

## РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ НБР: ПЕРВЫЕ ИТОГИ?

Подход НБР к своему глобальному присутствию практически уникален среди многосторонних банков развития (МБР). В то время как большинство организаций начинают с головного офиса и лишь со временем создают локальные или региональные офисы и децентрализованную структуру, НБР пошёл иным путём: он планировал присутствие на местах с самого начала своего существования посредством создания региональных офисов и центров в странах-учредителях. Первый региональный офис был открыт в Южной Африке в 2018 году - всего через три года после начала работы НБР.

**Почему был выбран именно этот подход?** Логика заключалась в том, что, находясь непосредственно в стране, НБР с самого начала оказывался ближе к своим клиентам. Это позволит укрепить отношения с клиентами в вопросах разработки, подготовки, реализации и мониторинга проектов (помимо прочего). Это также повысит узнаваемость, присутствие и репутацию НБР в странах-участницах. Достичь этих целей было бы гораздо сложнее в организации, состоящей только из головного офиса.

**ИТАК, СПУСТЯ ШЕСТЬ ЛЕТ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ ПЕРВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОФИСА, КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ? ЧТО ТРЕБУЕТ УЛУЧШЕНИЯ, И КАКИЕ ШАГИ СЛЕДУЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ БАНКУ В БУДУЩЕМ?**

### РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОФИСЫ И ЦЕНТРЫ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ

2018

Апрель: Открытие Африканского регионального центра (ARC) в Йоханнесбурге

2019

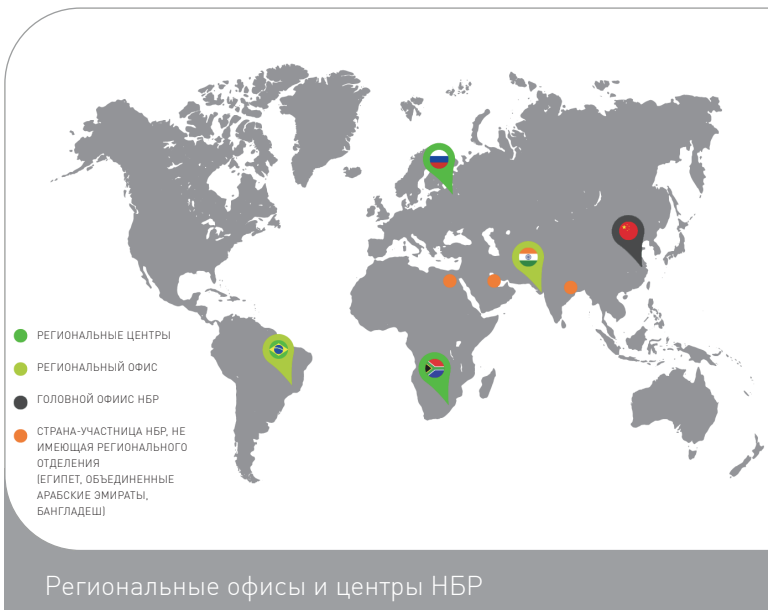
Июль: Открытие Американского регионального офиса (ARO) в Сан-Паулу и его филиала в Бразилиа

2020

Июль: Открытие Евразийского регионального центра (ERC) в Москве

2022

Июнь: Открытие Индийского регионального офиса (IRO) в Гуджарате



Офис независимой оценки (IEO) НБР подготовил сводный отчет по оценке для ответа на эти вопросы. Ниже приведены некоторые из его выводов.

### Каковы определенные положительные моменты?

- ▶ Несмотря на их недавнее создание, различную степень операционной зрелости, а также нарушения обычного делового процесса, вызванные пандемией COVID-19, подавляющее большинство полученных отзывов свидетельствует о том, что региональные отделения уже стали важным элементом структуры НБР и укрепляют концепцию «Единого Банка» среди сотрудников, расположенных в разных странах.
- ▶ Региональные отделения активно содействуют развитию взаимодействия и диалога с широким диапазоном учреждений.
- ▶ Использованный поэтапный подход к созданию отделений (см. слева) был верной стратегией на начальном этапе работы Банка, поскольку он позволил расставить приоритеты и более эффективно управлять ограниченными ресурсами, сосредоточившись на правильной организации новых офисов.

## СВОДНЫЙ ОТЧЕТ ПО ОЦЕНКЕ ЧТО ЭТО И КАКОВА ЦЕЛЬ?

Сводный отчет по оценке - это, прежде всего, результат знаний, ориентированный на обучение. Он не содержит рекомендаций и оценок эффективности.

Основные цели данной оценки заключались в следующем (i) обобщение первоначального опыта и уроков, полученных в процессе создания региональных отделений; (ii) выявление передовых практик НБР и других МБР, обладающих развитым присутствием на местах, а также (iii) определение вопросов, требующих внимания со стороны Руководства и Совета директоров.

- Кадровая политика, в рамках которой региональные отделения укомплектовывались только местными специалистами, доказала свою эффективность в первые годы деятельности Банка. Это обеспечило быструю мобилизацию местных ресурсов, ограничение затрат и скорейший запуск деятельности на местах.
- Концентрация функции по работе с Китаем в штаб-квартире Банка (а не в отдельном офисе) позволило добиться эффекта масштаба и повышения производительности персонала.

### Каковы основные проблемы на текущий момент?

- Сосредоточенность региональных офисов на операциях в сочетании с их ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами сужает возможности для более глубокого участия Банка в некредитной деятельности, такой как обмен знаниями и наращивание потенциала. Развитие этих направлений в перспективе позволит повысить ценность результатов деятельности региональных отделений и улучшить узнаваемость и эффективность НБР.
- Ограниченность корпоративных IT-систем снижает эффективность работы региональных отделений. Развитие корпоративной внутренней сети, портала для удаленного подключения партнеров к системам головного офиса и улучшение связи (качество которой может быть различным) позволят повысить эффективность.
- Кадровый состав и компетенции: несмотря на целесообразность найма местного персонала (см. выше), ограниченный кадровый резерв уменьшает разнообразие сотрудников, возможности карьерного роста и мобильности. Решение этой проблемы также позволит Банку в большей степени соответствовать практике других международных финансовых институтов.
- Поскольку НБР все еще находится в процессе создания системы оценки корпоративных результатов, сложно определить четкие цели и ожидаемый вклад региональных отделений в достижение стратегических целей Банка.

**Корпоративные изменения будут влиять на дальнейшее развитие региональных отделений. Какие аспекты следует учитывать? Вот два примера:**

- 1. Расширение членства НБР:** каковы ожидаемые последствия для региональных отделений с точки зрения увеличения рабочей нагрузки и обязанностей (например, необходимость курировать деятельность в других странах)?
- 2. Рост проектного портфеля НБР:** смогут ли региональные отделения справиться с дополнительной рабочей нагрузкой более технического характера? Эффективны ли существующие механизмы отчетности и взаимодействия со штаб-квартирой для предотвращения разобщенности?

### Перспективы развития: вопросы для рассмотрения

- Укрепив свои позиции на местах, региональные отделения могут теперь активнее формировать партнёрские отношения с другими МБР, организациями системы ООН и научно-исследовательскими центрами.
- Разработка страновых стратегий может оказаться полезной, например, для обеспечения соответствия приоритетов страны общим стратегическим приоритетам Банка, а также для обеспечения прозрачности и ясности для клиентов и заинтересованных сторон. Этот подход можно дополнить целевыми коммуникационными стратегиями, например, созданием специализированных страновых и региональных веб-страниц с информацией на местных языках.
- Требования и ожидания растущего глобального МБР могут обусловить необходимость привлечения в региональные отделения не только местных специалистов. Разработка стратегического кадрового плана, включающего вопросы ротации сотрудников (в соответствии с общей кадровой политикой Банка), могла бы способствовать решению этой задачи.

## ОФИС НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ

Офис независимой оценки НБР был учрежден в апреле 2022 года. Генеральный директор ИЕО подчиняется непосредственно и исключительно Совету директоров НБР. Основная цель ИЕО заключается в содействии подотчетности и обучению для повышения эффективности работы Банка. ИЕО проводит ряд независимых оценок на разных уровнях: оценки проектов и программ, а также политик, стратегий, инструментов и корпоративных процессов.

### Головной Офис НБР

1600 Гуочжан Роуд, Новый район Пудун, Шанхай 200126, Китай  
ieo@ndb.int +86 21 80216132 [www.ndb.int/governance/independent-evaluation/](http://www.ndb.int/governance/independent-evaluation/)

Май 2024 г.