



Евразийский Банк Развития

Стратегия Евразийского банка развития 2022–2026



**Стратегия
Евразийского банка развития
2022–2026**

Содержание

	Резюме — обращение председателя Правления	5
1.	Итоги реализации Стратегии Банка за период с 2018 по 2022 год	9
1.1	Проектная деятельность	11
1.2	Снижение стоимости кредитных ресурсов и фондирование в национальных валютах	12
1.3	Кредитные рейтинги	13
1.4	«Зеленое» финансирование	14
1.5	Новые продукты	15
1.6	Сеть партнерств	16
1.7	Новые акционеры	17
1.8	Повестка интеграционного развития	17
2.	Внешняя среда функционирования Банка	19
2.1	Прогноз макроэкономического развития государств-участников	20
2.2	Сценарные условия формирования Стратегии на 2022–2026 годы	22
2.3	Приоритеты работы МБР в регионе операций ЕАБР	24
3.	Стратегические ориентиры развития Банка на период с 2022 по 2026 год	29
3.1	Стратегическая цель	30
3.2	Ключевые инвестиционные мегапроекты	32
3.3	Инициирование проектов развития в государствах-участниках	34
3.4	Цифровая трансформация	38
3.5	Прогноз годового объема инвестиций	41

4.	Механизмы реализации Стратегии	43
4.1	Новый подход к проектной работе в странах операций	44
4.2	Развитие «зеленого» финансирования	48
4.3	Развитие сети партнерств	50
4.4	Развитие финансовых и инвестиционных продуктов	52
4.5	Расширение ресурсной базы для финансирования проектов в национальных валютах	56
4.5.1	Формирование пассивов и управление ресурсами	56
4.5.2	Работа по повышению кредитного рейтинга	59
4.5.3	Привлечение дополнительных средств в капитал Банка	59
5.	Совершенствование системы корпоративного управления	63
5.1	Трансформационные преобразования	64
5.2	Внедрение новой организационной модели	67
6.	Ожидаемые эффекты реализации Стратегии	69
6.1	Этапы реализации	70
6.2	Контрольные индикаторы	71
	Акронимы и сокращения	72



Резюме — обращение председателя Правления

В стратегическом периоде 2022–2026 годов ЕАБР сконцентрируется на следующих направлениях развития с целью реализации своей миссии на благо своих клиентов, сотрудников, акционеров и партнеров:

- 1 Усиление уникальной интеграционной роли ЕАБР.** В новом стратегическом периоде ЕАБР сделает акцент на усилении своей уникальной роли как одного из основных банков развития в странах своего присутствия и сфокусируется на «взрачивании» и реализации трансграничных инвестиционных проектов с ярко выраженным интеграционным эффектом. Приоритетными направлениями работы в данной сфере станут проекты в области сквозной транспортной инфраструктуры, логистики, водного баланса, промышленности, экологии и ресурсоэффективности, энергетики и цифровой инфраструктуры. Совокупный объем инвестиций Банка за пятилетний период составит 10,9 млрд долл. США.
- 2 Реализация инвестиционных мегапроектов.** При ведущей организационной роли ЕАБР с задействованием ресурсов Фонда технического содействия ЕАБР будут структурированы и запущены не менее трех ключевых инвестиционных мегапроектов: транспортный коридор «Европа — Западный Китай», единая товаропроводящая сеть региона операций ЕАБР, водно-энергетический комплекс с совокупным объемом инвестиций Банка около 1,2 млрд долл. США.
- 3 Активизация деятельности в странах миноритарных акционеров ЕАБР.** Для каждой из стран — участниц Банка будут разработаны отдельные стратегии с учетом макроэкономических характеристик региона. Для содействия достижению ЦУР и усиления проектной деятельности в странах с «малыми» экономиками планируется соответствующее качественное усиление территориальных офисов присутствия Банка. Совокупный размер инвестиций в Армению, Киргизии, Таджикистане достигнет 500 млн долл. США.

- 4 Развитие цифровых компетенций ЕАБР.** Деятельность Фонда цифровых инициатив ЕАБР будет направлена на поддержку реализации цифровых повесток стран — участниц Банка с целью их ускоренного цифрового развития. Цифровые платформенные решения будут реализовываться на трех уровнях: межстрановом, страновом и корпоративном.
- 5 Кадровая трансформация.** Деятельность ЕАБР по организации сложных межстрановых инвестиционных проектов потребует формирования в Банке команды высококвалифицированных кадров, специализирующихся на организации межгосударственных ГЧП-проектов, отраслевой аналитике, юридическом сопровождении уникальных сделок. Успешное формирование обновленной команды управленцев является критическим условием реализации Стратегии.
- 6 Консолидация инвестиционных ресурсов в регионе операций Банка.** Создание уникальных компетенций по структурированию сложных межгосударственных проектов повысит статус Банка как эксперта по организации финансирования в странах присутствия, позволит выступать в качестве консолидатора инвестиционных ресурсов и интегратора повестки развития национальных институтов и международных банков развития, оперирующих в регионе, что обеспечит существенный мультипликативный эффект собственных инвестиций.
- 7 Применение комплексного подхода к обеспечению ресурсной базы ЕАБР.** Реализация Стратегии в полном объеме потребует конкурентного ресурсного обеспечения как в формате заимствований, в том числе и в национальных валютах, так и в формате привлечения нового акционерного капитала. С целью оптимальной организации заимствований в новом стратегическом периоде Банк будет стремиться к получению кредитного рейтинга категории «А». Программа докапитализации ЕАБР в объеме 1,0 млрд долл. США дополнительных денежных средств включает в себя привлечение средств в капитал в формате вноса потенциальных новых акционеров Банка, вноса действующих акционеров Банка, а также рассматривается возможность привлечения субординированного долга в размере 0,3 млрд долл. США.

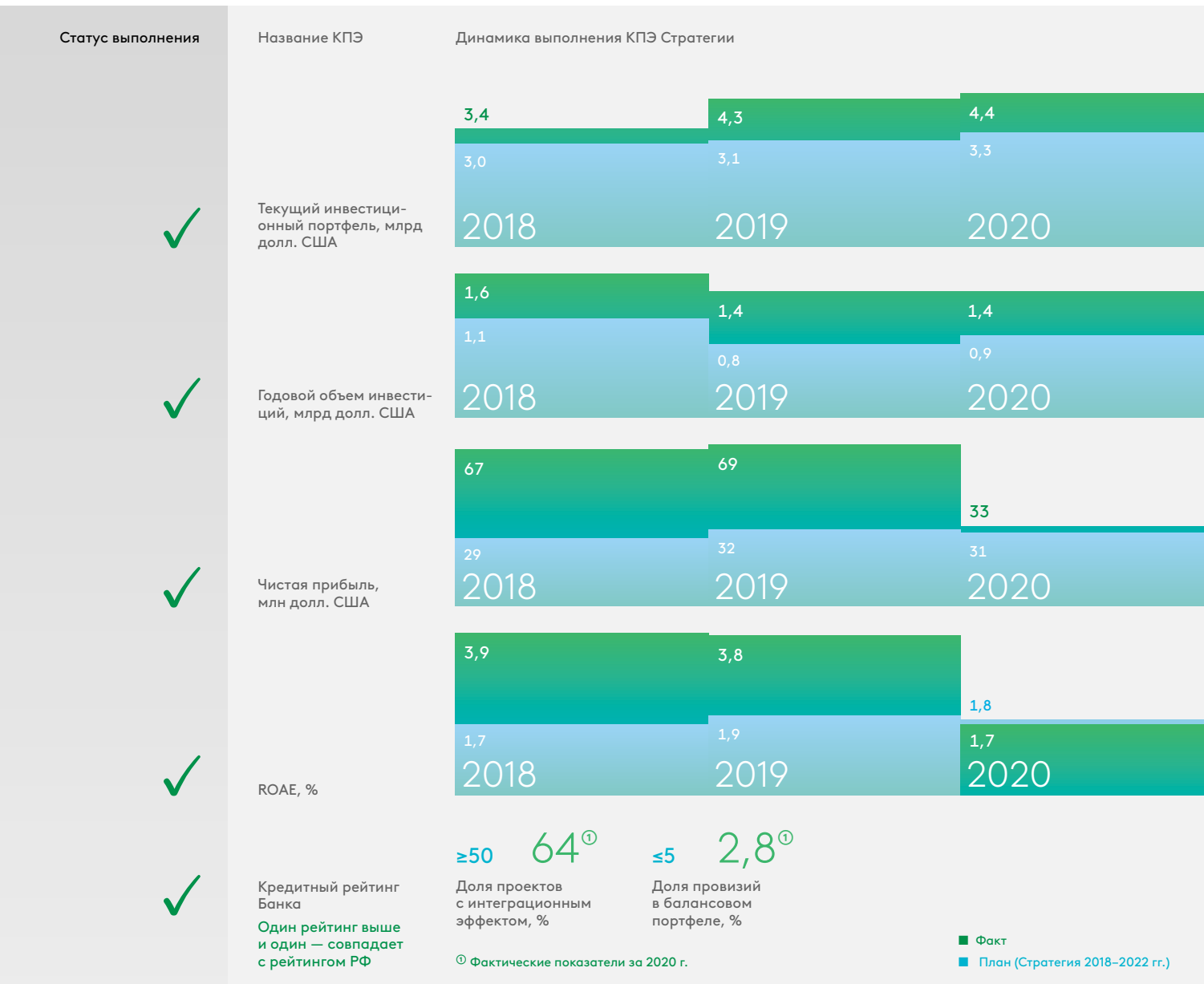


1

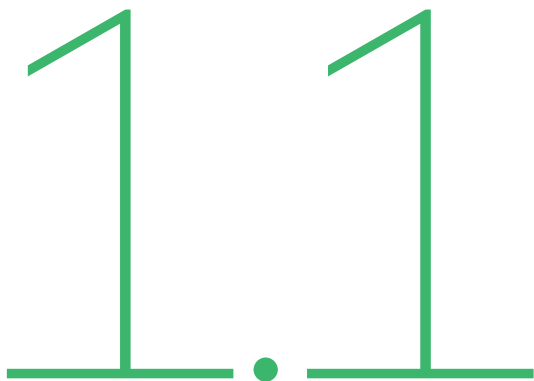
**Итоги
реализации Стратегии Банка
за период с 2018 по 2022 год**

В период с 2018 по 2020 год Банк выполнял целевые значения стратегических контрольных показателей деятельности, определенные Стратегией-2018.

↓ Оценка выполнения стратегических показателей с 2018 по 2022 год



Источник: ЕАБР



Проектная деятельность

Цели по объему ТИП и ГОИ выполняются досрочно. За период 2018–2020 годов ТИП Банка вырос почти в два раза — с 2,3 до 4,4 млрд долл. США — и превысил показатель, установленный Стратегией-2018 для 2022 года. Суммарный годовой объем операций за 2018–2020 годы превысил 4,4 млрд долл. США, что на 1,6 млрд долл. США больше плановых показателей за соответствующий период. С учетом планируемых объемов обязательств по новым проектам в 2021 году Банк досрочно выполняет и целевой показатель 4,6 млрд долл. США, предусмотренный Стратегией-2018 на 2022 год.

Структура ТИП сбалансирована по целевым отраслям. По состоянию на 31 декабря 2020 года крупнейшими отраслями по доле в ТИП являлись транспорт (22,9%), энергетика (18,0%) и финансовый сектор (17,3%). Доля других целевых отраслей, включая химическую и горнодобывающую промышленность, коммунальную и иную инфраструктуру, машиностроение, составила 41,8%.

Сохраняется высокая концентрация проектов в крупнейших экономиках региона операций ЕАБР. На конец 2020 года доля проектов в Республике Казахстан и Российской Федерации в ТИП составляла 37,9% и 37,5% соответственно. В период 2018–2020 годов активизировалась инвестиционная деятельность Банка в Республике Беларусь, с увеличением доли проектов в ТИП до 21,9%. Доля проектов в других государствах-участниках в ТИП составила 2,7%.

ЕАБР вносит вклад в работу финансового рынка, в соответствии с лучшими практиками МБР. В крупных инфраструктурных ГЧП-проектах Банк выступает ключевым партнером в разделении рисков с другими институтами развития и коммерческими банками. ЕАБР предоставляет структурирование траншей по принципу дополняемости (additionality) с учетом ограничений по риску каждого из участников проекта (например, специальные процентные и дефолтные транши в проекте строительства Центральной кольцевой автомобильной дороги в Московской области).

Банк участвовал в антикризисном преодолении последствий пандемии COVID-19. Антикризисная работа ЕАБР велась по трем направлениям: поддержка действующих заемщиков, инвестиционной деятельности для обеспечения экономической устойчивости и финансирование целевых программ субъектов предпринимательства. Совместно с АО «Российский экспортный центр» запущена программа льготного кредитования на поставки продукции российского производства, востребованной для борьбы с COVID-19.

1.2

Снижение стоимости кредитных ресурсов и фондирование в национальных валютах

Проведена работа по снижению стоимости кредитных ресурсов ЕАБР.

По итогам реализации мероприятий зафиксировано снижение индикативных ставок для проектов, снижение стоимости фондирования за счет рефинансирования межбанковских кредитов, возможность наращивания доли связанного финансирования и географической диверсификации источников фондирования, снижение процентных рисков и рисков ликвидности Банка. Для фондирования операций в национальных валютах Банком заключено первое своп-соглашение в национальной валюте с Национальным банком Республики Казахстан по паре рубль — тенге объемом до 200 млрд тенге. При этом в период реализации Стратегии-2018 привлечение средств в капитал Банка в национальных валютах не осуществлялось.

1.3

Кредитные рейтинги

Банк получил новые кредитные рейтинги. Текущие кредитные рейтинги Банка по международной шкале на 1–2 ступени превышают кредитные рейтинги его акционеров. В 2019 году рейтинговое агентство Fitch присвоило Банку кредитный рейтинг по международной шкале «BBB+», Standard & Poor’s повысило долгосрочный кредитный рейтинг ЕАБР на одну ступень, до «BBB». В 2019 году также получены наивысшие кредитные рейтинги по национальной рейтинговой шкале для России от российского агентства АКРА и для Казахстана от агентства Fitch. В то же время с марта 2020 года прогноз Standard & Poor’s по рейтингу является негативным из-за сохраняющегося давления на капитал Банка, обусловленного ожидаемым влиянием затрат на финансирование новых проектов, страновой концентрации портфеля и рисков на крупных заемщиков. Это давление может усилиться, что приведет к отрицательной переоценке достаточности капитала Банка.

1.4

«Зеленое» финансирование

Банк начал работу по направлению «зеленого» финансирования.

В 2019 году Советом ЕАБР утверждена Программа финансирования проектов в области возобновляемых источников энергии на 2020–2024 годы. В 2020 году Банком предоставлено финансирование по трем новым проектам строительства генерирующих мощностей ВИЭ в Казахстане установленной мощностью 110 МВт. Для финансирования действующих проектов ВИЭ привлечено фондирование от НБР и АО «Российский экспортный центр». Доля проектов возобновляемой энергетики в секторе энергетики выросла до 67%. Согласно исследованию рейтингового агентства Fitch, Банку в соответствии с общими принципами оценки, характеризующими особенности деятельности МБР, присвоена 4-я категория по шкале от 1 до 5 по значимости экологическо-социальных факторов в кредитной оценке. Кроме того, в 2020 году Банком осуществлена сделка по входу в акционерный капитал Центра зеленых финансов — дочерней организации Международного финансового центра «Астана» (МФЦА). Именно на площадке МФЦА в 2020 году осуществлен первый в Казахстане и Центральной Азии выпуск «зеленых» облигаций АО «ФРП «Даму».

1.5

Новые продукты

Банк успешно запустил систему расчетов в национальных валютах, документарные операции и работу Дирекции цифровых инициатив. Создана расчетно-платежная система в национальных валютах. ЕАБР выступает провайдером ликвидности по локальным валютным парам в странах присутствия Банка, где формируется нарастающий устойчивый поток платежей в национальных валютах. Проведена работа по формированию нормативной базы и запуску документарных операций: Банк осуществляет выпуск гарантий и аккредитивов в поддержку инвестиционной деятельности в государствах-участниках. На конец 2020 года в проработке Дирекции цифровых инициатив находилось около 20 проектов. Первым реализованным проектом стало мобильное приложение «Путешествую без COVID-19».

Средства ФТС все еще задействуются не в полном объеме. Возможности ФТС ЕАБР расширены с добавлением новой программы финансирования ФТС на субсидирование процентной ставки по инвестиционным проектам. В 2020 году велась работа по 11 проектам ФТС, однако объемы финансирования из средств ФТС, в первую очередь на подготовку инвестиционных проектов, оцениваются как незначительные. Проекты развития гуманитарного сотрудничества, предусмотренные Стратегией-2018, за счет средств ФТС не финансировались в силу отсутствия утвержденной программы. В новом стратегическом периоде необходимо продолжить работу по наращиванию объема проектов, реализуемых с привлечением средств ФТС.

1.6

Сеть партнерств

Взаимодействие с органами власти стран-участниц недостаточно эффективно. В первую очередь Банку требуется качественно усилить свое присутствие в Минске, Ереване, Бишкеке и Душанбе с фокусом работы представительств прежде всего на инвестиционном процессе и расширения воронки перспективных проектов, что предусмотрено Стратегией-2018. Требуется активизация вовлечения представителей органов власти государств — членов ЕАБР в диалог с Банком относительно его вклада в развитие экономик государств-членов.

Сотрудничество ЕАБР с многосторонними и национальными институтами развития требует дальнейшего углубления. Развитие партнерств и альянсов в основном было ограничено заключением меморандумов о сотрудничестве и получением кредитных линий, но не привело к значительной мобилизации сторонних инвестиционных ресурсов и созданию кредитных синдикатов с лидирующей ролью ЕАБР.

Работа по повышению узнаваемости Банка требует значительной интенсификации. Банк участвует в работе форумов и конференций, деловых объединений, ассоциаций и союзов. В 2018–2020 годах Банком проведены XIII и XIV Международная конференция «Евразийская экономическая интеграция» и Первый Евразийский конгресс, которые являются важнейшими имиджевыми проектами ЕАБР. ЕАБР будет позиционировать себя как равнозначного члена сообщества многосторонних банков развития и начнет транслировать во внешний контур реальные эффекты влияния своей деятельности на развитие стран-участниц и достижение ЦУР.

1.7

Новые акционеры

Состав участников ЕАБР не был расширен. Банк проводил консультации с рядом стран, выразивших интерес к ЕАБР, по установлению сотрудничества и возможному присоединению, в том числе с Венгрией, Монголией, Республикой Молдова, Республикой Сербия и Республикой Узбекистан, но в период реализации Стратегии-2018 новые участники к Банку не присоединились. Работа по расширению состава участников будет активно продолжена Банком в новом стратегическом периоде.

1.8

Повестка интеграционного развития

Интеграционный вклад проектов ЕАБР в создание длящихся и устойчивых межстрановых эффектов ограничен. Текущий инвестиционный портфель интеграционных проектов Банка включает проекты, направленные на рост взаимной торговли (63%) и взаимных инвестиций (34%), при этом созданию межстрановых производственных цепочек и созданию межстрановых и трансграничных эффектов и инфраструктуры, которые носят не разовый, а действительно длящийся эффект, способствовали только 29% и 5% проектов соответственно^①.

→ На конец 2020 года Банк выполнял основные стратегические контрольные показатели деятельности и успешно реализовал основные цели и задачи, установленные Стратегией-2018. При этом в новом стратегическом периоде в дальнейшем развитии Банка потребуются сфокусировать усилия на решении задач, не выполненных либо выполненных не в полном объеме.

Банк продолжит работу по диверсификации продуктового портфеля и географии своей деятельности, активизации работы ФТС, интенсификации взаимодействия с другими МБР, расширению состава участников и повышению своей узнаваемости.

^① Доли в % рассчитаны от ТИП (по состоянию на декабрь 2020 г.), некоторые проекты по методике оценки интеграционности проектов ЕАБР относятся к более чем одной категории проектов. Согласно методике оценки интеграционности проектов ЕАБР, к интеграционным проектам относятся: направленные на рост взаимной торговли, взаимных инвестиций, создание межстрановых производственных цепочек, создание межстрановых и трансграничных эффектов и инфраструктуры.



2

Внешняя среда
функционирования Банка

2.1

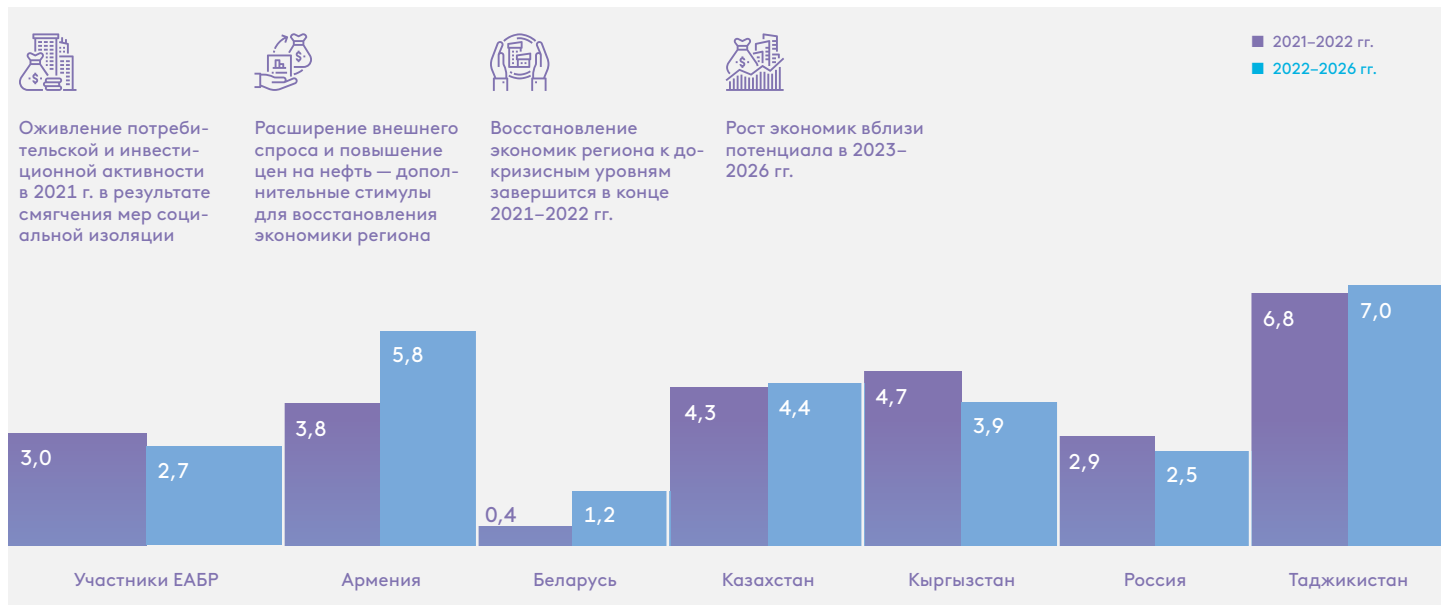
Прогноз макроэкономического развития государств- участников

Последствия пандемии COVID-19 привели к снижению темпов роста ВВП и дефициту бюджетов государств — участников Банка. Экономическими последствиями пандемии COVID-19 на евразийском пространстве стали снижение внутреннего спроса на товары и услуги, затронувшее все государства — участники Банка, уменьшение нефтегазовых доходов Российской Федерации и Республики Казахстан из-за падения спроса на углеводороды, а также сокращение объема денежных переводов трудовых мигрантов, неблагоприятное для стран-участниц с «малыми» экономиками (к таковым ЕАБР на основе размера их ВВП относит Республику Армению, Кыргызскую Республику, Республику Таджикистан). По итогам 2020 года снижение темпов роста ВВП стран — участниц Банка оценивается в 2,9%, дефицит бюджетов — в размере 1–6% ВВП.

Макроэкономический прогноз позволяет рассчитывать на усиление влияния позитивных факторов в экономиках государств-участников.

Монетизация отложенного спроса приведет к восстановительному росту в 2021–2022 годах за счет оживления потребительской и инвестиционной активности, в том числе как следствие смягчения мер социальной изоляции, расширению внешнего спроса и повышению цен на углеводороды. С учетом данных факторов ожидаемый среднегодовой рост ВВП в 2021–2022 годах прогнозируется на уровне 3,0%.

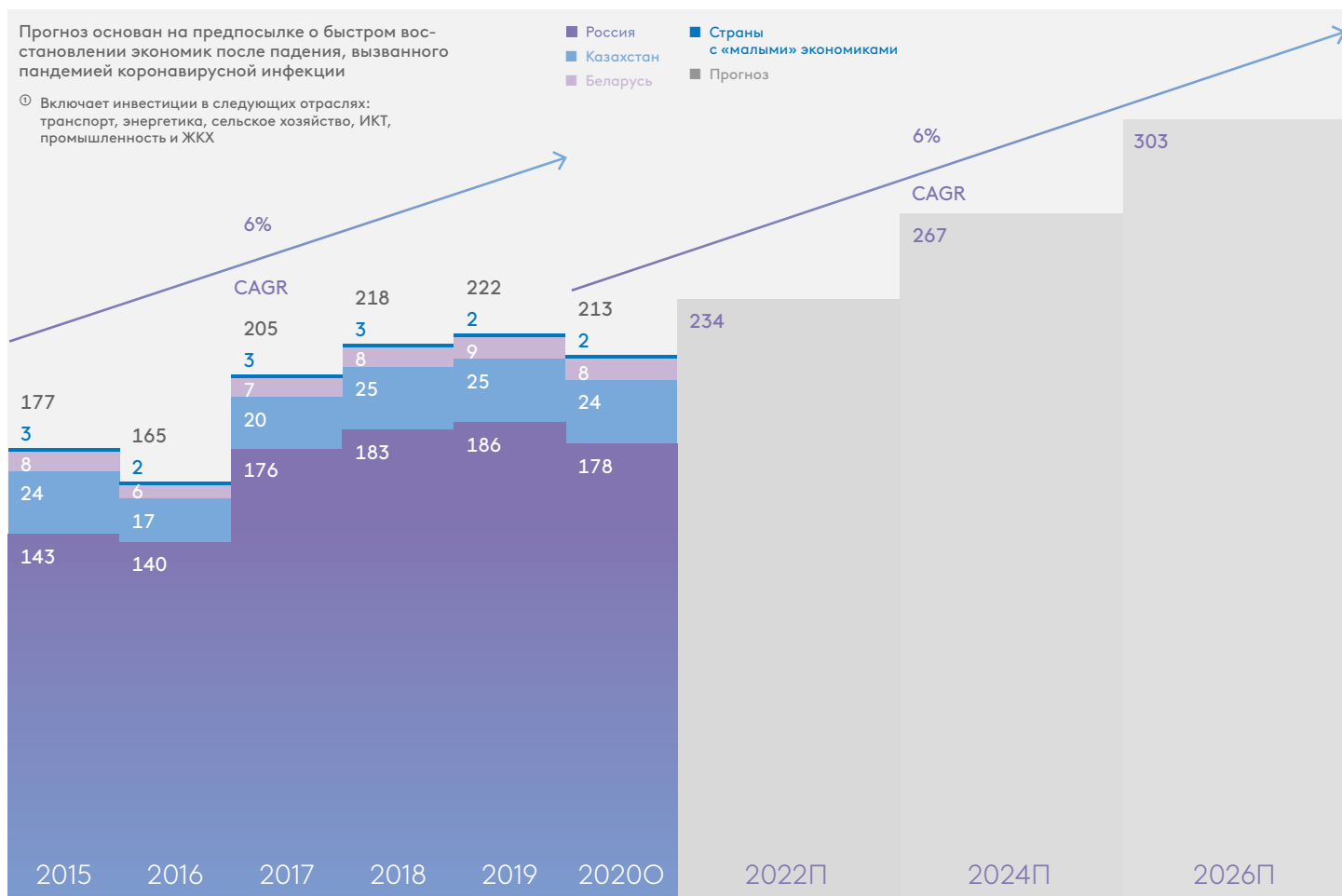
В период 2022–2026 годов прогноз роста ВВП региона операций Банка в среднем составляет 2,7% в год. Прогнозируемый рост ВВП в странах с «малыми» экономиками ожидается выше темпов роста в странах с «большими» экономиками (к таковым ЕАБР на основе размера их ВВП относит Беларусь, Казахстан, Россию).



↑ Прогноз среднегодовых темпов прироста реального ВВП (%)

Прогнозируемый среднегодовой темп прироста объема инвестиций в основной капитал в регионе операций ЕАБР оценивается на уровне 6% до 2026 года. За период 2015–2019 годов суммарный объем инвестиций в основной капитал в целевых для ЕАБР отраслях рос в среднем на 6% в год и в абсолютных значениях превысил 200 млрд долл. США. С учетом прогнозируемого быстрого восстановления после экономического спада, вызванного пандемией COVID-19, ожидается, что в период с 2022 по 2026 год среднегодовой темп прироста инвестиций в основной капитал в государствах-участниках будет соответствовать среднему уровню (6%) периода 2015–2019 годов.

↓ Оценка и прогноз инвестиций в основной капитал (млрд долл. США) ①





Сценарные условия формирования Стратегии на 2022–2026 годы

На основании оценки перспектив развития макроэкономической ситуации сформированы три возможных сценария динамики рынка инвестиций в основной капитал в регионе операций ЕАБР.

Сценарий 1: Активное восстановление после пандемии COVID-19

Ожидание роста для каждого государства — участника ЕАБР по ретроспективной динамике инвестиций в основной капитал.

- За период 2021–2026 годов **прогнозный объем инвестиций в основной капитал стран — участниц Банка увеличится с 220 до 303 млрд долл. США** (среднегодовой темп прироста 6%).

Сценарий 2: Умеренный экономический рост

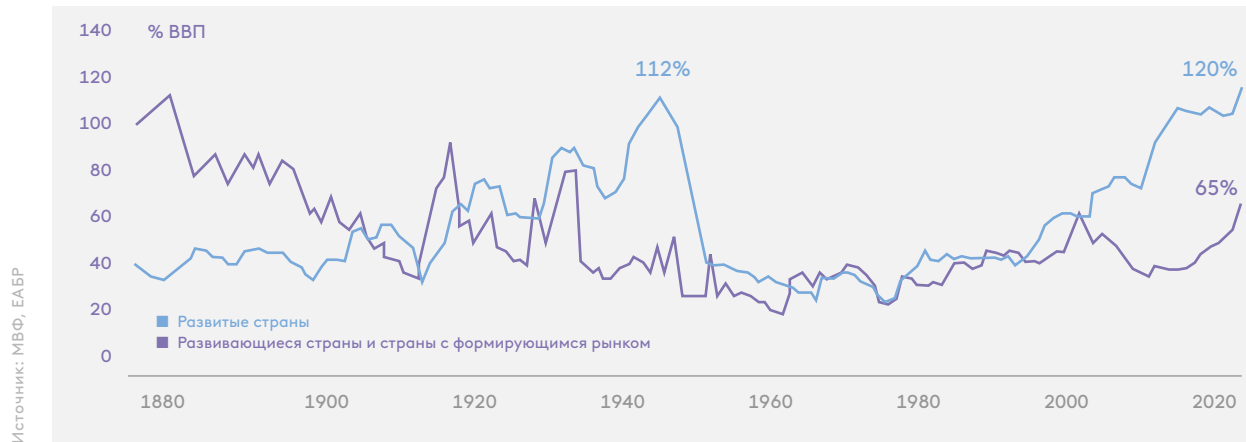
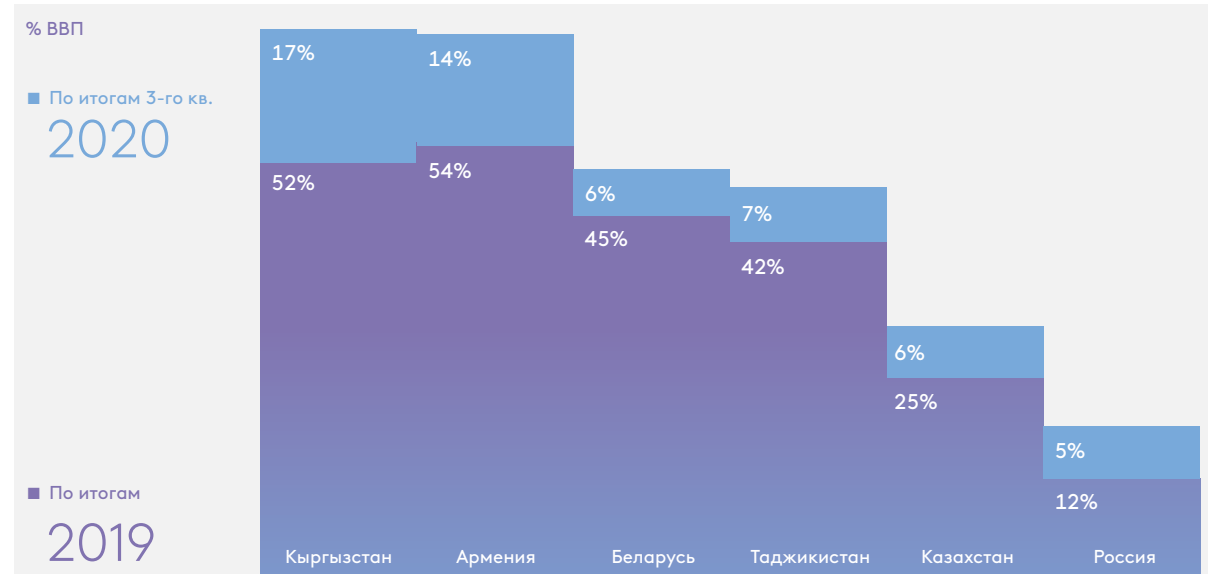
Ожидание роста для каждого государства-участника по прогнозу роста реального ВВП в 2022–2026 годах.

- За период 2021–2026 годов **прогнозный объем инвестиций в основной капитал стран — участниц Банка увеличится с 220 до 251 млрд долл. США** (среднегодовой темп прироста 2,8%).

Сценарий 3: Долговой кризис в 2023 году

Рост уровня долга в мире и, в частности, в государствах — участниках ЕАБР в совокупности с растущим спросом на инвестиции является вызовом для устойчивого развития и предвестником нового глобального кризиса.

↓ Уровень долга в странах ЕАБР



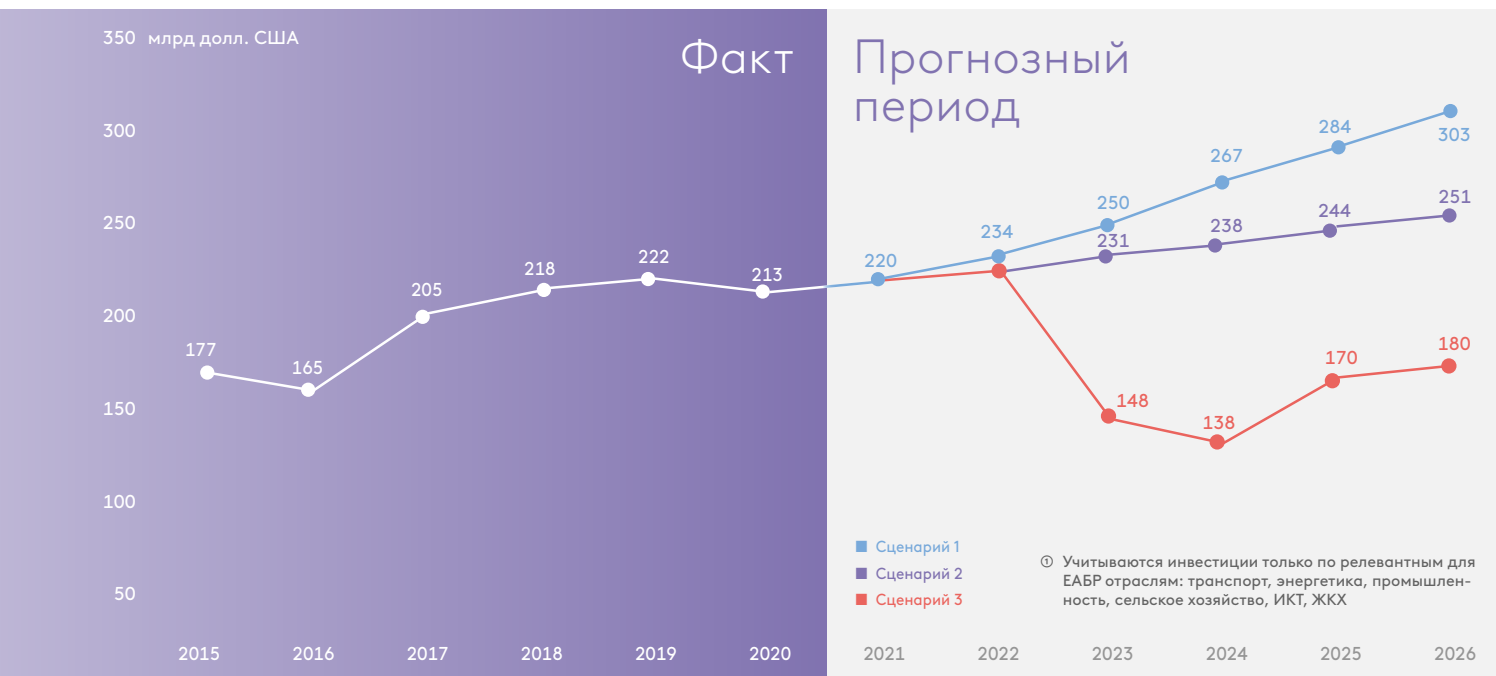
↑ Уровень долга в мире

При наступлении долгового кризиса в 2023 году ожидается сокращение экономической активности в регионе операций ЕАБР, которое будет не менее значительным, чем при кризисе 2015 года.

→ За период 2021–2026 годов прогнозный объем инвестиций в основной капитал стран — участниц Банка снизится с 220 до порядка 140 млрд долл. США с последующим умеренным восстановлением до 180 млрд долл. США.

Прогноз объема инвестиций в государствах-участниках в трех сценариях представлен ниже.

↓ Прогноз инвестиций в основной капитал^① в странах присутствия ЕАБР (млрд долл. США)



Для формирования стратегических ориентиров развития ЕАБР на 2022–2026 годы в качестве основного сценария берется Сценарий 1 — «Активное восстановление после пандемии COVID-19». В случае если будет реализовываться сценарий умеренного роста или сценарий долгового кризиса, стратегические ориентиры развития ЕАБР и целевые значения контрольных показателей будут пересмотрены пропорционально.

2.3

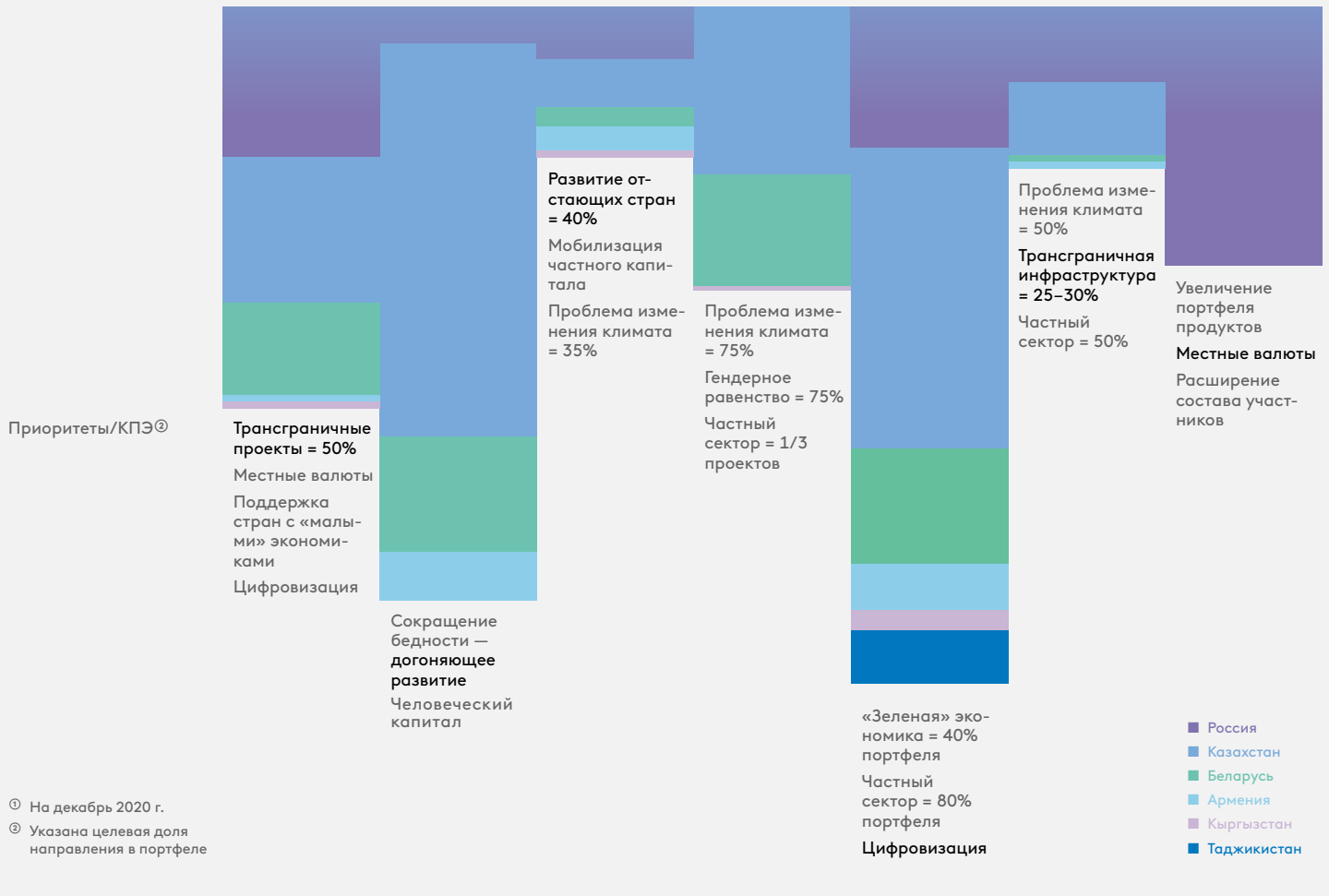
Приоритеты работы МБР в регионе операций ЕАБР

В регионе операций ЕАБР функционирует большинство крупнейших многосторонних банков развития, таких как АБИИ, АБР, ЕБРР, ЕИБ, ИБР, МБРР, МИБ, МФК, НБР и ЧБТР. На конец 2020 года доля ЕАБР составляла около 16% от текущего инвестиционного портфеля МБР, уступая только ЕБРР и МБРР. Ключевыми стратегическими приоритетами деятельности МБР в странах присутствия ЕАБР являются: решение проблемы изменения климата и формирование «зеленой» экономики; стимулирование «догоняющего развития» стран; развитие предпринимательства и частного сектора.



ТИП в странах присутствия ЕАБР^①, млрд долл. США

4,4 6,4 1,6 3,0 7,3 1,7 2,7



↑ Сравнение показателей деятельности МБР в регионе операций ЕАБР

↓ Кредитные рейтинги МБР, финансируемых проектов в странах ЕАБР

С момента учреждения в 2006 году Банк имеет рейтинги инвестиционного уровня от Moody's, S&P и Fitch (категория BVB по шкале S&P). Текущий уровень кредитных рейтингов на 1–2 ступени выше рейтингов основных акционеров, но недостаточный с точки зрения высокого кредитного качества ЕАБР. Банк нацелен на повышение рейтингов до категории А и разработал план мероприятий для реализации этой задачи.

Рейтинг ^①	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AA+	BVB	A-	BVB+
	ЕИБ	АБР	МБРР	МФК	АБИИ	ЕБРР	НБР	ЕАБР	ЧБРР	МИБ

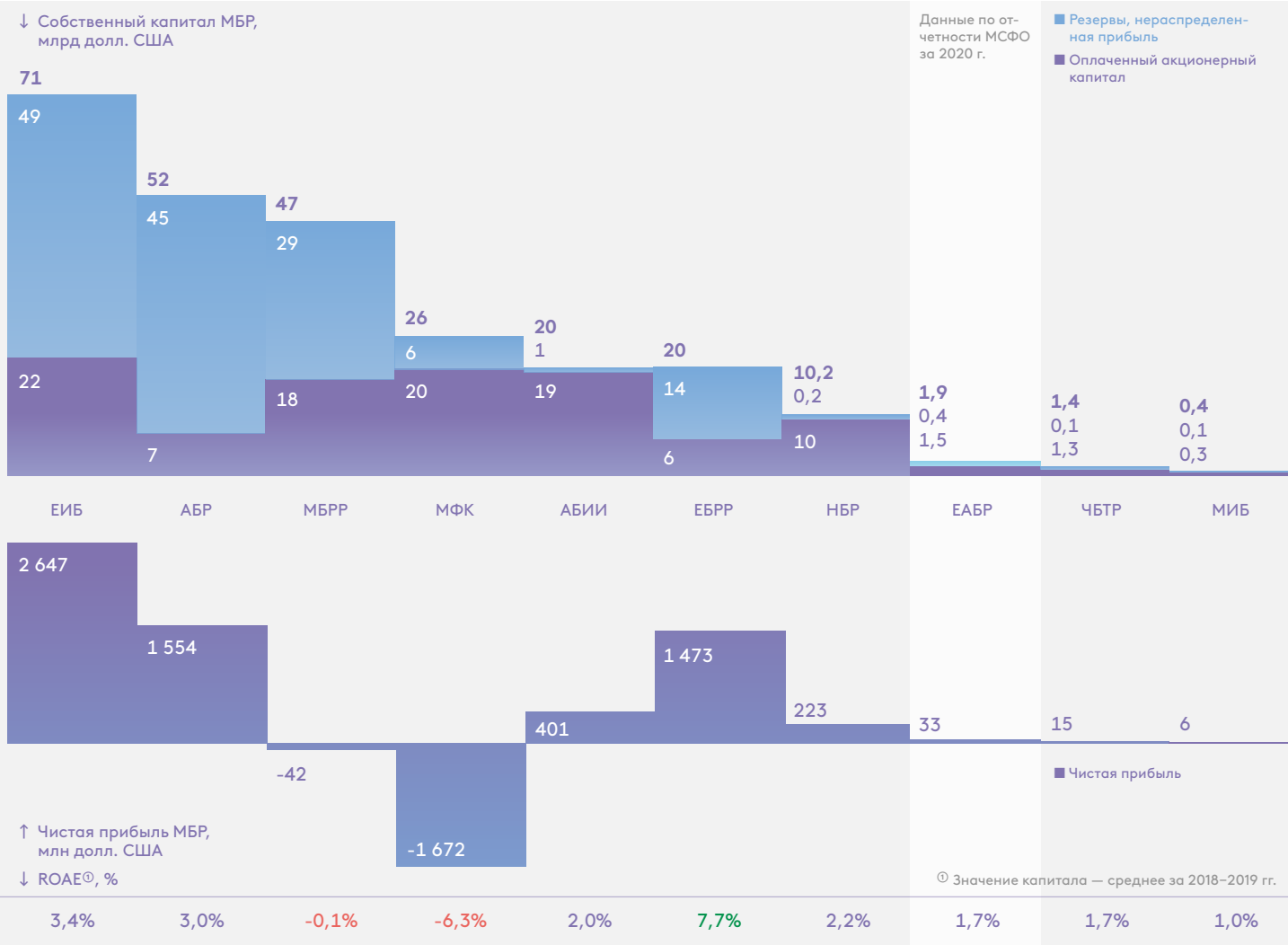
① По оценке Standard & Poor's

Примечание: все данные за 2019 г.

Источник: годовые отчеты МБР, ЕАБР

Показатели финансовой устойчивости ЕАБР соответствуют уровню сопоставимых МБР. ЕАБР уступает большинству банков развития в регионе операций по размеру собственного капитала, однако обеспечивает сравнимый положительный возврат на акционерный капитал.

↓ Финансовые показатели МБР в регионе операций ЕАБР



ЕАБР имеет широкий спектр финансовых продуктов и инструментов: предоставляет кредиты и долговое финансирование частным и государственным организациям, гарантии, торговое финансирование, активно участвует в проектах государственно-частного партнерства, оказывает консалтинговые услуги в инвестиционно-банковской сфере.

Вместе с тем, по аналогии с другими МБР, присутствующими в регионе операций ЕАБР, Банк стремится постоянно развивать набор продуктов и услуг, предлагая наиболее гибкие решения, отвечающие запросам клиентов. К таким инструментам относятся инвестиции в капитал, техническое содействие, направленное на развитие институциональной среды в странах-реципиентах, и техническое содействие, направленное на создание проектной документации, соответствующей миссии и мандату ЕАБР как института развития. В силу исторически сложившихся причин ЕАБР не проводил глубокой нефинансовой оценки проектов и был ограничен в возможности проводить глубинную прикладную аналитику. В рамках настоящей Стратегии предполагается существенно расширить продуктовой ассортимент (см. раздел «Развитие финансовых и инвестиционных продуктов»).



Источник: годовые отчеты МБР, ЕАБР

Этап проекта	Инструмент	МБР	ЕАБР	ЕАБР	ЕАБР	ЕАБР	ЕАБР	ЕАБР	ЕАБР
Поиск проекта	Проектная аналитика	●	●	●	●	●	○	●	○
	ТС: Нормативное регулирование	○	●	●	●	●	○	●	○
Подготовка и оценка проекта	ТС: Проектная документация	●	●	●	●	●	●	●	○
	Гарантии	●	●	●	●	●	●	●	●
Утверждение и реализация проекта	Кредиты	●	●	●	●	●	●	●	●
	Инвестиции в капитал	●	○	●	●	●	●	●	●
	Кредитные линии	●	○	●	●	●	●	●	●
	Инвестиции в капитал	○	○	●	●	●	●	●	●

● Инструмент присутствует
○ Инструмент отсутствует
ⓘ Инструмент присутствует, но работает неэффективно
ТС — техническое содействие (technical assistance)

↑ Продуктовое предложение МБР в регионе операций ЕАБР

Лучшие практики МБР определяют принципы дальнейшего развития ЕАБР:

- ① **Дополняемость (Additionality):** дополнение, а не замещение средствами ЕАБР инвестиций фондов и бюджетов стран-бенефициаров, частного капитала.
- ② **Мобилизация капитала (Crowding-in):** развитие финансового рынка и вовлечение ресурсов частного сектора.
- ③ **Коммерческая устойчивость (Commercial sustainability)** проектов и клиентов Банка.
- ④ **Развитие рыночных принципов (Reinforcing markets)** — минимизация рисков замещения частного капитала государственными инвестициями.
- ⑤ **Содействие распространению высоких стандартов (Promoting high standards)** — соблюдение высоких стандартов управления в проектах Банка.

В создании и гармонизации своих политик в соответствии с лучшими практиками МБР приоритетами ЕАБР являются:

- социальное, экологическое и корпоративное управление (принципы ESG);
- повышение мультипликативного эффекта инвестиций (Value-for-Money);
- оптимизация баланса для целей наращивания объемов проектной деятельности без избыточных рисков и давления на капитал и кредитные рейтинги.



3

Стратегические
ориентиры развития Банка
на период с 2022 по 2026 год

3.1

Стратегическая цель

Приверженность миссии ЕАБР. Ряд стратегических сессий, которые провел менеджмент Банка, подтвердили актуальность миссии ЕАБР, предусмотренной Соглашением о его учреждении и Уставом Банка: содействие становлению и развитию рыночной экономики государств — участников Банка, их экономическому росту и расширению торгово-экономических связей между ними путем осуществления инвестиционной деятельности.


Уникальная интеграционная роль Банка. В новом стратегическом периоде ЕАБР сделает акцент на усилении своей роли как банка развития в странах присутствия и сфокусируется на «взрачивании» и реализации инвестиционных проектов с ярко выраженным интеграционным эффектом. В этом направлении Банк будет финансировать в первую очередь проекты, создающие длящиеся межстрановые производственные кооперационные цепочки, проекты, создающие мультипликативные межстрановые и трансграничные эффекты и инфраструктурные проекты. Примерами приоритетных направлений работы в данной сфере станут проекты в области сквозной транспортной инфраструктуры и логистики, водно-энергетического комплекса и цифровой инфраструктуры. Совокупный объем инвестиций Банка за пятилетний период составит 10,9 млрд долл. США.

Обновленная Стратегия ЕАБР основана на целевой модели трансформации деятельности Банка к 2026 году.

В новой стратегической модели ЕАБР к 2026 году трансформирует свою роль как:

- банк развития № 1 в странах своего присутствия по объему годового портфеля за счет наращивания годового объема инвестиций в 2,7 раза, до 3,0 млрд долл. США в год, к 2026 году, накопленный объем инвестиций за период 2022–2026 годы составит 10,9 млрд долл. США;
- лидер в реализации не менее трех масштабных инвестиционных мегапроектов с участием двух и более стран на общую сумму участия Банка около 1,2 млрд долл. США и организатор синдикатов — от младшего партнера к лидерству в структурировании сложных сделок;
- катализатор работы по достижению ЦУР в странах с «малыми» экономиками с ожидаемым ростом портфеля в четыре раза относительно 2020 года;
- партнер государств-участников по решению задач цифровой трансформации.

↓ Модель развития ЕАБР на 2022–2026 годы

2026: Банк развития № 1 в регионе операций				
 <p>Целевая стратегическая модель</p>	<p>Объем новых подписаний 10,9 млрд долл. США в 2022–2026 гг.</p>	<p>Три ключевых инвестиционных проекта ~1,2 млрд долл. США[Ⓞ]</p>	<p>Накопленный объем инвестиций в цифровые проекты > 100 млн долл. США</p>	<p>Объем финансирования в странах с «малыми» экономиками ~500 млн долл. США</p>
<p>Новая операционная и бизнес-модель</p>	<p>Лидирование интеграционной повестки в странах присутствия</p>	<p>Расширенный состав акционеров и увеличение капитала</p>	<p>Качественная прикладная отраслевая и макроаналитика</p>	<p>Страновые стратегии ЕАБР для каждой из стран — акционеров Банка</p>
	<p>Оценка проектов на действие выполнению ЦУР</p>	<p>Финансирование технического содействия для стран и компаний как инструмент стимулирования спроса</p>	<p>Независимая оценка проектов</p>	<p>Рейтинг А-</p>
	<p>Диверсифицированный продуктовый портфель, включающий инвестиции в капитал и консалтинговые услуги</p>	<p>«Зеленое» финансирование и фондирование в национальных валютах вальные услуги</p>	<p>Наполнение воронки продаж и сбор аналитики с уровня региональных офисов</p>	

Источник: ЕАБР

[Ⓞ] Реализация флагманских проектов с 2024 г.

3.2

Ключевые инвестиционные мегапроекты

Регион присутствия ЕАБР обладает колоссальным нераскрытым потенциалом масштабных инфраструктурных проектов с интеграционным эффектом, в первую очередь в транспорте и логистике, развитии водно-энергетического комплекса и единой товаропроводящей сети. Отличительной чертой новой Стратегии ЕАБР должна стать направленность Банка на реализацию инвестиционных мегапроектов, которые имеют наибольший потенциал влияния на укрепление интеграционных связей и экономического развития государств-участников.

Ключевые инвестиционные мегапроекты. При ведущей организационной роли ЕАБР с задействованием ресурсов Фонда технического содействия будут структурированы и запущены не менее трех инвестиционных мегапроектов: транспортный коридор «Европа — Западный Китай», единая товаропроводящая сеть стран присутствия ЕАБР, водно-энергетический комплекс с совокупным объемом инвестиций Банка около 1,2 млрд долл. США.

Следующие потенциальные социально-экономические эффекты будут результатом реализации КИМП в стратегическом периоде:

- ежегодный дополнительный рост ВВП стран Центрально-Азиатского региона — не менее 1,5%;
- увеличение уровня занятости — около 1,5% к 2030 году от уровня 2020 года;
- рост доли торговли продовольственными товарами во взаимной торговле региона операций ЕАБР — около 2% к 2030 году от уровня 2020 года;
- увеличение грузооборота в регионе операций ЕАБР — более чем на 30% к 2030 году от уровня 2020 года.

Концентрация ЕАБР как единственного института с региональным фокусом на таких проектах — ключевой фактор их успешной реализации. Отсутствие значимых результатов в реализации масштабных сквозных инвестиционных инициатив связано как с различной зрелостью законодательства о ГЧП в странах присутствия ЕАБР и отсутствием прикладной экспертизы в вопросах регулирования, так и с отсутствием приоритетного фокуса национальных институтов и МБР на таких межстрановых проектах в регионе операций ЕАБР.

Приоритетом Банка должны стать КИМП по трем направлениям, которые способны оказать максимальный эффект на интеграционное развитие государств региона:

- развитие сквозных транспортных коридоров, включая сухопутные и мультимодальные («Европа — Западный Китай», «Север — Юг»), а также инфраструктуру трубопроводного транспорта;
- развитие сквозной товаропроводящей инфраструктуры (в частности, развитие транспортно-логистических центров и оптово-распределительных центров);
- развитие водно-энергетического комплекса.

ЕАБР видит свою роль как организатора работы партнеров КИМП. Учитывая капиталоемкость КИМП, ЕАБР будет инициировать формирование коалиций международных и национальных институтов развития для финансирования таких проектов.

3.3

Инициирование проектов развития в государствах-участниках

Банк ставит задачу по развитию компетенции «вращения» и инициирования проектов на всем жизненном цикле — от стадии проработки проектных инициатив до реализации проектов. ЕАБР будет выступать якорным партнером для синдицирования кредитов по таким проектам.

Целевая трансформация проектной деятельности будет способствовать решению задач развития всех стран — участниц ЕАБР и как таковая будет нацелена на поддержку взаимной интеграции между крупнейшими экономиками стран присутствия ЕАБР и содействие решению национальных задач развития.

↓ Оценка целевых стратегических эффектов для государств — участников ЕАБР



Казахстан

- Интенсификация интеграционных процессов на евразийском пространстве
- Финансирование проектов развития товаропроводящей сети, логистич. центров, содействия реализации гос. программ



Россия

- Интенсификация интеграционных процессов на евразийском пространстве и создание общих рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы
- Обеспечение финансирования проектов в нац. валютах



Беларусь

- Рост финансирования проектов со стороны ЕАБР
- Частичное замещение выпадающих инвестиций международных институтов, приостанавливающих деятельность в стране



Армения

- Содействие реализации государственных программ
- Достижение ЦУР
- Повышение качества институциональной среды



Кыргызстан

- Содействие реализации государственных программ и приоритетных направлений развития Центрально-Азиатского региона
- Достижение ЦУР



Таджикистан

- Содействие реализации государственных программ и приоритетных направлений развития Центрально-Азиатского региона
- Достижение целей устойчивого развития

В странах с «большими» экономиками Банк должен пройти путь от младшего партнера синдикатов к МБР с самым крупным проектным портфелем, лидеру по реализации проектов в ГЧП и «зеленой» экономике и структурированию сложных сделок за счет таких рычагов, как:

→ Предпроектная подготовка с использованием средств ФТС, проектного консультирования при разработке бизнес-планов и предпроектной документации;

→ Мобилизация частных инвестиций, прежде всего в масштабировании практик ГЧП в странах ЕАБР, в том числе в «зеленых» проектах;

→ Повышение скорости структурирования сделок путем развития компетенций по сделкам синдицированного и связанного финансирования, а также юридических компетенций.

В крупнейших экономиках региона операций целевым результатом реализации Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы будет увеличение текущего инвестиционного портфеля Банка на 87% от уровня 2021 года, с совокупным объемом инвестиций ЕАБР за пятилетний период 9,1 млрд долл. США.

При этом Банк будет поддерживать страновую диверсификацию текущего инвестиционного портфеля согласно следующему распределению:

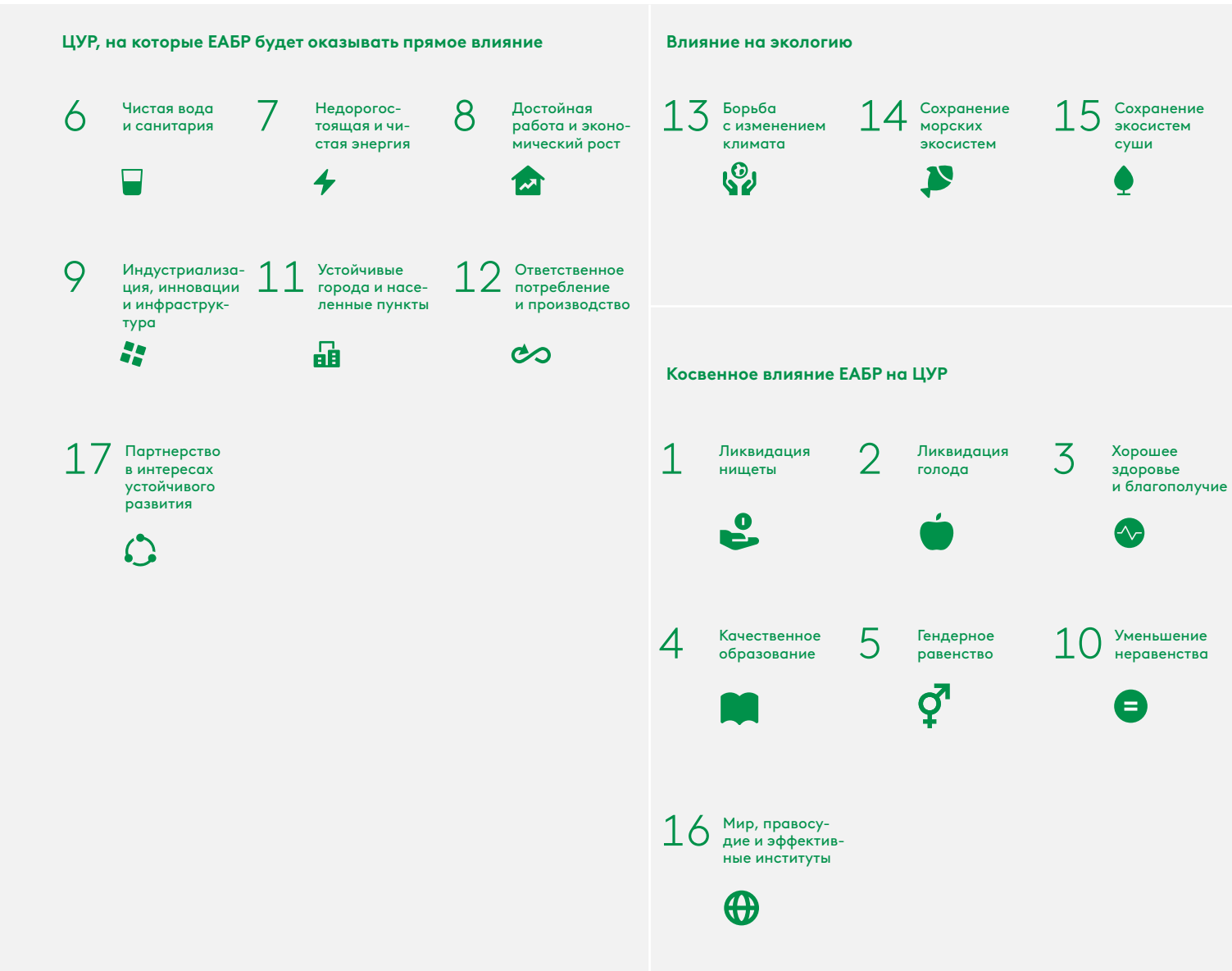
Страна	Лимит (максимальный удельный вес в ТИП) на период 2022–2026 годов, %
Россия	до 50%
Казахстан	до 50%
Беларусь	до 25%
Армения	до 15%
Таджикистан	до 10%
Кыргызстан	до 10%
Другие страны	до 10%

Источник: ЕАБР

Активизация деятельности в странах миноритарных акционеров ЕАБР. Для каждой из стран — участниц Банка будут разработаны отдельные стратегии с учетом макроэкономических характеристик региона. С целью достижения ЦУР и усиления проектной деятельности в странах с «малыми» экономиками Банком планируется быстрое реагирование на потребности и качественное усиление территориальных офисов его присутствия, гибкий подход к ценообразованию кредитных, инвестиционных, комиссионных продуктов Банка, адаптивный подход к реализации в них проектов. Совокупный размер инвестиций в Армении, Киргизии и Таджикистане достигнет 500 млн долл. США.

Отличительной чертой обновленной Стратегии станет фокус на росте инвестиций в странах с «малыми» экономиками. Учитывая, что период реализации Стратегии на 2022–2026 годы будет предшествовать завершающему этапу работы по достижению ЦУР ООН до 2030 года, Банк намерен усилить компонент оценки эффектов своей деятельности на содействие выполнению ЦУР при определении приоритетов проектной работы. В целевой стратегической модели Банк будет более активно содействовать экономическому росту стран присутствия и достижению ими ЦУР.

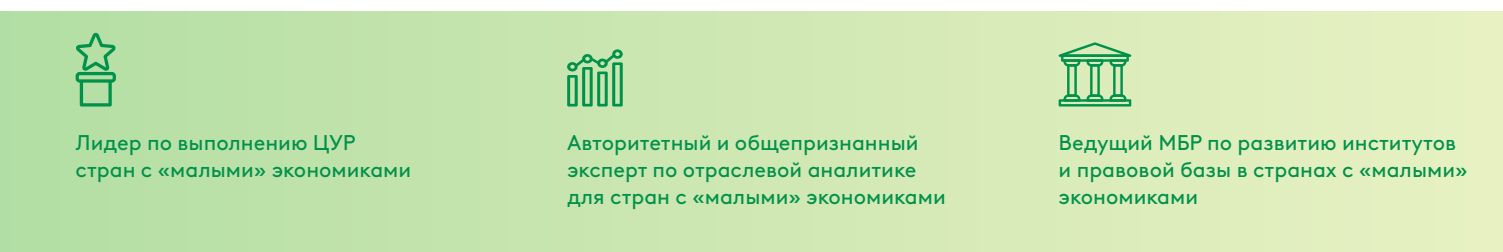
↓ Оценка влияния деятельности ЕАБР на достижение ЦУР стран присутствия



Источник: ЕАБР

В странах с «малыми» экономиками ЕАБР трансформирует свою роль как института-партнера по развитию. Работа Банка будет нацелена на создание базы для реализации крупных инфраструктурных мегапроектов, которые невозможны без вовлечения стран с «малыми» экономиками.

↓ Положение ЕАБР в странах с «малыми» экономиками



Источник: ЕАБР

В основе этой работы ЕАБР будут использоваться следующие подходы:

→ Вклад Банка в достижение ЦУР посредством реализации целевых страновых стратегий в тесном партнерстве с органами исполнительной власти государств-участников и другими банками развития как источниками технической экспертизы, так и участниками софинансирования программ технического содействия и проектной деятельности;

→ Прикладная страновая и отраслевая аналитика, в том числе путем развития аналитических компетенций, выстраивания совместной аналитической работы с другими банками развития и усиления роли региональных представительств;

→ Поддержка развития институциональной среды, в том числе для содействия внедрению институциональных изменений, необходимых для выполнения задач развития деятельности ЕАБР в стратегическом периоде 2022–2026 годов, с учетом возможностей ФТС, при поддержке национальных институтов развития.

Результатом достижения целей Стратегии по развитию деятельности Банка в Республике Армении, Кыргызской Республике, Республике Таджикистан к 2026 году может стать рост портфеля проектов Банка в четыре раза относительно 2020 года.

Для роста объемов проектной деятельности Банка требуется развитие локальных рынков инвестиций в основной капитал. Это в свою очередь потребует привлечения ресурсов специализированных финансовых механизмов на евразийском пространстве, технического содействия для поддержки реформирования институциональной среды.

В 2026 году доля стран с «малыми» экономиками в годовом объеме инвестиций составит около 6%, в текущем инвестиционном портфеле — около 4,5%.

↓ Прогноз ТИП в странах с «малыми» экономиками (млн долл. США)①

↓ Прогноз ГОИ в странах с «малыми» экономиками (млн долл. США)①









Источник: ЕАБР

→ Банк ожидает, что объем инвестиций ЕАБР накопленным итогом в период реализации Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы в Армении, Кыргызстане, Таджикистане достигнет **500 млн долл. США.**

3.4 Цифровая трансформация

Цифровая компетенция ЕАБР. Деятельность ФЦИ ЕАБР будет направлена на поддержку реализации цифровых повесток стран — участниц Банка с целью их ускоренного цифрового развития. Цифровые платформенные решения будут реализовываться на трех уровнях: межстрановом, страновом, корпоративном.

↓ Целевые цифровые проекты

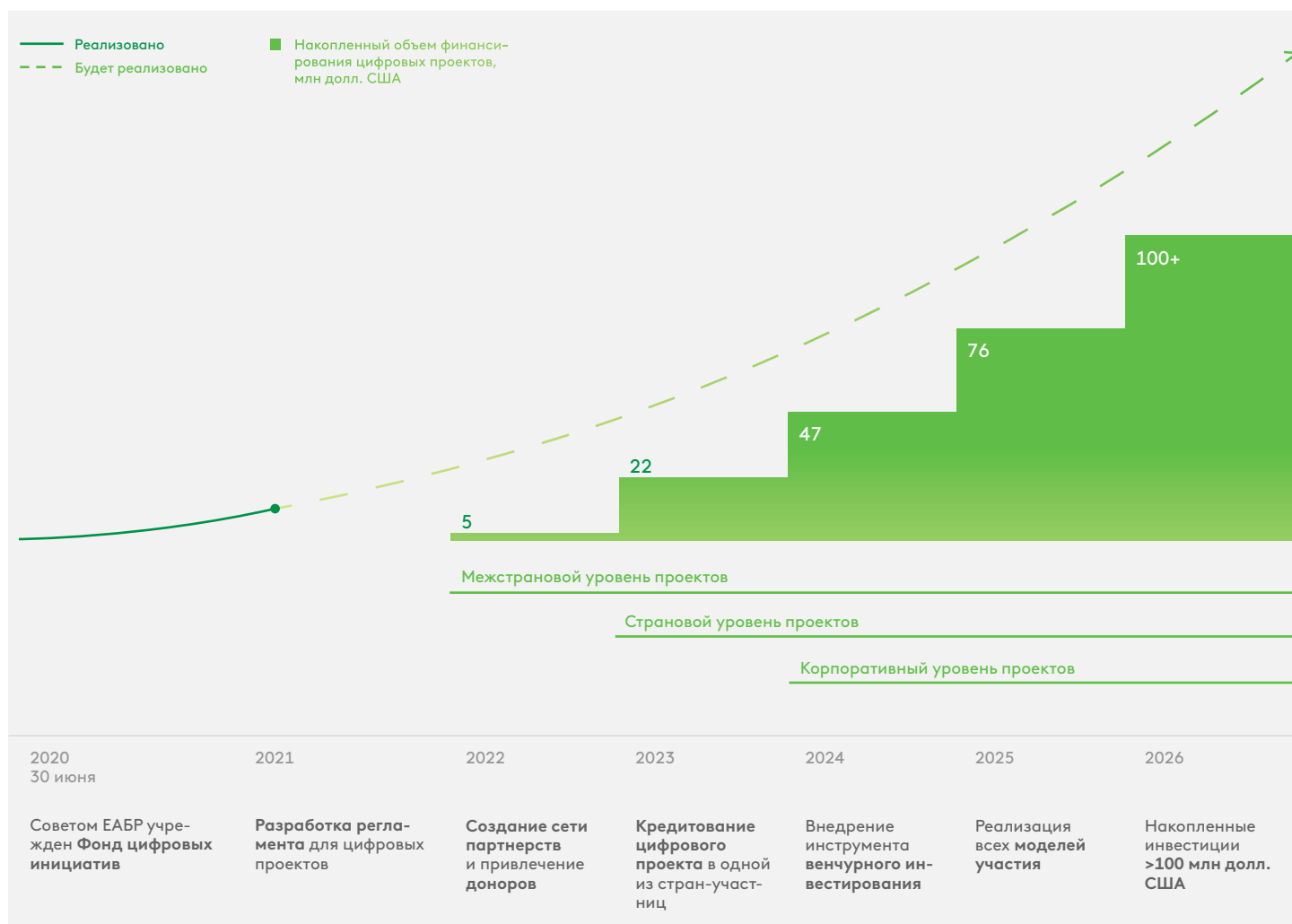
Задачи цифрового развития в странах присутствия ЕАБР	Уровень
<ul style="list-style-type: none">  Интероперабельность деятельности стран и углубление процесса интеграции евразийского пространства  Синергия цифровых повесток стран региона операций 	<p>I Межстрановой уровень (цифровые платформы)</p> <p>Создание цифровых платформ, направленных на формирование единого цифрового пространства региона операций и способствующих интероперабельности деятельности стран</p>
<ul style="list-style-type: none">  Повышение прозрачности и эффективности деятельности органов государственной власти  Выравнивание цифрового уровня стран, устранение цифрового неравенства 	<p>II Страновой уровень (цифровая трансформация)</p> <p>Финансирование проектов правительств стран, направленных на цифровую трансформацию, включая электронные государственные услуги, создание инфраструктуры и пр.</p>
<ul style="list-style-type: none">  Интенсификация достижения ЦУР  Стимулирование развития технологических компаний и перспективных проектов 	<p>III Корпоративный (венчурный) уровень</p> <p>Инвестиции в digital-проекты, направленные на достижение ЦУР стран региона операций</p>

Источник: ЕАБР

Цифровые инициативы, реализуемые ЕАБР, должны стать ускорителем развития. Для работы по перечисленным направлениям Банк в рамках деятельности по выделению денежных средств ФЦИ будет активно сотрудничать с государствами — участниками ЕАБР, региональными и международными организациями, центрами компетенций, бизнесом и другими партнерами. Реализация цифровых проектов Банка будет учитывать необходимость достижения ЦУР и стимулировать развитие технологичных компаний и перспективных проектов на евразийском пространстве.

Целевые результаты выполнения задач по проектам содействия цифровой трансформации потребуют наличия сформированной структуры и внутренних процессов работы ФЦИ Банка по цифровым проектам. Возможности фондирования цифровых проектов также будут определяться целевыми параметрами формирования ресурсов ФЦИ из средств Банка и дополнительными возможностями финансового структурирования проектов за счет привлеченных средств инвесторов, в том числе потенциальных доноров ФЦИ.

↓ Развитие деятельности по реализации цифровых проектов



Источник: ЕАБР

→ При условии решения организационного обеспечения и фондирования деятельности по цифровым проектам Банк ожидает, что по этому направлению работы в пятилетний стратегический период до 2026 года инвестиции ЕАБР могут составить **более 100 млн долл. США**, в том числе выделенные цифровые компоненты проектов в отраслях^①, реализуемых Банком.

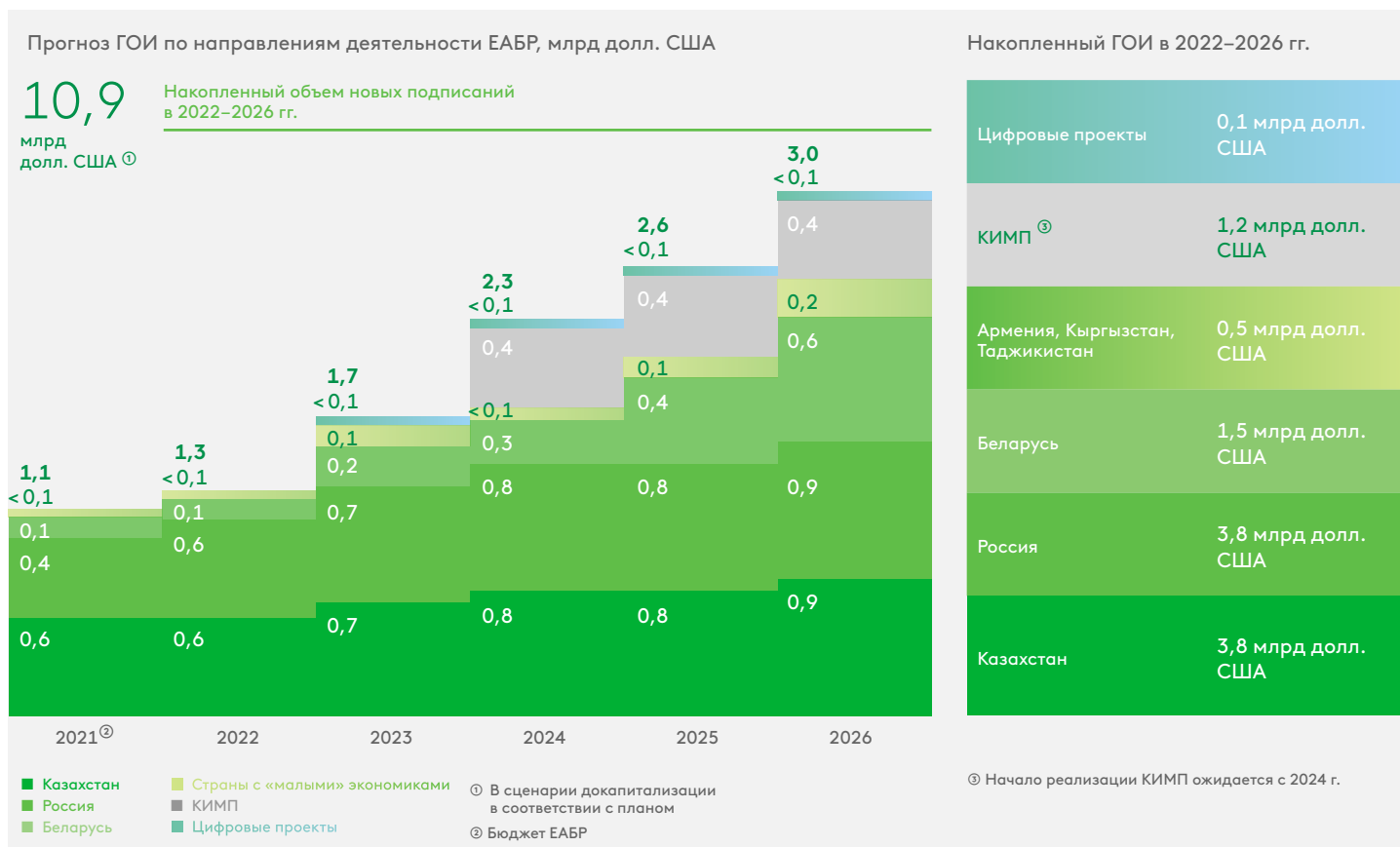
① Например, цифровые компоненты инвестиционных проектов в отраслях транспортной и энергетической инфраструктуры, промышленности, природопользования и сельского хозяйства, финансовой сферы.

Суммарный объем финансирования цифровых проектов в размере более 100 млн долл. США за 5 лет включает в себя все виды, в том числе гранты, инвестиции в капитал и кредитование. Достижение данного показателя зависит от объемов наполнения ФЦИ из прибыли Банка в прямой пропорции: уменьшение индикативного объема средств Фонда приведет к кратному уменьшению кредитуемых цифровых проектов. Для достижения целевых значений необходимо разработать регламенты, отвечающие специфике цифровых проектов, по видам участия (инвестиции, гранты).

3.5

Прогноз годового объема инвестиций

По итогам роста проектного портфеля ЕАБР к 2026 году предполагается достижение объема принятых обязательств Банка по новым проектам за пятилетний стратегический период — 10,9 млрд долл. США.



↑ Прогноз ГОИ в период реализации Стратегии

Банк будет стремиться к повышению синергии от финансовых механизмов и задействовать собственные ресурсы в развитии деятельности специализированных фондов, в частности ФЦИ (до 50 млн долл. США) и ФТС (до 38 млн долл. США).



4

Механизмы реализации Стратегии

4.1

Новый подход к проектной работе в странах операций

Основа новой операционной модели Банка — проактивный подход в работе на всем жизненном цикле — от стадии проработки проектных инициатив до принятия обязательств и реализации проектов.

↓ Трансформация операционной модели ЕАБР

1 

Анализ перспектив развития

- Качественная прикладная отраслевая и макроаналитика
- Глубокая страновая экспертиза по всем участникам Банка

2 

Определение ключевых направлений деятельности в странах

- Утверждение страновых стратегий

3 

Поддержка и развитие институциональной среды

- Содействие властям в принятии мер по улучшению делового климата и финансирование предпроектной подготовки (ФТС)

5 

Отбор проектов по критериям финансовой оценки

- Расчет и оценка финансовых показателей проекта
- Проверка заемщика и оценка рисков

4 

Наполнение пайплайна по критериям нефинансовой оценки

- Оценка проекта не соответствует миссии
- Оценка влияния на развитие/ЦУР

6 

Одобрение и предоставление финансирования

- Финансирование проекта, в т.ч. в составе синдиката и с использованием средств специализированных фондов (при необходимости)

7 

Контроль выполнения условий и достижения целей по проектам

- Оценка выполнения условий проекта и мониторинг реализации ключевых показателей

8 

Независимая оценка итогов реализации проектов

- Независимая оценка проекта по финансовым и нефинансовым показателям

■ Этапы, внедряемые или изменяемые в рамках Стратегии-2026

Источник: ЕАБР

Аналитическая и исследовательская деятельность — фундамент обновленной операционной модели ЕАБР. Достижение задач Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы будет основано на значительном усилении аналитических компетенций и экспертизы Банка, в частности развитии страновой, отраслевой и прикладной проектной экспертизы. К 2026 году Банк ставит целью стать лидером среди аналитических центров в глубокой исследовательской специализации и экспертизе по вопросам развития и экономической проблематике евразийского пространства. Развитие аналитической экспертизы будет выступать инструментом планирования проектной деятельности, содействовать усилению роли ЕАБР как инициатора проектов.

↓ Трансформация аналитической деятельности ЕАБР

Источник: ЕАБР



Страновые стратегии — инструмент, который будет связывать цели и задачи Стратегии ЕАБР и приоритеты развития государств — участников Банка. Основываясь на углубленной аналитической экспертизе, Банк будет определять приоритеты деятельности в государствах-участниках в форме национальных стратегий. В достижении задач таких стратегий Банк будет координировать работу как с органами исполнительной власти государств-участников, так и с институтами развития — партнерами ЕАБР (специализированными фондами, МБР).

↓ Трансформация странового фокуса ЕАБР

Источник: ЕАБР



Результаты разработки национальных стратегий:

- Изучена социально-экономическая ситуация в стране
- Задачи ЕАБР скоординированы с государственными приоритетами и программами развития, а также стратегиями институтов развития
- Определены стратегические приоритеты и направления деятельности ЕАБР в стране на горизонте 5 лет
- Установлены целевые показатели деятельности ЕАБР в стране

Ценность национальных стратегий для ЕАБР:

- Адаптация миссии ЕАБР под специфику конкретных стран
- Координация задач с институтами-партнерами в рамках страны
- Ведение проактивной политики формирования портфеля проектов
- Выстраивание диалога со странами-реципиентами по вопросам экономической политики

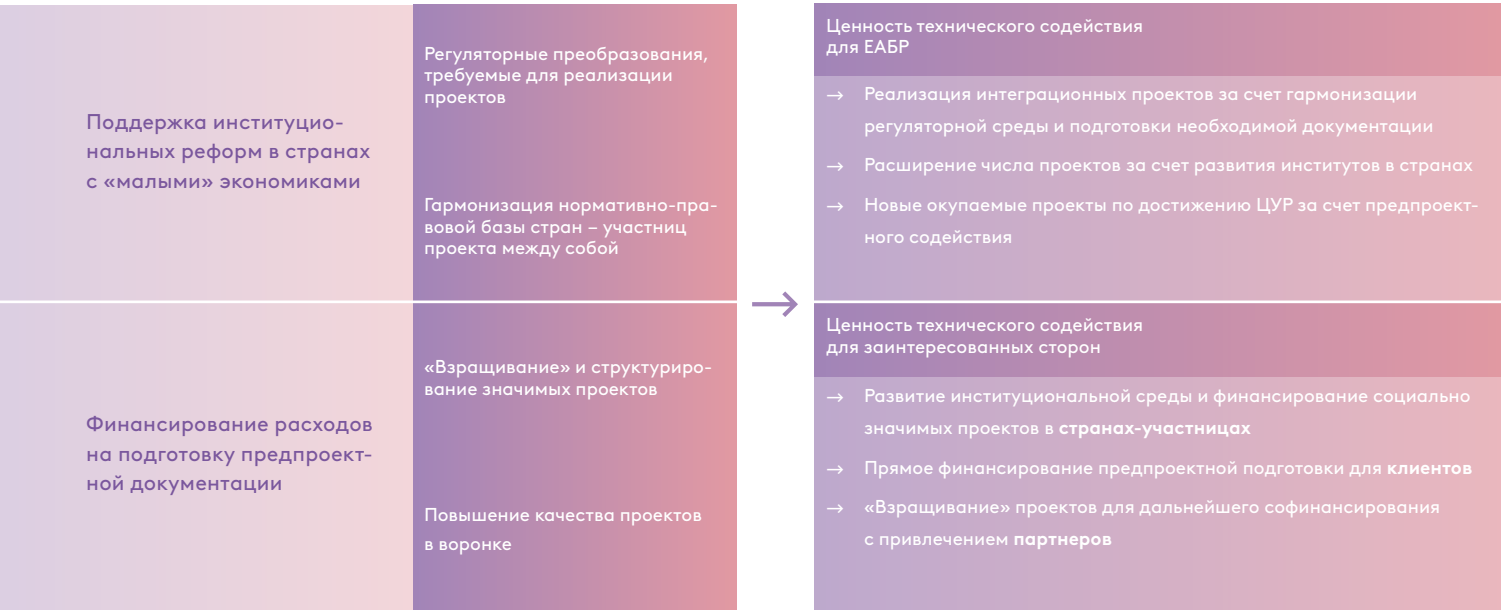
Ценность национальных стратегий для заинтересованных лиц:

- Создание эффективного инструмента контроля за выполнением миссии Банка в странах-участницах со стороны акционеров
- Стратегический фокус на потребностях клиентов
- Повышение прозрачности деятельности Банка для партнеров

Техническое содействие как инструмент для развития институциональной среды и повышения качества предпроектной подготовки.

В период реализации Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы Банк планирует более активно задействовать инструмент технического содействия в целях наращивания своих инвестиционных возможностей, который в свою очередь будет являться инструментом формирования собственного пула потенциальных проектов для Банка как их инициатора, в том числе за счет поддержки развития регуляторной среды и качественной подготовки предпроектной документации.

↓ Трансформация деятельности по оказанию технического содействия



Источник: ЕАБР

При формировании пула перспективных проектов ЕАБР будет использовать оценку вклада проектов в достижение ЦУР (development impact).

↓ Внедрение нефинансовой оценки проектов

Критерии оценки влияния ЕАБР на выполнение ЦУР (development impact)	Примеры показателей оценки
<p>Прямые результаты проекта</p> <p>Количественные и качественные изменения, которые должны произойти в деятельности заинтересованных сторон, прямо или косвенно получающих финансирование со стороны ЕАБР</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Рост пассажиропотока → Увеличение выработки электроэнергии
<p>Общэкономическое влияние</p> <p>Косвенные и отложенные эффекты, которые создаются при реализации проекта ЕАБР и оказывают влияние на экономику страны в целом</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Мультипликатор инвестиций → Создание новых рабочих мест
<p>Влияние на экологию</p> <p>Экологические эффекты, достигаемые при реализации проекта ЕАБР, а также прочие социально значимые изменения, не отраженные в предыдущих блоках оценки</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Снижение выбросов парниковых газов → Повышение эффективности использования водных ресурсов

Источник: ЕАБР

Независимая оценка результатов проекта будет проводиться как часть комплексного мониторинга проектной деятельности ЕАБР. Банк ставит задачу усовершенствования системы оценки результатов проектов с учетом лучших практик МБР. Существующий процесс оценки планируется дополнить итоговым этапом комплексной независимой оценки эффектов реализации проекта по финансовым и нефинансовым показателям, проводимым экспертными службами Банка.

↓ Трансформация оценки результатов проектов

Структурирование	Реализация	Завершение (< 1 года ^①)		Завершение (1–4 года)	
Дизайн проекта → Определение проблемы и роли Банка в ее решении → Выбор и расчет релевантных показателей, отражающих эффект влияния	Мониторинг → Контроль текущих мероприятий и промежуточных результатов проекта → Анализ обратной связи от клиента	Оценка проекта → Анализ результатов проекта на соответствие целям, установленным на этапе структурирования 100% проектов	Валидация оценки^② → Независимая оценка объективности целей и показателей влияния → Анализ результатов проекта > 80% проектов	Глубокая оценка → Независимая оценка длящихся результатов проекта → Включает детальные интервью с участниками и бенефициарами проекта 10% проектов	Общие отчеты → Оценка эффекта группы проектов по общей теме, реализованных за несколько лет → Тематикой отчета служит проверка на соответствие страновым стратегиям, отраслевое влияние и пр. 3 в год

■ Функции проектных дирекций
■ Функции служб Банка

^① Со дня окончания проекта
^② Требуется разработка методики выбора проектов для оценки

Источник: ЕАБР

4.2

Развитие «зеленого» финансирования

В развитии портфеля «зеленых» проектов ЕАБР руководствуется целевыми эффектами устойчивого экологического развития. ЕАБР как многосторонний банк развития будет расширять свое присутствие в области «зеленого» финансирования. Банк определяет следующие виды «зеленых» проектов в соответствии с Принципами зеленых облигаций (ПЗО) Международной ассоциации рынков капитала (International Capital Market Association):

- Возобновляемые источники энергии.
- Энергоэффективность.
- Хранение электроэнергии, центральное теплоснабжение, интеллектуальные сети, оборудование и продукция.
- Предотвращение загрязнения всех видов и контроль за загрязнением.
- Экологически устойчивое управление живыми природными ресурсами и землепользованием.
- Сохранение земного и водного биоразнообразия.
- Экологически чистый транспорт.
- Устойчивое управление водными ресурсами и сточными водами.
- Адаптация к изменению климата.
- Экологически эффективные и/или адаптированные продукты безотходной экономики, производственные технологии и процессы.
- Зеленые здания, соответствующие региональным, национальным или международно признанным стандартам или сертификациям.

Демонстрируемым шагом усиления своей компетенции в этом направлении является создание в структуре Банка специализированной Дирекции по «зеленым» проектам. В ближайшее время будет разработана гармонизированная с другими МБР политика отбора «зеленых» проектов с четкими критериями отнесения проектов к категории «зеленых».

В финансировании «зеленых» проектов Банк также ставит задачу усилить фокус на привлечении частного капитала посредством снижения рисков и стоимости средств для объекта финансирования. В соответствии с практиками МБР в рамках реализации стратегий развития «зеленого» финансирования Банк планирует осуществлять активные заимствования на рынке «зеленых» облигаций, привлекать грантовое фондирование, предоставлять «смешанное» финансирование, способствовать трансферу инновационных технологий, содействовать разработке соответствующих регуляторных политик и процедур.

↓ Принципы и инструменты финансирования целевых «зеленых» проектов



4.3

Развитие сети партнерств

ЕАБР — интегратор инвестиционных ресурсов в странах своего присутствия. Географическое фокусирование деятельности ЕАБР, развитие уникальных компетенций по структурированию сложных межгосударственных проектов повысит статус Банка как эксперта по организации финансирования на евразийском пространстве, что позволит выступать в качестве интегратора инвестиционных ресурсов и консолидатора инвестиционной повестки соответствующих национальных институтов развития и международных банков развития, оперирующих в регионе. Реализация таких проектов обеспечит ЕАБР существенный мультипликативный эффект на собственные инвестиции.

Для снятия барьеров к реализации таких партнерств Банк разработает и примет все необходимые политики, методики и прочие внутренние нормативные документы, гармонизированные с лучшими практиками других МБР — потенциальных партнеров.

В стратегическом периоде до 2026 года Банк сфокусирует усилия на развитии взаимодействия с институтами-партнерами по следующим направлениям.

Аналитика

Инструментом развития аналитической и исследовательской деятельности будут являться партнерства с различными институтами и организациями: многосторонними и национальными банками развития, ЕЭК, органами власти государств-участников, вузами и исследовательскими институтами.

	Международные банки развития и организации	Национальные банки развития	Евразийская экономическая комиссия	Органы власти стран-участниц	Вузы и исследовательские институты
Взаимные интересы	<ul style="list-style-type: none"> → Страновые стратегии → Совместные доклады и исследования → Совместные аналитические обзоры → Экспертиза по странам присутствия ЕАБР 	<ul style="list-style-type: none"> → Страновые стратегии → Совместные доклады и исследования → Совместные аналитические обзоры → Макро- и отраслевые прогнозы развития 	<ul style="list-style-type: none"> → Статистическая информация → Совместные обзоры и исследования → Отраслевая экспертиза → Макро- и отраслевые прогнозы развития 	<ul style="list-style-type: none"> → Статистическая информация → Страновые стратегии → Отраслевая экспертиза → Макро- и отраслевые прогнозы развития 	<ul style="list-style-type: none"> → Совместные доклады и исследования → Экспертиза по странам присутствия ЕАБР → Программа практик и стажировок
Список партнеров	<ul style="list-style-type: none"> → МБРР → АБР → Прочие 	<ul style="list-style-type: none"> → ВЭБ → Банк развития Казахстана → Банк развития Беларуси 	<ul style="list-style-type: none"> → ЕЭК 	<ul style="list-style-type: none"> → Министерства → Статистические агентства → Аналитические центры → Прочие 	<ul style="list-style-type: none"> → Ведущие НИИ стран-участниц → Вузы стран-участниц → Прочие

↑ **Партнерства ЕАБР в исследованиях и аналитике**

Проектная деятельность и оптимизация баланса

↓ **Партнерства ЕАБР в проектной деятельности и оптимизации баланса**

К 2026 году Банк ставит задачу формирования развитой сети международных партнерств в целях решения задач развития проектной деятельности и оптимизации баланса.

2026

ЕАБР имеет развитую сеть международных партнерств по привлечению целевого софинансирования своих проектов



Реализация флагманских проектов



Снижение стоимости фондирования



Повышение узнаваемости ЕАБР

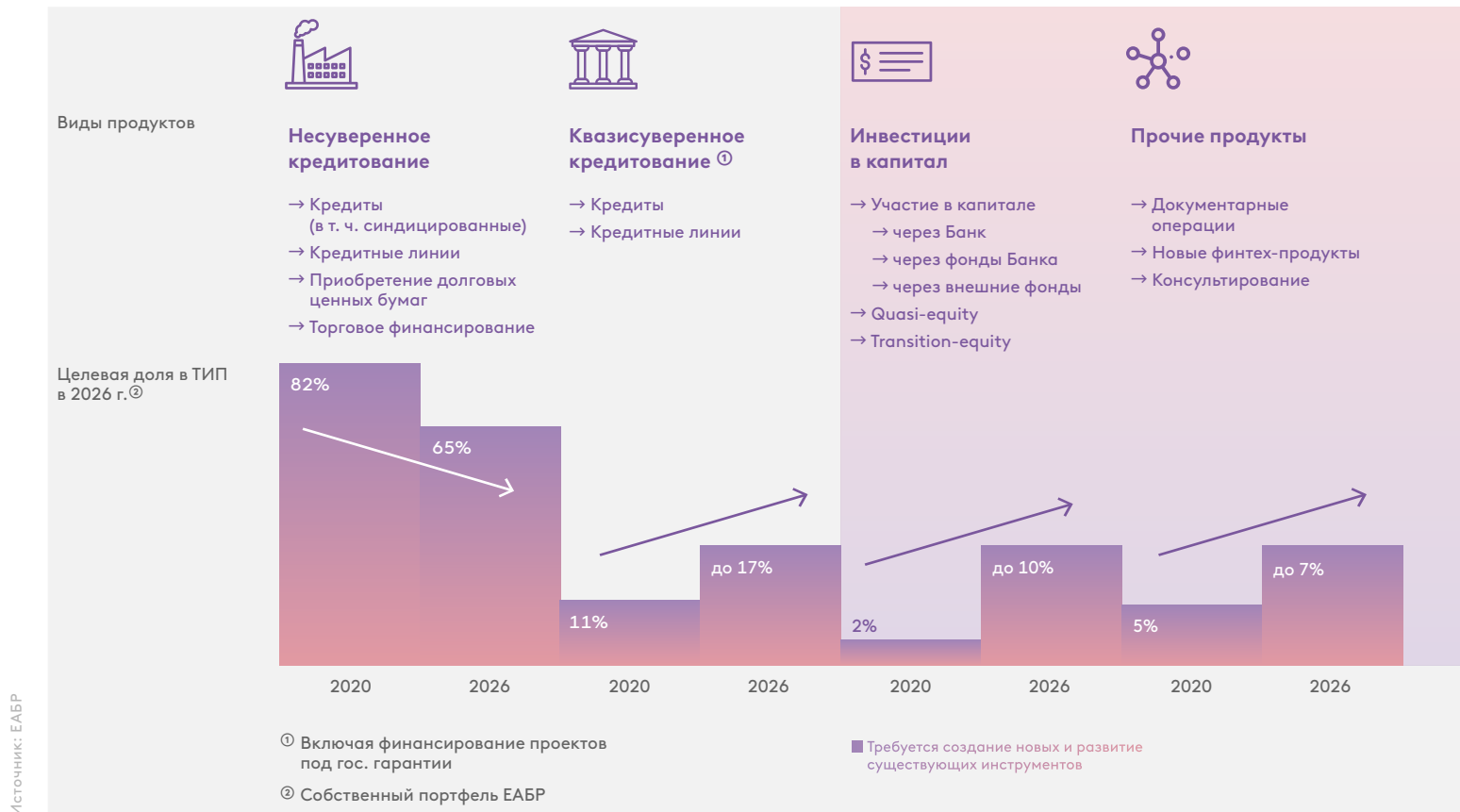
Формат взаимодействия ЕАБР с ключевыми группами партнеров

Группы партнеров	Международные банки развития	Фонды целевого финансирования	Национальные банки развития	Прочие партнеры
Интересы партнеров	<ul style="list-style-type: none"> → Выполнение стратегических КПЭ по стратегическим целям → Увеличение портфеля → Снижение рисков в регионе 	<ul style="list-style-type: none"> → Увеличение портфеля по целевому назначению существования фонда 	<ul style="list-style-type: none"> → Привлечение дополнительных инвестиций в страну → Разделение рисков 	<ul style="list-style-type: none"> → Доходность → Выход на новые рынки
Инструмент партнерства	<ul style="list-style-type: none"> → Синдицированное кредитование → Кредитные линии 	<ul style="list-style-type: none"> → Гранты → Инвестиции в капитал 	<ul style="list-style-type: none"> → Синдицированное кредитование → Гарантии 	<ul style="list-style-type: none"> → Синдициров. кредитование → Инвестиции в капитал → Гарантии
Список партнеров	<ul style="list-style-type: none"> → НБР → МБРР → ИБР → АБР → Прочие 	<ul style="list-style-type: none"> → Зеленый климатический фонд → Прочие 	<ul style="list-style-type: none"> → ВЭБ → Банк развития Казахстана → Прочие 	<ul style="list-style-type: none"> → Венчурные фонды → Коммерческие банки → Коммерческие предприятия



Развитие финансовых и инвестиционных продуктов

Банк ставит задачу развития широкой линейки финансовых продуктов. Традиционные инструменты кредитования проектов в экономиках государств-участников (прежде всего в виде инвестиционного и проектного финансирования) составляют основную долю портфеля ЕАБР (более 80% в 2020 году). Банк ожидает, что к 2026 году структура его портфеля по видам финансовых инструментов будет более диверсифицированной. В период 2022–2026 годов ЕАБР планирует усилить фокус на развитии специализированных финансовых продуктов, инвестиций в капитал и смежных финансовых продуктов в соответствии с задачами и потребностями клиентов в четырех основных группах финансовых продуктов: кредитование проектов частного сектора (несуверенное кредитование), квазисуверенное кредитование (в том числе с использованием механизма государственных гарантий), инвестиции в капитал и прочие продукты.



↑ Развитие линейки финансовых продуктов ЕАБР

Банк ожидает, что доля традиционных инструментов несuverенно-го кредитования в портфеле к 2026 году не будет превышать 70%. В целевой структуре к 2026 году доля инструментов финансирования инвестиционных проектов развития, реализуемых с участием государственного партнера или с использованием механизма государственных гарантий, вырастет почти в полтора раза. Такой рост будет способствовать развитию инфраструктурной связанности и экспортного потенциала государств — участников Банка.

В период реализации Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы Банк ожидает, что в проектном портфеле будет увеличиваться доля проектов по новым направлениям, в частности цифровой трансформации. Данные проекты могут предполагать необходимость предоставления финансирования на более ранних стадиях и отсутствие необходимых источников окупаемости или залогов. В развитии новых направлений деятельности Банк планирует более активно задействовать инструменты грантов и рассмотрит целесообразность инвестирования в капитал. Такая работа будет проводиться как в рамках собственной проектной деятельности (направление работы проектных дирекций), так и в виде предоставления финансирования из средств специализированных фондов. Для этих целей Банк будет рассматривать возможность создания отдельных фондов со взносами как со стороны Банка, так и других государственных и частных инвесторов.

↓ Инвестиции в капитал

Продукт	Описание
Прямые инвестиции в капитал → Через проектные дирекции	→ Банк будет прорабатывать целесообразность участия в капитале компаний в рамках регулярной деятельности проектных дирекций
→ Через специальные фонды ЕАБР → Через венчурные фонды / акселераторы	→ Банк рассмотрит целесообразность создания одного или нескольких фондов управления активами с вложениями как со стороны Банка, так и других государственных и частных инвесторов, с целью выполнения специальных задач
Quasi-equity	Мезонинное и субординированное кредитование, покупка привилегированных акций и т. д.
Transition-equity	Вхождение в капитал приватизируемых компаний за счет участия в структурировании и сопровождении процесса приватизации и продажа доли по рыночной цене

■ Новые продукты для ЕАБР или продукты, требующие существенного развития

Источники: ЕАБР

ЕАБР будет стремиться к развитию компетенции инвестиций на ранних стадиях реализации инвестиционных инициатив. В этой работе Банк будет задействовать экспертизу участников рынка таких инвестиций и в регионе операций, и на международных рынках.

Доля инвестиций в капитал в портфеле Банка в период реализации Стратегии к 2026 году может возрасти более чем в пять раз по сравнению с показателем 2020 года. Инвестиции в капитал компаний позволят снижать долговую нагрузку заемщика на ранних этапах проекта и обеспечивать участие ЕАБР в управлении крупными проектами.

Для ускорения работы в этом направлении Банк рассмотрит целесообразность разработки необходимых нормативных документов — политик работы с инвестициями в капитал и создания необходимых процессов, регламентов и структур (инвестиционный комитет).

В группе прочих продуктов Банк ставит задачу по развитию инструментов документарных операций, расчетов в национальных валютах, цифровых финансовых технологий и консультирования. В период реализации Стратегии на 2022–2026 годы Банк продолжит работу по расширению рынка использования специализированных документарных инструментов ЕАБР, в частности гарантий и аккредитивов. Особым фокусом этой работы будут инициативы, направленные на содействие формированию общих рынков в странах присутствия ЕАБР, в частности использование гарантий ЕАБР для обеспечения взаимного доступа поставщиков товаров и услуг на внутренние рынки государств-участников, в том числе в рамках осуществления государственных и муниципальных закупок.

Продукт	Описание
Расчетно-платежная система	Осуществление расчетов в системе быстрых платежей в национальных валютах для финансовых институтов, заемщиков Банка и иных организаций
Новые финтех-продукты	Создание дополнительных финансовых продуктов, отвечающих потребностям рынка
Консультирование	→ Подготовка проектов и формирование Банком полного пакета предпроектной документации, необходимой для создания bankable-проектов
→ Проектное	→ Консультирование органов власти на тему законодательных инициатив, необходимых для развития институциональной среды внутри стран и гармонизации законодательства между странами – участницами ЕАБР
→ Юридическое	
■ Новые продукты для ЕАБР или продукты, требующие существенного развития	

↑ Прочие продукты

Банк продолжит развитие инициативы использования собственной инфраструктуры для расчетов в национальных валютах. ЕАБР ожидает, что его собственная инфраструктура может выступить инструментом содействия интеграции платежного пространства в национальных валютах. Реализация таких инициатив будет осуществляться Банком в тесном взаимодействии с национальными (центральными) банками, ведомствами, коммерческими банками государств-участников. ЕАБР готов задействовать созданную им инфраструктуру в рамках развития общего платежного пространства в национальных валютах с целью решения задач, согласованных национальными правительствами и регуляторами финансовых рынков государств-участников.

Банк продолжит в регионе операций работу по содействию повышению роли национальных валют в расчетах с использованием прямых обменных курсов. Роль ЕАБР как маркетмейкера на локальных биржевых рынках, доступ к внебиржевым рынкам во всех государствах-участниках также будут являться инструментами интеграции национальных финансовых рынков.

Дополнительным инструментом развития продуктового предложения Банка будет направление консультирования — как проектного, так и юридического. В рамках усиления аналитической и предпроектной экспертизы ЕАБР может выступать инициатором масштабирования лучших практик в регионе операций посредством подготовки проектов, формирования полного пакета предпроектной документации, необходимой для создания bankable-проектов, готовых для структурирования и финансирования. ЕАБР может выступать и партнером органов исполнительной власти по вопросам консультаций в рамках разработки и реализации законодательных инициатив, необходимых для развития институциональной среды и гармонизации положений национальных законодательств государств-участников.

Банк ожидает, что вклад прочих продуктов в объемы деятельности может увеличиться в два раза к 2026 году.

4.5

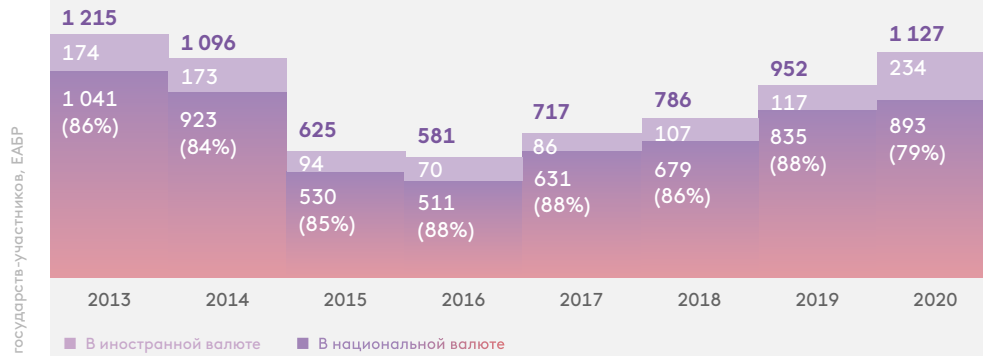
Расширение ресурсной базы для финансирования проектов в национальных валютах

4.5.1 Формирование пассивов и управление ресурсами

Комплексный подход к обеспечению ресурсной базы ЕАБР. Реализация Стратегии в полном объеме потребует конкурентного ресурсного обеспечения как в форме заимствований, в том числе в национальных валютах, так и в форме привлечения нового акционерного капитала. С целью оптимальной организации заимствований в новом стратегическом периоде Банк будет стремиться к получению кредитного рейтинга категории «А».

Банк ожидает, что в регионе его операций будет сохраняться тенденция к росту спроса на предоставление кредитных ресурсов и проведение расчетов в национальных валютах, прежде всего в российских рублях и казахстанских тенге.

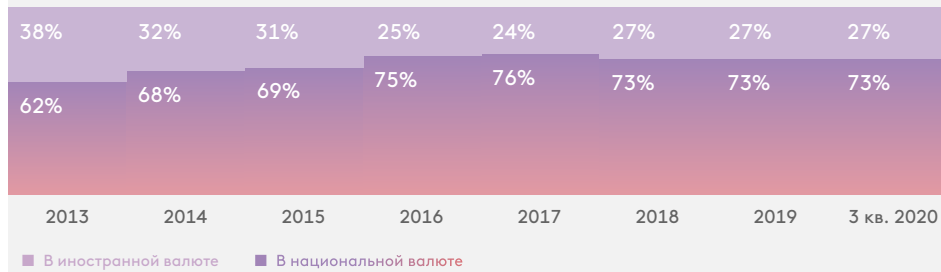
Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам (по видам валют) в странах ЕАЭС, млрд долл. США



→ До 80%

кредитования юридических лиц в странах — участницах ЕАЭС производится в национальных валютах

Валютная структура платежей за экспорт и импорт товаров и услуг между государствами — членами ЕАЭС



→ На 11 п.п.

увеличилась доля национальных валют в структуре платежей между странами — участницами ЕАЭС за 2013–2020 гг.

Источник: ЕЭК, национальные (центральные) банки государств-участников, ЕАБР

↑ Валютная структура кредитования и расчетов в странах присутствия ЕАБР

В Армении, Кыргызстане и Таджикистане новое финансирование проектов планируется осуществлять преимущественно в евро и долларах США. При этом для решения согласованных с государствами-участниками задач развития Банк готов активно задействовать свои ресурсы для наращивания объемов кредитования в национальных валютах Армении, Кыргызстана и Таджикистана.

К 2026 году ожидается, что пассивы Банка будут сформированы в национальных валютах почти на 35%. В целевой модели управления пассивами ЕАБР средства собственного капитала, сформированного акционерами ЕАБР в долларах США, и доходы от проектной деятельности будут задействоваться как источники формирования фондов Банка (ФТС, ФЦИ). Для финансирования проектов в национальных валютах Банк будет использовать возможности собственного кредитного плеча с привлечением средств на рынках заемного капитала в национальных валютах. Помимо этого, Банк будет использовать инструменты хеджирования (в первую очередь свопы в национальных валютах).

↓ Целевая структура и источники фондирования

Структура пассивов 2026 г.

USD	49%
EUR	17%
RUB	16%
KZT	18%
100% = 9 629 млн долл. США	

Источники фондирования в местных валютах

Валютные свопы

Реализация своп-соглашений с местными и международными финансовыми институтами и центральными банками стран — участниц Банка — партнерами ЕАБР

Облигации

Выпуск облигаций в местных валютах с применением местного законодательства и локальной финансовой инфраструктуры. Размещение облигаций в местных валютах на развитых фондовых рынках

Источник: ЕАБР

Для решения задачи высвобождения дополнительных ресурсов в целях финансирования проектной деятельности Банк продолжит работу по оптимизации баланса, в рамках рекомендаций «Группы двадцати», с фокусом на следующих задачах:

- ① **Обмен активами.** Снижение географической или отраслевой концентрации портфеля, в том числе за счет переуступки прав требования по действующим кредитным соглашениям, в первую очередь с региональными МБР и другими участниками рынка, подверженными риску высокой концентрации инвестиционного или кредитного портфеля.
- ② **Снижение рисков.** Рефинансирование обязательств по межбанковским кредитам, наращивание доли связанного финансирования от МБР и региональных институтов-партнеров, структурирование синдицированных сделок с предоставлением как старшего, так и младшего долга, а также гарантий по финансированию внешнеторговых операций заемщиков.
- ③ **Управление наполнением ФТС и ФЦИ** из прибыли ЕАБР с поддержанием целевых показателей рентабельности капитала на уровне сопоставимых МБР, действующих в регионе операций Банка.

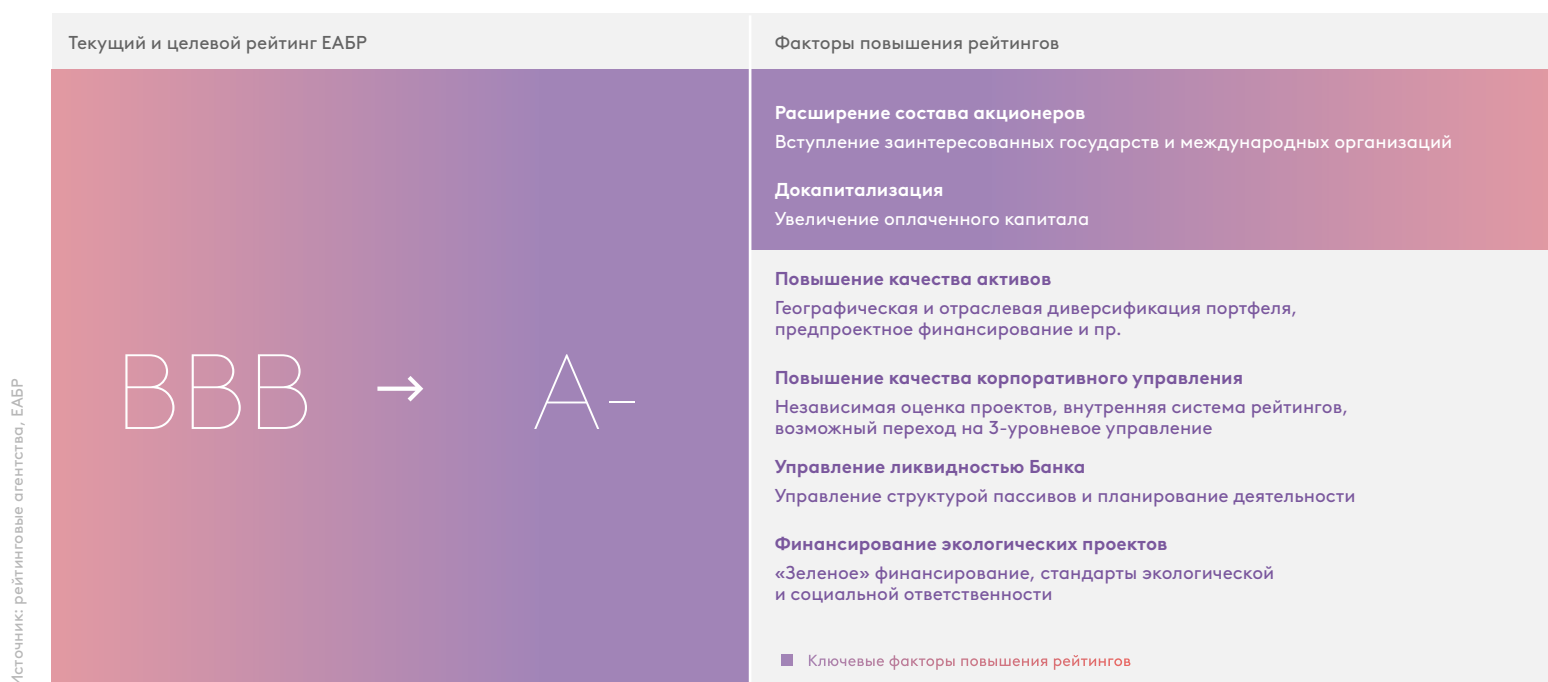
Банк также будет реализовывать следующие дополнительные меры повышения эффективности управления балансом:

- ① **Трансформация внутренних процессов.** Усовершенствование методологии расчета нормативов, пересмотр подхода к оценке текущей и справедливой стоимости пассивов, усиление роли Казначейства на этапе структурирования и фондирования проекта, внедрение системы трансфертного ценообразования и внутренних показателей эффективности ценообразования в соответствии с международным опытом.
- ② **Внедрение новых подходов в ценообразовании стоимости кредитов** для снижения индикативной стоимости финансирования проектов, внедрение риск-ориентированного подхода при фондировании проектов, формирование кривой доходности для размещений целевого финансирования ЕАБР на рынках капитала (в частности, МФЦА).
- ③ **Снижение стоимости заемных ресурсов.** Повышение доли альтернативных инструментов и новых географических рынков в структуре привлеченных средств, заключение своп-соглашений в национальных валютах с национальными банками государств-участников, реализация комплекса мер по повышению кредитных рейтингов ЕАБР.
- ④ **Увеличение количества источников целевого софинансирования,** включая гранты международных фондов.

4.5.2 Работа по повышению кредитного рейтинга

В период реализации Стратегии на 2022–2026 годы ЕАБР будет стремиться к улучшению кредитного рейтинга Банка до показателя «А-». Работа ЕАБР по переходу в группу институтов с рейтингами обязательств уровня «выше среднего» будет сконцентрирована на основных факторах улучшения кредитной оценки, главными из которых являются расширение состава акционеров и привлечение дополнительных средств в капитал ЕАБР. Кроме того, Банк будет стремиться к повышению качества активов и корпоративного управления для целей внешней оценки рейтинговых агентств. Дополнительными инструментами улучшения кредитных рейтингов ЕАБР будут выступать повышение эффективности управления кредитным портфелем, а также работа по развитию «зеленого» финансирования.

↓ Направления работы по повышению кредитного рейтинга ЕАБР



4.5.3 Привлечение дополнительных средств в капитал Банка

Достижение главной цели Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы — лидерство ЕАБР в регионе по инициированию, структурированию и финансированию (самостоятельно или в синдикатах) новых проектов, а также активный прирост проектного портфеля могут привести к необходимости докапитализации Банка.

При возникновении риска существенного снижения уровня достаточности капитала Банка со значений, обеспечивающих реализацию Стратегии, акционеры рассмотрят варианты решения вопроса достаточности капитала ЕАБР.

Дополнительное привлечение средств в капитал Банка является необходимым механизмом поддержки выполнения задач Стратегии, а именно роста объема инвестиций до 3 млрд долл. США в год к 2026 году и выполнения уникальной интеграционной повестки развития в регионе присутствия ЕАБР.

В решении этих задач Банк исходит из следующих трех предпосылок:

- ① **Обеспечение собственной финансовой устойчивости.** Потенциал ЕАБР по решению задач Стратегии к 2026 году при существующем капитале будет определяться необходимыми уровнями его достаточности и ФН2^① для целей внешней оценки рейтинговых агентств. Банк будет руководствоваться задачей сохранения достаточности капитала для абсорбирования возможных непредвиденных шоков и давления на капитал. Целью ЕАБР в этой работе будет являться защита кредитного рейтинга Банка и эффективное управление стоимостью фондирования, в частности с учетом задачи значительного наращивания инвестиций к 2026 году и в последующие годы.
- ② **Реализация ключевых инвестиционных мегапроектов.** В задаче реализации трех КИМП к 2026 году Банк будет руководствоваться целью выполнения норматива концентрации риска на одном заемщике. Кроме того, Банк ожидает, что в этой работе достаточность капитала будет выступать фактором успешной реализации инвестиционных инициатив за счет достаточного снижения процентной ставки по проектам (особенно при реализации КИМП в странах с «малыми» экономиками).
- ③ **Вклад ЕАБР в устойчивое развитие.** Банк будет руководствоваться задачей наращивания базы ресурсов для финансирования КИМП и интенсификации деятельности в странах с «малыми» экономиками. Достаточность капитала и повышение кредитного рейтинга будут выступать ключевыми факторами реализации КИМП согласно Стратегии для выполнения миссии ЕАБР как банка развития в регионе операций в полном объеме.

С учетом этих предпосылок с существующим капиталом в период реализации Стратегии до 2026 года Банк предполагает выполнение только ограниченного перечня стратегических задач с предельным годовым объемом инвестиций органического роста без трансформационных изменений порядка 7 млрд долл. США (см. раздел 6).

Для достижения целей и выполнения задач Стратегии в полном объеме на период до 2026 года Банк планирует инициировать поэтапные мероприятия по увеличению своего капитала, с совокупным увеличением объема привлеченных денежных средств на **1,0 млрд долл. США**.

ЕАБР планирует проводить следующие мероприятия по привлечению дополнительных средств в капитал:

Самостоятельное привлечение средств за счет выпуска субординированного долга

ЕАБР ставит задачу изучить возможность самостоятельного привлечения дополнительных средств, в том числе через выпуск субординированных долговых инструментов в объеме порядка 300 млн долл. США. Возможность выпуска таких инструментов будет определяться по итогам согласований государств-участников и консультаций с рейтинговыми агентствами. Ожидается, что выпуск будет осуществляться в долларах США, при этом Банк может рассмотреть возможность привлечения средств в национальных валютах.

^① ФН2 – финансовый норматив максимального уровня финансовой задолженности, рассчитывается как отношение финансовой задолженности Банка к собственному капиталу Банка, рассчитанному в соответствии с МСФО.

Докапитализация действующими акционерами

Банк ожидает, что достижение целевого годового объема инвестиций **1,5 млрд долл. США** будет выступать пределом роста с учетом возможностей расширения кредитного плеча без избыточного дополнительного риска в период 2022–2023 годов. По мере достижения этого целевого объема инвестиций, с учетом ожидаемого начала работы по реализации первых ключевых инвестиционных мегапроектов ЕАБР к 2024 году, Банк может инициировать поэтапные мероприятия по докапитализации действующими акционерами:

Этап 1: 2024 год

На первом этапе целевой объем дополнительно привлеченных средств действующих акционеров в оплаченный капитал оценивается в сумме порядка **250 млн долл. США** при цели наращивания годового объема инвестиций **до более 2 млрд долл. США**.

Этап 2: 2026 год

Второй этап докапитализации с целевым привлечением дополнительно **250 млн долл. США** средств действующих акционеров в оплаченный капитал предполагается по мере наращивания годового объема инвестиций к целевому уровню **свыше 3 млрд долл. США** на конец стратегического периода.

Таким образом, совокупно целевой объем оплаченного капитала существующих акционеров в два этапа до 2026 года оценивается на уровне **500 млн долл. США**.

Привлечение новых участников

При вступлении заинтересованных участников в ЕАБР (присоединения к Соглашению об учреждении) капитал Банка будет увеличиваться за счет дополнительных привлеченных средств новых участников. Деятельность ЕАБР содействует интеграции и сотрудничеству стран-участниц, укреплению внешнеэкономических связей в регионе операций. Банк будет проводить работу по расширению состава участников ЕАБР с целью формирования максимальных эффектов от вступления как для целей укрепления интеграционных связей и развития государств-участников, так и для расширения финансовых возможностей Банка. За счет взносов новых участников целевой объем привлечения средств в оплаченный капитал ЕАБР может составить порядка **200 млн долл. США**.



5

Совершенствование системы корпоративного управления

5.1

Трансформационные преобразования

Банк ставит задачу проведения внутренней трансформации для выполнения задач Стратегии по следующим основным направлениям.

Кадровая трансформация

Деятельность ЕАБР по организации сложных межстрановых инвестиционных проектов потребует формирования в Банке команды высококвалифицированных кадров, специализирующихся на организации ГЧП-проектов, отраслевой аналитике, юридическом сопровождении уникальных сделок. Успешное формирование обновленной команды управленцев является критическим условием реализации Стратегии. В первую очередь для создания компетенции по инициированию проектов потребуются существенное наращивание кадрового потенциала Банка.

Работа будет проведена как по бизнес-направлениям, так и по поддерживающим функциям в регионах его присутствия. Инструментами поддержки работы ЕАБР по развитию и управлению человеческими ресурсами с учетом ожидаемого роста потребности в высококвалифицированных кадрах будут выступать мероприятия внутренней цифровой трансформации, а также обновленная коммуникационная повестка, направленная на повышение узнаваемости ЕАБР, в том числе в рамках привлечения и удержания персонала на конкурентных рынках. Кроме того, Банк будет проводить мероприятия по усовершенствованию системы управления и развития персонала, путем анализа и применения лучших современных практик по управлению персоналом, с ориентиром на сопоставимые МБР и глобальные тренды.

Внутренняя цифровая трансформация

Выполнение целевых показателей комплекса задач Стратегии потребует существенного наращивания надежности, мобильности и эффективности ключевых операционных процессов ЕАБР. В текущих условиях и с учетом регионального распределения центров принятия решений в операционной деятельности ЕАБР в технологическом обеспечении работы планируется проведение комплекса мероприятий развития информационных технологий по трем основным направлениям:

→ **Надежность:** в период реализации Стратегии особое внимание будет уделяться повышению надежности информационных систем и систем хранения данных, в том числе с учетом задач по обеспечению бесперебойности операционных процессов.

→ **Мобильность:** в течение пятилетнего стратегического периода планируется поддержка повышения мобильности внутренних ресурсов ЕАБР в целях повышения скорости принятия решений, информационного обмена, связности всех операционных элементов региона присутствия Банка.

→ **Цифровизация:** ЕАБР ставит задачу цифровизации бизнес-процессов для обеспечения масштабируемости всех систем и платформ, задействованных в работе его подразделений.

Новые политики и методология

В рамках совершенствования корпоративного управления Банк планирует разработать и утвердить необходимые политики и методологии, соответствующие лучшим практикам МБР, в том числе политику финансирования в национальных валютах, методику бюджетной эффективности.

Обновленная коммуникационная повестка

Банк планирует усиление фокуса на внешней коммуникационной повестке как инструменте повышения его роли и узнаваемости в рамках выполнения Стратегии ЕАБР на 2022–2026 годы. Банк будет проводить работу по трансформации позиционирования себя как института развития в коммуникациях со всеми основными группами партнеров ЕАБР: государствами-участниками и государственными органами власти, институтами развития (включая многосторонние и национальные банки развития), а также ЕЭК, крупными предприятиями и коммерческими банками, субъектами малого и среднего предпринимательства.

Стейкхолдеры

Органы государственной власти

Акционеры

Крупные предприятия

МСП

Коммерческие банки

Институты развития

ЕЭК

Позиционирование ЕАБР

→ Банк помогает странам-участницам развивать рыночные институты управления и правовую базу, преодолевать кризисы и экономические спады, а также наращивать инвестиции в ключевых отраслях экономики

→ В своей деятельности Банк ориентируется на достижение ЦУР региона

→ Банк реализует миссию по содействию развитию рыночной экономики, устойчивому экономическому росту и расширению торговых-экономических связей стран своего присутствия, соблюдая при этом параметры прибыльности и финансовой устойчивости

→ Банк помогает бизнесу развиваться, осуществляя проектное финансирование на выгодных условиях и по низким ставкам

→ Банк предлагает широкий набор продуктов, включающих кредитование, инвестиции в капитал, тех. содействие, а также услуги по структурированию сложных сделок и снижению их рисков

→ Банк помогает малым и средним предприятиям получить доступ к финансированию, создавая рынки региона и предоставляя дополнительные средства коммерческим банкам, фондам прямых инвестиций и другим участникам финансовой экосистемы

→ Банк способствует росту инвестиций в регионе операций, предоставляя финансирование как напрямую бизнесу, так и коммерческим банкам для последующего перенаправления своим клиентам

→ Банк готов разделять риски сложных проектов, лидируя синдикаты, предоставляя гарантии и защиту от волатильности

→ Банк знает страны присутствия как никто другой и готов делиться своей аналитикой со всеми заинтересованными в их развитии сторонами

→ Банк строит партнерские отношения со всеми МБР и НБР как в части аналитики и исследований, так и в части софинансирования интересных проектов

→ Банк фокусируется на «вращивании» и реализации сквозных интеграционных проектов в странах присутствия

→ В своей работе Банк ориентируется на ЦУР региона

Каналы



Конференции и форумы

Совместные исследования

Информационно-аналитические бюллетени

Экспертные советы и клубы

Продвижение в отраслевых изданиях, социальных сетях

Источник: ЕАБР

Развитие системы и инструментов риск-менеджмента

↑ Управление внешним позиционированием ЕАБР

Основным приоритетом в выполнении Стратегии на 2022–2026 годы с внедрением новых подходов к работе ЕАБР в странах операций является развитие проектной деятельности и расширение кредитного портфеля. Наращивание объемов принятых обязательств по новым проектам, изменения страновой структуры портфеля и концентрации рисков будут выступать факторами, которые оказывают наиболее существенное влияние на оценку кредитных рисков ЕАБР — как внутреннюю, так и внешнюю. Банк планирует развивать свою систему управления рисками: усовершенствовать процедуры, системы и методики риск-менеджмента в соответствии с лучшими международными практиками, в том числе в рамках развития взаимодействия с рейтинговыми агентствами как элемента системной работы, направленной на повышение кредитных оценок и рейтингов Банка.

5.2

Внедрение новой организационной модели

Новая организационная модель отражает стратегические приоритеты развития Банка. В решении задач Стратегии на 2022–2026 годы организационная модель ЕАБР будет трансформирована, в том числе с учетом усиления аналитической функции, внедрения независимой оценки, расширения присутствия Банка в Республике Армения, Республике Беларусь, Кыргызской Республике и Республике Таджикистан, а также цифровой повестки развития. Масштабирование деятельности ЕАБР будет поддержано оптимизацией работы подразделений Банка, его бизнес-процессов, усилением проектного управления.

В рассматриваемом периоде ЕАБР планирует проработать вопрос о переходе с двухуровневой на трехуровневую систему корпоративного управления за счет создания в своей структуре, наряду с Советом Банка и Правлением, нового органа управления — совета директоров (СД). Введение института СД будет соответствовать общепринятой практике работы МБР, позволит снизить нагрузку на Совет Банка за счет делегирования части его функций СД, а также обеспечить большую скорость принятия решений по операционным вопросам.

В целях выполнения стратегических приоритетов Банка структурные подразделения сфокусируются на направлениях регионального развития, прямых инвестиций, «зеленых» и социальных инициатив, финансовых и расчетных сервисов, аналитической работе.

Усиление странового присутствия станет неотъемлемой частью стратегического репозиционирования ЕАБР. Для эффективной работы Банка будут качественно усилены представительства в Бишкеке, Душанбе, Ереване и Минске. Целью усиления будет, прежде всего, развитие бизнеса и формирование пула перспективных проектов, выстраивание системного взаимодействия с органами власти и локальными партнерами, углубление аналитики и страновой экспертизы.

↓ Расширение странового присутствия ЕАБР

Источник: ЕАБР





6

Ожидаемые эффекты реализации Стратегии



Этапы реализации

Последовательность мероприятий по реализации Стратегии предполагается по следующим основным этапам.

Этап I (подготовительный): 2021 год

В течение 3-го и 4-го кв. 2021 года Банк планирует реализовать мероприятия по подготовке к трансформации деятельности ЕАБР, включая разработку страновых стратегий.

Этап II: 2022–2023 годы. Трансформация ЕАБР

На втором этапе реализации Стратегии в течение 2022–2023 годов Банк планирует разработать и утвердить ранее указанные политики и методики. Для трансформации операционной модели ЕАБР будут внедряться инициативы по развитию аналитической деятельности, формированию обновленной модели оказания технического содействия, подготовке и структурированию КИМП, обновлению системы оценки проектов, расширению продуктовой линейки, развитию системы управления пассивами, усилению позиционирования Банка и формированию новой организационной модели. Банк планирует приступить к реализации страновых стратегий, осуществить подготовку к реализации первого КИМП.

Этап III: 2024–2026 годы

На третьем этапе реализации Стратегии в течение 2024–2026 годов ожидается, что проведенные мероприятия по трансформации деятельности ЕАБР создадут платформу для устойчивого наращивания объемов инвестиций и выполнения целевых задач Стратегии к 2026 году. Стратегические инициативы и проекты по реализации Стратегии будут определяться с учетом результатов реализации проектов и конъюнктуры, что позволит обеспечить адаптивность внедрения Стратегии с сохранением фокуса на мандат и стратегические цели ЕАБР.

6.2

Контрольные индикаторы

Потенциальные эффекты реализации Стратегии оцениваются Банком следующим образом:

Реализация комплекса задач Стратегии, включая следующие:

→ Реализация трех ключевых инвестиционных мегапроектов (КИМП);

→ Интенсификация инвестиционной деятельности в экономиках Армении, Кыргызстана, Таджикистана.

→ По итогам выполнения комплекса задач Стратегии к 2026 году годовой объем инвестиций ЕАБР за пятилетний период **составит 10,9 млрд долл. США.**

Целевые значения контрольных индикаторов Стратегии:

КПЭ	2021 (бюджет)	2022	2023	2024	2025	2026
Годовой объем операций, млрд долл. США	1,1	1,3	1,7	2,3	2,6	3,0
Рентабельность капитала (ROAE), %	0,93%	1,1%	2,0%	2,4%	2,6%	2,9%
Реализация КИМП		Утвержденная концепция КИМП 1	Утвержденный проект КИМП 1 Утвержденная концепция КИМП 2	Принятие обязательств по КИМП 1 в размере 0,4 млрд долл. США Утвержденный проект КИМП 2 Утвержденная концепция КИМП 3	Принятие обязательств по КИМП 2 в размере 0,4 млрд долл. США Утвержденный проект КИМП 3	Принятие обязательств по КИМП 3 в размере 0,4 млрд долл. США
Доля проектов в Армении, Кыргызстане и Таджикистане в ТИП, %	2,3%	2,7%	2,9%	3,1%	3,7%	4,4%
Доля проектов с интеграционным эффектом в текущем инвестиционном портфеле, в %	Не менее 50%	Не менее 50%	Не менее 55%	Не менее 60%	Не менее 65%	Не менее 70%
Доля проектов с вкладом в достижение ЦУР в текущем инвестиционном портфеле, в %	—	Не менее 10%	Не менее 10%	Не менее 15%	Не менее 15%	Не менее 25%

Акронимы и сокращения

CAGR	Compound Average Growth Rate (среднегеометрический темп роста)	ЕЭК	Евразийская экономическая комиссия
ESG	Environmental, Social, and Corporate Governance (экологическое, социальное и корпоративное управление)	ИБР	Исламский банк развития
ROAE	Return On Average Equity (средняя рентабельность капитала)	КИМП	ключевые инвестиционные мегапроекты
АБИИ	Азиатский банк инфраструктурных инвестиций	КПЭ	ключевые показатели эффективности
АБР	Азиатский банк развития	МБР	многосторонние банки развития
АфБР	Африканский банк развития	МАБР	Межамериканский банк развития
Банк	Евразийский банк развития	МБРР	Международный банк реконструкции и развития
ВВП	валовой внутренний продукт	МБЭС	Международный банк экономического сотрудничества
ВИЭ	возобновляемые источники энергии	МВФ	Международный валютный фонд
ВНД	внутренний нормативный документ	МИБ	Международный инвестиционный банк
ГОИ	годовой объем инвестиций	МФК	Международная финансовая корпорация
ГЧП	государственно-частное партнерство	НБР	Новый банк развития (Банк БРИКС)
ДАР	Дирекция по аналитической работе	НБРК	Национальный банк Республики Казахстан
ДСР	Дирекция по стратегическому развитию	ООН	Организация Объединенных Наций
ЕАБР	Евразийский банк развития	ОИВ	Органы исполнительной власти
ЕАЭС	Евразийский экономический союз	Стратегия-2018	Стратегия ЕАБР на период с 2018 по 2022 год
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития	ТИП	текущий инвестиционный портфель
ЕИБ	Европейский инвестиционный банк	ФТС	Фонд технического содействия ЕАБР
ЕФСР	Евразийский фонд стабилизации и развития	ФЦИ	Фонд цифровых инициатив ЕАБР
		ЦУР	Цели устойчивого развития
		ЧБТР	Черноморский банк торговли и развития

Изображения

James Baltz, Dawid Zawila, Thomas Reaumont, Nicole Geri from Unsplash
Jahoo Clouseau, Tomas Wells from Pexels
Icons created by Ben Davis, Alice Design, Maxim Kulikov, cindy clegane, Nithinan Tatch, Wenjie, Focus, Nikita Kozin, Sophia Bai, Gregor Cresnar, Nawicon, Fuse Studio, Justin Blake, Firza Alamsyah, Kamin Ginkaew, remmachtenasreddine, rizky ramadhan, Astatine Lab, Icongeek26, Kamin Ginkaew from the Noun Project