

**Н**ЕОБХОДИМО обладать очень твердым характером, чтобы подняться на вершину организации, начав с самого низа. Но когда организация является бюрократической структурой, наряду с интеллектуальными и управленческими способностями для этого необходимы также такт и спокойная решимость. Лина Мохохло возглавляет центральный банк одной из наиболее успешных в экономическом отношении стран Африки — Ботсваны, обладающей богатыми запасами алмазов. И сейчас, занимая высокое положение, она не боится высказать свою точку зрения, которая заключается в твердой поддержке прозрачности в деятельности правительства и дисциплины в экономической политике.

Родившаяся в небольшом селе, Мохохло частично обязана своим успехам собственной силе воли и решимости. После назначения на должность управляющего Банка Ботсваны в 1999 году она сказала, что работа в этой организации научила ее ответственности и принятию решений.

«Я больше не даю рекомендаций; они передаются мне, и я должна без колебаний принять окончательное решение. Я не могу позволить себе медлить: решения, принимаемые в центральном банке, должны быть окончательными, потому что они затрагивают всю страну — богатых людей, людей со средним достатком и бедных», — говорит Мохохло, которая продвигалась по служебной лестнице, придя в Банк сразу после его создания в 1976 году.

Судя по всему, этот урок она выучила хорошо. Дважды она была названа Управляющим года в своем регионе: журналом «Банкир» в 2002 году и журналом «Евромани» в 2003 году; достижения Мохохло как главы центрального банка африканской страны с лучшими экономическими показателями за два последние десятилетия представляются достаточно впечатляющими по любым оценкам. Но Мохохло играет также активную роль в частном секторе, являясь членом советов директоров нескольких крупных компаний в Ботсване и за рубежом. Совсем недавно она расширила свое влияние за пределы страны после ее назначения членом Комиссии для Африки, созданной в начале текущего года премьер-министром Великобритании Тони Блэром для активизации усилий международного сообщества в таких областях, как помощь на цели развития, справедливая торговля и снижение долгового бремени.

Мохохло уже произвела впечатление на своих коллег. Исполнительный секретарь Экономической комиссии для Африки ООН К. И. Амоако, который в настоящее время работает с Мохохло по вопросам управления в рамках Комиссии Блэра, считает ее «очень глубоким, вдумчивым и динамичным» человеком. Такое же впечатление сложилось у Ли Томаса, управляющего директора «Allianz Global Investors», который считает ее «поразительно хорошим уп-

равляющим центрального банка и одновременно замечательным человеком».

Оглядываясь на основные вехи своей карьеры с явной ностальгией, Мохохло вспоминает, что она работала почти во всех ключевых департаментах банка. Через тринадцать лет после начала карьеры, когда валютные резервы Ботсваны начали существенно возрастать в 1980-е годы, ей предложили создать и возглавить Департамент финансовых рынков, ответственный за управление валютными резервами и проведение денежно-кредитной политики с использованием операций на открытом рынке.

В середине 1990-х годов Мохохло приобрела еще больше опыта, работая в МВФ в Вашингтоне. Некоторое время она работала в Департаменте стран Африки, а затем перешла в департамент, который в настоящее время называется Департаментом денежно-кредитных и финансовых систем. Она ценит этот опыт, обогативший ее знания о функционировании экономики разных стран мира и соответствующих проблемах,

выявленных в ходе многочисленных обсуждений с властями стран, которые она посещала.

Вскоре после возвращения в Банк Ботсваны в 1997 году Мохохло была назначена заместителем управляющего. «Должна признаться, я не думала, что стану управляющим Банка Ботсваны, даже после того как меня назначили заместителем управляющего», — говорит Мохохло, вспоминая, что до ее назначения управляющим в центральном банке существовала традиция назначать на эту должность кого-то со стороны для привнесения новых идей. «Когда меня назначили управляющим, я была приятно удивлена, — скромно признается она. — Во-первых, я работала внутри организации, а во-вторых, я действительно поднялась с низших должностей в центральном банке».

### Шаги в направлении таргетирования инфляции

Одна из главных задач Мохохло заключается в контроле инфляции. В течение нескольких последних лет Банк Ботсваны следовал курсу повышения прозрачности денежно-кредитной политики. С 1998 года Банк распространяет отчет о денежно-кредитной политике, в последнее время раз в полгода. Такие сообщения, регулярно информирующие общественность о предстоящих направлениях денежно-кредитной политики, делаются с целью повышения доверия к проводимой политике. С 2000 года Банк устанавливает четкий целевой диапазон темпов инфляции на основе среднего уровня инфляции в странах, являющихся главными торговыми партнерами Ботсваны. Такой целевой диапазон был установлен в пределах 4–6 процентов сроком на 12 месяцев и оставался неизменным до начала текущего года, когда Банк поднял верхнюю границу до 7 процентов

## Поднявшись из низов

*Жаклин Ирвинг беседует  
с Линой Мохохло из Ботсваны,  
победительницей конкурса среди  
управляющих центральных банков*



с учетом ряда эффектов повышения цен, вызванных проведенной в феврале 7,5-процентной девальвацией пулы, денежной единицы Ботсваны, по отношению к валютной корзине, взвешенной по объему торговли. Валютная корзина включает рэнд Южной Африки и специальное право заимствования (СДР), причем первая денежная единица имеет больший вес.

В то время Мохохло подчеркивала, что расширение целевого диапазона должно рассматриваться не как ослабление денежно-кредитной политики, а как ее укрепление, учитывая повышательное давление на цены в результате девальвации пулы. По словам Мохохло, если бы не своевременная реакция Банка, влияние девальвации на импортные цены могло бы привести к повышению инфляции на четыре процентных пункта, в отличие от расширения целевого диапазона на один процентный пункт. «В результате необходимо будет принять некоторое прямое увеличение инфляции в связи с повышением импортных издержек, акцентируя внимание на предупреждении влияния этих издержек на базовую инфляцию и инфляционные ожидания», — разъяснила она в своем Заявлении о денежно-кредитной политике в феврале 2004 года, характеризуя расширение целевого ориентира как краткосрочную тактическую меру. Попытка противодействия «пол-

ным инфляционным последствиям» девальвации в течение столь непродолжительного периода могла бы оказаться дорогостоящей и нереалистичной с точки зрения влияния на объем производства и занятость, тогда как возможность для проявления полных инфляционных последствий могла бы уменьшить преимущества внешней конкурентоспособности, которые планировалось достичь благодаря девальвации, предупреждала она.

#### **Поддержка конкурентоспособности**

Будет ли девальвация, проведенная в начале текущего года, способствовать поддержке экспортной конкурентоспособности? Вскоре после проведения правительством девальвации пулы Мохохло отметила, что наиболее надежным способом достижения и сохранения конкурентоспособного реального обменного курса является низкая и стабильная инфляция. Она подчеркивает, что для поддержания конкурентоспособности используется не только обменный курс; Ботсвана использует и другие меры для содействия диверсификации экономики, с тем чтобы преодолеть зависимость от доминирующего в ней добывающего сектора. «Важно не упустить из виду тот факт, что реальная и устойчивая конкурентоспособность и диверсификация должны в конечном

итоге стать следствием повышения производительности», — считает она, связывая стремление Банка снизить инфляцию в целях роста, ориентированного на экспорт, и диверсификации экономики.

Ботсвана по-прежнему сильно зависит от алмазного сектора, на долю которого приходится примерно одна треть ВВП, почти три четверти доходов от экспорта и значительная часть государственных доходов. В последние годы доходы от добычи алмазов стабилизировались, однако потребности в государственных расходах, вероятно, существенно увеличатся, особенно учитывая высокий уровень заболеваемости ВИЧ/СПИДом в стране. (Процент инфицированных в Ботсване является одним из самых высоких в мире и составляет, по оценкам, почти 40 процентов взрослого населения.) «Мы действительно не верим, что алмазы бесконечны», — с готовностью признает Мохохло, добавляя, что стабилизация алмазного сектора не вызывает удивления и предвиделась уже в течение некоторого времени.

Национальная стратегия диверсификации Ботсваны подчеркивает увеличение стоимости экспорта сырьевых материалов, а также развитие остро необходимой инфраструктуры. Телекоммуникационная инфраструктура совершенствуется как часть программы реструктуризации сектора, направленной на устранение одного из главных препятствий для ведения бизнеса в стране, отмечаемых иностранными инвесторами. Развитие сектора финансовых услуг также является одной из важных областей диверсификации экономики, хотя Мохохло признает, что более развитые сектора других стран данного субрегиона, прежде всего Южной Африки и Мавритании, создают значительную конкуренцию.

Хотя успехи экономики Ботсваны в последние десятилетия были связаны отчасти с сильными государственными финансами, потребности в бюджетных расходах в настоящее время увеличиваются, и ожидается, что в дальнейшем давление на государственные финансы будет возрастать. Помимо уменьшения доходов от добывающего сектора и издержек, связанных с высоким уровнем заболеваемости ВИЧ/СПИДом, резко возросли государственные расходы на образование и общие государственные услуги. В 2002–2003 годы суммарные государственные расходы достигли рекордной отметки в 46 процентов ВВП, что в основном отражало давление на расходы. «Мы должны продолжать привлекать прямые иностранные инвестиции для создания большего количества источников бюджетных доходов», — говорит Мохохло. Как часть задачи расширения налоговой базы предпринимаются шаги по укреплению налоговой администрации, в том числе путем повышения эффективности сбора налогов на доходы физических лиц и корпораций. Другие меры, упомянутые Мохохло, включают налог на добавленную стоимость, введенный два года назад с более широкой базой, чем налог с продаж, который он заменил.

Бюджетные проблемы, с которыми Ботсвана сталкивается в настоящее время, пока еще не повлияли на денежно-кредитную политику, по словам Мохохло. «Нам повезло, что в Ботсване были ресурсы, на которые можно было опереться. И когда мы обратились за помощью к международному сообществу, мы сделали это с позиции силы», — объясняет она, говоря о положительном сальдо бюджета, которое удавалось поддерживать стране почти ежегодно в течение двух последних десятилетий, и накоплении досточного количества валютных резервов. Вместо того чтобы корректировать налогово-бюджетную политику, подчеркивает она, «мы должны сохра-

## Ботсвана — страна контрастов

- Ботсвана — небольшая малонаселенная страна, не имеющая выхода к морю и расположенная между Южной Африкой и Зимбабве в южной части Африки.

- В течение трех последних десятилетий в Ботсване отмечались самые высокие в мире темпы роста ВВП на душу населения, достигшие в последние годы почти 5,5 процента. Инфляция резко снизилась примерно с 11 процентов в 2002 году до 6,4 процента в 2003 году, однако уровень безработицы остается высоким — примерно 20 процентов.

- Средняя продолжительность жизни населения составляет всего 39 лет, причем почти 40 процентов взрослого населения инфицировано ВИЧ/СПИДом, эпидемия которого угрожает свести на нет прошлые экономические достижения.

- Добыча алмазов в настоящее время составляет 40 процентов объема производства Ботсваны и 70 процентов экспортной выручки, хотя рост этого сектора стабилизировался.

- Ботсвана имеет суверенный кредитный рейтинг инвестиционного уровня — самый высокий в Африке.

- Вместе с соседними странами — Намибией, Лесото, Свазилендом и Южной Африкой — Ботсвана является членом давно существующего Таможенного союза стран юга Африки (САКУ), в рамках которого торговля товарами осуществляется беспроцентно. Ботсвана и ее партнеры по САКУ являются также членами более крупной региональной организации — Сообщества стран юга Африки по вопросам развития (САДК), в которое входит 14 членов.

Источники: Банк Ботсваны; Всемирный банк, «Показатели мирового развития, 2003 год»; МВФ, материалы консультаций 2004 года в соответствии со Статьей IV, проведенных с Ботсваной; ЮНАИДС.

нять высокий уровень резервов центрального банка, чтобы давление на бюджет не приводило к инфляции, которая может подорвать конкурентоспособность и экономический рост».

## Мир узнает о Ботсване

Мохохло связывает успех своей карьеры с решительностью и настойчивостью — качествами, которые помогли ей добиться признания идеи получения рейтинга суверенного долга от международных рейтинговых агентств *Moody's Investor Service* и *Standard & Poor's*. Ботсвана получила суверенный кредитный рейтинг инвестиционного уровня в 2001 году — высший рейтинг в Африке и более высокий, чем во многих промышленно развитых странах. «Банк Ботсваны выступил с инициативой — пригласить рейтинговые агентства в страну для получения суверенного кредитного рейтинга, и мы были очень рады ее результатам», — вспоминает Мохохло, отмечая, что рейтинг Ботсваны остался неизменным с 2001 года.

Одним из факторов, способствующих высокому суверенному кредитному рейтингу Ботсваны, являются высокие оценки эффективности управления и качества государственных институтов — наивысшие в Африке. Организация *Transparency International* поместила Ботсвану в список наименее коррумпированных стран на 30 место из 133 стран мира в 2003 году.

В настоящее время лишь немногие страны Африки имеют суверенный кредитный рейтинг, и некоторые экономисты считают, что его получение на данной стадии экономического

развития является тратой энергии. Но когда Мохохло воодушевленно рассказывает сотруднику «Ф&Р», как во время этого процесса рейтинговые агентства консультируются с широким кругом людей, включая правительство, гражданское общество и членов оппозиционных партий, становится ясно, что сама она придает большое значение открытости и прозрачности. «После приглашения в страну рейтингового агентства ему нельзя запретить собирать любые экономические, политические и социальные данные, которые оно хочет проанализировать в ходе данного процесса», — утверждает она.

«Главная задача заключалась в том, чтобы мир узнал больше о Ботсване — стране, которая никому не была известна раньше», — говорит Мохохло, так как рейтинговые агентства *Moody's Investor Service* и *Standard & Poor's* публикуют рейтинги в Интернете, включая сайты агентства *Reuters* и свои собственные. «И поскольку наличие рейтинга требует регулярного представления данных для своевременного информирования агентства о ситуации в Ботсване, он приучает власти страны продолжать проводить надлежащую политику, которой известна Ботсвана, и заставляет их уделять внимание определенным проблемам», — продолжает она, подчеркивая, что при этом появляется надежный стимул не «раскачивать лодку» до такой степени, чтобы это повлекло за собой снижение рейтинга. Но Мохохло признает, что перед экономикой Ботсваны стоят проблемы, которые слишком важны, чтобы их решение можно было отложить: «К числу таких проблем относится уровень безработицы, который очень высок по любым стандартам, и эпидемия ВИЧ/СПИДа, требующая, чтобы правительство выделяло больше ресурсов на государственное здравоохранение и содействовало получению населением соответствующих медицинских услуг, в том числе антиретровирусных вакцин, в настоящее время предоставляемых бесплатно».

Мохохло считает, что Ботсвана не планирует в скором времени выйти на международные рынки капитала. «Заемствование не было первоочередной задачей при получении суверенного кредитного рейтинга, поскольку у страны нет потребностей в финансировании платежного баланса, для удовлетворения которых необходимо было бы получить доступ к международным рынкам капитала», — объясняет она, отмечая, что «даже если страна берет займы, не испытывая потребности в их использовании, она должна быть в состоянии их инвестировать, с тем чтобы прибыль либо была равна сумме, которую нужно уплатить кредиторам, либо превосходила ее на определенную величину».

Вместо этого, говорит Мохохло, правительство приняло решение в прошлом году осуществить заимствование на внутреннем рынке с одной целью: развивать внутренние рынки капитала. В 2003 году правительство выпустило двух-, пяти- и 12-летние облигации, подписка на которые превысила установленную сумму. Это позволило расширить выбор имеющихся в распоряжении инвестиционных инструментов и, благодаря удлинению сроков платежей по государственному долгу, должно было установить ориентир для будущих выпусков корпоративных облигаций и содействовать развитию рынков таких облигаций, расширив таким образом источники недостаточного в настоящее время средне- и долгосрочного кредита, доступные для компаний.

### **Создание процветающего частного сектора**

К числу других приоритетов, связанных с развитием финансового сектора и созданием процветающего частного секто-

ра, относится необходимость восполнить недостаток кредита, ощущаемый малыми и средними предприятиями, и способствовать становлению микропредприятий. Одной из многочисленных ипостасей Мохохло было членство в конце 1990-х годов в Министерской целевой группе по разработке национальной политики в отношении малых, средних и микропредприятий (МСМП), где она помогала руководить экономической политикой, направленной на улучшение организации и дальнейшее развитие прибыльных МСМП. «Содействие становлению МСМП может помочь создавать рабочие места в экономике, — говорит она, — в том числе благодаря улучшению организации существующих предприятий, поскольку многие люди, особенно женщины, которые владеют небольшими, но прибыльными фирмами и не ходят каждый день на службу в офис, считают себя безработными».

## **«Одним из факторов, способствующих высокому суверенному кредитному рейтингу Ботсваны, являются высокие оценки эффективности управления и качества государственных институтов — наивысшие в Африке».**

Мохохло признает, что женщины в Ботсване все еще могут сталкиваться с препятствиями из-за неравенства полов в бизнесе, правительстве и других сферах, однако она отмечает, что в последнее время наблюдается определенный прогресс в направлении уравнивания прав. Например, дискриминационный закон, требующий, чтобы замужняя женщина получала у своего мужа разрешение взять кредит в банке под свое собственное залоговое обеспечение, в настоящее время пересматривается. В то же время она подчеркивает необходимость в дальнейшем расширении прав и возможностей большего числа женщин путем назначения их на руководящие должности как в государственном, так и в частном секторе — должности, которые соответствовали бы их квалификации и на которых они преуспевали бы, что устраняло бы необходимость в принятии программы позитивных действий. В свойственной ей прозаичной, уверенной манере Мохохло делится своими мыслями о том, как ей удастся преуспевать на работе и сочетать различные аспекты жизни, в том числе воспитание двух детей, теперь уже взрослых: «Я не думаю, что каждый, кто хочет добиться успеха, — мужчиной или женщиной, — должен обращать особое внимание на препятствия, потому что если вы будете искать их, то обязательно найдете, а я была настолько занята, что у меня не хватало времени на поиск препятствий». ■

*Жаклин Ирвинг работает в редакции журнала «Финансы & развитие».*