти завершили первый этап реформ, закладывающих основы рыночного хозяйства (либерализация внешней торговли и валютных операций, высвобождение цен, приватизация малых

предприятий), в то время как второй этап реформ по углублению рыночных механизмов (приватизация крупных предприятий, реформирование финансового сектора) и третий этап реформ по закреплению рыночных механизмов (корпоративное управление, конкуренция и инфраструктура) дали сравнительно более скромные результаты. Вместе с тем у каждого района и у каждой страны своя дистанция до передовых рубежей реформы.

Достижения процесса перехода – по регионам

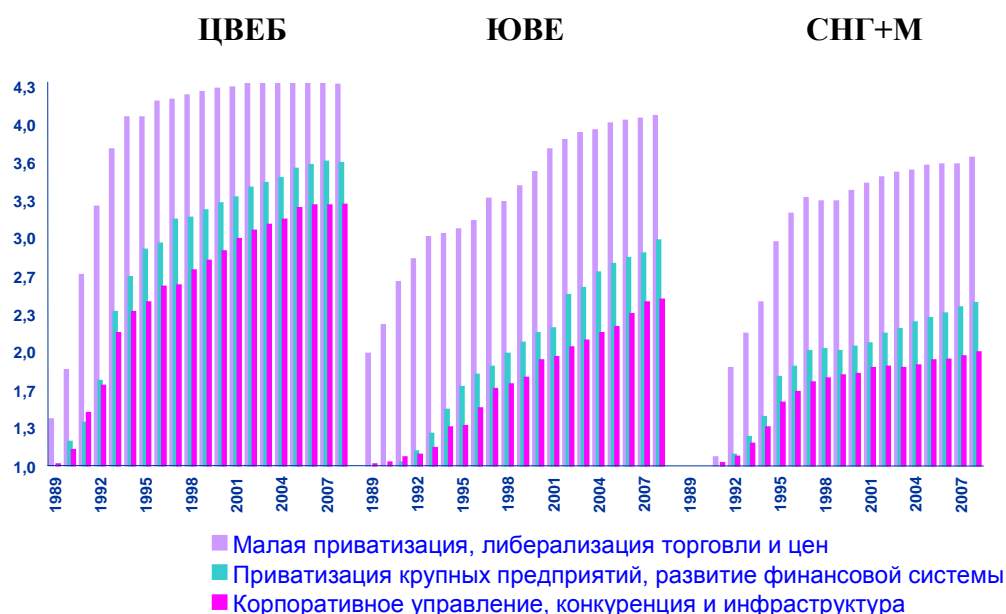
В сравнении со странами любых иных регионов в странах *Центральной и Восточной Европы и в государствах Балтии* процесс перехода от плановой экономики к современным рыночным механизмам шел дальше и быстрее. На первом этапе в начальные годы процесса перехода им удалось быстро провести реформы либерального толка, а реформы второго этапа в большинстве своем проводились в преддверии их вступления в члены ЕС в 2004 году. Вследствие этого экономики ЦВЕБ стоят на прочном рыночном фундаменте со здоровым, набирающим все новые силы частным сектором. Вместе с тем разразившийся в мире финансовый кризис продемонстрировал слабости, по-прежнему присущие финансовому сектору этих стран, причем некоторые из них также присущи и более зрелым рыночным экономикам, а также сохранение пробелов реформирования в инфраструктуре и в создании потенциала для выпуска инновационной продукции.

Немало бед принесло десятилетие конфликтов и политических потрясений странам *Юго-Восточной Европы*, и в 1990-е годы очень долго так и не удавалось провести столь нужные этим странам экономические реформы. Вместе с тем в последние несколько лет наблюдается ускорение темпов процесса перехода, и в последние годы страны ЮВЕ обогнали других в регионе операций по темпам реформирования своих экономик. Фактор конкуренции, исходящей из Евросоюза, побуждает новых членов ЕС и кандидатов на вступление в него продвигать вперед процесс реформ, особенно на их третьем этапе: в сферах корпоративного управления, антимонопольной политики и инфраструктуры. Во всех странах региона ощущается настоятельная потребность в существенных капиталовложениях в отраслях энергетики и транспорта при более активном привлечении для этого частного капитала.

В странах *Содружества Независимых Государств и Монголии (СНГ+М)* процесс перехода протекал неравномерно, и многие из реформ по-прежнему остаются незавершенными. В самой крупной в экономическом отношении стране региона – России – рыночные механизмы уже в целом функционируют, но гораздо больше еще только предстоит сделать в области институциональных реформ, где в последние годы темпы их проведения замедлились из-за высоких цен на нефть и ослабления политической воли. Аналогичные пробелы в процессе перехода характерны для Украины и Казахстана. На Кавказе Армения и Грузия успешно реализовали первый этап реформ и приватизацию, но реформы третьего этапа продвигаются с огромным трудом. В некоторых из стран Центральной Азии и Беларуси стоит актуальная и трудная для них задача – реализация первого этапа реформ: либерализация рынков. В интересах стимулирования процесса реформ правительствам этих стран нужно занять более активную позицию. Во всех этих странах есть огромные неиспользованные резервы для дальнейшего повышения энергоэффективности.

Наблюдаемое сейчас на международных рынках ужесточение условий кредитования придаст реформе финансового сектора более настоятельный характер: при отсутствии беспрепятственного доступа к внешним источникам дешевого финансирования в центр проводимых рыночных реформ потребуется поставить вопросы качества, стабильности и повышения стандартов корпоративного управления.

Диаграмма 1. Ход проведения реформ – по этапам



2.2 Обеспечение сбалансированности интересов государства и рынков

В соответствии со статьей 1 Соглашения от 1991 года об учреждении ЕБРР цель ЕБРР состоит в том, чтобы... "содействовать переходу к открытой экономике, ориентированной на рынок, а также развитию частной и предпринимательской инициативы в странах Центральной и Восточной Европы, приверженных принципам многопартийной демократии, плюрализма и рыночной экономики и проводящих их в жизнь".

В указанном соглашении значение понятия "экономика, ориентированная на рынок" конкретно не определено, но главные пути достижения этой цели – децентрализация, демонополизация и приватизация, указанные в статье 11.2(ii) – предполагают ограниченный характер вмешательства государства в отношении собственности и управление экономикой. В первые годы работы ЕБРР акцент в этом плане делался на уменьшение масштабов государственной собственности и прямого вмешательства государства в хозяйственные вопросы и одновременно с этим на создание рыночных механизмов и внедрение отношений частной собственности.

Общая направленность усилий ЕБРР в первые годы его существования заключалась в следующем: меньше государства и больше рынка. Дебаты по этим вопросам, безусловно, всегда носили много оттенков, а возникшая за

последние 20 лет сложная картина этих процессов характеризуется приведенными ниже моментами.

- Во-первых, поиски и определение так называемой оптимальной роли государства не сводятся лишь к уменьшению масштабов вмешательства и контроля со стороны государства, а связаны с уменьшением или устранением определенных видов деятельности государства при одновременном развитии других ее видов. То есть переходный процесс не сводится лишь к *размерам* участия государства в экономике, а касается направлений и форм его участия: т.е. *какое* влияние государство оказывает на получение экономических результатов и *как* оно пытается его оказывать.
- Во-вторых, принципиально важное значение имеют качественные параметры процесса перехода. Это относится в первую очередь к государственным институтам или ведомствам. Государственные институты, преследующие аналогичные цели, например, исполнение законов, сбор налогов или надзор за финансовым сектором, могут оказывать воздействие самого разного характера как в плане эффективности совершаемых ими действий (например, фактические показатели исполнения законов и сбора налогов), а также в плане "дополнительного бремени", которые государственные органы в своей деятельности возлагают на частный сектор. Качественные параметры имеют в равной степени актуальное значение и для негосударственных институтов. Рынки работают плохо при отсутствии на них конкуренции и наличия барьеров, преграждающих выход на них новых участников. Корпоративные структуры работают плохо в условиях плохо налаженного корпоративного управления и незащищенности прав миноритарных инвесторов. Институты такого рода, вероятно, нужно определять в широких категориях, включая сюда моральные ценности и поведенческие установки, поскольку неписанные правила, например, о приемлемых нормах поведения в компании или на политической арене, или в государственном аппарате, могут иметь такое же большое значение на практике, как и конкретно прописанные правила.

Здесь важно отметить, что государственные и частные институты в целом не подменяют друг друга. В условиях правильно сбалансированной рыночной экономики они по сути дела должны дополнять друг друга. Хорошо развитые рынки намного больше нуждаются в хорошо развитых системах их регулирования. Более того, некоторым производственным видам деятельности можно придать больше эффективности путем привлечения к участию в них как государственных, так и частных структур (государственно-частные партнерства), но обеспечить успешную реализацию этих инициатив будет в целом крайне сложно для обеих сторон.

В общем, можно сказать, что процесс перехода – это процесс строительства рыночных механизмов и частного сектора, но в то же время это и процесс переосмысления роли государства в отличие от ее минимизации, и он должен стать процессом улучшения качества как государственных, так и частных институтов, обеспечения их результативного взаимодействия.

Такое определение понятия "переходный процесс" сопряжено с задачей формирования четкого представления о роли государства. Почти 20-летний

опыт проведения отраслевых реформ позволил накопить солидный багаж уроков, которые можно из него извлечь². Но идеальное разделение труда между государством и рынком может быть иным. Например, крайне слабый потенциал государства в вопросах снабжения населения товарами и услугами определенной номенклатуры можно использовать как аргумент в пользу более активного привлечения частного сектора к снабжению ими. И наоборот, отсутствие конкуренции можно использовать как аргумент в пользу временного расширения роли государства на определенных рынках. Это ставит щекотливые вопросы относительно определения очередности проведения реформ.

Обратная сторона этих задач заключается в том, что данная конструкция дает нам в руки гораздо более надежный компас для проведения реформ, особенно в более продвинувшихся странах с переходной экономикой, где рынки уже созданы и где изначальная роль государства уже подверглась трансформации, поскольку эта конструкция намного более детально описывает вероятный характер структурных задач после этапа завершения базовых реформ. Но такая конструкция может оказаться полезной и для стран, находящихся на начальных этапах переходного процесса (страны СНЭП), в частности, предупреждая их о возможных ямах-ловушках и таким образом помогая им не попадаться в них.

Особенно актуальным для стран СНЭП является тот отмеченный наблюдателями момент, что реформы или проекты, повышающие роль рынков, не обязательно ведут к достижению целей переходного процесса, если они ухудшают функционирование рыночных механизмов. Это может происходить в случаях, например, некачественного проведения приватизации или ее проведения в условиях отсутствия институциональных реформ как ее подспорья (например, реформ, обеспечивающих конкуренцию или закладывающих фундамент надлежащего корпоративного управления). В некоторых случаях оптимальный путь дальнейшего продвижения процесса перехода может лежать исключительно через совершенствование уже действующих институтов, оставляя без изменений относительные функции государства и рынка. Тем не менее в других случаях продвижение реформ вперед может сопровождаться даже увеличением роли государства в конкретной области или отрасли, если самое эффективное решение предусматривает выполнение государством конкретной функции, которой у него вначале не было: например, в области финансового или природоохранного регулирования и инфраструктуры.

2.3 Воздействие глобального кризиса

Еще задолго до возникновения в регионе операций нынешнего кризиса отмечалось значение таких вопросов, как упор на качество, роль институтов и правильная сбалансированность интересов государства и рынка. Но важность этой констатации терялась на фоне сверхизобилия ликвидности, благодаря чему прощались и слабости, и политические ошибки.

Несмотря на то, что корни этого кризиса нужно искать за пределами региона стран с переходной экономикой, он, тем не менее, обнажил ряд уязвимых мест,

² Для решения этой задачи лучше всего обратиться к "отраслевым стратегиям" ЕБРР, в которых цели переходного процесса даны в разбивке по отраслям с указанием планируемых ЕБРР мероприятий по их достижению.

возникших на "родной почве". Быстрое встраивание региона в глобальные мироотношения открыло перед ним огромные возможности и вместе с тем привело к нарастанию неравновесия в развитии и уязвимости региона перед лицом глобальных потрясений. Хотя некоторые из этих явлений присущи не только региону стран с переходной экономикой, особенно в финансовом секторе, вкупе с еще остающимися пробелами в области реформ они делают регион подверженным большим рискам в условиях спада мировой экономики. В разных странах это, безусловно, проявляется по-разному, и многие из стран еще не до конца прошли предначертанный им путь. С учетом различий в управлении макроэкономическими процессами, экономических структурах и ходе структурных реформ (как это указывается в разделе 2.1), некоторые страны неизбежно окажутся в более, а другие в менее уязвимом положении. Тем не менее нужно отметить ряд крупных особенностей.

- В ряде стран феноменальные темпы роста банковских систем намного обогнали имеющийся у них потенциал привлечения вкладов, а также качественные параметры управления рисками и системного регулирования.
- Внутренние рынки капитала оставались слишком малоемкими, чтобы снабжать заемщиков срочными финансовыми ресурсами, необходимыми для утоления инвестиционных appetитов региона, в результате чего возникла опасная зависимость от внешних источников привлечения средств и волатильности обменных курсов.
- В погоне за прибылью инвесторы не обращали внимания на незрелость систем корпоративного управления, слабость законодательной и институциональной базы.
- Модель экономического развития во многих странах и отраслях строилась на бездонности природных ресурсов, наследии эпохи плановой экономики, что усугубляло напряженное положение с платежным балансом, подрывало конкурентоспособность корпоративных структур и, безусловно, способствовало деградации окружающей среды и изменению климата.
- В отдельных странах промышленное развитие в эпоху реформ не в полной мере опиралось на человеческий капитал региона, объемы которого также сократились в результате эмиграции, вследствие чего экономика этих стран не получила достаточной диверсификации, а малоквалифицированные работники обрабатывающей промышленности были вынуждены конкурировать с гораздо более щедро наделенными рабочей силой странами с развивающейся экономикой и оказались менее гибкими в вопросах адаптации к отраслевым шокам (другие страны, однако, продемонстрировали замечательные результаты роста производительности труда).
- В области инфраструктуры и коммунального хозяйства огромные потребности региона в восстановительных работах и инвестициях привели к возникновению узких мест, в то время как институциональная база для привлечения дополнительных объемов частного капитала и специалистов в новых условиях дефицита финансовых ресурсов в основном отсутствовала или не прошла проверку временем.

Но самое главное воздействие кризиса на процесс перехода носит, наверное, политический характер, и направления этого воздействия по-прежнему неясны. Вопросы о рыночных механизмах, процессах глобализации задаются сейчас политиками, бизнесменами и простыми гражданами во всех странах мира, а не только в регионе стран с переходной экономикой. Тот факт, что кризис возник в странах со зрелой рыночной экономикой и перекинулся в страны с новой экономикой, а не наоборот, может подорвать доверие к модели, следовать которой население стран с переходной экономикой призывали последние 20 лет. Необузданность рынков рассматривается не как решение проблемы, а как сама проблема. Экспансия иностранных банков в страны с переходной экономикой может квалифицироваться не как источник стабильности, а как канал распространения инфекции. Переживающие трудности финансовые организации и крупные корпоративные структуры могут смотреть на государство не как на обузу, а как на спасителя.

Большинство стран с переходной экономикой вряд ли можно сбить с того пути, который привел их к демократии, ориентированной на рыночную экономику. Для этих стран применение данных принципов может меняться лишь в мелких деталях, например, в области регулирования финансовых рынков, в то время как сами принципы, очевидно, уже прочно укоренились. В других странах разразившийся кризис может привести к более глубоким последствиям. Он может придать новый импульс тенденции к активизации вмешательства со стороны государства, которое уже осуществлялось главным образом не по экономическим, а политическим мотивам. Ренационализация, государственное управление хозяйственной деятельностью и создание мощных госкорпораций – вот те процессы, толчком для которых стал нынешний кризис, процессы, которые могут развиваться не по тщательно продуманной логике институционального качества и государственно-частного взаимодействия, о чем говорится в предыдущем разделе. Вероятно, должно пройти какое-то время, чтобы обратить эти процессы вспять, чтобы вновь переключить внимание на творимые рынком блага при поддержке компетентного государства как наиболее эффективного инструмента распределения ресурсов.

2.4 Кратко- и среднесрочные задачи переходного процесса

В предыдущих разделах рассматривались вопросы использования накопленного опыта и результатов экономических исследований в целях нашего осмысления процесса перехода. Далее, самой фундаментальной задачей переходного процесса станет, наверное, акцент на качество работы частных и государственных структур.

Вместе с тем самой актуальной проблемой на сегодня, безусловно, является нынешний кризис, который, распространяясь, охватывает все страны, все сегменты экономик региона операций. В ближайшем плане борьба с кризисом требует принятия спасательных мер финансового характера, а также мер в поддержку внешней торговли и совокупного спроса. Для оказания помощи региону этими мерами ЕБРР разработал целый ряд конкретных антикризисных мер, обоснование, предмет и формы реализации которых изложены в других разделах этого документа. Несмотря на сильное искушение при проведении этих мероприятий отодвинуть структурные соображения на задний план, тем не

менее принципиально важно, чтобы политические деятели – и, безусловно, ЕБРР – полностью учли последствия факторов, которые поставили многие из экономик региона в особенно уязвимое положение при возникновении внешних шоков.

Как уже утверждалось выше, между этими факторами риска, четким осмыслением роли государства и среднесрочной задачей повышения параметров качества существует тесная взаимосвязь. Для стабилизации финансовых систем в центр внимания необходимо ставить вопросы разработки добротной структуры балансов, управления рисками, институционального и системного управления в дополнение к проблемам привлечения финансовых ресурсов. Оказывая поддержку предприятиям коммунального хозяйства или энергетики, главное – это разработка надежных моделей получения доходов с учетом факторов доступности платы, распределения рисков и обязанностей между государственным и частным секторами таким образом, чтобы их распределение воспринималось как прозрачное и справедливое. Для обеспечения конкурентоспособности корпоративных структур, дальнейшего привлечения кредитных ресурсов в условиях более жесткой конъюнктуры принципиально важное значение будут иметь надлежащее корпоративное управление и недопущение расточительного расходования (энергоносителей и других ресурсов).

Помимо принятия неотложных антикризисных мер в период действия ОСКР-4 главное внимание необходимо уделить мерам не только повышения параметров качества, но также и углубления структур рыночных экономик региона операций. С учетом претворения в жизнь позиции акционеров ЕБРР продолжение твердого курса на укоренение принципов плюрализма и демократии по-прежнему составляют сердцевину этих мер в регионе операций ЕБРР как на местном, так и на национальном уровнях. Аналогичным образом, одной из главных задач будет оставаться борьба с коррупцией и устранение ее разлагающих последствий не только для инвестиционных процессов, но и для принятия населением идей рыночной экономики.

Финансовый сектор

Актуальным приоритетом в этом секторе является обеспечение стабильности, восстановление нормальных условий финансирования реального сектора экономики, особенно малых предприятий. Зачастую это может быть сопряжено с потребностями в рекапитализации и фондировании имеющих жизнеспособную бизнес-модель банков, в том числе с привлечением к этому государства. Из-за ограниченности ресурсов и административного потенциала вмешательство государства должно иметь избирательную направленность. Одним из важных факторов здесь будет структурирование участия государства таким образом, чтобы оно осуществлялось с проявлением уважения к процессам принятия решений хозяйствующими субъектами (несмотря на неизбежность политического нажима со стороны государства в пользу директивного кредитования) и не пускало глубокие корни. Кризис – это еще и возможность, которой нужно воспользоваться в целях дальнейшей реструктуризации и консолидации банковских систем, которые в отдельных странах все еще остаются фрагментарными. С учетом активного присутствия в данном регионе

иностранных банков еще одной актуальной задачей становится преодоление возможных негативных побочных последствий урезания расходов материнскими банками, причем некоторые из них могут стать случайным результатом формирования пакетов спасательных мер в странах происхождения этих банков. Данная проблема рассматривается более подробно в последних документах Совета директоров.

В среднесрочном плане усилия необходимо сосредоточить на дальнейшем внедрении добротного выстроенных пруденциальных и надзорных режимов, способных предотвратить повторную волну неустойчивого фондирования и кредитования, в том числе – и это принципиально важно – решить вопросы трансграничного регулирования. С подобными вызовами сталкиваются и страны со зрелой рыночной экономикой, и авторы реформ смогут поучиться друг у друга и наладить между собой сотрудничество. Режим правового регулирования необходимо дополнить надежно действующими системами и практическими методиками управления рисками в самих банках, особенно применительно к операциям на оптовых рынках и с обязательствами в иностранных валютах. В широком плане в своих стратегиях развития банкам следует больше рассчитывать на привлечение ресурсов на внутренних, а не на зарубежных рынках и ставить пределы разбуханию своих балансов, что им неизбежно придется делать.

Вместе с тем регион операций испытывает большие потребности в инвестиционных ресурсах, и в нем по-прежнему ощущается дефицит внутренних ресурсов, которые можно привлечь на нормальных условиях и с нормальными сроками погашения. Задачу обеспечения "параметров качества" следует дополнить более систематизированным проведением мероприятий по углублению емкости рынков капитала по сравнению с их сегодняшним состоянием. Несмотря на многолетние разговоры и мечты о богатстве, процесс разработки оншорных механизмов сбережения и инвестирования средств, включая создание фондов акционерного капитала, пенсионного страхования и страхования жизни, по-прежнему тормозится из-за непоследовательности и незавершенности режимов регулирования и налоговых законов. Прогресс в этих областях обеспечит стабильность функционирования финансового сектора в целом.

Корпоративный сектор

Помимо принятия мер к стимулированию спроса актуальной задачей в корпоративном секторе является обеспечение требуемого доступа к оборотным средствам и средствам финансирования внешнеторговых сделок по каналам банковской системы. Еще одну угрозу, однако, представляет протекционизм. На сегодня протекционистские меры все еще имеют ограниченные масштабы, но под влиянием политически мотивированных соображений борьбы с безработицей (а дурные примеры здесь подает за граница) искушение к принятию таких мер может оказаться неодолимым. Протекционизм может превратить трудное экономическое положение в катастрофу, и ему нужно решительно противодействовать.

Среднесрочная повестка дня в корпоративном секторе содержит широкий круг вопросов. Исходя из общего курса на обеспечение качественных параметров рынков и институтов, стимулирование развития конкуренции и снижение уровней рыночной концентрации должны стать одним из приоритетов. В условиях чрезмерной монополизации рынков они не могут работать эффективно на пользу общества; монополизм подрывает легитимность рыночной экономики. К подобным же последствиям могут привести коррупция в корпоративных структурах и недостатки в корпоративном управлении, например, в защите прав миноритарных акционеров и работников, обеспечении прозрачности. Все это подрывает конкурентоспособность, тормозит процессы глобальной интеграции. Несмотря на то, что в регионе операций принимается немало требуемых правовых норм, в ближайшие годы директивным органам нужно будет уделять гораздо больше внимания вопросам укрепления правоприменительных механизмов (антимонопольным органам и структурам, занимающимся расследованием противоправных действий, передачей таких дел в суд и наказанием виновников).

Параллельно с этим меры повышения качества потребуются дополнить дальнейшими мероприятиями по углублению рыночных экономик региона операций. Реформы должны быть нацелены на облегчение новым участникам рынка условий для входа на него, организацию упорядоченного выхода из рыночных структур, создание деловой среды, способствующей развитию конкуренции и диверсификации экономики; на стимулирование инновационных процессов и повышение производительности труда на уровне предприятия; на привитие культуры предпринимательства. Инновации и диверсификация тесно связаны с человеческим капиталом страны и зачастую считаются одним из ключевых факторов обеспечения долгосрочного экономического роста. Страны региона с переходной экономикой имеют в этой области определенные преимущества: наличие высокообразованного населения и инфраструктуры для развития наукоемких отраслей экономики, которые эти страны не смогли в достаточной мере преобразовать в успешно функционирующие в масштабах всего мира инновационные технологии (и которые страдают от недофинансирования систем подготовки их кадров). Как представляется, главные проблемы сводятся к недостаткам, отмечаемым в рыночных механизмах в плане развития предпринимательства и обеспечения рисковым капиталом, в институциональной базе (включая защиту прав интеллектуальной собственности и политический курс на развитие конкуренции), в мероприятиях по налаживанию связей между вузами и бизнесом.

Еще одна область, нуждающаяся в дальнейшем внимании, связана с развитием интегрированных производственных цепочек. Каналы обратной связи между конкурирующими на мировом рынке производителями и их поставщиками являются одними из самых мощных каналов развития МСП, диверсификации экономики, передачи технологических, управленческих стандартов и стандартов качества. В странах с наиболее развитой рыночной экономикой основу таких производственных систем зачастую составляет автомобилестроение. Еще одной отраслью, в которой регион операций обладает значительным потенциалом, является агропром. Всестороннее развитие продовольственной цепочки от производства первичной сельхозпродукции до ее хранения, транспортировки и переработки с получением добавленной

стоимости может стать одним из реальных конкурентных преимуществ данного региона в эпоху обостряющегося дефицита, но этим по-прежнему никто всерьез не занимается.

Энергобезопасность и изменение климата

Повестка дня реформ в области энергетики – в большей мере, чем в других секторах, – определяется динамикой политических событий и обязательств. Тем не менее, как уже отмечалось выше, здесь существует тесная взаимосвязь как с мерами устранения некоторых из уязвимых в макроэкономическом отношении мест в экономиках региона операций, так и с мерами создания конкурентоспособных на мировых рынках отраслей промышленности. В отличие от других районов мира существующие здесь недостатки, особенно расточительное расходование энергоносителей, уходят своими корнями в прошлое плановой экономики региона, и, таким образом, преодоление этого наследия становится неразрывной частью процесса реформ. Здесь имеются важные проблемы обеспечения качества, связанные с системами корпоративного управления и прозрачности на энергорынке, режимом институционального и директивного регулирования развития рыночных механизмов и ценообразования, поведением корпоративных структур.

Таким образом, в разряд ключевых выдвинулась задача ускорения темпов перехода на энергоэффективные методы хозяйствования со снижением объемов углеродных выбросов, причем дополнительную актуальность ее решению придало достигнутое Евросоюзом в декабре 2007 года соглашение об установлении контрольных показателей энергоэффективности и использования возобновляемых источников энергии. Даже несмотря на то, что разразившийся сейчас финансовый кризис может временно отвлечь внимание политиков от этих вопросов, ясно, что относительная важность этой задачи будет только возрастать.

Еще одним в равной мере важным вопросом повестки дня является энергобезопасность. Она предусматривает диверсификацию источников, поставщиков и систем транспортировки энергоносителей в целях обеспечения бесперебойности энергоснабжения или недопущения последствий ухудшения рыночной конъюнктуры, увязку с проблемами повышения энергоэффективности и освоения возобновляемых источников энергии. Укреплению энергобезопасности и привлечению дополнительного числа государств-членов к участию в европейской системе электроснабжения будет способствовать реализация ряда резонансных трансъевропейских проектов.

Регион операций ЕБРР во многом зависит от производства электроэнергии на атомных электростанциях, и эта его зависимость не будет уменьшаться, несмотря на закрытие старых реакторов повышенной степени опасности, особенно в странах ЕС. Сроки действия своих реакторов первого поколения продлили Россия и другие страны, которые будут продолжать их эксплуатацию до появления их замены в лице новых АЭС. Решения о строительстве новых АЭС уже приняли Украина, Болгария, Литва и Словакия, а некоторые другие страны рассматривают такую возможность. Следовательно, для региона операций принципиально важными будут оставаться вопросы безопасной

эксплуатации действующих АЭС, безопасности и охраны отработавшего ядерного топлива и его отходов. Все это также является предпосылками для успешной работы/жизнеспособности атомной электроэнергетики в целом.

Инфраструктура

Разразившийся кризис сказывается на состоянии инфраструктуры и коммунального хозяйства главным образом в плане их финансирования. По мере исчезновения частных источников срочного финансирования актуальной задачей становится привлечение финансовой помощи на критически важные проекты из государственных источников и по линии МФУ. Помимо этой актуальной задачи, однако, в регионе по-прежнему ощущаются огромные потребности в замене устаревающей инфраструктуры (включая энергетику).

Наблюдавшиеся в последние годы стремительные темпы экономического развития заставили действующие мощности работать на пределе их возможностей. Проведенные в области тарифообразования реформы вскрыли неэффективность унаследованных от прошлого капитальных фондов в областях энергетики и коммунального хозяйства. Транспортная сеть, построенная главным образом для удовлетворения потребностей СЭВ, вступает в противоречие со складывающимися в мире новыми формами торговых связей. В результате этого во всех странах региона наметилось ускорение темпов вложения капитала в инфраструктуру, и, несмотря на неизбежные откаты назад в условиях разразившегося кризиса, объемы инвестиций потребуются наращивать и далее.

В условиях дефицита государственных финансов сейчас, как никогда, важно дополнить государственные бюджеты частным капиталом, уточнить режим правового регулирования государственно-частных партнерств, создаваемых в целях привлечения смешанных источников финансирования. Это одно из наиболее запущенных направлений процесса перехода. Правительства должны довести его "до ума" в плане проведения консультаций, обеспечения доступности платы, распределения рисков между государственным и частным секторами, с тем чтобы обеспечить качественное обслуживание, смягчить политический риск проявления недовольства со стороны населения. В тех случаях, когда в реализации таких мероприятий задействован только государственный сектор, все равно потребуется обеспечить эффективность, создать четкую модель получения доходов, установить прозрачные правила производства закупок, организовать передачу второстепенных видов деятельности на сторону. Это серьезные задачи, особенно для муниципальных образований.

Одновременно с этим возникает необходимость в разработке и введении директивных и нормативных установок и стимулов, способствующих достижению целей в областях охраны окружающей среды и изменения климата. В этих областях достичь реальные результаты трудно достичь даже с применением рыночных механизмов из-за наличия серьезных внешних факторов. Успех переходного процесса обусловлен созданием режимов монетизации и интернализации последствий причинения экологического вреда, а проекты, способствующие достижению этих целей, становятся прямым

подспорьем в процессе становления хорошо и устойчиво функционирующей рыночной экономики. В основу любой такой стратегии должна быть положена ценовая реформа, но системы поощрения и регулирования по-прежнему развиты слабо, особенно в странах СНГ.

Дальнейшие задачи переходного процесса

Выше рассматривались те области, в которых ЕБРР наладил активное операционное взаимодействие. Вместе с тем круг проблем, которые предстоит решать правительствам в ближайшие годы, безусловно, намного шире. Несмотря на достигнутые большинством стран региона значительные результаты в создании рыночных механизмов, преодолении наследия социализма и рецессии в постпереходный период, некоторые из секторов по-прежнему находятся в полностью запущенном состоянии. В области здравоохранения, образования, ЖКХ и производства первичной сельхозпродукции инвестиции поступают в крайне скудных объемах, а структурных реформ в этих областях с момента начала переходного процесса практически не видно. Последствия этого запущенного состояния проявляются в падении количественных показателей в сферах здравоохранения, социального обеспечения и образования, в снижении производительности сельхозугодий в регионе операций. Они также проявляются в результатах обследований домохозяйств по вопросам воздействия переходного процесса на население, в том числе в результатах проведенного ЕБРР и ВБ обследования под названием "Жизнь в условиях переходного процесса". По мнению жителей данного региона, снижение уровней здравоохранения и образования является одной из самых острых проблем, требующих дополнительных инвестиций в эти области. Устранение препятствий на пути реформ в областях здравоохранения и образования может иметь такое же большое значение для будущего региона, как и углубление действующих сегодня рыночных структур в финансовом, корпоративном или инфраструктурном секторах.

ВРЕЗКА 2. ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС – ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОПЫТА ПРОШЛЫХ ЛЕТ

Накопленный со времени падения Берлинской стены 20-летний опыт и нынешний кризис обогатили наше представление о переходном процессе:

- переходный процесс – это не просто *размеры* участия государства в экономике, *какое* влияние государство оказывает на получение экономических результатов и *как* оно пытается его оказывать;
- качество институтов – государственных и частных – это ключевая составляющая успеха в продвижении процесса перехода вперед;
- недостатки институциональной базы в финансовом, корпоративном и инфраструктурном секторах усугубились в результате стремительных темпов экономического развития и способствуют углублению кризиса.

С учетом эволюции региона операций и воздействия на него разразившегося кризиса в предстоящий период времени предстоит решить следующие задачи:

- продвижение переходного процесса вперед и углубление демократии с бóльшим упором на такие качественные аспекты этого процесса, как институциональная и экологическая устойчивость;
- стабилизация состояния финансового сектора, восстановление нормальных условий финансирования реального сектора экономики;
- развитие дифференцированной и наукоемкой экономики как основы сбалансированного и устойчивого экономического роста и занятости;
- переход на энергоэффективные методы хозяйствования с низкими уровнями углеродных выбросов в интересах обеспечения энергобезопасности и экономической конкурентоспособности;
- ускорение темпов вложения капитала в развитие инфраструктуры, в том числе на природоохранные цели, с применением комплекса моделей отношений собственности, управления и финансирования в целях наращивания потенциала долгосрочного экономического роста.

3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕБРР

ЕБРР обладает рядом особенностей, которые в своей совокупности отличают его от других организаций и инструментов государственной политики. Некоторые из них закреплены в уставе ЕБРР, в то время как другие сформировались с течением времени. Теперь, когда акционеры ЕБРР изыскивают оптимальные методы решения кратко- и среднесрочных задач переходного процесса в регионе, эти особенности становятся источником *сравнительных преимуществ* ЕБРР, позволяющих его акционерам добиваться достижения определенных целей более эффективным образом и с меньшими затратами для государственной казны по сравнению с другими возможными инструментами (например, бюджетной политикой и финансовыми стимулами) или по сравнению с возможностями, предлагаемыми частным сектором и другими МФУ. Проистекающие из уставных, институциональных и операционных особенностей ЕБРР эти сравнительные преимущества в кратком виде изложены ниже.

Уставные особенности

- Одной из уникальных особенностей ЕБРР является его **реформаторский мандат**. На практике это означает, что ЕБРР обуславливает свое участие в реализации проектов осуществлением различных преобразований в интересах становления открытой и ориентированной на рынок экономики. Это имеет очень большое значение для его акционеров, поскольку обеспечивает использование внесенного ими капитала в интересах фактических системных преобразований и прогресса в регионе, а также отражает особую значимость деятельности ЕБРР. То, что может считаться операционным недостатком, также оборачивается достоинством в том смысле, что это свидетельствует о доверии со стороны ЕБРР и может рассматриваться как знак его одобрения. Это подразумевает необходимость в установлении с его клиентами отношений, выходящих за рамки финансовых транзакций и охватывающих нефинансовые формы оказания поддержки в таких областях, как соблюдение природоохранных нормативов, корпоративное управление, эффективное оказание коммунальных услуг, принципы производства закупок, соблюдение норм деловой этики.
- **Мобилизующая функция** ЕБРР скрупулезно выполняется его Советом директоров и оперативным руководством. Это имеет большое значение для акционеров, поскольку обеспечивает заимствование государственных средств в оптимальных объемах. Кроме того, это одно из достоинств ЕБРР на операционном уровне, поскольку позволяет ему строить хорошие отношения с участниками рынка, выступая в качестве источника финансирования, дополняющего частный сектор, а не конкурирующего с ним.

Институциональные особенности

- **Глобальный институциональный состав акционеров.** Институциональный состав акционеров ЕБРР носит глобальный характер,

обеспечивая ему широкую поддержку, нейтралитет и независимость. Это высоко ценится его клиентами (странами и частнопредпринимательскими структурами). ЕБРР не выступает инструментом какого-либо конкретного акционера или группы акционеров, а служит интересам всех акционеров и рассматривается ими именно в этом качестве.

- **Региональная ориентация.** ЕБРР работает конкретно в одном географическом районе: в ряде стран, обладающих общими характеристиками и имевших в прошлом административно-командную экономическую систему, за исключением Турции. Его компетенция носит целенаправленный характер и подкрепляется его присутствием непосредственно на местах. В этих странах ЕБРР накопил значительный опыт работы в отраслях, иногда реализовав там очень большое число операций, например, в финансовом секторе, агропроме и муниципальной инфраструктуре или в странах СНГ. Это позволило ЕБРР приобрести глубокое представление о странах его операций, что в свою очередь дает ему возможность защищать инвесторов от политического или административного вмешательства, конкретно создавать благоприятные условия для вложения капитала. Таким сочетанием странового и отраслевого опыта деятельности в регионе не обладает ни одна другая организация, что особенно ценится иностранными инвесторами.

Операционные особенности

- **Проектная ориентация.** ЕБРР является банком проектного финансирования, обладающим высоко развитой культурой совершения транзакций. Его деятельность носит конкретный и материально осязаемый характер, оказывает наглядное воздействие на "реальный сектор экономики" (например, воздействие на жизнь обычных граждан в форме улучшения качества воды или модернизации городского транспорта). Его специализация – не макро-, а микроэкономика, и его кредитование не диктуется политическими или программными соображениями.
- **Ориентация на развитие частного сектора.** ЕБРР представляет собой гибридный тип организации, сочетающей нацеленность на развитие частного сектора с государственным мандатом и структурой корпоративного управления. В то же время это позволяет Банку поддерживать организационные формы в диапазоне от государственных до частных, которые наиболее эффективны с точки зрения поставленных задач, или формы, являющиеся этапными в переходном процессе, например, акционирование в муниципальном секторе.
- **Готовность идти на риск.** ЕБРР доказал свою готовность идти на риск при кредитовании и вложении средств в акционерные капиталы исходя из экономического обоснования финансируемых им проектов, а не наличия гарантий третьих сторон (например, государственных или банковских гарантий). Его способность идти на риск обусловлена разработанными им инвестиционными технологиями и накопленным за много лет опытом работы с заемщиками из частного сектора. Еще одним фактором,

позволяющим ему сознательно брать на себя риск, является надежное состояние его баланса.

- **Приверженность высоким нормам качества.** ЕБРР соблюдает высокие нормы качества (в плане проведения реформ и совершения кредитных операций), прозрачности, корпоративного управления, деловой этики, экологии и закупок (о чем свидетельствует высокий рейтинг, присужденный ЕБРР в опубликованном организацией "One World Trust" Докладе о глобальных принципах отчетности). В частности, ЕБРР заслужил хорошую репутацию в вопросах соблюдения природоохранных норм и сохранения нейтралитета в отношениях с другими организациями. Привлечение ЕБРР к участию в проектах, реализуемых его клиентами, иногда рассматривается ими как знак одобрения.
- **Функции посредника между государственным и частным секторами.** С течением времени ЕБРР накопил потенциал выполнения функций посредника между государственным и частным секторами благодаря доверию к нему органов государственной власти, наличию у него многочисленных атрибутов управленческой культуры частного сектора и инструментария для взаимодействия с государственным и частным секторами. Это особенно востребовано при реализации инфраструктурных и энергетических проектов. Вместе с тем наличие такого атрибута не должно располагать ЕБРР к благодушию. Иногда высказываются мнения, что способность ЕБРР вести политический диалог и добиваться результатов несколько преувеличена. Одновременно с этим констатируется, что в условиях сложившейся сегодня экономической ситуации ЕБРР мог бы намного активнее добиваться еще больших результатов при проведении политического диалога. Сильная сторона ЕБРР заключается, скорее, в его умении решать общие нормативно-правовые вопросы, возникающие при практической реализации конкретных проектов, чем в ведении диалога общего характера. Это, однако, требует разработки необходимого инструктивного материала для решения с принципиальных позиций потенциальных противоречий, возникающих в тех случаях, когда ЕБРР стремится выступать и в качестве советника правительства, и оказывать поддержку в реализации проекта, предложенного потенциальным или уже имеющимся у него клиентом из частного сектора.

Задачей на период действия ОСКР-4 должно стать комплексное использование этих сравнительных преимуществ ЕБРР в интересах принятия эффективных мер борьбы с кризисом, экономического восстановления и решения более широких вопросов переходного процесса. Будучи относительно крупным инвестором, являющимся крупнейшим и стабильнейшим из иностранных источников средств проектного финансирования в регионе, ЕБРР, тем не менее, обладает небольшими объемами капитала по сравнению с общими инвестиционными потребностями региона. Со времени своего учреждения ЕБРР вложил средства в размере от 1 до 3% основного капитала региона в зависимости от конкретных субрегионов³. Таким образом, ЕБРР должен использовать имеющиеся у него

³ В верхней части этого диапазона вложений находятся страны на начальных и средних этапах процесса перехода, а в нижней части – страны Центральной Европы и Россия.

сравнительные преимущества в адресном порядке, структурируя их с учетом дальнейшего развития комплекса его основных профилей деятельности. Это необязательно подразумевает узко отраслевую направленность его операций, поскольку некоторые из особенностей и функций ЕБРР являются "горизонтальными", в то время как другие могут применяться "вертикально" для достижения конкретных целей в *рамках* отдельных отраслей.

Успешное развитие комплекса основных профильных знаний и навыков, вытекающих из его сравнительных преимуществ, позволит ЕБРР еще больше укрепить свой "бренд" в период действия ОСКР-4, бренд, который акционеры мгновенно признали ценным инструментом в деле достижения ключевых целей государственной политики. Прежде чем переходить к более подробному рассмотрению основных профильных знаний и навыков ЕБРР в следующем разделе, полезно ознакомиться с возможными формами использования Банком имеющихся у него сегодня сравнительных преимуществ в интересах активизации его курса на улучшение качества и укрепление институтов.

Цели улучшения качества институциональных структур встроены в выполняемую ЕБРР функцию финансирования. Он использует набор методов выбора спонсоров и проектов, убеждения, оказания технической помощи и использования своих средств как рычагов воздействия (соблюдение определенных условий при выполнении проекта) для достижения таких целей обеспечения качества, как улучшение систем корпоративного управления, природоохранных показателей или систем управления рисками. Иногда указанный подход дополняется проведением политического диалога, особенно по проблематике регулируемых секторов. Несмотря на достигнутые успехи в общем плане, нашедшие отражение в рейтинге воздействия его проектов на переходный процесс, уроки, извлеченные из опыта реализации реформ и борьбы с кризисом (раздел 2), свидетельствуют о необходимости в проведении в еще более систематизированной форме мероприятий по совершенствованию не только проектных структур, но и институциональной среды, в которой они действуют.

Для эффективного решения этой задачи ЕБРР мог бы попытаться использовать свое положение как крупного финансового инвестора в странах операций в целях осуществления там качественных и системных преобразований. Задача заключается в том, чтобы, сохраняя свои сильные стороны и специализацию *банка*, ориентированного на совершение сделок, ему нужно одновременно с этим еще больше укрепить свой потенциал в областях оказания технической помощи, предоставления консультаций и ведения политического диалога. Важнейшими составляющими данного подхода могли бы стать поддержка со стороны доноров и новые возможности, которые открывает Специальный фонд акционеров. Кроме того, вероятно потребуются подумать о повышении ритмичности и предсказуемости финансирования ТС и о возможных организационных последствиях этого, в частности, о выборе эффективных форм привлечения небанковских подразделений ЕБРР к ТС и ведению политического диалога.

- Во-первых, в сфере технического сотрудничества ЕБРР мог бы рассмотреть возможность изыскания активных стимулов для реализации "точечных"

проектов ТС, нацеленных на укрепление нормативного или институционального потенциала на центральном, региональном или муниципальном уровнях. Как показало выполнение разработанной ЕБРР программы правовой реформы, это можно было бы сделать в отношении определенных аспектов регулирования (телекоммуникации, рынки ценных бумаг), законов, обеспечивающих функционирование рынков (концессии, несостоятельность) и судебной реформы (подготовка судейского корпуса). Другими примерами использования ЕБРР накопленных им проектных и отраслевых знаний в целях продвижения реформ в нормативной сфере с привлечением для этого средств технической помощи является работа ЕБРР по реформированию отраслей электроэнергетики России и Украины, а также недавняя реализация проекта ТС по оказанию поддержки в реформировании финансового сектора Украины. Это могло бы послужить моделью для других областей реформы, где ЕБРР может сыграть свою полезную роль, особенно в реализации инициативы по устойчивому развитию энергетики. Вместе с тем, имеющиеся у ЕБРР рычаги воздействия – это финансирование проектов, и даже "точечные" проекты ТС и политический диалог должны и далее оставаться в общей увязке с его инвестиционной программой. Более того, ЕБРР, безусловно, не должен ни дублировать, ни подменять работу других МФУ.

- Во-вторых, в сфере политического диалога от ЕБРР потребуются выделение в значительных объемах дополнительных средств целевого назначения в интересах ведения постоянного диалога с соответствующими органами власти различных стран. В настоящее время политический диалог ведется нескоординировано из-за отсутствия у многих отделов средств или стимулов для серьезного ведения диалога с расчетом на последующее осуществление нормативных или институциональных преобразований. Отделам ЕБРР нужно будет наладить более тесную координацию друг с другом, с другими МФУ и донорами. Вопросы координации действий с МФУ в этих целях рассматриваются далее в разделе 5. Важно сохранить на будущее тесную увязку инициатив по проведению политического диалога с реализацией нынешних или будущих проектов, ибо именно здесь у ЕБРР имеются наиболее мощные рычаги влияния.
- В-третьих, в сфере реализации проектов при наличии оснований для этого можно перейти от методики измерения прироста показателей переходного процесса по результатам каждой из операций к более активному подбору "реформаторских программ", нацеленных на осуществление системных преобразований на отраслевом уровне путем накопления с течением времени критической массы проектов. Первыми примерами такого подхода служат проекты водоснабжения и охраны окружающей среды в Румынии.

Применение такой стратегии не даст преимуществ одному сектору над другим (финансовому сектору над энергетикой/инфраструктурой над корпоративными структурами), а скорее будет адресно обеспечивать достижение определенных горизонтальных целей, в первую очередь эффективность регулирования, конкуренция, диверсификация экономики, инновации, улучшение работы коммунального хозяйства и повышение энергоэффективности.

ВРЕЗКА 3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕБРР

По сравнению с рыночными структурами и другими МФУ ЕБРР обладает конкретным набором сравнительных преимуществ, которые определяют его ценность для акционеров. К ним относятся следующие:

- его реформаторский мандат, нацеливающий его инвестиционную активность на осуществление системных преобразований и достижение прогресса в регионе операций;
- выполнение мобилизующей функции ЕБРР в обеспечение оптимально эффективного использования государственных средств;
- глобальный состав акционеров, обеспечивающих ему широкую поддержку, нейтралитет и независимость;
- знание конкретной специфики региона операций и большой опыт их проведения в широком круге стран и отраслей;
- ориентация на совершение сделок, оказывающих конкретное и материально ощутимое воздействие на реальный сектор экономики;
- доказанная готовность идти на риск при кредитовании и вложении средств в акционерные капиталы, заслуженная репутация в области внедрения высоких стандартов качества;
- гибридный характер деятельности организации, ориентированной на развитие частного сектора, но обладающей государственными мандатом и структурой корпоративного управления;
- и, как следствие, способность выступать посредником между государственным и частным секторами благодаря фактору его надежности как государственной организации в сочетании с его управленческой культурой частного сектора.

Стоящая перед ЕБРР в период действия ОСКР-4 задача заключается в комплексном использовании этих сравнительных преимуществ в интересах принятия эффективных мер борьбы с кризисом, экономического восстановления и решения более широких проблем переходного процесса:

- с учетом относительно небольших размеров своего капитала, ЕБРР должен найти адресное применение своим сравнительным преимуществам, структурируя их применительно к целям дальнейшего развития своих профильных знаний и навыков;
- комплекс профильных знаний и навыков ЕБРР будет определять его ценность для акционеров как инструмента достижения конкретных целей государственной политики;
- меры повышения качества государственных и рыночных структур потребуют дальнейшего наращивания потенциала ЕБРР в сферах оказания технической помощи и ведения политического диалога, в том числе и применительно к "точечным" проектам;
- однако главной специализацией ЕБРР должна оставаться его ориентация на совершение сделок.

4. ПРОФИЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ РАБОТЫ ЕБРР

За много лет ЕБРР разработал ряд направлений профильных знаний и навыков работы в интересах достижения стратегических целей как **вертикальных**, т.е. применительно к конкретной отрасли, так и **горизонтальных**. Некоторые из них можно углубить дальше и переориентировать в интересах наиболее эффективного решения проблем, вызванных кризисом и мерами экономического восстановления в предстоящие годы. В дополнение к ним можно разработать новые направления профильных знаний и навыков для решения новых задач переходного процесса и с учетом приоритетов акционеров.

При рассмотрении знаний и навыков ЕБРР дальше в этом разделе нужно помнить о том, что операционная эффективность ЕБРР также обусловлена его **функциональными** обязанностями (например, функция синдицирования кредитов через коммерческие банки и привлечение донорских средств), а также **функциями контроля**, включая анализ эффекта воздействия на переходный процесс, кредитный анализ, рациональное составление договорно-юридической документации, проведение комплексных экологических обследований. Фактически эти аспекты деятельности ЕБРР являются основными составляющими его сравнительных преимуществ, изложенных в предыдущем разделе.

В настоящем разделе дается описание профильных знаний и навыков ЕБРР в обеспечении конкретных параметров качества в следующих областях:

- знания и навыки работы в финансовом секторе в поддержку создания надежных и грамотно управляемых банков и рынков капитала с помощью прямых инвестиций;
- знания и навыки работы в корпоративном секторе в поддержку создания малых бизнес-структур, внедрения высоких стандартов деловой этики, диверсификации экономики и создания добавленной стоимости;
- знания и навыки работы в секторе энергетики непосредственно в поддержку налаживания хорошо регулируемых систем энергоснабжения и энергобезопасности, повышения энергоэффективности в различных отраслях экономики;
- знания и навыки работы в области инфраструктуры в поддержку местных органов власти, развития эффективно функционирующих транспортных систем с привлечением как государственного, так и частного секторов.

Перечисление здесь некоторых из направлений профильных знаний и навыков ЕБРР не означает, что другие области его деятельности будут преданы забвению в предстоящий период действия стратегии. Тем не менее эти профильные знания и навыки наиболее эффективным образом обеспечивают увязку функциональных атрибутов и сравнительных преимуществ ЕБРР с более широкими задачами переходного процесса, стоящими перед регионом, и, как следствие этого, их дальнейшая разработка должна стать объектом более пристального внимания.

В период действий ОСКР-4 у ЕБРР могут появиться новые приоритеты, и ему потребуется проявить гибкость в вопросах дальнейшей адаптации и разработки его знаний и навыков. Одна из областей, упоминавшихся здесь, связана с возможностями использования уже имеющегося у ЕБРР опыта разработки проектов с уклоном в области экологии, охраны здоровья и техники безопасности. Несмотря на масштабность стоящих в этих областях задач, подход ЕБРР должен отражать его сравнительные преимущества как организации инвестиционно-реформаторской ориентации. В настоящее время уже появляются инструктивные материалы стратегического характера, в том числе формируются базирующиеся на программных началах подходы, объединяющие критическую массу инвестиций с систематическим принятием мер повышения нормативных стандартов и улучшения деловой практики.

В период действия стратегии последствия разразившегося кризиса и особенно возобновление активной роли государства в экономике, вероятно, наложат свой отпечаток на все основные профильные направления работы ЕБРР. При выборе и формировании проектов ЕБРР может так строить свою работу с партнерами по региону, чтобы побудить государство играть активную роль, не нарушая, а соблюдая при этом рыночные принципы (государство регулирует и перераспределяет) и нормы коммерческой практики. С помощью реализуемых им операций ЕБРР может выбирать и формировать сделки в целях предотвращения отката с пути реформ, главным образом в финансовом секторе, а также в выборочном порядке и в других секторах. С помощью операций по линии ТС и политического диалога ЕБРР может попытаться использовать этот кризис как возможность для подтверждения важности обеспечения надлежащего корпоративного управления и регулирования.

4.1 Знания и навыки работы в финансовом секторе

ЕБРР накопил опыт работы в этом секторе, играя широкую и активную роль с самых начальных стадий процесса перехода. Она связана с оказанием поддержки в создании в ряде стран их первых частных банков, в приватизации государственных банков, формировании фондов акционерного капитала, специализирующихся на регионе операций, разработке таких новых направлений деятельности, как открытие кредитных линий для поддержки МСП или повышения энергоэффективности и внедрение новых инструментов, например, лизинга и ипотечного кредитования. Чистый объем его сделок в области ФП в совокупности превышает 13,5 млрд. евро, а общая стоимость проектов составляет 26 млрд. евро. На конец 2008 года портфель ФП достиг 7 млрд. евро, а число проектов – чуть более 700. В наращивании объемов своего портфеля ФП ЕБРР активно использует вложения в акции либо в форме прямых вложений в акционерные капиталы, либо по каналам фондов акционерного капитала.

Как уже отмечалось ранее, мировой финансовый кризис вскрывает шаткость конструкций финансовых систем в странах операций. Из-за более обострившегося по сравнению с другими секторами положения в финансовом секторе региона операций он в настоящее время не в состоянии эффективно финансировать реальный сектор экономики, в частности МСП.

Сформированный ЕБРР пакет антикризисных мер в финансовом секторе позволяет существенно расширить объемы деятельности ФП, осваивать растущий приток ресурсов в течение определенного времени. В частности, от ЕБРР потребуется оказывать поддержку его клиентам, предлагая им широкий набор инструментов, стимулы к совершенствованию систем управления рисками и пруденциального регулирования, а также играть центральную роль в налаживании сотрудничества между МФУ в целях укрепления сетей банковских организаций в регионе операций ЕБРР, чтобы помочь ему в восстановлении доверия к банкам и финансировании реального сектора экономики. Возвращение государства в этот сектор требует тщательного анализа правил его участия в нем (а затем ухода из него), и в эту работу ЕБРР может внести полезный вклад. Еще более важную роль может сыграть Программа содействия развитию внешней торговли в условиях возникшей для торгового оборота угрозы в лице дефицита финансовых ресурсов и (или) доверия.

Разразившийся на новых рынках кризис подчеркнул важность осмысления клиентами ЕБРР того факта, что им не следует полагаться исключительно на внешние источники привлечения финансовых средств, особенно в иностранных валютах. Кроме того, чрезмерные объемы краткосрочных банковских заимствований создают опасное положение с нестыковкой сроков погашения этих ресурсов в их балансах. Это указывает на необходимость в организации предложения кредитных ресурсов в национальных валютах и в развитии национальных рынков капитала, с тем чтобы они в конечном итоге вышли на уровень устойчивости без участия МФУ. Кредитование и фондирование в национальных валютах, развитие внутренних рынков капитала стали стратегическими проблемами процесса перехода.

ЕБРР уже играет важную роль в этих процессах в регионе стран с переходной экономикой. Со времени первой эмиссии облигаций ЕБРР, номинированных в форинтах и размещенных в 1994 году на внутреннем рынке Венгрии, ЕБРР выпустил облигации в валютах шести из его стран операций. Совместно с национальными коммерческими банками и органами власти он ввел в обращение индексы денежных рынков (например, МОСПРАЙМ в России) или обеспечил их укрепление в целях повышения уровня прозрачности внутреннего рынка, последовательности в кредитном ценообразовании, наращивания объемов ликвидности, удлинения сроков погашения заемных ресурсов и таким образом уменьшения нестыковок в сроках их возврата. Формирование самодостаточных внутренних рынков капитала требует выстраивания добротной рыночной инфраструктуры, в том числе эффективно действующих расчетно-клиринговых систем, а также прозрачных и всеобъемлющих нормативно-правовых режимов, реформированием которых ЕБРР занимается вместе с рядом стран его операций. Вместе с тем следует отметить, что долгосрочное кредитование в национальных валютах все еще находится в процессе становления, а в некоторых странах (например, в России) под угрозой нестабильности рыночной конъюнктуры. Данный продукт имеет важное значение и нуждается в разработке, если это позволяют обстоятельства.

Как и в других секторах, в этой области политический диалог может дать требуемый системный эффект, и его нужно и далее вести в увязке

с практическими инструментами и опытом, а не с теоретическими рассуждениями. В то время как во многих МФУ подразделения, курирующие вопросы развития рынков капитала, отделены от структур, занимающихся эмиссией облигаций в национальных валютах и (или) вопросами управления ликвидностью в национальных валютах, эти функции в ЕБРР полностью интегрированы и тесно координируются с операциями в области ФП, что дает ЕБРР реальное знание характера препятствий на пути кредитования в национальных валютах и развития рынков капитала.

Двигаясь дальше и опираясь на свои профильные знания и навыки работы в этой области, ЕБРР должен:

- оказывать прямую поддержку банкам в вопросах ликвидности, платежеспособности и восстановления сотрудничества с ними на разумных началах, работая в первую очередь с теми организациями – государственными и частными, – которые способны играть стабилизирующую и консолидирующую роль в процессах предстоящей реструктуризации данного сектора;
- играть ведущую роль в объединении усилий других МФУ, национальных органов власти и регулирования, чтобы попытаться обеспечить дальнейшее финансирование национальными и трансграничными сетями банковских организаций реального сектора экономики, особенно ММСП и включая местные органы власти;
- оказывать помощь в стимулировании процессов восстановления притока и в еще больших объемах рискованного капитала для нужд малого и среднего бизнеса по каналам фондов частного акционерного и венчурного капитала;
- выделять больше средств на развитие национальных рынков капитала и источников среднесрочного финансирования по каналам страховых компаний, пенсионных фондов и с применением продуктов денежных рынков;
- использовать опыт и репутацию ЕБРР на рынке в интересах ведения политического диалога в более широком тематическом диапазоне, в частности, по нормативным аспектам консолидации и реструктуризации банков.

4.2 Знания и навыки работы в корпоративном секторе

Сердцевиной мандата ЕБРР является оказание им содействия в развитии частнопредпринимательской инициативы корпоративных структур и реализации частных проектов с акцентом на параметры их качества, демонстрационный эффект, корпоративное управление и прозрачность.

Вследствие этого в сферу оказываемой ЕБРР в течение многих лет поддержки в развитии корпоративного сектора входил широкий круг секторов, включая агропром, общепромышленные отрасли, недвижимость, туризм и связь. В целях формирования своего портфеля проектов в корпоративном секторе ЕБРР задействовал весь диапазон имеющихся у него инструментов финансирования, включая значительные объемы вложений в акционерные капиталы. Чистый объем его сделок в корпоративном секторе в совокупности

превышает 13,6 млрд. евро, а общая стоимость проектов составляет 49 млрд. евро. На конец 2008 года портфель проектов в этом секторе достиг 5,9 млрд. евро, а их число – 370. Основная доля портфеля корпоративных проектов приходится на общепромышленные отрасли и агропром.

Разразившийся кризис вскрыл непрочность финансового положение многих национальных компаний как малых, так и больших, а также недолговечность притока иностранных инвестиций. Более того, кризис продемонстрировал недостаточность процессов диверсификации экономики во многих странах операций.

Несмотря на то, что работа ЕБРР в корпоративном секторе совместно со стратегическими инвесторами или национальными компаниями носит не такой "системный" характер, как его работа в финансовом секторе, она, тем не менее, с экономической точки зрения по-прежнему характеризуется значительными масштабами. В то время как частные инвесторы или их национальные финансовые организации часто финансируют промышленные проекты собственными средствами, у ЕБРР появился ряд клиентов из числа крупных инвесторов благодаря тому, что он имеет возможность выступать посредником между государственным и частным секторами, либо предлагать такие уникальные продукты, как долгосрочные кредиты в национальных валютах. Кроме того, привлечение ЕБРР приобретает для национальных инвесторов все более актуальный характер в условиях нынешнего кризиса.

Несмотря на то, что ЕБРР уже разработал все более прочно укореняющуюся концепцию оказания поддержки МСП, национальным компаниям и предпринимателям, этот профиль его деятельности необходимо укреплять и далее в свете ее значительного воздействия на показатели конкуренции, занятости, разнообразия и динамизма рыночных экономик. Потребности этого сектора приобретают неотложный характер в условиях кризиса, который сильно бьет по системам обеспечения МСП, оказывает масштабное и негативное влияние на состояние занятости. ЕБРР заслужил хорошую репутацию своей работой в области финансового посредничества (микрокредитование и финансирование МСП), в реализации таких специальных программ, как успешно функционирующий при поддержке Евросоюза механизм финансирования МСП в странах Центральной Европы (являющийся наглядным примером эффективного использования государственных средств), привлечении таких специализированных посреднических организаций, как Европейский фонд для Юго-Восточной Европы на Западных Балканах, внедрении рамочных механизмов в странах СНГ (механизмы прямого инвестирования, прямого кредитования, средне- и долгосрочного финансирования), механизма финансирования местных предприятий на Западных Балканах и других инструментов (недавно созданный механизм финансирования средних проектов – МФСП).

В своей дальнейшей работе ЕБРР может опираться на недавно созданный механизм для вложения средств в акционерные капиталы (указанный выше МФСП) в целях значительного наращивания объемов оказываемой им поддержки "Миттельштанду". Здесь главным препятствием по-прежнему будет разница между предпринимателями и ЕБРР в плане культуры ведения бизнеса.

По линии Программы ТАМ/БАС достигнуты большие результаты по консультированию МСП, но ее можно еще больше выдвинуть в центр деятельности ЕБРР по проектному финансированию в целях достижения взаимоусиливающих друг друга эффектов синергии. ЕБРР также мог бы усилить свой потенциал посредника между государственным и частным секторами в интересах развития предпринимательства, оказать помощь в облегчении нормативной и административной нагрузки на бизнес-структуры (например, приняв участие в мероприятиях по уменьшению сроков создания и регистрации предприятий), в рамках налаженного им сотрудничества с консультативными советами по иностранным инвестициям Казахстана, Румынии и ряда стран СНГ. И он мог бы разработать более систематизированный подход к вопросам активизации конкуренции как путем выбора проектов, так и путем оказания технической помощи соответствующим органам власти и ведения с ними политического диалога.

Помимо оказания поддержки реальному сектору экономики путем развития МСП и вложения в капитал корпоративного сектора в интересах распространения высоких норм деловой этики и диверсификации экономической базы стран операций ЕБРР мог бы рассмотреть перспективы дальнейшего развития его профиля деятельности в этой области по указанной ниже тематике.

- При анализе важности проблем развития широко диверсифицированной экономики ЕБРР должен повысить эффективность разработки собственных операций в **обрабатывающей промышленности**. Для этого нужно более грамотно использовать накопленный им опыт работы в областях автомобилестроения, производства стройматериалов, бумаги, продукции деревообработки, металлургии. Нынешняя организация его деятельности не дает большого эффекта для образования кластеров, не позволяет набрать нужную критическую массу, особенно в отношении малых стран.
- Важным элементом экономической конкурентоспособности и живучести страны является ее потенциал создания инновационных технологий, строительства **экономики знаний**. Создание экономики знаний – одна из важнейших составляющих процесса перехода, ибо она предполагает полномасштабное задействование имеющегося в регионе человеческого потенциала, который сегодняшние рынки в какой-то мере предают забвению. Это также будет способствовать созданию диверсифицированной и устойчиво функционирующей экономики. Данное тематическое направление нелегко реализовать в различных промышленных секторах. Как и в случае с энергоэффективностью, чтобы внести свой вклад, ЕБРР мог бы разработать для банкиров номенклатуру продуктов, дополнив их потенциалом ведения политического диалога по институционально-нормативной проблематике. Таким образом, вместо того чтобы уходить в наукоемкие области производства, ЕБРР мог бы изыскать в сфере своей операционной деятельности возможности для оказания поддержки по продвижению инновационных технологий, накоплению знаний/опыта.
- Во многих отношениях процесс перехода так еще и не удалось реализовать в **сельском хозяйстве**, причем даже в странах – новых членах ЕС (реформирование отношений земельной собственности, структурная

перестройка, приватизация главных активов агропрома и т.д.). Для ускорения вялых темпов реформ в этой области ЕБРР мог бы вложить капитал в сельскохозяйственную цепь создания добавленной стоимости, уделяя при этом главное внимание качеству продовольствия и дальнейшему развитию операций, реализуемых в тесной увязке с производством первичной сельхозпродукции.

4.3 Знания и навыки работы в секторе энергетики

На пороге третьего десятилетия реформ в регионе операций ЕБРР становится ясно, что сектор энергетики и его роль в обеспечении энергоэффективности и энергобезопасности станут принципиально важными элементами предстоящей фазы переходного процесса. Указанный сектор характеризуется наличием устаревающих и неэффективно функционирующих активов, в течение многих лет финансируемых по остаточному принципу. В сочетании с высокой энергозатратностью данного региона это становится угрозой для его энергобезопасности и экономического развития, ведет к непомерно огромным выбросам углерода и других загрязнителей. В секторе также проводится структурная перестройка и реформы в целях привлечения в него частного капитала, освоения возобновляемых источников энергии, внедрения конкуренции. Это позволит повысить его эффективность, но и потребует повышения тарифов. Успешное решение и устранение этих проблем, особенно в условиях экономического спада, – задача трудная, но имеющая важнейшее значение для переходного процесса, развития и экологии в регионе.

Отличительной особенностью деятельности ЕБРР в секторе энергетики является его умение вести активный политический диалог с органами власти в странах в сочетании со знанием специфики сектора (как национальной, так и мировой), выполнение его мандата в областях энергоэффективности и экологии. Чистый объем его операций в секторе энергетики в совокупности достиг 6 млрд. евро, а общая стоимость проектов составляет 29 млрд. евро. На конец 2008 года его портфель энергопроектов превысил 3 млрд. евро, а их число чуть более 100 с учетом проектов повышения энергоэффективности в секторах электроэнергетики и природных ресурсов, но без учета их в других секторах.

ЕБРР располагает хорошими возможностями, чтобы и далее играть ведущую роль в реформировании сектора энергетики. Участники этого сектора привыкли полагаться на умение ЕБРР вести политический диалог с органами власти в странах в сочетании с его знанием специфики данного сектора и имеющихся у него связей (как внутри стран, так и на международной арене), на его практический подход к реализации проектов повышения энергоэффективности и использованию гибких инструментов финансирования для удовлетворения потребностей каждой страны и каждого клиента. В дополнение к этому проекты проходят проверку на последствия их реализации в областях экологии, охраны здоровья, техники безопасности и в социальной сфере, а выполнение планов действий в вышеуказанных областях отслеживается в текущем режиме. На возможностях ЕБРР получить крупный эффект от его операций в этом секторе сказывается то обстоятельство, что здесь требуются денежные вливания в очень больших объемах, а также то, что ЕБРР заслужил себе репутацию защитника

инвесторов в нефтегазовой и горнорудной отраслях от вмешательства в их деятельность государственных органов в некоторых странах.

ЕБРР имеет возможности для дальнейшего наращивания своего портфеля проектов в этом секторе, используя для этого ряд своих основных сильных сторон, включая:

- опыт работы в области устойчивой энергетики в целях:
 - повышения энергоэффективности и улучшения природоохранных показателей;
 - вложения капитала в освоение возобновляемых источников энергии;
- оказание поддержки в привлечении частного капитала и содействия в приватизации;
- осуществление проектного финансирования и формирование ГЧП;
- его роль как пользующегося доверием политического советника и "честного брокера".

ЕБРР должен оперативно реагировать на краткосрочные последствия кризиса в данном секторе, внося коррективы в свои инвестиционные планы в регионе и продолжая обеспечивать достижение долгосрочных стратегических целей. Таким образом, в кратко- и среднесрочной перспективе ЕБРР должен:

в адресном порядке реализовывать проекты с максимальными показателями эффективности, одновременно с этим из-за меняющейся экономической обстановки отодвигая на задний план реализацию более капиталоемких проектов, необходимых для удовлетворения дополнительного спроса; и далее содействовать продвижению реформ и процессов рыночной либерализации в интересах дальнейшего обеспечения привлекательности долгосрочных основ данного сектора.

В более отдаленной перспективе главными задачами процесса перехода станут создание экономики с низкими уровнями выбросов углерода, обеспечение энергобезопасности, привлечение частного сектора и его капитала к реализации проектов. Заниматься этими вопросами нужно уже сейчас. Таким образом, параллельно с этими задачами ЕБРР будет продолжать использовать свои профильные знания и навыки работы, занимаясь вопросами устойчивости энергетики, приватизации, региональной интеграции, укрепления инвестиционного климата в интересах привлечения частного сектора.

Энергоэффективность/изменение климата

Знания и навыки работы ЕБРР в областях энергоэффективности и изменения климата установлены как профиль горизонтального плана в поддержку операций не только в секторе энергетики, но и на всех направлениях его нынешней деятельности, включая промышленность, финансы и инфраструктуру. Вопросами энергоэффективности ЕБРР начал заниматься в 1994 году в результате осознания им уже в то время того факта, что энергозатратность является ключевой проблемой для осуществления

переходного процесса в регионе его операций. Это позволило ему выстроить техническую базу, накопить за десятилетие опыт многопрофильной деятельности.

С началом в 2006 году реализации Инициативы в области устойчивой энергетики (ИУЭ) этот багаж технических знаний был во многом востребован различными подразделениями ЕБРР, что позволило ему наращивать масштабы операций в области энергоэффективности согласно стратегическим направлениям, предусмотренным ОСКР-3, и в ответ на призыв участников саммита "Большой восьмерки" в Глениглсе. Функции ЕБРР по финансированию проектов энергоэффективности позволили ему внести практический и конкретный вклад в международные усилия по увеличению объемов финансирования мер смягчения последствий изменения климата. На первом этапе реализации ИУЭ (2006-2008 гг.) ЕБРР ассигновал почти 2,7 млрд. евро по сравнению с первоначально установленной планкой – 1,5 млрд. евро. В 2008 году на долю мероприятий по линии ИУЭ пришлось 20% годового объема деятельности ЕБРР.

Ключевые составляющие сильных сторон и опыта ЕБРР в финансировании проектов энергоэффективности заключаются в следующем:

- **эффективное сочетание финансовых и технических знаний и навыков.** Главным двигателем получения операционных результатов является умение ЕБРР претворять технические результаты энергосбережения в грамотно составленные бизнес-предложения для банковского финансирования;
- постепенное и углубленное выдвижение этого сочетания технико-финансовых знаний в **центр деятельности** страновых и отраслевых отделов, с тем чтобы проблематика энергоэффективности стала составной и органической частью профиля работы каждого подразделения банковского департамента. Это достигается путем эффективного применения отточенных технических и специальных знаний сотрудниками отдела энергоэффективности и изменения климата и знаний в области банковского бизнеса сотрудниками страновых и отраслевых отделов;
- подробно расписанная **деятельность по линии ТС и задействование фондов ТС** в поддержку проведения банковских операций, включая разработку продуктов/инновационных технологий, ведение политического диалога и вопросы институционального развития.

Исходя из предусмотренного в среднесрочной стратегии постоянного акцента на решение проблем энергоэффективности и изменения климата, отталкиваясь от его основного профиля деятельности и достигнутых на сегодня результатов, ЕБРР в настоящее время приступает к рассчитанной на 2009 – 2011 годы реализации этапа 2 ИУЭ. Сюда войдут вопросы дальнейшего наращивания масштабов деятельности, развернутой на этапе 1 ИУЭ в таких областях, как промышленность, электроэнергетика, энергоэффективность муниципальной инфраструктуры, освоение возобновляемых источников энергии и развитие рынка купли-продажи углеродных квот, а также вопросы выбора новых направлений деятельности, связанных, например, с энергоэффективностью зданий и адаптацией к изменению климата.

Ядерная безопасность

Накопленный за последние 15 лет опыт распоряжения средствами многосторонних фондов ядерной безопасности позволил ЕБРР разработать уникальный набор знаний и навыков. Ее главные составляющие – знание тематики ядерной безопасности, глубокое осмысление проблем региона операций, контакты с правительствами, получающими средства ЕБРР, умение налаживать эффективное общение и сотрудничество с правительствами стран-доноров, многие из которых имеют собственные программы двусторонней помощи, а также организовывать реализацию проектов, требующих привлечения специалистов по управлению проектными работами и опыта взаимодействия с промышленными партнерами. Дополняемое экологическими, юридическими, снабженческими и финансовыми знаниями это направление работы ЕБРР сыграло ключевую роль в достижении более чем десятикратного увеличения объема грантов, выделенных на нужды ядерной безопасности за последние десять лет. Этот укоренившийся набор знаний и навыков служит для ЕБРР прочной основой для финансирования любых будущих проектов ядерной безопасности после завершения в 2009 году проекта X2P4.

4.4 Знания и навыки работы в инфраструктурном секторе

Бесперебойное функционирование инфраструктурной системы является ключевым требованием экономического роста, развития частного сектора, повышения качества жизни. В этой связи ЕБРР задействовал имеющуюся у него широкую номенклатуру инструментов финансирования для формирования своего портфеля инфраструктурных проектов. В процессе этого ЕБРР стал инициатором предоставления кредитов государственному сектору без государственной гарантии в качестве средства привлечения дополнительного капитала, продвижения децентрализованных форм строительства инфраструктурных объектов в странах его операций.

Чистый объем его сделок в инфраструктурном секторе в совокупности достиг 8,5 млрд. евро, а общая стоимость проектов – 30 млрд. евро. Из этих ассигнований 5,7 млрд. евро пошли на финансирование транспорта, а 2,8 млрд. евро – муниципальной инфраструктуры. На конец 2008 года портфель инфраструктурных проектов ЕБРР превысил 5,5 млрд. евро, выделенных на 330 проектов, причем 2 млрд. евро было выделено на муниципальную инфраструктуру и 3,6 млрд. евро – на транспорт. Примерно 30% объемов финансирования ЕБРР в инфраструктурном секторе непосредственно связаны с решением поставленных ЕБРР задач в областях энергоэффективности и изменения климата.

Оказание поддержки национальным органам власти

Муниципальный сектор признан одной из сильных сторон ЕБРР, наглядно отражающей эволюцию представлений о переходном процессе и сравнительных преимуществах ЕБРР. ЕБРР стал одним из первых МФУ, осознавших преимущества и плюсы для переходного процесса кредитования инфраструктурных инвестиционных проектов на субсуверенных условиях. Меры институционального укрепления государственного сектора в интересах

обеспечения его прозрачности, подотчетности и более высокой эффективности по-прежнему остаются частью "фирменного почерка" ЕБРР, который оказывает поддержку в совершенствовании систем коммунальных услуг, внедрении элементов демократизации на местах, принятии мер по децентрализации. Как таковой ЕБРР играет важнейшую роль в улучшении работы органов государственного управления.

Акцент, который ЕБРР делает на вопросах окупаемости расходов и обеспечения финансовой устойчивости, дает ему стратегическое преимущество в решении инвестиционных задач в условиях ослабления экономических основ. Как предполагается, операторы инфраструктурных и природоохранных систем будут и далее сталкиваться с политическими и социальными факторами давления в плане поддержания и улучшения ими показателей обслуживания населения. Это позволяет ЕБРР расширять границы взаимодействия, усиливать эффект воздействия на процесс перехода в результате реализации отдельных проектов или программ общегосударственного значения, как, например, от программы, реализуемой сейчас в Румынии.

Основные операционные особенности, способствующие повышению качества государственной деятельности и более масштабному привлечению частного сектора к предоставлению коммунальных услуг, сводятся к следующему:

- *содействие в коммерциализации и эффективной работе предприятий коммунального хозяйства*: главным образом обеспечение коммерческой дисциплины, тарифная реформа, повышение окупаемости расходов, что таким образом будет создавать условия для привлечения частного сектора на последующем этапе, когда будут устранены нормативные, кредитные и институциональные риски;
- *привлечение донорских средств для удовлетворения потребностей в развитии институциональных или корпоративных структур по линии технического сотрудничества*: проекты ТС будут включаться в состав большинства муниципальных транзакций, чтобы обеспечить создание институционального (на уровне города) или корпоративного (на уровне компании) потенциала (потенциала корпоративного управления, финансового, операционного и коммерческого), и чтобы реализация проектов давала устойчивые результаты;
- *более активное освоение средств софинансирования в форме инвестиционных грантов для обеспечения доступности платы за услуги (главным образом в странах СНГ) или продвижения процессов регионального сплочения (ЕС)*: инвестиционные гранты будут задействованы для финансирования проектов в странах СНГ или проектов с мощной природоохранной составляющей, при реализации которых фактор доступности платы ограничивает объем инвестиций, привлекаемых на коммерческих условиях. В странах ЕС или странах, собирающихся стать кандидатами на вступление в ЕС, ЕБРР будет стремиться создавать благоприятные условия для освоения средств Фонда сплочения ЕС и его Структурных фондов путем оказания помощи в реализации таких проектов;
- *создание благоприятных условий для появления корпоративных игроков, применяющих передовые нормы практики, как инструмента увеличения*

- эффекта воздействия проектов ЕБРР на процесс перехода: оказание поддержки частным компаниям (где они создаются) на местах или стратегическим иностранным инвесторам, что позволит ЕБРР выходить на большее число потенциально малых муниципальных образований путем предоставления ресурсов (кредитов или вложений в капиталы) корпоративным структурам на условиях соблюдения установленных ЕБРР норм (приобретение предприятий в концессию, корпоративное управление, уровень обслуживания, экология и т.д.);*
- *облегчение доступа к источникам капитальных ресурсов путем расширения круга участников софинансирования с привлечением в него других организаций и кредиторов: ЕБРР будет активно стремиться привлекать к софинансированию проектов другие МФУ (а именно, ЕИБ, СИБ и иных по мере целесообразности), международных или местных банков в интересах расширения каналов выхода муниципального сектора на источники привлечения долгосрочного капитала, причем по мере возможности приоритет будет отдаваться предоставлению ресурсов в местных валютах.*

Исходя из этого набора знаний и навыков, ЕБРР мог бы заняться анализом того, на каких условиях он сможет финансировать проекты сугубо государственного сектора в интересах достижения таких стратегических целей, как энергоэффективность и экология (например, энергоэффективность в общественных зданиях), а также рассмотреть перспективы реализации проектов сугубо природоохранного назначения в муниципальном секторе.

Инфраструктура, ориентированная на продвижение реформ

В области транспорта инвестиции направлялись во все подсектора на национальном уровне, включая автомобильные и железные дороги, аэропорты и авиацию, морские порты и водный транспорт. Совсем недавно появился новый транспортный подсектор гибридного типа – смешанные (интермодальные) перевозки и логистика.

В странах операций ЕБРР по-прежнему ощущается острая потребность в модернизации и развитии транспортной инфраструктуры из-за многих лет ее финансирования по остаточному принципу и недостаточного технического обслуживания существующих фондов. Хорошо развитые транспортные сети имеют принципиальное значение для обеспечения экономического роста, в том числе для развития частного сектора и региональных интеграционных процессов. Несмотря на трудности с получением данных об общих объемах инвестиционных потребностей транспортной отрасли во всех странах операций ЕБРР, потребности в финансовых ресурсах у них значительные и, как правило, превышают возможности государственных бюджетов и потенциал государственных заимствований. Таким образом, частный сектор может сыграть важную роль в ускорении развития транспортной инфраструктуры, устранении критически важных узких мест и одновременно с этим снижении давления на скудные государственные ресурсы. ЕБРР может сыграть здесь стимулирующую роль в привлечении для этой цели частного капитала.

Опыт ЕБРР в организации государственно-частных партнерств (ГЧП) и ведении диалога с государственными органами сыграл свою роль в стимулировании

создания смешанных государственно-частных форм финансирования на устойчивых началах. Многие из правительств обращались к ЕБРР за советом по проблемам формирования надлежащих нормативно-правовых режимов и организации торгов (тендеров) согласно нормам передовой международной практики. Указанный диалог также обеспечивает частному сектору определенный уровень политических гарантий. Как представляется, данная модель переживет нынешний кризис, поскольку это одна из областей, которую коммерческие банки по-прежнему готовы кредитовать. Тем не менее общий потенциал ГЧП вероятно останется не полностью востребованным из-за сложностей в их юридическом оформлении, проблем с деловой этикой и политически чувствительных моментов.

В секторе государственной инфраструктуры ЕБРР намного уступает таким крупным игрокам, как ЕИБ и ВБ. Вместе с тем данный сектор сулит определенные возможности для разделения труда с другими МФУ с учетом сравнительных преимуществ каждой организации, причем ЕБРР здесь интересуют вопросы укрепления институциональных структур, оказания масштабной поддержки в реализации проектов, использования совокупного веса МФУ в ведении политического диалога. Взаимодействие с государством и государственными предприятиями также позволяет ЕБРР подыскивать для себя коммерческие варианты в тех сегментах инфраструктуры, где финансовые ресурсы можно предоставлять без государственной гарантии (например, сегмент грузовых перевозок по железной дороге), и в видах деятельности, которые можно открыть для привлечения в них частного сектора (например, контейнерные перевозки и логистика).

Нынешний рыночный кризис и факторы экономической неопределенности, порожденные им, будут иметь ряд последствий для направления развития деятельности ЕБРР на транспорте в ближайшем будущем. В условиях дефицита ликвидности и скудности долгосрочных финансовых ресурсов, привлекаемых в инвестиционных целях из коммерческих источников, спрос на финансовые ресурсы ЕБРР скорее всего будет расти. Хотя этот рост спроса в потенциале открывает перед ЕБРР возможности для расширения масштабов его деятельности и углубления эффекта его воздействия на переходный процесс, он также требует тщательного анализа характера и масштабов инвестиций, целенаправленного принятия мер по привлечению к финансированию других партнеров. В частности, ЕБРР потребуются:

- вместе со спонсорами проектов рассмотреть вопросы уменьшения объемов и прекращения инвестиционных операций в свете новой рыночной конъюнктуры и факторов неопределенности;
- расширить масштабы его сотрудничества с другими МФУ и двусторонними национальными банками развития, чтобы и далее сохранять за собой возможность целенаправленно содействовать продвижению процесса перехода и заполнению любых брешей в проектах софинансирования.

Кроме того, потребуется активизировать политический диалог по проблематике отдельных секторов и стран в интересах более широкого применения грамотно структурированных концепций создания ГЧП и схем финансирования

коммерчески рентабельных видов деятельности без государственной гарантии (например, аэропорты и грузовые перевозки по железной дороге), чтобы снизить давление на скудные бюджетные ресурсы, которые могут потребоваться в других областях для стимулирования экономики в наших странах операций.

В этом отношении проекты, реализуемые в области транспортной инфраструктуры под государственные гарантии, – а они, как правило, характеризуются большими масштабами по сравнению с другими инвестиционными проектами в любой данной стране, – могут сыграть важную роль в качестве фискальных стимулов. Кроме того, ЕБРР нужно будет откликаться на такие потребности при условии обоснованности предлагаемых инвестиционных операций и наличия у них крупного реформаторского потенциала.

ВРЕЗКА 4. ПРОФИЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Для решения проблем переходного процесса и первоочередных задач в будущем ЕБРР должен выстраивать свою стратегию деятельности с учетом следующих его знаний и навыков:

- помимо уже сложившихся в финансовом секторе профильных знаний и навыков в таких областях, как долевое участие в капиталах банков, участие в фондах акционерного капитала и в капиталах небанковских финансовых организаций, ЕБРР потребуется использовать имеющиеся у него возможности в целях развития внутренних рынков капитала и наращивания объемов кредитования в местных валютах;
- к профильным знаниям и навыкам в корпоративном секторе необходимо отнести активизацию мероприятий по развитию МСП с применением широкой номенклатуры разработанных на сегодня инструментов ЕБРР, более жесткое структурирование схем финансирования обрабатывающей промышленности, оказание содействия в реализации инновационных проектов в поддержку процессов экономической диверсификации и повышения конкурентоспособности, создание цепочек добавленной стоимости в сельском хозяйстве и агропроме;
- использование имеющихся у него отраслевого опыта, потенциала ведения политического диалога и инструментов финансирования в интересах сбалансированного развития сектора энергетики во всех странах региона;
- активный курс на повышение энергоэффективности с выведением ее в центр деятельности во всех секторах в интересах повышения энергобезопасности, экономической конкурентоспособности и снижения углеродных выбросов в регионе операций;
- конкретная специализация в вопросах оказания содействия в финансировании объектов инфраструктуры под субсуверенные гарантии в муниципальном хозяйстве и на транспорте, разработка смешанных государственно-частных инструментов финансирования объектов инфраструктуры в сочетании с адресным ведением политического диалога на тему нормативно-правовых режимов;
- в рамках каждого набора профильных знаний и навыков ЕБРР должен организовать техническую помощь и проводить политический диалог в увязке со своей операционной деятельностью, а также, по мере целесообразности, в "точечном" режиме в интересах расширения и углубления эффекта воздействия его проектов на переходный процесс;
- эффективное использование некоторых из этих знаний и навыков, особенно в странах СНЭП либо в инновационных областях, потребует задействования средств ТС.

5. СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ МФУ

5.1 Возможности для укрепления сотрудничества

Несмотря на хорошо налаженное взаимодействие между ЕБРР и рядом МФУ как в процессе совершения сделок, так и в процессе ведения политического диалога, антикризисные меры выдвинули на первый план потребность в интенсификации эффективного сотрудничества между МФУ, с тем чтобы найти оптимальное решение новой ситуации. Сотрудничество с другими МФУ, действующими в регионе операций ЕБРР, будет иметь большое значение для успеха антикризисных мер.

К улучшению сотрудничества между МФУ и совершенствованию его организации также регулярно призывают акционеры и советы директоров этих организаций, их клиенты и доноры. Это нашло свое отражение в самом последнем заявлении "Группы двадцати" и является сутью задачи по гармонизации, поставленной в Парижской декларации об эффективности помощи развитию (март 2005 года), что было недавно подтверждено в Аккрской повестке дня действий (сентябрь 2008 года). Согласно Парижской декларации, финансирующие организации должны "проводить совместные мероприятия и упрощать процедуры", а также стремиться дополнять действия друг друга и налаживать "более эффективное разделение труда". В контексте нынешнего кризиса это означает, что решаемая путем реализации этих инициатив проблема фрагментации внешней помощи, приведшая к упущенным возможностям и допущенным перекосам, приобретает еще бóльшую актуальность в деятельности МФУ.

Активизация сотрудничества отвечает коренным интересам ЕБРР, что немаловажно, ибо его баланс характеризуется относительно небольшими размерами, но в то же время ЕБРР обладает опытом и продуктами, которые не всегда имеются у других МФУ, в частности, мощным потенциалом реализации проектов, способностью брать на себя коммерческие риски и специализацией в области долевого участия в капиталах.

Вместе с тем потребность в более тесном сотрудничестве необходимо рассматривать в сопоставлении с другими ключевыми целями ЕБРР, а именно: его реформаторским мандатом, его мобилизующей ролью, его ориентацией на развитие частного сектора, поставленной перед ним задачей по привлечению средств софинансирования из коммерческих источников. Таким образом, любые формы активизации сотрудничества необходимо выстраивать так, чтобы от этого не пострадало достижение фундаментальных целей ЕБРР.

В этом контексте сотрудничество с МФУ может стать важным инструментом достижения среднесрочных целей ЕБРР по продвижению процесса перехода путем:

- использования директивных направлений деятельности, институционального опыта таких других МФУ, как МВФ и Всемирный банк, а также диалога с ними в тех областях, где ЕБРР не обладает специалистами и ресурсами из-за ориентации его деятельности на совершение сделок;
- создания для ЕБРР условий работать в первую очередь по его основным профилям деятельности;
- привлечения и оптимального использования средств МФУ в целях софинансирования ориентированных на продвижение процесса перехода проектов в нынешних условиях дефицита коммерческих источников для привлечения таких средств.

5.2 Опыт сотрудничества

За свою многолетнюю деятельность ЕБРР разработал широкий диапазон приведенных ниже форм сотрудничества.

- Его сотрудничество с **ЕС/КЕС** характеризуется интенсивностью и многогранностью, а двигателем реформ в странах – кандидатах на вступление в ЕС в основном является процесс расширения ЕС. В такого рода сотрудничестве участвуют многочисленные директораты КЕС и соответствующие подразделения ЕБРР с привлечением в крупных объемах финансовой поддержки, в том числе средств ТС и инвестиционных грантов. Сотрудничество с этими организациями отражает совпадение целей в некоторых областях, например, связанных с усилением внешнеполитического интереса к положению дел в "зоне европейского соседства" и активной позицией ЕС/КЕС по вопросам энергоэффективности и изменения климата.
- Несмотря на то, что мандаты и цели **МВФ** и **ВБ** отличаются от мандата и целей ЕБРР, есть ряд областей, представляющих для них общий интерес. МВФ и ВБ работают на макроуровне, причем ВБ работает по отраслевой тематике на уровне правительств в отношении проблем стабильности внешнеэкономической ситуации применительно к МВФ и проблем экономического развития применительно к ВБ. В условиях борьбы с кризисом сотрудничество ЕБРР с этими организациями активизировалось в результате признания ими наличия у ЕБРР знаний о специфике стран его операций и их частного сектора благодаря налаженному им в реальном времени взаимодействию с такими странами, как Венгрия, Латвия, Сербия и Украина, а также результатом совместной поездки в Грузию в целях оценки ее положения.
- Расширяются масштабы сотрудничества ЕБРР с **ЕИБ**, в том числе ведется разработка институционализированных подходов, например, в форме заключения в 2006 году Меморандума о взаимопонимании по Восточной Европе, Кавказу, России и Центральной Азии и Соглашения в 2008 году по отдельным направлениям деятельности в Турции. Профиль деятельности ЕИБ отличается от профиля деятельности ЕБРР, но может и дополнять его.
- ЕБРР и **МФК** имеют пересекающиеся интересы в вопросах развития частного сектора, но критерии их деятельности различаются. В частности, МФК конкретно не интересуется эффектом воздействия ее операций на переходный процесс. Несмотря на то, что совпадение их уставных требований в вопросах развития частного сектора приводило в прошлом к конкурентной борьбе между ними за некоторые сделки, тем не менее между ними налажено очень хорошее сотрудничество на менее развитых рынках, например в странах Центральной Азии, а в отношении Турции они проявляют добрую волю.
- Образ действий **АзБР** отличается от профиля деятельности ЕБРР, поскольку АзБР занимается вопросами развития и борьбы с бедностью без политической и реформаторской составляющими его мандата. Сильная сторона АзБР заключается в финансировании крупномасштабных проектов частного сектора на льготных условиях. Сотрудничество между ними стало набирать темпы с началом диалога между МФУ по тематике Регионального экологического центра Центральной Азии (РЭЦ ЦА) и заключения

соглашения по региональным стратегиям в области транспорта и энергетики в Центральной Азии.

- Кроме того, ЕБРР принимает участие в разработке комплексных форм **многостороннего сотрудничества между МФУ** и вносит свой вклад в это, в том числе, например, в создание по итогам саммита "Большой восьмерки" в Глениглсе Рамочного инвестиционного механизма для чистой энергии с участием АзБР, АфБР, ЕИБ, МАБР и ВБ в решении вопросов, связанных с изменением климата, ЭПСИ с участием КЕС, ЕИБ, СИБ, НЕФКО и правительств по реализации региональной природоохранной инициативы или по мероприятиям Группы по вопросам сотрудничества в области оценки в целях гармонизации форм практики и проведения совместных оценок.

5.3 Принципы сотрудничества

Во время кризиса сотрудничество между МФУ служит одним из важнейших инструментов принятия оптимальных антикризисных мер, которые ожидают от них страны операций и клиенты ЕБРР, и МФУ прагматично и быстро откликнулись на это, активизировав их совместную деятельность. После завершения нынешнего кризиса положительный заряд этого усилившегося сотрудничества необходимо сохранить, но при этом следует констатировать, что сотрудничество между МФУ не является самоцелью, а скорее должно способствовать выполнению ЕБРР его трех стержневых функций: оказание воздействия на переходный процесс, мобилизующая роль, рациональное ведение банковской деятельности. Таким образом, области сотрудничества должны замыкаться определенными границами.

В основу активизации сотрудничества между МФУ должны быть положены приведенные ниже и разделяемые ими принципы деятельности.

- *Бескомпромиссное соблюдение стандартов.* Несмотря на то нашедшее полное признание обстоятельство, что разные МФУ по-разному подходят к своей деятельности, стандарты этой деятельности должны соблюдаться, и соблюдаться бескомпромиссно (например, нормы деловой этики, охрана окружающей среды, качество кредитных операций). Таким образом, нужно конкретно заявить, что в тех случаях, когда по этим принципам согласия достичь не удастся, о сотрудничестве не может быть и речи.
- *Предпочтение частному капиталу.* ЕБРР занимается анализом рыночной конъюнктуры в рамках своей повседневной деятельности, и если финансовые ресурсы можно привлечь на разумных условиях у коммерческого банка, тогда они должны включаться в финансовый пакет в приоритетном порядке перед средствами софинансирования МФУ.
- *Софинансирование на паритетных началах.* При участии в финансировании сделки другого МФУ размеры доли ЕБРР и доли софинансирования со стороны такого МФУ должны быть равными. Если для целей софинансирования привлекаются также и средства коммерческого банка, тогда синдицируемая или привлекаемая без участия синдиката сумма кредита

должна распределяться в равных размерах между долей ЕБРР и долями софинансирования МФУ⁴.

- *Ценовая конкуренция недопустима.* Несмотря на то, что МФУ применяют самые разные схемы ценообразования на свои ресурсы, цена не должна быть фактором, определяющим распределение сумм финансирования между МФУ. Отсюда следует, что МФУ не должны уступать заемщикам, пытающимся перераспределить пакет финансирования только по одной той причине, чтобы удешевить общую стоимость привлекаемых ресурсов.

5.4 Главные области укрепления сотрудничества

Хорошо налаженное сотрудничество – это вопрос больше межличностных, чем межинституциональных отношений, и хотя его просто невозможно прописать в законе, тем не менее его можно обеспечить адекватной институциональной базой. Базу сотрудничества среди (подгрупп) МФУ можно сформировать на трех уровнях: 1) интеграционные факторы, 2) факторы объединения или разделения труда, 3) факторы информационные и технологические. ЕБРР должен исходить из позиций прагматизма, на начальном этапе определяя для себя небольшой ряд целевых областей для углубления в них сотрудничества и стремясь добиваться результатов в своих отношениях с соответствующими МФУ по каждой из них в индивидуальном порядке.

В приложении к настоящему документу приведен ряд возможных инициатив в области сотрудничества, разработанных сформированной из штатных сотрудников целевой группой по вопросам сотрудничества между МФУ на основе главным образом обобщения успешного опыта, накопленного отдельными организациями. Некоторые из этих инициатив связаны с областями, в которых в прошлом возникали конкретные трудности, а внесенные предложения, в случае их выполнения, позволили бы избежать этих трудностей или устранить их, в то время как другие инициативы нацелены на повышение эффективности сотрудничества или на изыскание новых возможностей.

⁴ Пример: если проект стоимостью 250 млн. евро финансируется ЕБРР совместно с ЕИБ, тогда эта сумма будет разбиваться пополам – 125 млн. евро ЕБРР и 125 млн. евро ЕИБ, но только в случае отсутствия коммерческих источников для привлечения этих средств. Если же у коммерческих банков можно привлечь на коммерческих условиях 50 млн. евро для целей софинансирования проекта, тогда разбиваться пополам будет только оставшаяся часть суммы кредита – 100 млн. евро ЕБРР и 100 млн. евро ЕИБ.

ВРЕЗКА 5. СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ МФУ

Сотрудничество с другими МФУ, действующими в регионе операций ЕБРР, может способствовать как принятию эффективных антикризисных мер, так и оказанию долгосрочной поддержки данному региону. Несмотря на уже имеющиеся и многочисленные примеры успешного сотрудничества здесь еще есть неиспользованные резервы, а разразившийся кризис придал больше актуальности "оптимизации" мер реагирования на него со стороны МФУ. Это идет в русле недавнего заявления "Группы двадцати", а также уже давно звучащих требований со стороны доноров, клиентов и акционеров. Активизация сотрудничества важна также и для ЕБРР, поскольку его баланс характеризуется относительно небольшими размерами, но при этом он обладает специалистами и продуктами, которые не всегда имеются у других МФУ.

Налаживание более тесного сотрудничества должно идти в унисон с целями ЕБРР, а именно: его воздействием на переходный процесс, его мобилизующей ролью, его ориентацией на развитие частного сектора, его задачей по привлечению средств финансирования из коммерческих источников. Таким образом, любые формы активизации сотрудничества нужно выстраивать таким образом, чтобы в отдаленной перспективе от этого не пострадали фундаментальные цели ЕБРР.

Исходя из накопленного опыта активизировать сотрудничество между МФУ можно путем:

- задействования таких интеграционных факторов, как гармонизация директивных документов или координация мер их выполнения, заключение соглашений/ меморандумов о взаимопонимании, предусматривающих проведение совместных операций, разработку общих инструкций по определению условий кредитования, установление принципа применения в преимущественном порядке требований тех МФУ, которые выступают организаторами кредитования, долевое участие в финансировании;
- объединения или разделения труда по отдельным проектам или странам, формирования подхода к донорам;
- совершенствования каналов связи и обмена информацией путем организации более регулярных обменов информацией и контактов между сотрудниками.

Конкретные предложения пока еще находятся на стадии зондирования и потребуют тщательного обсуждения с соответствующими МФУ с учетом перспектив и возможностей соблюдения изложенных выше принципов сотрудничества, результатов и плодов работы по их согласованию.

СОКРАЩЕНИЯ

ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития
АзБР	Азиатский банк развития
АКМ	антикризисные меры
АПК	агропромышленный комплекс
АфБР	Африканский банк развития
АЭС	атомная электростанция
ВБ	Всемирный банк
ГЧП	государственно-частное партнерство
ЕИБ	Европейский инвестиционный банк
КЕС	Комиссия Европейских сообществ (Европейская комиссия)
ЖКХ	жилищно-коммунальное хозяйство
ИУЭ	Инициатива в области устойчивой энергетики
МАБР	Межамериканский банк развития
МВФ	Международный валютный фонд
МСП	малые и средние предприятия
ММСП	микро-, малые и средние предприятия
МФК	Международная финансовая корпорация
МФСП	механизм финансирования средних проектов
МФУ	международное финансовое учреждение
ОСКР	Обзор состояния капитальных ресурсов
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
РЭЦ ЦА	Региональный экологический центр Центральной Азии
СИБ	Северный инвестиционный банк
СНГ	Содружество Независимых Государств
СНЭП	страны на начальных этапах переходного процесса
СЭВ	Совет экономической взаимопомощи
ТС	техническое сотрудничество
ФП	финансовый посредник или финансовое посредничество

ПРИЛОЖЕНИЕ. НАБОР ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ВОПРОСАМ УКРЕПЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ МФУ

Ниже приводятся предложения, разработанные состоящей из штатных сотрудников целевой группой по вопросам сотрудничества между МФУ. Они находятся на стадии зондирования и потребуют тщательного обсуждения с соответствующими МФУ до принятия по ним решений о возможности дальнейшей проработки тех или иных из них. При принятии по ним решений нужно будет учитывать перспективы и возможности соблюдения приведенных в разделе 6 настоящего документа принципов сотрудничества, а также объемы и плоды работы по их согласованию.

1. Сотрудничество с помощью интеграционных факторов

Несмотря на наличие крупных политических и организационных препятствий в целях рационализации этой работы и получения оптимального эффекта от инвестиций МФУ необходимо предусмотреть ряд элементов процесса интеграции.

Гармонизация директивных документов или мер их выполнения. Противоречия в директивных документах (или в мерах их выполнении) при реализации совместных проектов (например, в Экономической и социальной политике, Правилах закупок, директивах о концессиях и т.д.) относятся к категории наиболее сложных для разрешения вопросов и вызывают самое большое недовольство у клиентов (поскольку, устраивающая все стороны позиция – это, как правило, максимум ограничений и запретов). Здесь можно было бы выявить основные противоречия, мешающие беспрепятственному совместному выполнению проектов, проанализировать вопросы согласования этих моментов.

Фонд сотрудничества целевого назначения. Применительно к тем проектам, где у МФУ во многом совпадают инвестиционные цели (например, у ЕБРР и ЕИБ в некоторых странах и некоторых секторах), можно организовывать фонды сотрудничества, в условиях которого одно из МФУ организует, разрабатывает, готовит и совершает сделки, в то время как другие МФУ выступают в качестве "пассивного партнера", ограничиваясь предоставлением средств по каналам фонда сотрудничества на цели софинансирования данного проекта, "исполняя указания" МФУ – организатора сделки.

Заключение соглашений/меморандумов о взаимопонимании по реализации совместных операций. Перспективы заключения соглашений по типу уже заключенных между ЕБРР и ЕИБ могли бы стать предметом зондажа в переговорах с другими МФУ применительно к деятельности в сложных странах или по сложным проектам. Объектом новой инициативы ЕБРР, ЕИБ и КЕС (особенно в областях энергетики и развития частного сектора) могли бы стать страны Центральной Азии, и к налаживанию подобных деловых взаимоотношений можно было бы привлечь такие двусторонние организации, как КфВ или ФМО. Можно было бы изучить перспективы налаживания внутри стран сотрудничества между представительствами на местах, что может облегчить условия деятельности, придать им дополнительный вес при ведении политического диалога или просто обеспечить экономию расходов благодаря объединению ряда ресурсов.

Общие инструкции по составлению условий реализации проектов. Применительно к определенным категориям проектов (например, крупным инфраструктурным проектам с участием ГЧП) МФУ было бы целесообразно идти путем консенсуса по типу консенсуса ОЭСР, когда происходит согласование максимальных или минимальных параметров и основных структурных требований в целях избежания

нездоровой конкуренции. В отличие от консенсуса ОЭСР процесс гармонизации этих моментов не будет касаться ценообразования, той области, где МФУ преследуют диаметрально противоположные цели, не позволяющие им добиться сближения их позиций.

Принцип применения в преимущественном порядке требований МФУ, выступающих организаторами кредитования. При реализации совместных проектов, разработчиком которых выступает МФУ-организатор, а софинансирующими организациями – другие МФУ, большой эффект можно получить от применения единого набора требований к проведению предварительных обследований и – по мере возможности – требований директивного характера. Кроме того, это позволит намного ускорить сроки финансирования, поскольку даст возможность избежать дублирования усилий, роста расходов и увеличения нагрузки на клиентов.

Формы фондирования. В каждом МФУ действуют собственные формы фондирования в конкретных валютах, которыми не пользуются другие МФУ (особенно это касается национальных валют). Таким потенциалом фондирования можно было бы поделиться с другими МФУ, финансирующими один и тот же проект, с тем чтобы клиенты могли получать финансовые ресурсы на самых лучших условиях.

2. Сотрудничество методом объединения или разделения труда

С определенными МФУ сотрудничество можно активизировать путем либо **объединения усилий** (чтобы получить больше возможностей для достижения сложных целей или доступ к таким дефицитным ресурсам, как гранты), либо **разделения труда** (с тем чтобы каждое из МФУ могло внести свой вклад в достижение общей цели, не дублируя при этом других), включая перечисленные ниже возможные мероприятия.

Стратегии совместной деятельности в конкретных странах или конкретных секторах. В определенных странах (особенно в малых странах типа Таджикистана или сложных странах типа Беларуси) или в определенных секторах (особенно в области трансграничных транспортных систем регионального масштаба, например, систем транспортировки углеводородов в бассейне Каспия) МФУ скорее всего будут решать аналогичные задачи, выбирать одни и те же направления деятельности, что дает основания для разработки совместных стратегий деятельности с оптимальным использованием ресурсов каждого из МФУ, причем, вероятно, одно МФУ возьмет на себя роль организатора с учетом имеющегося у него опыта и его близкого расположения к объекту деятельности. Интересным прецедентом здесь может служить пример совместной деятельности АзБР и РЭЦ ЦА в Центральной Азии (в отраслях транспорта и энергетики). В сфере ФП метод софинансирования в последнее время оказался востребованным из-за дефицита ликвидности на коммерческих рынках, но в долгосрочном плане сотрудничество здесь может иметь более стратегический характер, т.е. совместное участие в реализации стратегий или директивных документов по выстраиванию финансового сектора вместо решения этих вопросов с каждым из клиентов в индивидуальном порядке.

Реализация совместных инициатив в таких специализированных областях, как энергоэффективность/изменение климата и МСП. В представляющих всеобщий интерес областях: как то энергоэффективность и изменение климата, где из-за кредитного кризиса каналы привлечения финансовых ресурсов оказались перекрытыми, сотрудничество между МФУ в софинансировании инвестиционных операций может оказаться подспорьем в привлечении требуемых объемов долгосрочного финансирования для достижения цели обеспечения устойчивой энергетики. Несмотря на то, что в настоящее время определенные инициативы уже реализуются в глобальных масштабах (например, работа Фонда чистых технологий), сейчас планируется разработать ряд специализированных инициатив региональной ориентации (например, проект энергоэффективности ЕБРР и КфВ на Западных Балканах, открытие ЕБРР и ЕИБ совместных кредитных линий по каналам ФП для финансирования проектов энергоэффективности в Польше и в государствах – членах ЕС). Кроме того, можно было бы рассмотреть возможность реализации новых инициатив по совместному освоению конкретных секторов исходя из того, что было сделано ЕБРР и МФУ в области ФП (Группа малого бизнеса), где проведены совместные операции по долевым участию в капиталах.

Координация направления донорам заявок на получение грантов. В целях недопущения дублирования в работе, расточительного расходования скудных ресурсов, оказания содействия в установлении очередности выполнения проектов часто поднимается вопрос об улучшении координации между донорами и МФУ. Для рационализации этого процесса можно было бы ввести централизованный порядок обращения за грантами и предложения их на региональной или отраслевой основе (в зависимости от профиля деятельности доноров и МФУ). Блестящим примером этого является созданный ЕС механизм инвестирования в зоне Европейского добрососедства, где в предоставлении капитальных грантов требуется участие, как минимум, двух МФУ как софинансирующих организаций. В контексте ЕС предлагаются следующие конкретные идеи: i) создание грантового механизма целевого назначения для новых государств – членов ЕС без привязки его к фондам сплочения/структурным фондам и открытого для участия в нем ЕБРР и ЕИБ применительно к конкретным секторам (например, энергоэффективность); ii) создание регионального инвестиционного механизма для стран Центральной Азии, выстроенного по типу НИФ и открытого для участия в нем ряда МФУ (включая ЕБРР, ЕИБ, ряд двусторонних агентств); iii) создание механизма финансирования проектов в областях энергетики и изменения климата в интересах дальнейшего усиления поддержки со стороны ЕС в реализации инициативы ЕБРР в области устойчивой энергетики.

Разделение труда по принципу специализации. Каждое из МФУ накопило опыт работы в специализированных областях или опыт выделения ресурсов на конкретную область, что позволяет им считать себя специалистами в конкретной области. Примерами этого могут служить опыт ЕБРР в вопросах законодательства стран его операций, опыт ЕБРР или МФК в решении экосоциальных проблем, опыт ЕИБ в вопросах развития промышленности, опыт ВБ в вопросах реформирования. Это может послужить основой для разделения труда при реализации совместных проектов, когда каждое из МФУ будет отвечать за свою область специализации, а другие МФУ будут пользоваться уже подготовленными аналитическими материалами и схемами. Именно такой тип организации труда, как правило, выбирается коммерческими банками при совершении сложных транзакций в области проектного финансирования (банк, отвечающий за технические вопросы; банк, отвечающий за создание моделей; банк, отвечающий за природоохранные вопросы; банк, отвечающий за составление документов; банк, отвечающий за синдицирование кредитов и т.д.).

Специализация по принципу квалификации. Данная концепция заключается в использовании МФУ их сильных сторон, отсюда их специализация по определенным типам сделок. Это может быть связано с тем, что "специализированные МФУ" будут выступать организаторами определенных сделок, а "неспециализированные МФУ" будут приглашаться к участию в них. Аналогичную концепцию, заключающуюся в функциональном разделении труда, ЕС призывает применять ЕБРР и ЕИБ, т.е. каждая из организаций специализируется на том, что она делает лучше всех, например, для ЕИБ это крупномасштабное финансирование инфраструктурных проектов, а для ЕБРР это маломасштабные инвестиционные операции, развитие институциональных структур, приватизация, содействие развитию внешней торговли, финансовые рынки и прямые вложения в акционерные капиталы. В областях, представляющих общий интерес (например, МСП, финансирование), прагматический подход будет предполагать назначение того или иного МФУ организатором проекта в каждом конкретном случае.

Обмен информацией о готовящихся проектах. Обмен информацией на начальной стадии подготовки проектов позволил бы улучшить сотрудничество между МФУ, давая им возможность уйти к другим клиентам или обратиться к МФУ – автору проекта с просьбой принять об участии в финансировании его проекта. Кроме того, можно подумать о предоставлении такой информации о готовящихся проектах ключевым донорам (например, ЕС) или заинтересованным сторонам (например, МФФ).

Перекрестная адресация деловой информации по типам сделок. Применительно к сделкам, реализация которых требует привлечения нескольких участников или может выиграть от этого (сделки выше определенных размеров или реализуемые в определенных секторах), информацию о них можно было бы переадресовывать другим МФУ с учетом их областей специализации, о которых они заблаговременно уведомили (например: ГЧП, МСП, возобновляемые источники энергии и т.д.), что таким образом в потенциале может дать эффект взаимного развития бизнеса.

Направление клиентов в службы деловых консультаций ВБ/МФК. Некоторые из клиентов в странах с новой экономикой нуждаются в консультационной помощи при разработке проектов со сложной структурой (например, ГЧП). Для получения таких консультаций их можно было бы направлять в службы ВБ/МФК (т.е. маркетинг этих услуг организуется ЕБРР и другими организациями) в обмен на преимущественное право финансирования таких проектов в случае принятия по ним положительного решения.

3. Сотрудничество через ведение информационной и организационной работы

Сотрудничество с помощью информационной и организационной работы можно наладить с применением перечисленных ниже методов.

Руководящие указания сверху. Сотрудники всех МФУ должны получать четко сформулированные инструктивные указания от высшего руководства своих организаций в форме совместного заявления о сотрудничестве с изложением применяемых оргтехнологий и стимулированием процесса взаимодействия.

Периодическое проведение совместных бизнес-семинаров. Несмотря на то, что на годовых собраниях соответствующих МФУ, как правило, присутствуют приглашенные на них представители других МФУ, для обмена информацией о бизнес-тенденциях и налаживания многосторонних контактов, что таким образом будет способствовать

согласованности в работе различных МФУ, можно было бы раз в полгода или раз в год проводить специальные многосторонние семинары с участием представителей МФУ.

Назначение сотрудников для связи. Назначение сотрудников для связи на среднем уровне управленческого звена позволило бы открыть новые каналы обмена информацией, идеями и опытом, содействовать проведению совместных операций. Хотя они и будут лишены возможности монополизировать область связей и контактов, поскольку управленцы, курирующие страны или сектора, будут и далее поддерживать прямые контакты со своими контрагентами, такие сотрудники для связи могли бы получать информацию и, следовательно, обеспечивать централизованный обмен ею и оказывать помощь в решении межведомственных проблем, выступая в качестве первого звена поддержания контактов и связей.

Кодекс поведения с изложением правил "этикета" проведения операций МФУ. Поступает информация о совершении коммерческих сделок с применением методов агрессивного маркетинга или грубого навязывания своих бизнес-услуг, что отражает настрой не на сотрудничество, а на конкуренцию между МФУ. Такое ведение дел можно было бы отрегулировать благодаря принятию кодекса деловой этики МФУ.

Центральная база данных о сотрудничестве между МФУ. Такую базу данных можно было бы организовать на уровне ЕБРР как подспорье для анализа путей налаживания сотрудничества между МФУ. Ее можно организовать совместно с другими МФУ в форме открытия общего веб-сайта в качестве инструмента общения с сообществом МФУ, государственными акционерами, донорами и определенной категорией заинтересованных сторон (например, с двусторонними агентствами, коммерческими банками, выборочным рядом НПО и т.д.).