

Управленческая и организационная структура АБР

Что такое АБР?

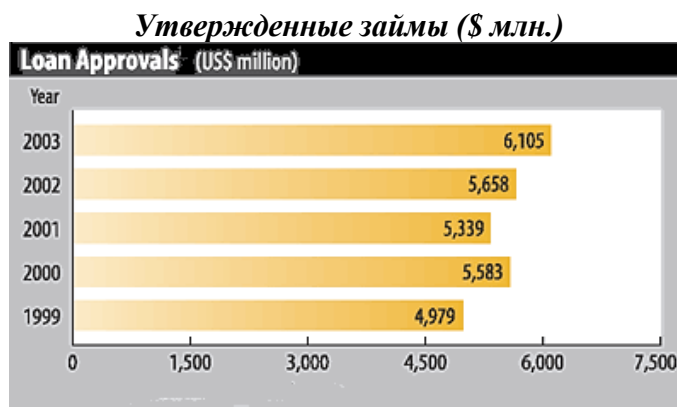
Введение

Азиатский банк развития (АБР) — это многосторонний банк развития⁴ (МБР), миссия которого заключается в снижении уровня бедности и содействии экономическому развитию в азиатско-тихоокеанском регионе. МБР предоставляют финансовую поддержку (посредством низкопроцентных долгосрочных кредитов и грантов) и профессиональные консультации для деятельности, связанной с экономическим и социальным развитием, нацеленной на развитие стран. АБР - многосторонний институт, в том смысле, что он принадлежит многим странам, которые платят взносы банку, чтобы быть членами АБР (акционерами).

АБР выполняет следующие функции в отношении своих развивающихся стран-членов (РСЧ) в азиатско-тихоокеанском регионе⁵:

- предоставляет своим РСЧ⁶ кредиты и инвестиции в акционерный капитал;
- осуществляет техническое содействие для планирования и осуществления проектов и программ развития, а также для консультационных услуг⁷;
- способствует и содействует инвестированию государственного и частного капитала в программы развития;
- помогает в координировании стратегий и планов развития своих РСЧ.

За последние годы АБР предоставила странам-заемщикам кредиты на сумму от 5 до 6 млрд. долларов. Хотя деньги, предоставленные АБР аналогичны двусторонней помощи (деньгам, предоставленным определенной страной-донором), в том смысле, что они предназначаются для приоритетных сфер развития, процесс принятия решений для такой финансовой помощи значительно сложнее, поскольку АБР принадлежит многим странам.



Источник: <http://www.adb.org/About/glance.asp>

⁴ Помимо Азиатского банка развития, существуют другие МБР, в том числе и Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Межамериканский банк развития (МАБР) и Африканский банк развития (АФБР).

⁵ Более подробно этот вопрос освещается в главе *Основы инвестиционной деятельности АБР*.

⁶ Сведения о предлагаемых и утвержденных проектах и кредитных программах можно найти на <http://www.adb.org/Projects/profiles.asp>

⁷ Сведения о финансировании АБР технического содействия можно найти на <http://www.adb.org/TA/default.asp>

Схема процесса принятия решений в АБР

АБР состоит из акционеров из 63 стран-членов, самыми крупными из которых является Япония и Соединенные Штаты Америки. У каждой страны-члена есть представители, работающие в **совете управляющих**, наивысшем органе, принимающем решения в банке⁸. Управляющие, как правило, занимают высокие посты в министерствах финансов своих стран, например, являясь министрами финансов или президентами центральных банков. Совет управляющих собирается раз в году в мае месяце на ежегодное общее совещание АБР. Их обязанности заключаются в принятии резолюций, утверждении членства стран и публикации отчетов, где дается оценка сфер, в которых АБР показал себя великолепно, и сфер, в которых работа банка нуждается в улучшении. Роль управляющих в повседневной работе банка ограничена.

Совет управляющих делегирует большую часть своих полномочий 12 членам **совета исполнительных директоров**⁹. Каждый исполнительный директор (ИД) назначает заместителя (заместителя ИД), который выполняет обязанности исполнительного директора в его отсутствие. Как правило, правительства стран-членов назначают ИД и заместителей ИД на два года из числа работников министерства финансов. ИД и заместителям ИД помогают консультанты по развитию и вспомогательный штат. Его сотрудники размещаются в штаб-квартире АБР в Маниле.

США, Япония и Китай — это три крупнейших акционера АБР и они представлены своими собственными ИД. Остальные девять ИД представляют различные группы стран, объединенных вместе; таким образом, многие страны разделяют один офис ИД и вынуждены сообщать о своих позициях через этого общего ИД.

В знак признания размера принадлежащего им пакета акций, Индия и Австралия всегда возглавляют две из этих групп. Два офиса в большинстве случаев комплектуются европейскими донорами и всегда возглавляются ИД из западной Европы по ротационному принципу. В сумме, 6 из 12 мест исполнительных директоров занимают представители стран-доноров (хотя австралийский ИД также представляет некоторых заемщиков из тихоокеанского региона, а также Камбоджи).

ИД и заместители ИД работают полный рабочий день в МБР и собираются два раза в неделю, чтобы принять решение относительно кредитов, гарантий и грантов на техническую поддержку свыше 1 млн. долларов¹⁰. Голос каждого ИД и, следовательно, его влияние зависят от размеров пакета акций, принадлежащих стране (странам) которые он представляет. Крупнейшие доноры, США и Япония, контролируют по 12,9% права голоса каждый. Такая система противоположна той, которая принята в ООН: “одна нация — один голос”, и обычно называется системой “один доллар — один голос”. Более богатые страны имеют большее влияние в МБР, поскольку голос страны непосредственно связан с ее богатством и вкладом в Банк. Крупные заемщики, такие как Китай и Индия имеют основные рычаги воздействия еще и потому, что без их займов банк утратит существенную долю своего бизнеса.

Граждане стран-членов АБР должны иметь возможность свободно общаться со своим ИД и его заместителем, чтобы поделиться беспокоящими их проблемами и пожаловаться на деятельность АБР. Предполагается, что члены совета несут ответственность перед гражданами стран, которые они представляют, и подотчетны им.

⁸ См. Приложение I.

⁹ См. Приложение II. В нем приводится перечень исполнительных директоров, их заместителей и контактная информация по ним по состоянию на сентябрь 2004 г. С обновленным списком можно ознакомиться на веб-сайтах Bank Information Center: www.bicusa.org/bicusa/issues/misc_resources/111.php и АБР: www.adb.org/BOD/

¹⁰ Гранты на сумму менее 1 млн. долларов утверждаются президентом банка; ТС на сумму от 150 тыс. долларов до 500 тыс. долларов утверждает соответствующий вице-президент; ТС на сумму менее 150 тыс. долларов утверждает генеральный директор соответствующего регионального отделения.

Исполнительные директора, представляющие страны
Китай
Япония
США
О-ва Кука; о-ва Фиджи; Индонезия ; Республика Киргизия; Новая Зеландия ; Самоа; Тонга.
Австрия; Германия ; Люксембург; Турция; Великобритания .
Казахстан; Мальдивские о-ва; Маршалловы о-ва; Монголия; Пакистан ; Филиппины .
Бангладеш ; Бутан; Индия ; Лаосская Народная Демократическая Республика; Таджикистан.
Бельгия ; Франция; Италия ; Португалия; Испания; Швейцария.
Малайзия; Мьянма (Бирма) ; Непал; Сингапур; Таиланд .
Канада ; Дания; Финляндия; Нидерланды; Норвегия ; Швеция.
Австралия ; Азербайджан; Камбоджа; Гонконг; Китай; Кирибати; Федеративные Штаты Микронезии; Науру; Соломоновы о-ва; Тувалу.
Республика Корея ; Папуа-Новая Гвинея; Шри-Ланка; Тайвань; Китай; Узбекистан ; Вануату; Вьетнам.
Примечание: Исполнительные директора и заместители директоров являются представителями тех стран, которые поданы жирным шрифтом. Некоторые должностей ИД и ЗИД назначаются по принципу ротации из разных стран одной группы.

Совет исполнительных директоров возглавляет **президент АБР**, которого назначают на пятилетний срок. Как и в других финансовых институтах, некоторые из руководящих должностей в МБР традиционно, но не официально, зарезервированы для служащих из наиболее влиятельных в банке стран. Например, президент АБР всегда из Японии (в уставе АБР сказано, что президент АБР должен быть представителем страны-члена данного региона). На три места вице-президентов традиционно назначаются представители из Европы, США и Азии. АБР недавно учредил должность четвертого вице-президента и новую должность директора-распорядителя. Аналогично, генеральный консул банка всегда является гражданином Америки.

Региональные отделения

АБР организует свою деятельность в странах через пять региональных отделений. Регионы определялись так, чтобы объединить страны с аналогичными характеристиками в следующих сферах: географическая близость; подобие культур, экономической системы и социальной организации; этап развития; удобство ведения деятельности; рамки субрегионального сотрудничества и связи между существующими субрегиональными группами. В каждом регионе есть региональная руководящая группа и команды по работе в стране, которые отчитываются перед региональным генеральным директором. Ниже перечислены все эти регионы.

Каждое региональное отделение обычно имеет несколько отделов, которые организуются в соответствии с типом проектов, которые они разрабатывают и реализуют. Сотрудники каждого из отдела, как правило, являются первыми авторами специфичных проектов и программ, финансируемых АБР. Они отвечают за надзор за определенными проектами в

ходе проектного цикла и должны гарантировать, что проекты и программы разрабатываются и реализуются в соответствии со стратегиями и процедурами АБР¹¹.

Восточная и Центральная Азия	Азербайджан, Китайская Народная Республика, Гонконг, Казахстан, Республика Корея, Киргизская Республика, Монголия, Тайвань, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан
Район р. Меконг	Камбоджа, Лаосская Народная Демократическая Республика, Бирма (Мьянма), Таиланд, Вьетнам
Тихоокеанский регион	О-ва Кука, о-ва Фиджи, Кирибати, Маршалловы о-ва, Федеративные Штаты Микронезии, Науру, Палау, Папуа-Новая Гвинея, Самоа, Соломоновы о-ва, Тимор-Лесте, Тонга, Тувалу, Вануату
Южная Азия	Афганистан, Бангладеш, Бутан, Индия, Мальдивы, Непал, Пакистан, Шри-Ланка
Юго-Восточная Азия	Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур

Сотрудники в отделах оказываются наиболее компетентными в отношении специфики конкретных проектов или программ. Каждый кредит под проект/программу назначается “руководителю команды”, который является хорошей отправной точкой для получения информации о статусе и деталям конкретного проекта, а также для поднятия вопроса о неблагоприятном воздействии проекта. Имя руководителя команды и его контактную информацию можно найти в кратком описании проектов на веб-сайте АБР¹².

Все секторные отделы перечислены ниже, вместе с примерами типов проектов, которые берут свое начало в этих подразделениях.

Отдел	Типы проектов
Инфраструктурный отдел ¹³	Дороги; гидроэлектростанции; линии электропередач
Отдел сельского хозяйства, защиты окружающей среды и природных ресурсов	Ирригация; ведение сельского хозяйства, разведение крупного рогатого скота и рыбный промысел для экспорта
Отдел социальных секторов	Проекты по здравоохранению и образованию
Отдел управления, финансов и торговли	Реформы финансового сектора, способствующие большей либерализации рынка

Каждым отделением руководит генеральный директор и его/ее команда, которая состоит из помощников генерального директора и различных старших советников и экономистов. Когда нужно поднять вопрос относительно проекта, хорошо бы довести его до ведома генерального директора, так как он/она отвечает за то, чтобы его/ее штат соблюдал стратегии и процедуры АБР. Генеральный директор может также единолично нести ответственность за качество кредитов и грантов на техническую поддержку, которые ведет его отделение.

¹¹ Для более детального знакомства со стратегиями АБР см. главу *Схема стратегии АБР и механизм независимой подотчетности*.

¹² Описание проектов находится по адресу <http://www.adb.org/Projects/profiles.asp>

¹³ В южноазиатском региональном отделении вместо одного инфраструктурного отдела созданы два смежных: отдел транспорта и коммуникаций и отдел энергетики.

Остальные важные отделения

Следующие отделения осуществляют работу, которая касается всех региональных отделений и ко всем им применима. Для получения дополнительной информации на веб-сайте АБР для каждого отделения содержатся ссылки.

Отделение механизма подотчетности. Это отделение состоит из двух офисов: офиса специального куратора проектов (ОСКП) и офиса группы экспертов по соблюдению требований (ОГЭСТ). Чтобы получить дополнительную информацию относительно обоих этих офисов, посмотрите, пожалуйста, инструментарий *Схема стратегий Азиатского банка развития* НПО ВИС, а также ссылки на веб-сайт МБР, приведенные ниже.

СКП: <http://www.adb.org/SPF>

КНС: <http://compliance.adb.org>

Подразделение по борьбе с коррупцией. Это подразделение рассматривает случаи обвинений в мошенничестве и коррупции в деятельности АБР. Это подразделение находится в офисе главного аудитора. Подразделение принимает анонимные заявления, хотя, чтобы облегчить исследования, оно приветствует подачу любых заявлений или доказательств, основанных на установленных фактах.

<http://www.adb.org/Anticorruption/unit.asp>

Отдел оценки операций (ООО). ООО — это “независимый” отдел в АБР, который отчитывается перед советом директоров, а не перед президентом. Он на избирательной основе оценивает качество завершенных проектов, программ и технической поддержки (ТП) по кредитам/грантам. Он также проводит более обширные оценки эффективности стратегий, практик и процедур АБР в общем. Согласно заявлениям АБР, ООО оценивает 40% всех завершенных проектов АБР и составляет следующие виды отчетов, которые доступны широкой общественности и которые могут использовать гражданские общественные организации:

- Отдел отчета по аудиту качества проектов (ОАКП): оцениваются воздействия, эффективность и устойчивость проекта после того, как проект какое-то время пробыл на стадии эксплуатации;
- Отдел оценки программ помощи странам (ОППС): оценивается воздействие кредитования АБР за определенный период в конкретной стране в целом;
- Отдел изучения специальных оценок (ИСО): оцениваются воздействия кредитования АБР для конкретного сектора в пределах выбранной страны;
- Отчет по аудиту качества технической поддержки (ОАКТП): оценивается эффективность технической поддержки АБР по кредитам/грантам, предоставляемым этим банком.

<http://www.adb.org/OED/>

Отделение по операциям с частным сектором (ООЧС). Это отделение работает для того, чтобы предоставлять непосредственную поддержку проектам в частном секторе, концентрируясь преимущественно на финансовом секторе и инфраструктурных инициативах. ООЧС также формулирует и реализует стратегии АБР относительно непосредственной поддержки частного сектора.

<http://www.adb.org/PSOD/>

Отдел регионального и устойчивого развития (ОРУР). Это отделение отвечает за мониторинг соблюдения АБР его собственных стратегий и норм.

<http://www.adb.org/RSDD/>

Отдел политики и стратегий (ОПС). Этот отдел следит за разработкой и пересмотром всех стратегий, дает АБР перспективы стратегического планирования, а также среднесрочные и

долгосрочные направления, обеспечивает координацию политики и операций и поддерживает институциональные отношения с международной общественностью, занимающейся развитием, в особенности по вопросам, связанным с мобилизацией ресурсов.

<http://www.adb.org/SPD/default.asp>

Управление внешних связей (УВС). Это подразделение осуществляет информационную деятельность, повышая уровень осведомленности и понимания роли и деятельности АБР. Он также отвечает за реализацию *Политики в отношении конфиденциальности и раскрытия информации* АБР, утвержденной в 1994 году. Чтобы получить дополнительную информацию относительно этого подразделения, ознакомьтесь с документом *Прозрачность АБР: как получить доступ к информации в банке*.

<http://www.adb.org/OER/>

Центр НПО. Центр НПО отвечает за то, чтобы помогать АБР в укреплении его сотрудничества с гражданскими общественными деятелями и отвечать на беспокоящие их вопросы. Он находится в отделе регионального и устойчивого развития (ОРУР).

<http://www.adb.org/NGOs/ngocenter.asp>

Где АБР берет свои средства?

АБР получает средства для своих операций:

- *выпуская облигации (на рынок):* У АБР рейтинг AAA и обычно он получает 4–5 млрд. долларов в год от выпуска облигаций;
- *возвращая в оборот выплаты по кредитам своих членов-заемщиков* (которые включают деньги налогоплательщиков, которые выплачиваются гражданами страны-заемщика);
- *вклады членов-доноров* (которые включают деньги налогоплательщиков, которые выплачиваются гражданами страны-донора).

Для финансирования своей деятельности АБР также использует совместное финансирование. Совместным финансированием называется ситуация, когда АБР предоставляет собственные ресурсы для финансирования проектов, а также привлекает средства других финансовых институтов. Совместное финансирование также предоставляется или обеспечивается гарантиями правительством страны-заемщика. В 2003 году АБР мобилизовал около 2,4 млрд. долларов для совместного финансирования, что составило около 40% от общих кредитов АБР за 2003 год. Средства для совместного финансирования, мобилизованные у коммерческих банков, финансовых институтов и других коммерческих партнеров, работающих по схеме разделения рисков, в сумме составили около 1,6 миллиардов долларов. Средства для совместного финансирования, привлеченные официальными партнерами АБР по развитию и другими международными институтами, насчитывают 775 млн. долларов в грантах и кредитах.