

**СТРАТЕГИЯ ЕВРАЗИЙСКОГО БАНКА РАЗВИТИЯ
НА ПЕРИОД С 2018 ПО 2022 ГОД**

АКРОНИМЫ И СОКРАЩЕНИЯ

АБИИ – Азиатский банк инфраструктурных инвестиций
АБР – Азиатский банк развития
АПК – агропромышленный комплекс
ВВП – валовой внутренний продукт
ГЧП – государственно-частное партнерство
ЕАБР – Евразийский банк развития
ЕАЭС – Евразийский экономический союз
ЕБРР – Европейский банк реконструкции и развития
ЕИБ – Европейский инвестиционный банк
ЕЭК – Евразийская экономическая комиссия
КР – Кыргызская Республика
МАР – Международная ассоциация развития
МБР – многосторонние банки развития
МБРР – Международный банк реконструкции и развития
МИБ – Международный инвестиционный банк
МО – международные организации
МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности
МФК – Международная финансовая корпорация
МФО – международные финансовые организации
НБР – Новый банк развития (Банк БРИКС)
ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН – Программа развития Организации Объединенных Наций
РА – Республика Армения
РБ – Республика Беларусь
РК – Республика Казахстан
РКФР – Российско-Кыргызский Фонд развития
РТ – Республика Таджикистан
РФ – Российская Федерация
СНГ – Содружество Независимых Государств
ССТ – соглашение о свободной торговле
ТБО – твердые бытовые отходы
ТИП – текущий инвестиционный портфель
ФТС – Фонд технического содействия
ЧБТР – Черноморский банк торговли и развития
ШОС – Шанхайская организация сотрудничества
ЭПШП – Экономический пояс Шелкового пути
ЮНИДО – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию

СОДЕРЖАНИЕ

I.	ВСТУПЛЕНИЕ.....	4
II.	ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ 2013–2017 ГОДОВ	5
III.	ВНЕШНЯЯ СРЕДА.....	9
	3.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РЕГИОНЕ ГОСУДАРСТВ – УЧАСТНИКОВ ЕАБР В 2013–2017 ГОДАХ.....	9
	3.2. СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИК ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ...	11
IV.	КЛЮЧЕВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ВЫЗОВЫ, СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЕАБР (SWOT-АНАЛИЗ).....	14
V.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЕАБР.....	20
	5.1. МИССИЯ БАНКА.....	20
	5.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ.....	20
	5.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ.....	20
	5.4. ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ.....	22
	5.5. ЦЕЛЕВЫЕ ОТРАСЛИ.....	24
	5.6. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОЕКТЫ.....	37
	5.7. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ.....	40
	5.8. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО.....	42
	5.9. ТЕХНИЧЕСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ И ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ.....	45
VI.	АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	47
VII.	МЕХАНИЗМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ.....	49
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.....	51
	ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПЕРИОД С 2013 ПО 2017 ГОД.....	55

I. ВСТУПЛЕНИЕ

Евразийский банк развития закончил в 2017 году предыдущий пятилетний цикл своей деятельности, по итогам которого можно с уверенностью сказать о завершении этапа становления ЕАБР как многостороннего банка развития, содействующего углублению интеграционных процессов между экономиками государств-участников.

Реализация Стратегии Банка 2013–2017 годов происходила на фоне непростых макроэкономических условий. Относительно благоприятная внешнеэкономическая конъюнктура и высокий уровень цен на сырьевые товары, наблюдавшиеся в начале срока действия предыдущей Стратегии, в 2014–2016 годах сменились значительным падением мировых цен на сырье. Это оказало негативное влияние на состояние экономики региона, в том числе препятствовало росту интереса инициаторов инвестиционных проектов к привлечению кредитных ресурсов для их финансирования.

Несмотря на эти обстоятельства, ЕАБР благодаря слаженной работе всех подразделений и поддержке, оказываемой ему со стороны стран-акционеров, смог выполнить большинство поставленных перед ним задач и сформировать значительный портфель готовящихся проектов для дальнейшего расширения своей инвестиционной деятельности в рамках реализации новой Стратегии. Это говорит об институциональной зрелости Банка, его способности работать в сложных внешних условиях.

В новом стратегическом периоде 2018–2022 годов Банк сфокусирует свою деятельность на финансировании проектов с сильным интеграционным эффектом и национальных проектов развития, выстраивании сотрудничества с «якорными» клиентами. Планируется, что к концу 2022 года произойдет увеличение объема текущего инвестиционного портфеля с 2,3 до 3,6 млрд долл. США, а общая стоимость новых проектов ЕАБР составит 4,6 млрд долл. США.

В период реализации Стратегии Банк планирует начать предоставление новой услуги по расчетно-клиринговому обслуживанию клиентов, будут расширяться партнерства и альянсы в целях привлечения дополнительных источников фондирования проектов в странах – членах ЕАБР, будет вестись работа по дальнейшему корпоративному развитию Банка, совершенствованию его бизнес-процессов.

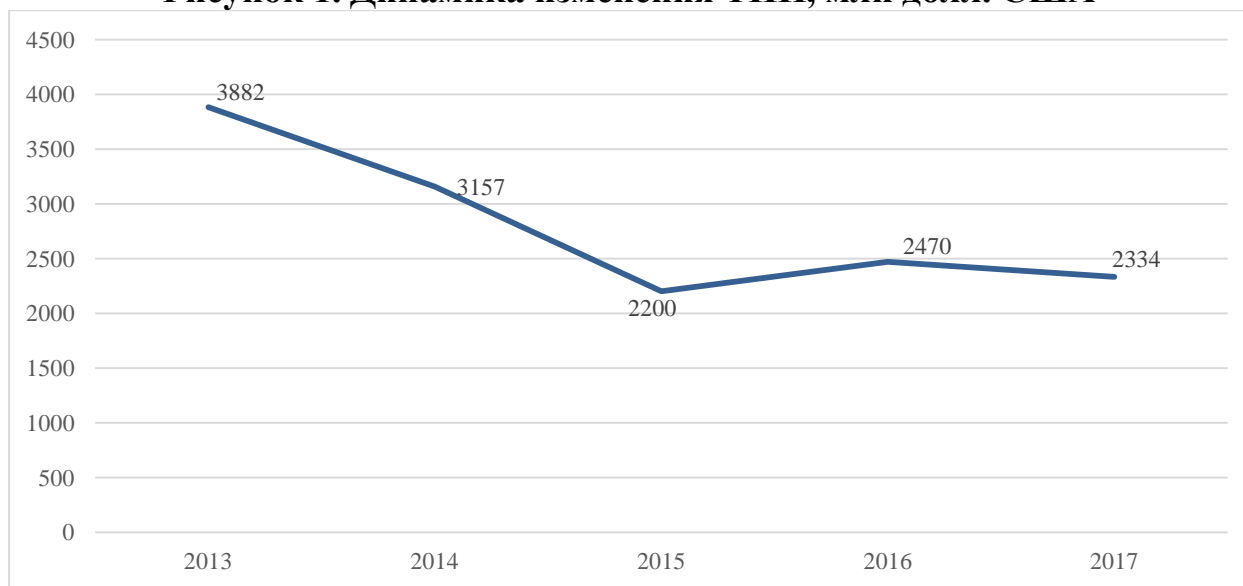
Стратегия Банка на период с 2018 по 2022 год подготовлена Правлением Банка во взаимодействии с уполномоченными органами власти акционеров и единогласным решением поддержана высшим органом управления ЕАБР – Советом Банка. Ее реализация окажет позитивный эффект на развитие и интеграцию экономик стран – членов ЕАБР.

II. ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ 2013–2017 ГОДОВ

В течение 2014–2015 годов текущий инвестиционный портфель (ТИП)¹ ЕАБР значительно снижался. Негативные явления, имевшие место в экономиках стран-членов в эти годы, - снижение темпов роста до отрицательных значений, уменьшение инвестиционной активности корпоративного сектора, девальвация национальных валют, волатильность процентных ставок - все эти факторы не могли не привести к снижению объемов инвестиционной деятельности Банка и уменьшению ТИП.

В период 2016–2017 годов Банк переломил тенденцию сокращения ТИП и вышел на его рост по сравнению с 2015 годом (Рисунок 1). В 2016 году была заключена 21 сделка на общую сумму 794 млн долл. США – наибольший годовой объем подписаний за последние несколько лет и один из самых высоких показателей среди многосторонних банков развития в регионе операций ЕАБР в 2016 году. В 2017 году подписаны соглашения по 16 проектам на общую сумму 642 млн долл. США. При этом сохранявшиеся кризисные явления и низкие темпы роста в экономиках стран – членов ЕАБР по-прежнему существенно ограничивали платежеспособный спрос на инвестиции, что отрицательно сказывалось на уровне кредитования.

Рисунок 1. Динамика изменения ТИП, млн долл. США



Источники: собственные расчеты ЕАБР

Как следствие сложившейся экономической ситуации, по состоянию на 31 декабря 2017 года размер ТИП составил 2,3 млрд долл. США, что ниже планового значения в 3,3 млрд долл. США. Другие стратегические

¹ Текущий инвестиционный портфель – это совокупность финансовых инструментов по одобренным в установленном порядке проектам, по которым подписаны договоры/соглашения или иные юридически обязывающие документы. Объем инвестиционного портфеля рассчитывается как сумма текущих значений выданных средств, учитываемых на балансе Банка, и внебалансовых обязательств по проектам, входящим в инвестиционный портфель Банка, без учета провизий и дисконтов.

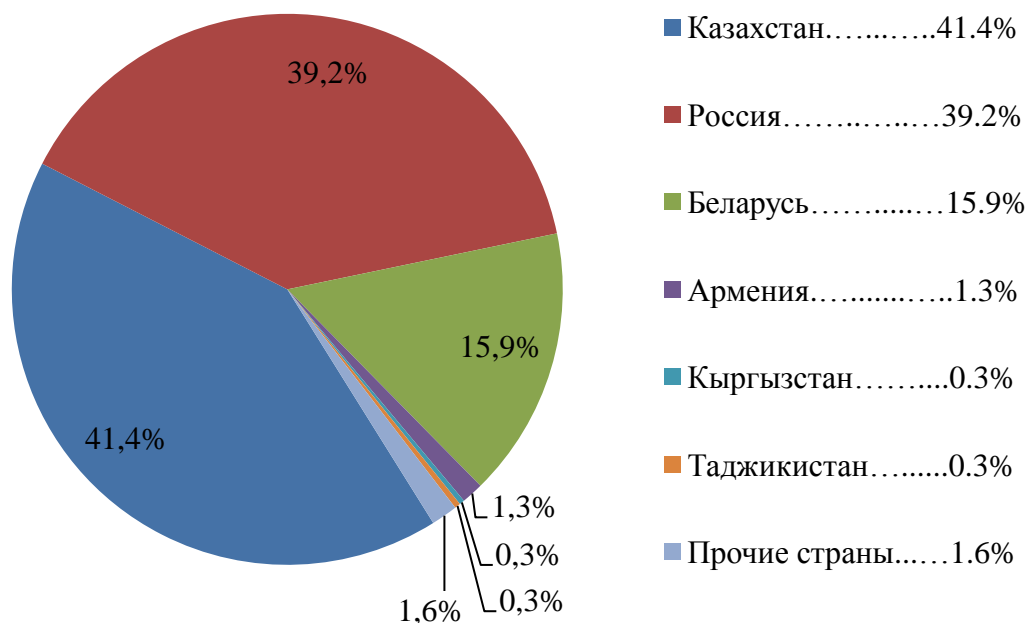
контрольные показатели на конец 2017 года были перевыполнены. Фактическое значение показателя доли проектов с интеграционным эффектом составило 60,5% (план – 50%), чистая прибыль 2017 года – 41,7 млн долл. США (план – 33 млн долл. США), рентабельность собственного капитала (ROE) – 2,5% (план – 2,1%). Также ЕАБР перевыполнил показатель по уровню кредитного рейтинга – оба рейтинга Банка, присвоенные ему международными рейтинговыми агентствами, оказались выше суверенного рейтинга РФ (планировалось, что превышать его должен только один рейтинг ЕАБР, а второй – совпадать) и выполнил показатель по доле провизий в балансовом портфеле (3,3% против плановых 5%).

Выполнение контрольных показателей Стратегии Банка на период с 2013 по 2017 год раскрывается в Приложении 2.

В Банке сформирован значительный перечень потенциальных проектов. На 31 декабря 2017 года на стадии подготовленных к подписанию находилось девять проектов на общую сумму 670 млн долл. США. Еще по 29 инвестиционным проектам с совокупным финансированием со стороны ЕАБР в размере 2,5 млрд долл. США были утверждены концепции. Все это позволяет говорить о создании существенного задела для дальнейшего расширения инвестиционной деятельности Банка.

Структура текущего инвестпортфеля с точки зрения страновой и отраслевой диверсификации представлена на Рисунке 2 и Рисунке 3.

Рисунок 2. Страновая структура текущего инвестиционного портфеля (на 31 декабря 2017 года)

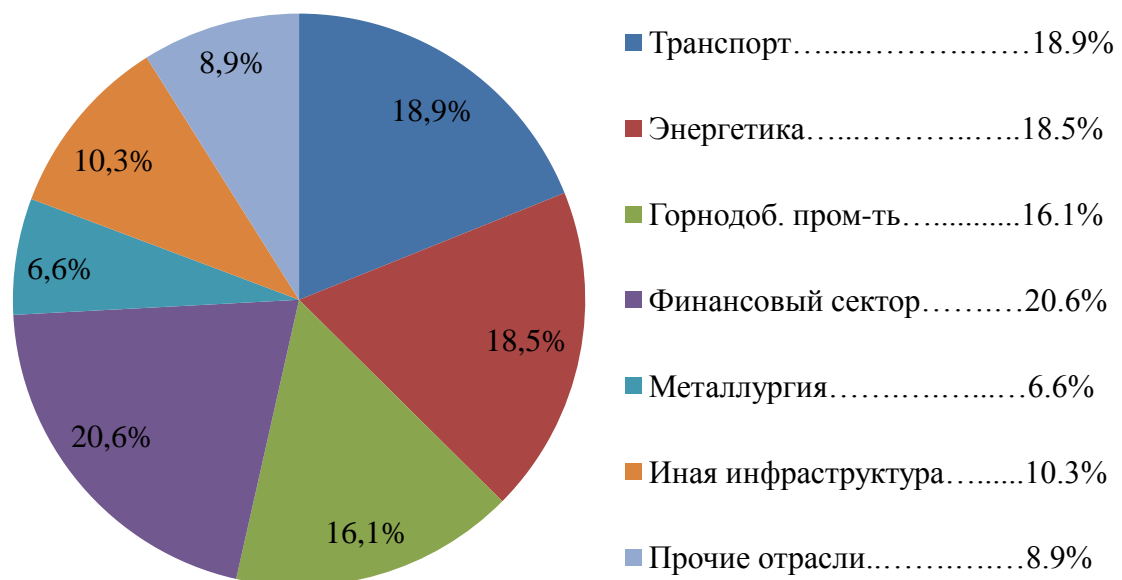


Источники: собственные расчеты ЕАБР

Крупнейшими странами операций являются Республика Казахстан и Российская Федерация, на проекты в которых приходятся примерно равные доли ТИП – 41,4% и 39,2% соответственно. Также крупной страной операций стала Республика Беларусь – 15,9%. Доли других стран-членов в

ТИП существенно меньше и находятся в диапазоне от 0,3 до 1,3%. Банк стремится к росту операций в Республике Армения, Республике Таджикистан и Кыргызской Республике. На эти страны-члены уже приходится более 13% всех готовящихся проектов ЕАБР.

Рисунок 3. Отраслевая структура текущего инвестиционного портфеля (на 31 декабря 2017 года)



Источники: собственные расчеты ЕАБР

Банк рассматривает отраслевую структуру текущего инвестиционного портфеля как сбалансированную и полностью отражающую инвестиционные приоритеты, предусмотренные Стратегией на период с 2013 по 2017 год. На энергетику, транспорт и иную инфраструктуру в общей сложности приходилось 48% портфеля, на другие стратегические отрасли (горнодобывающая промышленность и металлургия, машиностроение, химическая промышленность) – 26%. Значительную долю портфеля – 21% – составили проекты в финансовом секторе. Данная ситуация связана с наличием в нем высокого интеграционного потенциала (экспортно-импортные операции, в том числе лизинговые, и т.д.).

В 2015–2017 годах активизировалось сотрудничество ЕАБР с другими многосторонними банками развития (МБР). Банк взаимодействовал со всеми МБР, присутствующими в регионе. Знаковым событием стала совместная реализация с Новым банком развития (Банк БРИКС) и Международным инвестиционным банком проекта по строительству двух малых гидроэлектростанций в Карелии (проект «Норд Гидро»), ставшего первым проектом НБР в России. С НБР, а также с Европейским банком реконструкции и развития, Азиатским банком развития и Российско-Кыргызским Фондом развития подписаны меморандумы и соглашения о сотрудничестве. Ведется обмен проектными предложениями с

недавно созданными Банком БРИКС и Азиатским банком инфраструктурных инвестиций.

По итогам реализации Стратегии 2013–2017 годов Банком сделан ряд важных наблюдений:

- Потенциальные клиенты Банка не заинтересованы в получении инвестиционного финансирования в долларах США и евро, предпочитая для этих целей финансирование в национальных валютах.
- Наблюдается существенное увеличение предложения ресурсов со стороны коммерческих банков в традиционных сегментах институтов развития, в первую очередь в области кредитования инфраструктурных проектов; негосударственные пенсионные фонды, управляющие активами, другие институциональные инвесторы также проявляют интерес к инфраструктуре.
- Происходит изменение традиционной парадигмы финансирования инвестиционных проектов крупных корпоративных клиентов: усиливается тенденция к сдвигу от банковского кредитования этих проектов в пользу более простых, а зачастую и более дешевых облигационных займов, при размещении которых нередко не предъявляются требования к предоставлению залогов.
- Наблюдается изменение поведения корпоративных клиентов, по аналогии с изменениями технологий работы с физическими лицами, когда клиенты стремятся к минимизации личных контактов и упрощению процедур привлечения кредитования.
- Растет скорость принятия решений, вызванная, в частности, технологическими прорывами в отраслях традиционной деятельности институтов развития (транспорт, инфраструктура, энергетика, нефтегазовые отрасли и др.).

Данные факторы учтены ЕАБР при подготовке Стратегии Банка на период с 2018 по 2022 год.

III. ВНЕШНЯЯ СРЕДА

3.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РЕГИОНЕ ГОСУДАРСТВ – УЧАСТНИКОВ ЕАБР В 2013–2017 ГОДАХ

Период с 2013 по 2017 год характеризовался существенным изменением внешнеэкономического фона стран региона. Относительно благоприятная конъюнктура и высокий уровень цен на сырьевые товары в начале рассматриваемого периода сменились в 2014–2016 годах значительным падением мировых цен на сырье (прежде всего цен на энергоносители) и введением экономических санкций в отношении России. Ухудшение условий торговли для двух крупнейших экономик стран – членов ЕАБР (России и Казахстана) оказало существенное негативное влияние на развитие стран региона. Дополнительное давление на экономический рост осуществлялось через каналы взаимной торговли, денежных переводов мигрантов и других финансовых потоков. В период с 2013 по 2016 год рост ВВП стран – членов Банка перешел из зоны положительных значений в зону отрицательных значений (прирост 2,2% в 2013 году, в 2015 году падение составило 2,1%). В 2017 году негативные тенденции в регионе несколько ослабли, и прирост ВВП по итогам года составил 1,8%. За пятилетний период – с 2013 года по 2017 год – ВВП региона увеличился на 2,9%, при этом экономическая динамика существенно варьировалась по отдельным странам (Таблица 1).

Таблица 1. Динамика прироста ВВП государств – участников ЕАБР в 2013–2017 годах, %

	2013	2014	2015	2016	2017
Армения	3,3	3,6	3,2	0,2	7,5
Беларусь	1,0	1,7	-3,8	-2,5	2,4
Казахстан	6,0	4,2	1,2	1,1	4,0
Кыргызстан	10,9	4,0	3,9	4,3	4,6
Россия	1,8	0,7	-2,5	-0,2	1,5
Таджикистан	7,4	6,7	6,0	6,9	7,1
Страны ЕАБР	2,2	1,1	-2,1	-0,1	1,8

Источник: данные статистических ведомств

Значительное снижение мировых цен на сырьевые товары привело к повышенной волатильности обменных курсов национальных валют, которая наблюдалась в период с конца 2014 года до начала 2016 года. Падение бюджетных доходов и наращивание государственных расходов с целью поддержания экономической активности нашли свое отражение в увеличении бюджетных дисбалансов и росте государственного долга в большинстве стран – членов ЕАБР (Таблица 2).

Таблица 2. Сальдо бюджета (СБ)² и государственный долг (ГД) государств – участников ЕАБР в 2013–2017 годах, в % к ВВП

	РА		РБ		РК		КР		РФ		РТ	
	СБ	ГД	СБ	ГД	СБ	ГД	СБ	ГД	СБ	ГД	СБ	ГД
2013	-1,6	40,9	-0,3	21,6	-1,9	12,3	-0,7	47,8	-0,4	12,7	0,3	32,8
2014	-1,9	43,7	0,7	21,5	-2,7	14,3	-0,5	53,6	-0,4	15,6	0,3	27,6
2015	-4,8	48,7	1,7	31,4	-2,2	22,1	-1,4	67,1	-2,4	15,9	0,8	33,2
2016	-5,5	56,6	1,0	39,3	-1,6	24,3	-4,4	59,1	-3,4	15,7	-1,7	44,8
2017*	-4,8	58,8	2,7	39,3	-2,8	26,2	-3,2	59,9	-1,5	15,1	-0,3	-

Источник: данные статистических ведомств, расчеты Банка; * - предварительные оценки

Помимо нарастания проблем в государственных бюджетах, ряд стран региона столкнулся с ухудшением состояния платежных балансов, что было связано как с внешнеэкономическими условиями, так и с сокращением притока инвестиций и денежных переводов.

Восстановление экономического роста в странах – членах ЕАБР в 2017 году сопровождалось снижением ключевых ставок центральных/национальных банков на фоне существенного замедления инфляции, которая в России и Беларуси достигла рекордно низких уровней. Стабилизация в 2017 году сырьевых цен и национальных валют в большинстве государств – участников ЕАБР создала благоприятную основу для восстановления взаимного товарооборота региона, при этом по итогам 2017 года наблюдался рост взаимной торговли. Умеренно жесткая бюджетная политика способствовала сокращению бюджетных дисбалансов и замедлению темпов роста государственного долга. Однако, несмотря на выход государств – участников Банка на положительный рост в 2017 году, перспективы динамичного восстановления их экономики до 2022 года пока остаются умеренными. Сохранение структурных дисбалансов и санкций в отношении России будет ограничивать потенциал экономического роста в среднесрочной перспективе.

Масштабное сокращение экономической активности в регионе, связанное, прежде всего, с существенным замедлением экономического роста в России и Казахстане в 2015-2016 годах, а также медленным восстановлением мировой экономики, отрицательно сказалось на показателях производственных отраслей, включая отрасли, которые ЕАБР определил как целевые в рамках реализации предыдущей Стратегии.

Практически во всех странах производство в отраслях – драйверах экономического роста либо замедлилось, либо сократилось. Общим для всех экономик было сокращение вклада обрабатывающей промышленности в рост ВВП. Особенно заметный спад наблюдался в Беларуси и России. Данные периода 2016-2017 годов свидетельствуют: несмотря на эффект девальвации,

² Беларусь – Республиканский бюджет, Армения – Государственный бюджет, Россия – Федеральный бюджет, Казахстан – Государственный бюджет, Кыргызстан – Государственный бюджет, Таджикистан – Государственный бюджет.

восстановительный рост в торгуемых секторах остается на относительно низком уровне по сравнению с докризисным периодом. Сельское хозяйство остается важным драйвером роста в Армении и Кыргызстане, при этом в России этот сектор экономики стал одним из лидеров по росту производства в 2016–2017 годах (средние темпы прироста составили 3,6%).

3.2. СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИК ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ

На основе прогнозов динамики мирового роста цен на энергоносители и основные сырьевые товары, а также условий экономического развития стран евразийского пространства Банком были разработаны три сценария развития экономик государств-участников – базовый, оптимистический и пессимистический.

Таблица 3. Сценарии развития экономик государств – участников ЕАБР

	2018	2019	2020	2021	2022
Рост ВВП, %					
Пессимистический сценарий	0,1	0,2	0,5	1,1	1,4
Базовый сценарий	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2
Оптимистический сценарий	2,6	2,9	2,9	3,0	3,0

Источник: собственные данные Банка

Базовый сценарий предполагает сохранение устойчивого роста мировой экономики в условиях стабилизации среднегодовых цен нефти марки Brent в диапазоне 55 – 60 долл. США за баррель в 2018 – 2022 годах. В рамках данного сценария предполагается, что темпы экономического роста стран – членов Банка будут на уровне 1,9–2,2% в течение 2018–2022 годов. Нарастание объемов взаимной торговли государств – участников Банка, а также ожидаемое снижение ключевых ставок центральных/национальных банков в ряде стран – членов ЕАБР окажут стимулирующее воздействие на экономический рост в регионе в целом. В то же время этот потенциал будет ограничен структурными дисбалансами. В среднесрочной перспективе ожидается ослабление национальных валют при общей тенденции к ослаблению валют развивающихся рынков, которое не создаст дополнительных инфляционных рисков. Инфляция в регионе деятельности ЕАБР будет удерживаться вблизи целевых ориентиров.

Оптимистический сценарий предполагает, что среднесрочные риски глобальной экономики (слабый рост производительности труда, ограниченные возможности монетарной политики в управлении дефляционными рисками) будут преодолены достаточно быстро, что будет способствовать ускорению роста мировой экономики в среднесрочной перспективе. Это выразится в стабильном повышении цен на нефть марки

Brent, которая достигнет 75 долл. США за баррель к 2022 году. Наряду с этим ожидается, что экономики региона воспользуются окном возможностей и реализуют непопулярные меры экономической политики, которые сложнее принимать в периоды замедления экономической активности. Главным драйвером роста станут инвестиции, стимулируемые, помимо смягчения монетарных условий, улучшением ожиданий потенциальных инвесторов на фоне повышения суверенных рейтингов стран региона и получения инвестиционного рейтинга Российской Федерацией. Экспортный потенциал, поддерживаемый улучшением условий торговли на пространстве ЕАЭС и заключением торговых соглашений с третьими странами, будет дополнен повышенным внешним спросом. При этом в 2019–2022 годах экономический рост стран – членов Банка выйдет на уровень 3% в год.

Пессимистический сценарий основан на предположении³ о стагнации экономического роста в государствах – участниках Банка в результате существенного замедления мировой экономики. В результате мировой спрос на нефть будет значительно отставать от роста предложения и цена нефти Brent составит в среднем 30 долл. США за баррель в 2018 году, постепенно увеличиваясь до 40 долл. США за баррель в 2022 году. В условиях более низкого внешнего спроса и сохранения ограниченного доступа к внешним инвестициям обострятся структурные дисбалансы в экономиках стран операций Банка. Инфляционные риски снова проявятся на фоне более быстрого, чем в рамках базового и оптимистического сценариев, обесценения национальных валют.

Можно отметить ряд драйверов экономического развития, которые способны положительно отразиться на инвестиционной активности и деятельности Банка в регионе:

- потенциал снижения процентных ставок;
- восстановление взаимного товарооборота и инвестиций по сравнению с низкими уровнями 2014–2015 годов;
- повышение суверенных и корпоративных рейтингов в странах – членах Банка.

В целом восстановление экономического роста в странах евразийского региона, вероятнее всего, будет опираться на увеличение объема инвестиций, что, в свою очередь, повысит спрос на услуги Банка по финансированию проектов.

К числу ключевых рисков в макроэкономической сфере в течение 2018–2022 годов следует отнести следующие:

- повышение процентной ставки ФРС США и, как следствие, укрепление доллара, что может привести к удорожанию кредитных ресурсов на развивающихся рынках;
- сохранение или усиление санкционного давления на российскую экономику;

³ В качестве источников информации для составления пессимистического сценария использованы предположения национальных ведомств РФ и РК в программных документах о среднесрочном прогнозе социально-экономического развития данных стран.

- сохранение структурных дисбалансов в экономиках стран операций Банка;
- высокий уровень просроченной задолженности в банковском секторе в ряде стран – членов Банка.

IV. КЛЮЧЕВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ВЫЗОВЫ, СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЕАБР (SWOT-АНАЛИЗ)

В представленной Стратегии Банка учитываются сильные и слабые стороны ЕАБР, возможности и вызовы, с которыми Банк сталкивается во внешней среде, опыт реализации предыдущих стратегий.

За годы своей деятельности Банк смог сформировать набор конкурентных преимуществ, ставших его **сильными сторонами**.

▪ **Финансовая устойчивость.** Следование консервативной политике ЕАБР в вопросах поддержания ликвидности и установления внутренних финансовых нормативов обеспечило выполнение Банком всех прямых обязательств в период финансово-экономической турбулентности, наблюдавшейся в течение срока реализации предыдущей стратегии. Это существенно отличает ЕАБР в лучшую сторону от многих национальных финансовых институтов.

▪ **Поддержка акционеров.** Банк поддерживается правительствами стран-членов. Примером такой помощи является увеличение государствами-участниками в 2014 году уставного капитала ЕАБР до 7 млрд долл. США за счет формирования в этом капитале части, оплачиваемой (вносимой) акционерами при наступлении определенных неблагоприятных обстоятельств (т.н. «callable capital»). В 2016 году между Национальным банком Республики Казахстан и ЕАБР было заключено рамочное соглашение, открывавшее Банку доступ к ликвидности в тенге. В 2017 году ЕАБР был отобран Минсельхозом России в качестве уполномоченного банка, участвующего в реализации в Российской Федерации механизма льготного кредитования сельхозпроизводителей. С 2018 года на кредиты ЕАБР, предоставленные российским организациям на реализацию комплексных инвестиционных проектов по приоритетным направлениям гражданской промышленности, распространяется действие механизма Минпромторга России по субсидированию части затрат заемщиков Банка на уплату процентов. Аналогичные механизмы акционерной поддержки ЕАБР планируется использовать и в других странах, в частности в Казахстане.

▪ **Сформированные компетенции.** За прошедший с момента учреждения период Банк сформировался как признанная в регионе операций организация, способная обеспечить адекватное по структуре и объему финансирование крупных инвестиционных проектов. Банк располагает значительными компетенциями по реализации сложных проектов, в том числе осуществляемых на принципах государственно-частного партнерства. ЕАБР накопил большой опыт по реализации проектов в таких приоритетных для государств-участников секторах, как транспортная и энергетическая инфраструктура. При этом в проектной деятельности Банк опирается на собственную отраслевую экспертизу, что позволяет ему, с одной стороны, предлагать своим клиентам наиболее эффективные проектные решения, а с другой – лучше управлять принимаемыми инвестиционными рисками. Банк стал признанным в регионе аналитическим учреждением по вопросам интеграции. ЕАБР экспертно участвует в проводимой органами власти стран-

членов работе по совершенствованию и гармонизации национального законодательства в сфере государственно-частного партнерства, развитию синдицированного кредитования и рынка долгосрочных инвестиций.

▪ **Условия финансирования и подготовки проектов.** Условия, на которых ЕАБР предоставляет финансирование, имеют ряд конкурентных преимуществ. Во-первых, Банк может предоставлять кредиты на длительные сроки – до 25 лет, что значительно больше, чем дюрация, на которую готовы идти другие финансовые институты в регионе операций ЕАБР. Во-вторых, Банк предоставляет своим клиентам льготные периоды по выплате процентов и основного долга, что в силу регуляторных ограничений коммерческим финансовым организациям делать некомфортно. В-третьих, ЕАБР может предоставлять заемщикам субординированные кредиты («младший долг») и участвовать в капитале, кредитовать клиентов на цели уплаты ими срочных процентов, фондировать формирование резервных счетов, средства которых могут использоваться на цели финансирования текущего дефицита бюджета проекта, например, на его инвестиционной стадии. Коммерческие банки существенно ограничены в возможностях предоставления подобного рода услуг в силу требований национальных финансовых регуляторов. Банк готов работать с проектными инициативами на самых ранних стадиях их подготовки, помогая клиентам правильно структурировать проект, провести необходимые отраслевые, маркетинговые, технологические, экологические и прочие исследования. В Банке создан Фонд технического содействия, за счет средств которого ЕАБР оказывает своим клиентам поддержку в подготовке инвестиционных проектов.

▪ **Партнерства.** Банк поддерживает разнообразные отношения со всеми ключевыми многосторонними и национальными банками развития, а также международными организациями, представленными в регионе его операций. Это позволяет ему выступать организатором кредитных синдикаций, привлекая дополнительное финансирование в стратегически значимые проекты. ЕАБР активно взаимодействует с исполнительными органами ключевых интеграционных объединений, в которых участвуют его страны-члены, в частности, с ЕАЭС, СНГ и ШОС, а также с национальными отраслевыми министерствами и ключевыми организациями, например, по поддержке экспорта. Такое взаимодействие позволяет Банку лучше понимать отраслевые приоритеты и задачи его акционеров, в том числе на наднациональном уровне, и поддерживать наиболее соответствующие им инвестиционные проекты.

▪ **Международный статус и отсутствие ограничений.** Являясь международной финансовой организацией, ЕАБР в соответствии со своими учредительными документами не подлежит регулированию и надзору в соответствии с нормами национального законодательства стран-членов. Банк, его имущество и прибыль освобождены от налогообложения. ЕАБР наделен судебными и иными иммунитетами, а также обладает статусом преференциального кредитора (Preferred Creditor Status): при введении ограничений, предписаний и мораториев путем издания соответствующих нормативных актов государства-участники исключают их негативное

применение к имуществу и активам Банка. Эти факторы способствуют его успешной работе и являются важным преимуществом ЕАБР как кредитной организации. В частности, статус преференциального кредитора дает Банку дополнительные возможности по мобилизации стороннего капитала для финансирования проектов за счет «зонтичного» распространения этого статуса и предусмотренных им защитных механизмов на кредиты остальных участников кредитной синдикации. На Банк не распространяются административные и иные ограничения, практикуемые в странах-членах в работе с государственными предприятиями. Это – важное конкурентное преимущество ЕАБР по сравнению с другими международными финансовыми организациями и финансовыми институтами с иностранным капиталом. Учитывая масштабы государственного сектора в экономиках стран – участниц Банка, это значительно расширяет его возможности по структурированию инвестиционных проектов. Отмеченное выше касается и операций Банка по фондированию своей деятельности. Так, к нему не применяются ограничения, действующие в отношении ряда ведущих кредитных организаций России, что дает ЕАБР возможность проводить более активную политику на международных рынках капитала.

▪ **Присутствие Банка во всех государствах-участниках.** ЕАБР имеет представительства во всех странах-членах, что значительно облегчает взаимодействие с клиентами, органами власти, партнерами в области развития. Благодаря территориальным учреждениям Банк более доступен и гибок в операциях с местными организациями, лучше понимает их потребности.

В то же время в работе Банка присутствуют **проблемные области**, ликвидация которых позволила бы более полно реализовать потенциал ЕАБР, прежде всего, в интересах его акционеров.

▪ **Отсутствие широкого спектра инструментов управления ликвидностью в национальных валютах.** По сравнению с национальными институтами развития и коммерческими банками ЕАБР имеет крайне ограниченный доступ к инструментам получения и размещения ликвидности в национальных валютах стран-членов. Кроме того, на Банк не распространяются многие государственные программы субсидирования в национальных валютах. В первую очередь все сказанное относится к российским рублям⁴. Данная проблема является особенно острой на текущем этапе, когда основной спрос заемщиков предъявляется на кредиты, номинированные в валютах государств-участников. Успешность выполнения Стратегии в значительной степени зависит от решения вопроса с ликвидностью в национальных валютах.

▪ **Сравнительно небольшой размер оплаченного уставного капитала.** По этому параметру – 1,5 млрд долл. США – Банк значительно уступает ведущим многосторонним банкам развития, представленным в регионе операций, например, АБР, ЕБРР, МБРР. Данное обстоятельство

⁴ Только Национальный банк Республики Казахстан предоставил ЕАБР в 2016 году тенговую кредитную линию.

существенно ограничивает возможности ЕАБР по финансированию таких системно значимых инвестиционных проектов, как строительство трансконтинентальных транспортных коридоров, сооружение крупных энергетических и промышленных объектов.

- **Несовершенство операционной модели.** Ряд внутренних процессов Банка характеризуется высокой бюрократизацией, избыточностью требований и инертностью. Необходимо повышать операционную эффективность Банка.

- **Относительно низкий кредитный рейтинг.** По состоянию на конец 2017 года Банк имел следующие значения кредитного рейтинга: по шкале рейтингового агентства Moody's – Baa1, по шкале рейтингового агентства Standard & Poor's – BBB-. Данные значения, определяемые, прежде всего, уровнем суверенных кредитных рейтингов государств-участников, находятся ниже значений рейтингов ведущих международных финансовых организаций. Это делает заимствования Банка более дорогими, а уровень процентных ставок для его клиентов более высоким по сравнению с рядом МБР, действующих в регионе операций ЕАБР.

Изменения в глобальной экономике и экономических процессах евразийского пространства сформировали целый спектр **возможностей** для ЕАБР.

- **Ожидания посткризисного восстановления экономик.** В период с 2018 по 2022 год по базовому сценарию ожидается тренд на посткризисное восстановление экономик государств-участников. Это должно содействовать росту инвестиционного спроса, повышению деловой активности и расширению потребности в финансировании, предоставляемом Банком.

- **Импортозамещение.** Введение ограничений в торговле и инвестициях в отношении части отраслей и предприятий Российской Федерации, являясь безусловным негативным фактором, тем не менее привело к созданию нового спроса на проекты импортозамещения в приоритетных для Банка отраслях. Это расширяет возможности ЕАБР по финансированию проектов, поддерживаемых правительствами его государств-участников.

- **Изменение трансграничных потоков на азиатском направлении.** Активизация интеграционных процессов в азиатских государствах является фактором, расширяющим возможности Банка по вхождению в новые проекты. При этом кризисные изменения и санкционные ограничения последних лет только стимулировали расширение торговых и инвестиционных потоков государств – участников Банка в направлении Китайской Народной Республики и других государств Азиатско-Тихоокеанского региона. Этот фактор формирует возможности для Банка как по наращиванию собственного портфеля проектов, так и по расширению базы фондирования и получения дополнительных доходов.

- **Трансграничные инфраструктурные инициативы на евразийском пространстве.** Инициативы совместного развития трансграничной инфраструктуры – прежде всего транспортной – в государствах – участниках Банка создают основу для реализации

перспективных инвестиционных проектов с сильным интеграционным эффектом, которые представляют интерес для Банка. Так, Евразийской экономической комиссией сформирован перечень приоритетных проектов в сфере транспорта и инфраструктуры в рамках сопряжения ЕАЭС и ЭПШП. Поддержка подобных инициатив является одной из важнейших задач Банка, и ЕАБР будет прорабатывать вопрос своего участия в этих проектах. При этом в рамках реализации проектов строительства международных транспортных коридоров Банк, используя свой наднациональный статус, может выполнять координирующую роль в процессе подготовки и организации синдицированного финансирования данных проектов. Для этого Банк, в том числе, может использовать возможности сотрудничества с Национальным Центром ГЧП России, центрами развития ГЧП других стран-членов.

▪ **Новые партнеры.** «Старые» международные институты развития, в частности, ЕБРР, Группа Всемирного банка и ЕИБ, по-прежнему не возобновили финансирование новых проектов в России. В то же время разворачивают свою операционную деятельность недавно созданные НБР и АБИИ. В этой связи ЕАБР, с одной стороны, продолжит работу, направленную на удовлетворение непокрытого спроса клиентов на ресурсы приостановивших свою деятельность в России международных институтов развития, а с другой – будет тесно взаимодействовать с новыми игроками, в частности, стремиться задействовать их ресурсы в финансировании подготавливаемых ЕАБР инвестиционных проектов, прежде всего в области транспортной инфраструктуры и возобновляемой энергетики, что одновременно отвечает стратегическим приоритетам как Банка, так и новых партнеров в области развития.

▪ **Расширение состава участников.** Экономическая и политическая ситуация на евразийском пространстве создает возможности для увеличения зоны операций Банка за счет вступления в него новых акционеров. Это усилит инвестиционные возможности Банка, в том числе в части поиска интеграционных проектов, укрепит его ресурсную базу, создаст предпосылки для пересмотра рейтинга ЕАБР в сторону повышения и, как следствие, удешевления стоимости фондирования на финансовых рынках.

На горизонте 2018–2022 годов, учитывая текущее состояние и происходящее изменение внешней среды, перед ЕАБР стоят **вызовы**, которые могут оказать негативное влияние как на финансовое состояние Банка, так и на его возможности по достижению стратегических целей и решению задач системного характера.

▪ **Усиливающаяся конкуренция и изменения в финансовой индустрии.** В настоящее время наблюдается существенное усиление конкуренции со стороны коммерческих банков в традиционных сегментах деятельности институтов развития. Растет скорость принятия решений, особенно в части технологических изменений, в целевых отраслях работы МБР (транспорт, инфраструктура, энергетика и др.), а также в самой финансовой индустрии. Происходит изменение традиционной парадигмы фондирования в целях организации финансирования инвестиционных

проектов – усиливается сдвиг от кредитования этих проектов в пользу использования средств облигационных займов. В этих условиях от Банка требуется развитие новых направлений и ниш операционной деятельности, внедрение новых банковских продуктов и инструментов, удешевление стоимости предоставляемого финансирования, а также привлечение «якорных» клиентов.

▪ **Высокие инвестиционные риски в регионе.** Несмотря на посткризисное восстановление экономик государств-участников, сохраняющиеся высокие инвестиционные риски в регионе операций по-прежнему могут вести к ухудшению финансового состояния заемщиков, уменьшению числа перспективных инвестиционных проектов с приемлемым для Банка уровнем риска и сокращению возможностей фондирования, что негативно отразится на результатах деятельности Банка. Подробно вопросы, связанные с перспективами изменения экономической ситуации в странах – членах Банка, рассмотрены в разделе «Внешняя среда» настоящей Стратегии.

▪ **Небольшое количество интеграционных проектов в ряде целевых отраслей.** Медленные темпы восстановления крупнейших национальных экономик в регионе операций Банка препятствуют росту интереса субъектов экономики к кредитованию интеграционных проектов на евразийском пространстве. Несмотря на ряд инициатив Евразийской экономической комиссии и наличие политической повестки, реальный спрос на интеграционные проекты во многих отраслях незначителен. В этой связи представляется целесообразным применение дифференцированного подхода к определению целевой доли интеграционных проектов для различных направлений инвестиционной деятельности Банка.

V. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЕАБР

5.1. МИССИЯ БАНКА

Банк сохраняет приверженность своей миссии, заключающейся в содействии становлению и развитию рыночной экономики государств-участников, их экономическому росту и расширению торгово-экономических связей между ними путем осуществления инвестиционной деятельности. При этом в своей работе Банк будет стремиться делать акцент на тех областях развития, в которых он может играть значимую роль и оказывать наибольшее влияние на процесс интеграции экономик стран-членов, их сбалансированный рост и повышение конкурентоспособности.

Банк также будет стремиться к выстраиванию своей работы в соответствии с глобальной повесткой развития, задаваемой, в том числе, решениями «Группы двадцати», ведущего многостороннего форума по сотрудничеству в области экономики и финансов. В этой связи Банк впервые определяет в качестве приоритета в своей работе вопрос содействия инклюзивному экономическому развитию стран-членов. Вместе с тем эффективность и масштабы операций ЕАБР в этой области будут зависеть от уровня дальнейшей поддержки деятельности Банка, оказываемой со стороны его акционеров.

5.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

В новом стратегическом периоде ЕАБР сфокусирует свою деятельность на финансировании проектов с сильным интеграционным эффектом и национальных проектов развития, выстраивании сотрудничества с «якорными» клиентами – крупными компаниями, сотрудничество с которыми обеспечит Банку возможность занятия системно значимых ниш в приоритетных для экономик стран-членов отраслях.

К концу 2022 года объем текущего инвестиционного портфеля Банка увеличится с 2,3 до 3,6 млрд долл. США, общая стоимость новых проектов ЕАБР за период 2018-2022 годов составит 4,6 млрд долл. США.

5.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Для достижения стратегической цели Банк сфокусирует свою деятельность на следующих стратегических задачах:

- **Финансирование проектов с сильным интеграционным эффектом и национальных проектов развития.** В новом стратегическом периоде проекты этих двух типов будут являться целевыми проектами ЕАБР. Их детализированное описание, предъявляемые к проектам требования, целевой размер приведены в подразделе «Целевые проекты».

▪ **Внедрение новых финансовых продуктов и инструментов.** В целях развития новых направлений деятельности Банк расширит линейку своих финансовых продуктов и инструментов, прежде всего связанных с предоставлением новой услуги по расчетно-клиринговому обслуживанию клиентов, а также произведет необходимые для их предоставления внутренние организационные изменения.

▪ **Активизация взаимодействия с органами власти (GR-стратегия).** В новом стратегическом периоде Банк будет вести активную работу с руководящими органами ЕАЭС и органами власти государств-участников ЕАБР по системному подключению Банка к различным механизмам, нацеленным на углубление интеграционных процессов между экономиками стран Союза, реализацию совместных и национальных проектов, а также по распространению на ЕАБР мер господдержки, которыми пользуются национальные институты развития и коммерческие банки.

▪ **Поддержка проектов в области промышленного производства.** Банк видит своей важнейшей стратегической задачей идентификацию, подготовку и финансирование проектов, предусматривающих создание продукции с высокой добавленной стоимостью, прежде всего высокотехнологичной продукции, проектов, способствующих технологическому развитию экономики стран-членов. В частности, большой интерес представляет внедрение аддитивных технологий (АФ-технологий), в том числе на предприятиях автомобиле- и авиастроительной отрасли, где страны – члены Банка серьезно отстают от лидеров. Осуществляя инвестиционную деятельность, Банк будет содействовать углублению промышленной кооперации хозяйствующих субъектов государств-участников в целях стимулирования выпуска совместно производимой продукции, увеличения доли промышленной продукции стран – членов ЕАБР на их внутренних рынках и повышения уровня локализации этой продукции, поддержки производства глобально конкурентоспособной продукции, отвечающей приоритетам промышленных политик государств-участников и имеющей экспортный потенциал.

▪ **Продвижение ГЧП-инициатив в странах – членах Банка.** Особое внимание ЕАБР будет уделено подготовке и реализации проектов, структурированных на принципах государственно-частного партнерства. Банк исходит из того, что в планируемом периоде ГЧП станет для государств-участников одним из основных механизмов, позволяющих привлекать дополнительный частный капитал для реализации проектов в ключевых секторах экономики, прежде всего в тех из них, которые традиционно финансируются за счет бюджетных источников: транспортная инфраструктура, жилищно-коммунальное хозяйство, социальная инфраструктура. В частности, ЕАБР планирует принять участие в мероприятиях по реализации «дорожной карты» по развитию инструментария государственно-частного партнерства («инфраструктурная ипотека»), утвержденной Председателем Правительства Российской Федерации 12 марта 2018 года.

- **Развитие партнерств и альянсов в целях привлечения дополнительных источников фондирования проектов в странах-членах.** Банк продолжит осуществление активно проводимой им в предыдущий стратегический период работы по расширению партнерств и альянсов в целях мобилизации сторонних инвестиционных ресурсов для финансирования проектов в приоритетных секторах экономики стран-членов. Банк будет стремиться к созданию кредитных синдикаций с другими международными и национальными финансовыми институтами, в том числе за счет использования своего статуса преференциального кредитора и «зонтичного» распространения его защитных механизмов на кредиты остальных участников синдикации. Детально данные вопросы рассмотрены в подразделе «Международное сотрудничество».

- **Расширение состава акционеров.** Банк исходит из того, что экономическая и политическая ситуация на евразийском пространстве создает предпосылки для расширения зоны операций ЕАБР, что, в свою очередь, увеличивает инвестиционные возможности Банка. В части привлечения новых акционеров в стратегическом периоде усилия Банка будут сконцентрированы на государствах региона его операций.

- **Содействие гуманитарной интеграции.** Банк будет рассматривать, в том числе за счет средств Фонда технического содействия, проекты, направленные на развитие гуманитарного сотрудничества между государствами-участниками. Такие проекты в сфере культуры и искусства, науки и образования будут содействовать созданию единого евразийского гуманитарного пространства.

- **Повышение узнаваемости Банка для притока новых клиентов и проектных заявок (PR-стратегия).** ЕАБР будет следовать практике открытой информационной политики в области PR с целью продвижения бренда ЕАБР как надежного партнера на евразийском пространстве. Банк планирует активнее участвовать в работе международных и национальных деловых объединений, отраслевых ассоциаций и союзов, экономических форумов и инвестиционных выставок, проводить «road-show» для презентации потенциальным клиентам своих возможностей по подготовке и реализации проектов, расширять аудиторию пользователей своих аналитических продуктов (прежде всего тех продуктов, которые имеют прикладную значимость для представителей бизнеса и органов власти), проводить мероприятия для клиентов. Банк продолжит проведение ежегодной международной конференции «Евразийская интеграция», которая за 10 лет своего существования стала важнейшим имиджевым проектом ЕАБР. Банк улучшит работу своего сайта в сети Интернет в части размещения информации о проектной деятельности в страновом разрезе.

5.4. ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ

Внутрибанковскими задачами в период 2018–2022 годов станут:

- **Развитие сотрудничества с «якорными» клиентами.** Банк будет стремиться к тому, чтобы как традиционные, так и новые клиенты

становились его «якорными» партнерами, планирует расширять круг таких клиентов за счет установления новых стратегических партнерств с компаниями, реализующими проекты в приоритетных для инвестиционной деятельности Банка секторах экономики. Предполагается, что развитию таких партнерств будет способствовать внедрение новых финансовых продуктов и инструментов.

▪ **Пересмотр подходов к формированию стоимости ресурсов для клиентов.** Банк планирует снизить предлагаемые своим клиентам процентные ставки в целях обеспечения их большей конкурентоспособности по отношению к процентным ставкам других многосторонних банков развития, а также ряда национальных финансовых институтов. Обновленная политика формирования стоимости ресурсов для клиентов по-прежнему будет учитывать степень соответствия инвестиционных проектов миссии и стратегическим целям Банка, что предполагает использование относительно льготных процентных ставок для проектов с высокой степенью соответствия задачам развития и интеграции экономик государств – участников ЕАБР.

▪ **Развитие механизмов подготовки проектов.** Для выполнения стратегической задачи ЕАБР по продвижению ГЧП-инициатив в странах-членах, а также расширения масштабов инвестиционной деятельности Банк планирует внедрить новые подходы и инструменты по подготовке инвестиционных проектов с использованием для этого ресурсов Фонда технического содействия. Подробно планируемая деятельность Банка по этому направлению описана в подразделе «Техническое содействие и подготовка проектов».

▪ **Институциональное (корпоративное) развитие Банка.** 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 многосторонних банков развития, позволит снизить нагрузку на Совет Банка за счет делегирования части его функций Совету директоров, а также обеспечить большую вовлеченность акционеров ЕАБР в управление деятельностью Банка.

Банк планирует существенно повысить эффективность деятельности своих территориальных представительств в Минске, Ереване, Бишкеке и Душанбе, сфокусировав их работу, прежде всего, на инвестиционном процессе, а именно: на идентификации, подготовке и сопровождении реализации проектов ЕАБР.

Также будет осуществляться дальнейшее совершенствование бизнес-модели (бизнес-процессов, регламента проектного цикла, документооборота, систем работы с персоналом, информационных систем и т.д.), в том числе для ее адаптации к новой Стратегии. Планируется, что после реализации этих мер срок подготовки крупных инвестиционных проектов в Банке не будет превышать 8 месяцев.

Помимо этого, Банк совместно со своими акционерами, являющимися учредителями Евразийского фонда стабилизации и развития, будет участвовать в выработке подходов к совершенствованию системы управления этим фондом.

- **Совершенствование системы управления персоналом (HR-стратегия).** Политики и подходы в области управления персоналом будут усовершенствованы в соответствии с рекомендациями «Группы двадцати», в частности, в сфере компенсационных выплат, принципами корпоративного развития ОЭСР, а также лучшими практиками работы ведущих многосторонних банков развития. Банк продолжит инвестиции в обучение персонала, в проведение внешних и внутренних тренингов, направленных, в первую очередь, на повышение профессиональных знаний и навыков сотрудников, клиентоориентированности персонала, развитие командного духа и корпоративной культуры.

- **Ресурсы Банка.** В настоящее время двумя значимыми проблемами для деятельности ЕАБР являются отсутствие полного набора инструментов управления ликвидностью в валютах государств-участников, которые имеются у национальных институтов развития и коммерческих банков, а также сравнительно небольшой размер оплаченного уставного капитала Банка. Возможным решением является докапитализация ЕАБР в национальных валютах стран-членов. Банк намерен инициировать дискуссию по этому вопросу. Будет также предложено акционерам рассмотреть вопрос конвертации в национальные валюты части накопленных собственных средств Банка и учреждения соответствующего фонда. Наличие капитала/собственных средств в валютах государств-участников позволит снизить зависимость фондирования ЕАБР от состояния национальных финансовых рынков, уменьшить стоимость ресурсов Банка, расширить возможности ЕАБР по участию в финансировании системно значимых инвестиционных проектов. Формирование ресурсной базы в национальных валютах будет иметь важное значение для развития новых направлений и ниш операционной деятельности ЕАБР.

5.5. ЦЕЛЕВЫЕ ОТРАСЛИ

В период 2018–2022 годов Банк сфокусирует инвестиционную деятельность на следующих отраслях:

- **Инфраструктура (транспортная, коммунальная и иная)**
- **Электроэнергетика**
- **Химическая и нефтехимическая промышленность**
- **Машиностроение**
- **Металлургическая и горнодобывающая промышленность**
- **Нефтегазовая промышленность**
- **Агропромышленный комплекс**
- **Финансовый сектор**
- **Информационные технологии**

Выбор отраслей основывался на их интеграционном потенциале, положениях национальных программ развития стран – членов Банка, результатах собственного анализа областей конкурентных преимуществ государств-участников (отраслей конкурентного экспортного потенциала) и их инвестиционной привлекательности. Учтена текущая и прогнозная макроэкономическая ситуация в регионе операций Банка. Данный перечень отраслей является приоритетным, но не исчерпывающим.

В течение первой половины срока реализации Стратегии ЕАБР планирует принять решения об углублении специализации своей инвестиционной деятельности в рамках перечня выделенных отраслей. Выработка этих решений будет осуществляться, в том числе, с учетом выстраивания партнерских отношений с «якорными» клиентами. При этом ЕАБР будет стремиться координировать свою проектную работу с деятельностью Евразийского фонда стабилизации и развития в целях достижения с ней синергетического эффекта.

Ниже приводится описание направлений инвестиционной деятельности Банка в каждой из основных отраслей.

Инфраструктура (транспортная, коммунальная и иная)

Развитие базовой инфраструктуры⁵ – важнейший приоритет проектной деятельности Банка. Именно в реализации проектов инфраструктурных инвестиций ЕАБР видит свою ключевую роль как института развития, прежде всего в силу значительного мультипликативного эффекта таких инвестиций⁶.

Проекты развития транспортной инфраструктуры способствуют реализации интеграционного потенциала на евразийском пространстве и в связи с этим представляют значимое направление для проектной деятельности ЕАБР.

Основным направлением работы Банка в транспортной инфраструктуре станет финансирование проектов, способствующих как развитию интеграции и формированию единого транспортного пространства ЕАЭС в соответствии с положениями Основных направлений и этапов реализации скоординированной (согласованной) транспортной политики государств – членов Евразийского экономического союза, так и достижению целей национальных отраслевых стратегий развития⁷, включая:

- улучшение транспортной связности регионов в рамках формирования единого экономического рынка;

⁵ К базовой инфраструктуре относится транспортная, коммунальная, телекоммуникационная и социальная инфраструктура.

⁶ По оценкам исследования McKinsey Global Institute, долгосрочная экономическая эффективность инфраструктурных инвестиций может составлять до 0,2 долл. США на каждый доллар вложений, главным образом, за счет прироста производительности.

⁷ Например, Государственная программа развития транспортного комплекса Республики Беларусь на 2016–2020 годы, Государственная программа инфраструктурного развития Республики Казахстан «Нұрлы жол» на 2015–2019 годы.

- развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры;
- повышение устойчивости и безопасности транспортной системы;
- развитие интеллектуальных транспортных систем;
- повышение доступности услуг транспортного комплекса для населения;
- реализация транзитного потенциала стран-членов.

В развитии транспортного пространства стран – членов ЕАБР особую важность имеют интеграционные проекты строительства трансграничных транспортных коридоров, которые способствуют преодолению барьеров для развития транспортной инфраструктуры. Данные проекты создают условия и предпосылки для экономического развития, наращивания объемов взаимной торговли и взаимных инвестиций государств – участников Банка.

В секторе коммунальной инфраструктуры ЕАБР, прежде всего, будет финансировать проекты, способствующие повышению качества жизни населения, в том числе в соответствии с приоритетами Целей устойчивого развития 2030 ООН. Важными направлениями работы Банка станут «зеленые» и реплицируемые национальные проекты развития крупных городов, направленные на технологическую модернизацию жилищно-коммунального хозяйства, снижение уровня загрязнения сточных вод, повышение качества очистки воды и т.д.

Перспективной для инвестиционной деятельности Банка также является ниша финансирования проектов развития социальной инфраструктуры⁸, имеющих высокую социально-экономическую значимость для государств – участников ЕАБР, в том числе для развития «человеческого капитала».

В секторе телекоммуникационной инфраструктуры инвестиционная деятельность ЕАБР как института развития будет сосредоточена на проектах строительства сетей нового поколения, сетей связи в рамках автодорожного и железнодорожного строительства.

Планируется, что в период 2018–2022 годов доля интеграционных проектов будет составлять не менее 50% текущего инвестиционного портфеля Банка в инфраструктуре.

Электроэнергетика

В период 2018–2022 годов в электроэнергетической отрасли Банк сосредоточится на финансировании следующих проектов:

1. **Проекты, направленные на диверсификацию энергобалансов стран – членов Банка,** включая строительство новых генерирующих мощностей, использующих возобновляемые источники энергии (гидро-,

⁸ Например, согласно выводам исследования Всемирного банка, эффективность инвестиций в образование в долгосрочной перспективе может превышать эффективность проектов развития транспортной инфраструктуры.

ветровые и солнечные электростанции), развитию которых в ряде стран – членов ЕАБР придается большое значение на государственном уровне⁹.

2. Проекты по устранению локальных дефицитов электроэнергии, в том числе строительство электростанций вблизи источников потребления (распределенная и малая энергетика) в местах с ограниченным или неэффективным энергоснабжением, а также соответствующей электросетевой инфраструктуры, способствующей ликвидации региональных дефицитов электрической и/или тепловой энергии, «расширение» узких мест в электросети и повышение ее однородности.

3. Проекты, направленные на повышение эффективности использования существующих энергоисточников, в том числе проекты по техническому переоснащению и модернизации действующих энергообъектов или проекты по строительству новых эффективных источников электрической и/или тепловой энергии взамен физически и/или морально устаревших, которые приводят к сокращению удельных показателей расхода топлива и выбросов вредных веществ в окружающую среду.

4. Проекты, направленные на снижение потерь электроэнергии в электрических и тепловых сетях, в том числе за счет применения технологий и оборудования, производимого предприятиями стран – членов Банка.

5. Проекты в области энергоэффективности потребления, в том числе финансирования субподрядчиков, задействованных в проектах по снижению удельных показателей потребления электрической и тепловой энергии (в том числе в рамках энергосервисных договоров).

Осуществляя деятельность в электроэнергетическом секторе, Банк будет стремиться поддерживать инвестиционные проекты, реализуемые на принципах «зеленого» финансирования, расширение предоставления которого для целей устойчивого развития является стратегической задачей Банка на период 2018–2022 годов.

Несмотря на снижение экономических стимулов к увеличению трансграничных поставок электроэнергии между странами-членами¹⁰, что в значительной мере ограничивает число и размеры возможных интеграционных проектов в электроэнергетическом секторе, ЕАБР будет стремиться идентифицировать и поддерживать проекты с интеграционным потенциалом. Интеграция в сфере электроэнергетики может быть достигнута путем межстрановых поставок электроэнергетического оборудования, произведенного в государствах –

⁹ Например, в Армении концепция энергетической безопасности, утвержденная Президентом Республики Армения в 2013 году, ставит цель по достижению возобновляемыми источниками энергии доли в 20% в первичном потреблении энергоресурсов к 2020 году. В том же 2013 году Президентом Республики Казахстан одобрена концепция по переходу Казахстана к «зеленой» экономике.

¹⁰ Обусловлено тем, что в большинстве стран-членов ЕАБР за последние годы сформировался избыток предложения электроэнергии в связи с продолжающимися вводами новой генерирующей мощности при слабой динамике внутреннего энергопотребления.

участниках Банка, предоставления услуг генподряда и строительства электроэнергетических объектов, участия инвесторов из одних стран – членов ЕАБР в капитале проектов и энергокомпаний из других государств – участников Банка. Также в ограниченном объеме возможна реализация проектов по строительству трансграничной электросетевой инфраструктуры и генерирующей мощности, направленных на увеличение поставок электроэнергии между странами – членами ЕАБР. Планируется, что в 2018–2022 годах доля интеграционных проектов будет составлять не менее 30% всего объема текущего инвестиционного портфеля Банка в электроэнергетике.

Химическая и нефтехимическая промышленность

Развитие химической и нефтехимической промышленности в странах – членах ЕАБР будет способствовать повышению глубины переработки нефти, газа и угля, росту выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью и замещению импорта. Создание новых и модернизация существующих производств в химической и нефтехимической промышленности также приведут к снижению негативного влияния на экологию, так как позволят заместить устаревшие, загрязняющие окружающую среду предприятия как в государствах-участниках, так и за их пределами.

Наиболее перспективными направлениями развития отрасли в ближайшие несколько лет станут традиционные для государств-участников производство минеральных удобрений, полимеров, продуктов неорганической химии, востребованных на традиционных экспортных рынках, а также сравнительно новые для стран-членов сегменты агрохимии, фармацевтической промышленности и лакокрасочных материалов. В отличие от традиционных сегментов, где конкурентоспособность определяется в основном себестоимостью производства и торговыми барьерами, в новых сегментах определяющую роль играют инновационные технологии. Благодаря этим технологиям данные сегменты обеспечивают повышенную глубину переработки исходного сырья и создание более высокой добавленной стоимости, а также квалифицированных рабочих мест.

В период действия настоящей Стратегии в химической и нефтехимической промышленности ЕАБР будет концентрироваться на создании новых производств и целевом финансировании сбыта готовой продукции и сырья, в том числе экспортных операциях, что соответствует миссии Банка по содействию экономическому росту и расширению торгово-экономических связей государств – участников ЕАБР, а также приоритетам промышленных политик ряда стран-членов¹¹. Учитывая высокую развитость химической и нефтехимической промышленности

¹¹ Например, химическая промышленность (включая агрохимию и нефтегазохимию) выделена в качестве одной из пяти приоритетных отраслей в Государственной программе индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015–2019 годы.

преимущественно в Российской Федерации, количество потенциальных интеграционных инициатив является достаточно ограниченным, они возможны прежде всего в области торговых операций. Планируется, что в 2018–2022 годах доля интеграционных проектов будет составлять не менее 25% от объема текущего портфеля проектов в области химической и нефтехимической промышленности.

Машиностроение

Всю новейшую историю машиностроение в государствах – участниках ЕАБР испытывало дефицит инвестиций. Это и предопределило невысокую конкурентоспособность его продукции по сравнению с иностранными аналогами. Однако в последние годы в России и Беларуси произошла серьезная консолидация отрасли, появились крупные промышленные холдинги в автомобилестроении, сельскохозяйственном, энергетическом и электротехническом машиностроении. В Казахстане также существуют отдельные сегменты машиностроительной отрасли, производящие конкурентоспособную продукцию, в том числе в электротехническом машиностроении, в производстве оборудования для горнодобывающей промышленности и железнодорожного подвижного состава.

Для Банка как международного института развития могут быть интересны отдельные сегменты машиностроительной отрасли, имеющие достаточные масштабы для осуществления относительно крупных инвестиционных проектов в производстве продукции гражданского назначения.

Большой потенциал в секторе имеет развитие межстрановых цепочек добавленной стоимости. Речь, в том числе, идет о поставках в соседние страны-члены как промежуточных продуктов для дальнейшей сборки, так и конечных продуктов. ЕАБР с учетом имеющихся в его распоряжении ресурсов сосредоточится на целевом финансировании проектов модернизации производства, а также финансировании трансграничных поставок продукции транспортного и железнодорожного машиностроения, авиастроения, судостроения, энергетического и электротехнического машиностроения, станкостроения, приборостроения, сельскохозяйственного машиностроения, производства дорожно-строительной техники и техники для горнодобывающей и нефтегазовой промышленности¹².

В период 2018–2022 годов деятельность Банка будет направлена на:

1. Стимулирование технологической и производственной кооперации между предприятиями машиностроения и производителями комплектующих изделий.

¹² Данные сегменты машиностроения выделены в числе приоритетных, например, в государственной программе Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» и Программе развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года.

2. **Повышение экспортной и технической конкурентоспособности** производимой в странах – членах ЕАБР машиностроительной продукции, в частности, за счет внедрения аддитивных технологий (АФ-технологий).

3. **Развитие лизинговой деятельности**, направленной на предоставление лизингополучателям продукции машиностроения, произведенной в странах – членах ЕАБР.

4. **Развитие сотрудничества с Российским экспортным центром** в сфере продвижения торговли продукцией машиностроительной отрасли.

Планируется, что в течение срока реализации Стратегии доля интеграционных проектов будет составлять не менее 25% от размера текущего инвестиционного портфеля в машиностроении.

Металлургическая и горнодобывающая промышленность

Развитие металлургии, добычи руд и угля важно с точки зрения поддержания экономической и социальной стабильности в странах – членах ЕАБР. По итогам первой половины 2017 года производство металлов и металлических изделий составило примерно 50% выпуска обрабатывающей промышленности в Казахстане и 62% в Кыргызстане. Этот показатель в России и Армении находится на уровне 20%, в Таджикистане – 23%, в Беларуси, где нет значительных природных запасов руд, – 7%. Горная добыча и металлургия обеспечивают существенную часть доходов от экспорта (особенно нефтегазовых), предоставляют большое количество рабочих мест, в том числе в проблемных с точки зрения наличия других источников занятости регионах. В случаях стран – членов ЕАБР с относительно низким подушевым ВВП (Республика Таджикистан, Кыргызская Республика, отчасти Республика Армения) роль металлов и руд как экспортных товаров является критически важной, а использование местных запасов угля может значительно повысить стабильность энергетических балансов.

Инвестиции в горно-металлургический комплекс и добычу угля способствуют реализации национальных программ развития этих отраслей, принятых в большинстве стран – членов ЕАБР¹³, а также соответствуют основным направлениям промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС.

¹³ Например, такие направления развития черной и цветной металлургии, как переход на более высокий уровень передела и использование современных горнодобывающих технологий, определены в качестве стратегических в Казахстане в рамках Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015–2019 годы, в Кыргызстане – в рамках «Стратегии устойчивого развития на 2018–2040 годы», в Таджикистане – в рамках «Национальной стратегии развития на период до 2030 года». В России подпрограмма «Металлургия» государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» ставит целью обеспечение спроса на продукцию металлургии путем увеличения конкурентных преимуществ отрасли. Программы по развитию добычи угля приняты в странах – членах ЕАБР, обладающих запасами этого сырья.

Интеграционные проекты в секторе могут предусматривать развитие корпоративных связей между хозяйствующими субъектами – вовлечение горнодобывающих компаний из одних стран – членов ЕАБР в проекты, реализуемые в других странах, налаживание производственной кооперации, осуществление взаимных инвестиций, увеличение закупок оборудования для горной добычи в тех странах – членах ЕАБР, которые являются его традиционными производителями (Беларусь, Казахстан, Россия).

ЕАБР считает приоритетными большинство подотраслей цветной металлургии (в частности, добычу и производство меди), несколько менее приоритетны черная металлургия и производство драгоценных металлов. Среди подотраслей угольной промышленности приоритетна добыча коксующихся углей, долгосрочные перспективы которой тесно связаны с перспективами металлургии. Среди проектов, связанных с добычей энергетических углей, Банк будет концентрироваться на проектах, направленных на повышение производительности и безопасности труда, а также экологической безопасности. Проекты, ориентированные на наращивание мощностей по добыче угля, будут менее приоритетными для ЕАБР.

В 2018–2022 годах в области металлургии, добычи руд и угля Банк будет отдавать предпочтение финансированию следующих проектов:

1. Проекты освоения и развития месторождений, обеспечивающие углубление интеграции экономик стран – членов ЕАБР.

2. Проекты освоения и развития месторождений, приоритетные для государств – участников Банка в соответствии с их национальными программами развития.

3. Проекты, предполагающие выпуск продукции более высокого передела или обладающей высоким потенциалом импортозамещения.

4. Проекты по модернизации производства, предполагающие использование инновационных технологий, в том числе элементов индустрии 4.0.

5. Проекты комплексного освоения минерально-сырьевой базы, в результате реализации которых планируется устранение инфраструктурных ограничений экономического роста государств – участников ЕАБР, включая развитие транспортной и энергетической инфраструктуры.

Планируется, что в 2018–2022 годах доля интеграционных проектов будет составлять не менее 50% текущего инвестиционного портфеля ЕАБР в металлургической и горнодобывающей промышленности.

Нефтегазовая промышленность

Нефтегазовая промышленность является крайне важной отраслью для, как минимум, трех стран – членов ЕАБР – Казахстана, Беларуси и России, обеспечивая соответственно 43, 14 и 13% промышленного производства. При этом доля нефти, газа и нефтепродуктов в общем экспорте названных акционеров еще выше соответствующих долей в промпроизводстве и составляет для Казахстана 66%, для России – 58%, для

Беларуси – почти 21%. Это позволяет говорить о том, что именно от данной отрасли зависит состояние торгового баланса крупнейших государств – участников Банка и стабильность их национальных валют. Несмотря на то, что в отрасли занята незначительная в процентном отношении часть населения, работа отрасли через механизм налогов на добычу полезных ископаемых и экспортных пошлин обеспечивает наполняемость бюджетов стран – членов ЕАБР и реализацию большинства социальных программ. Перераспределение нефтегазовых доходов, полученных в виде экспортной пошлины, взимаемой таможенной службой при экспорте нефти и нефтепродуктов, налога на добычу и его аналогов, действующих в странах – членах Банка, обеспечивает спрос на товары и услуги других отраслей.

Нефтегазовая отрасль стран-членов в значительной степени консолидирована, три четверти нефти и газа добывают крупные вертикально-интегрированные компании, как правило, с государственным участием. В России крупнейшая нефтяная компания добывает около 45% всей нефти, в Казахстане – 28%, в Беларуси – 100%. Такая ситуация, наряду с наличием некоторых преимуществ, не способствует развитию относительно небольших проектов, так как управленческие ресурсы крупных компаний зачастую ограничены и сосредоточены на ключевых проектах.

Ситуация в переработке выглядит схожим образом, большая часть нефтеперерабатывающих мощностей сосредоточена в крупных компаниях с государственным участием. За редким исключением все нефтеперерабатывающие предприятия построены еще в советское время, обладают невысокой глубиной переработки (не выше 70%) и не имеют экономических стимулов для модернизации и повышения глубины переработки нефти. Действующая система налогообложения сектора негативно сказывается на рентабельности переработки, поэтому большинство компаний не заинтересованы развивать это направление, отдавая предпочтение более рентабельной добыче и экспортным поставкам сырой нефти.

В этой связи в нефтегазовой отрасли Банк сосредоточится на финансировании относительно небольших проектов местного значения как в добыче, так и в переработке нефти и газа, в том числе:

1. **Проекты строительства нефтеперерабатывающих производств, предназначенных для обеспечения локального спроса** на топливо и другие продукты переработки.

2. **Проекты разработки нефтяных и газовых месторождений**, предусматривающие создание инфраструктуры для добычи и/или транспортировки и/или первичной переработки добытого сырья.

3. **Проекты финансирования инвестиционных программ компаний, оказывающих сервисные услуги в области геологоразведки и бурения скважин**, в частности, приобретения оборудования, внедрения инновационных технологий и методов бурения и повышения нефтеотдачи.

Планируется, что в период действия Стратегии доля интеграционных проектов будет составлять не менее 50% от объема текущего инвестиционного портфеля в нефтегазовой промышленности.

Агропромышленный комплекс

Банк является участником государственных программ стран – членов ЕАБР по поддержке проектов в АПК. Как отмечалось в разделе IV Стратегии, в 2017 году Банк единственным среди всех международных финансовых организаций был отобран Минсельхозом России в качестве уполномоченного банка, участвующего в реализации механизма льготного кредитования сельхозпроизводителей в Российской Федерации. Аналогичная работа ведется по Республике Казахстан. С учетом этого в 2018–2022 годах ЕАБР будет оказывать растущую поддержку проектам в АПК.

Банк планирует точно поддерживать те производства в агропромышленном комплексе, которые будут реализовывать основные конкурентные преимущества конкретного государства – участника ЕАБР в секторе, а также способствовать расширению торговой интеграции стран-членов.

Наиболее перспективные направления инвестиционной деятельности ЕАБР в сфере АПК:

1. **Проекты, связанные с тепличными комплексами круглогодичного цикла, с применением передовых технологий.**
2. **Проекты, направленные на переработку сезонных овощей и снижение потерь при их хранении, которые, по оценкам ЕАБР, станут одним из ключевых направлений развития АПК в мире на ближайшие 5–10 лет.**
3. **Проекты по выращиванию и переработке семян масличных культур с выработкой растительного масла и различных кормовых добавок.** Развитие производства растительных масел будет способствовать увеличению торгового оборота между странами – членами Банка.
4. **Проекты по глубокой переработке злаковых культур (включая зерна).** В этой сфере наиболее успешными могут стать проекты, инициированные мукомольными комбинатами.
5. **Проекты, связанные с производством продукции животноводства высокого уровня передела.**
6. **Проекты реконструкции/технического перевооружения крупных предприятий пищевой промышленности (хлебозаводы, молокозаводы, мясокомбинаты, кондитерские фабрики, сахарные заводы и т.д.), имеющих высокое социальное значение для города/региона.**
7. **Проекты поддержки сельхозпроизводителей, реализуемые через финансовые институты (коммерческие банки, лизинговые и микрофинансовые компании).**
8. **Проекты развития складской логистики (строительство сетей хранилищ и оптово-распределительных центров, а также промышленной переработки сырья).** Такие проекты могут сглаживать большие различия в уровнях цен на пищевую продукцию в регионах.

Планируется, что в 2018–2022 годах в рамках реализации программы по работе ЕАБР в сельскохозяйственном секторе доля интеграционных проектов в нем по текущему инвестиционному портфелю будет составлять не менее 50%.

Финансовый сектор

Пять из шести государств – участников ЕАБР – Россия, Казахстан, Беларусь, Армения и Кыргызстан – в соответствии с Договором о ЕАЭС поставили цель к 2025 году создать общий финансовый рынок, охватывающий банковские и страховые услуги, а также услуги на рынке ценных бумаг. ЕАБР является единственным МБР, присутствующим и осуществляющим активные операции во всех странах-членах, и в связи с этим обладает возможностью по обеспечению практической взаимосвязанности участников финрынков в разных государствах-акционерах.

В этой связи Банк ставит перед собой задачу содействовать продвижению следующих процессов:

1. Интеграция и развитие рынков капитала государств-участников. ЕАБР намерен поддерживать проекты, направленные на развитие и диверсификацию финансовых инструментов, обращающихся на рынках стран-членов, а также содействовать росту на них количества эмитентов ценных бумаг, а именно:

- Проекты выпуска ценных бумаг в государствах – участниках ЕАБР, в том числе путем: участия в выпусках в качестве инвестора, содействия размещению выпуска в части поиска инвесторов, проведения работы с регуляторами, а также инфраструктурными институтами финрынка в части содействия облегчению доступа эмитентов на рынки государств – участников Банка.
- Проекты репликации успешных финансовых инструментов, в том числе проектов секьюритизации различных видов активов.

Эффективным методом развития интеграции финансовых рынков является выпуск инструментов, способствующих появлению эмитентов одних стран – членов ЕАБР на финансовых рынках других стран-членов. Банк в этой связи будет выступать в качестве организатора и андеррайтера подобных выпусков, а также предоставлять бридж-финансирование. Кроме того, международный статус и рейтинг Банка будет способствовать привлечению инвесторов и мобилизации финансовых ресурсов для реализации и масштабирования таких проектов. ЕАБР возьмет на себя задачу по проведению работы с биржами, регуляторами и иными институтами, вовлеченными в процесс выпуска ценных бумаг, с целью совершенствования и облегчения регуляторных и иных условий для реализации подобных проектов, а также оказания консультационных и иных связанных с этой деятельностью услуг.

2. Интеграция и развитие банковских рынков. С целью содействия интеграционным процессам в банковском секторе, а также для обеспечения равного доступа и развития конкуренции между коммерческими банками ЕАБР будет поддерживать проекты, направленные на облегчение доступа банков одного государства-участника на рынки других государств-участников.

Для решения данной задачи Банк будет:

- предоставлять долговое финансирование, в том числе субординированные кредиты, для фондирования деятельности банков одного государства-участника в других государствах-участниках;
- оказывать поддержку банкам одного государства-участника в проектах привлечения долгового финансирования на рынках других стран – членов ЕАБР.

3. **Интеграция и развитие валютных рынков.** В целях продвижения интеграции экономик стран – членов Банка целесообразна поддержка процессов, направленных на усиление роли национальных валют при совершении расчетов в товарообороте между государствами – участниками ЕАБР.

В этой связи Банк планирует:

- развивать инструменты хеджирования валютных рисков, в том числе операции своп в локальных валютах;
- привлекать ликвидность в локальных валютах для финансирования проектной деятельности, в том числе путем заключения прямых сделок (своп) с центральными (национальными) банками государств – участников ЕАБР;
- способствовать повышению объема и ликвидности операций в локальных валютах на биржах государств – участников Банка, в том числе путем выполнения функций маркет-мейкера;
- развивать программы кредитования финансовых институтов в локальных валютах.

Торговое финансирование является банковским продуктом ЕАБР, в наибольшей степени поддерживающим развитие интеграционных процессов между экономиками государств-участников. Увеличение объема торговых потоков между странами – членами Банка требует наличия у участников торговых сделок доступа к финансированию, а также необходимых договорных взаимоотношений между банками, участвующими в осуществлении платежей по торговым сделкам. В этой связи ЕАБР планирует продолжить реализовывать проекты поддержки торгового финансирования путем предоставления целевых кредитных линий финансовым институтам. Банк также планирует развивать аккредитивные схемы расчетов.

ЕАБР будет содействовать решению следующих задач:

- увеличение объема предоставляемых кредитных линий для целей поддержки торгового финансирования;
- развитие в финансовом секторе долгосрочного торгового финансирования, в том числе под гарантию национальных экспортных агентств стран – членов ЕАБР;
- развитие таких продуктов, как структурированное финансирование экспорта и предэкспортное финансирование коммерческих банков;

- предоставление консультационных услуг по торговому финансированию, в том числе организация обучающих и образовательных мероприятий для банков и их клиентов.

Особенности построения экономик стран-членов, в частности, экономик Армении, Кыргызстана и Таджикистана, обуславливают необходимость применения Банком различных подходов при выборе финансовых инструментов. Специфика работы с реальным сектором в странах, где важную роль, в том числе с точки зрения обеспечения занятости населения и социальной стабильности в целом, играют микро-, малые и средние предприятия, делает наиболее эффективным кредитование указанных предприятий через посредничество коммерческих банков и других финансовых институтов (лизинговые компании, микрофинансовые организации). С этой целью Банк планирует предоставлять кредитные ресурсы финансовым институтам государств-участников для последующего кредитования ими проектов в реальном секторе, в том числе имеющих интеграционный эффект или реализуемых в отраслях, вносящих существенный вклад в ВВП, размеры которых меньше целевого размера операций ЕАБР.

Планируется, что в период действия Стратегии доля интеграционных проектов будет составлять не менее 50% от объема текущего инвестиционного портфеля в финансовом секторе.

Информационные технологии

К числу перспективных для Банка отраслей можно отнести информационные технологии (ИТ), включая создание ИТ-инфраструктуры, разработку программного обеспечения и платформ, в том числе с использованием блокчейн-технологий.

Создание ИТ-инфраструктуры подразумевает, в частности, строительство центров обработки данных, суперкомпьютеров и широкополосных каналов передачи данных. Если рассматривать рынок центров обработки данных в глобальном разрезе, лидером на нем являются США с долей 44%, еще 10% вычислительных мощностей расположено в Китае, на остальные страны из лидирующей десятки приходится 4–5% мощностей. Ни одна из стран – членов ЕАБР в топ-10 не вошла¹⁴. Строительство центров обработки данных при поддержке Банка может быть перспективным направлением, поскольку имеющиеся в отрасли ограничения (невысокая доходность проектов) критичны для частных инвесторов в ИТ-инфраструктуру, но не являются таковыми для банков развития.

Разработка программного обеспечения и платформ имеет интеграционный потенциал, так как:

- данные продукты тиражируются и применяются на территории всех государств – участников ЕАБР;
- коммерческие ИТ-платформы могут стимулировать активизацию торгового и инвестиционного взаимодействия стран-членов;

¹⁴ Исследование Synergy Research Group.

- специфика разработки данных продуктов позволяет интенсивно использовать межстрановую кооперацию, унифицировать стандарты и протоколы, интегрировать рынки государств-участников.

В IT-индустрии возможна реализация проектов на принципах государственно-частного партнерства, в том числе реплицируемых.

В России и Казахстане приняты государственные программы по цифровой экономике – «Цифровая экономика Российской Федерации» и «Цифровой Казахстан».

В программе Казахстана отдельными системными направлениями являются, в том числе:

- цифровые преобразования в отраслях экономики – развитие цифровой индустрии путем внедрения цифровых технологий в сфере сельского хозяйства и промышленности;
- улучшение систем учета горнодобывающей отрасли;
- автоматизация транспортно-логистической системы страны;
- развитие электронной торговли;
- совершенствование системы здравоохранения;
- развитие информационно-коммуникационной отрасли страны;
- реализация технологий для создания умных городов.

Таким образом, деятельность Банка по продвижению информационных технологий будет отвечать приоритетам развития национальных экономик стран-членов. ЕАБР также планирует отслеживать проводимые ЕЭК инициативы в сфере цифровых технологий на пространстве ЕАЭС.

5.6. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОЕКТЫ

Учитывая инвестиционные приоритеты ЕАБР, описанные в предыдущем подразделе Стратегии, основной фокус работы Банка в 2018–2022 годах будет сосредоточен на финансировании следующих типов проектов.

Проекты с сильным интеграционным эффектом:

- **межстрановые инфраструктурные проекты**, способствующие укреплению торгово-экономических и инвестиционных связей между государствами – участниками Банка, созданию и развитию общих рынков: трансграничные дороги, в том числе международные транспортные коридоры, мосты, нефте- и газопроводы, телекоммуникационные линии, линии электропередачи с системной инфраструктурой (сети, подстанции и пр.), а также **национальные интеграционные инфраструктурные проекты** (морские и речные порты, аэропорты, логистические мультимодальные терминалы), проекты в приграничных регионах, способствующие росту товарооборота и мобильности грузов, облегчающие передвижение граждан, создающие иные трансграничные эффекты для стран – членов Банка;

- **проекты, предусматривающие реальную корпоративную интеграцию** хозяйствующих субъектов различных стран – членов Банка при создании продукта или оказании услуги (проекты, встроенные в глобальные и/или региональные производственные цепочки);
- **торговые операции между контрагентами стран – членов Банка**, поддерживаемые, в том числе, с использованием финансовых институтов-посредников (коммерческие банки, лизинговые компании);
- **проекты, предполагающие рост взаимных инвестиций акционеров ЕАБР**, в том числе посредством развития единых рынков и финансирования приобретений инвесторами из одних государств – участников ЕАБР активов в других странах-членах.

Национальные проекты развития. Под национальными проектами развития понимаются инвестиционные проекты с длительными сроками окупаемости и достаточно высокими рисками, участие в которых не относится к приоритетам коммерческого банковского сектора, что позволяет ЕАБР использовать в работе по таким проектам принцип дополняемости:

- **общегосударственные, региональные и муниципальные инфраструктурные проекты в различных отраслях:** транспортная инфраструктура (приоритетом являются проекты государственно-частного партнерства), жилищно-коммунальное хозяйство (водоснабжение, теплоснабжение, утилизация ТБО и пр.), энергетическая инфраструктура, включая энергоэффективность (приоритет будет отдаваться развитию использования возобновляемых источников энергии), социальная инфраструктура (дошкольные и общеобразовательные учебные заведения, медицинские учреждения и пр.);
- **проекты по развитию и созданию новых производств**, наличие которых необходимо, в том числе, для повышения доли участия хозяйствующих субъектов страны в одной или нескольких цепочках добавленной стоимости, поддержки предпринимаемых странами – членами Банка усилий в области импортозамещения и укрепления экспортного потенциала национальных экономик;
- **проекты с инновационной составляющей**, связанные с изменением технологического уклада и способов производства национальными компаниями, имеющие в своей структуре затраты на НИОКР и/или трансферт передовых технологий и призванные снизить себестоимость выпускаемой продукции, повысить ее конкурентоспособность;
- **реплицируемые проекты** – финансирование тиражируемых инвестиционных проектов, а также программ развития (поддержка микро-, малых и средних предприятий, малых сельхозпроизводителей, внедрения энергоэффективных технологий на предприятиях, модернизации городского освещения и др.). Данные программы могут реализовываться с использованием

финансовых посредников (коммерческие банки, лизинговые и микрофинансовые компании, инвестиционные фонды) в тех отраслях национальных экономик, которые наиболее соответствуют мандату развития. При этом важно, чтобы опыт структурирования и организации данных программ мог быть релевантен и реплицируем в двух и более странах – членах Банка.

Особый акцент будет сделан Банком на проектах «зеленого» финансирования. Под ними понимаются проекты обоих названных выше типов (проекты с сильным интеграционным эффектом и национальные проекты развития), оказывающие положительное воздействие на состояние окружающей среды и противодействующие изменению климата или смягчающие его негативные последствия. Такие проекты могут быть реализованы в широком перечне секторов экономики: электроэнергетика, прежде всего основанная на возобновляемых источниках энергии, транспортная и муниципальная инфраструктура, различные секторы добывающей и обрабатывающей промышленности и др. Указанные проекты также положительно отражаются на качестве жизни населения, повышении конкурентоспособности экономик и рациональном использовании ресурсов. При включении данных проектов в число целевых учитывалось, что многосторонние банки развития являются одним из важнейших источников предоставления «зеленого» финансирования в мире¹⁵. ЕАБР также планирует наращивать портфель «зеленых» проектов для целей устойчивого развития стран-членов.

Целевой «оптимальный» размер участия Банка в проектах предполагается в диапазоне от 20 до 200 млн долл. США. Банк будет рассматривать возможность участия в проектах в сумме от 10–15 млн долл. США, прежде всего в странах-членах со сравнительно небольшими экономиками – Республике Армения, Республике Таджикистан и Кыргызской Республике. Одновременно в целях расширения проектного портфеля Банк может принимать к финансированию проекты ниже указанного порога.

¹⁵ За период 2011–2016 годов в развивающихся странах шесть ведущих МБР (Группа Всемирного банка, Европейский инвестиционный банк, Группа Межамериканского банка развития, Европейский банк реконструкции и развития, Азиатский банк развития и Африканский банк развития) в совокупности выделили свыше 158 млрд долл. США для реализации проектов, направленных на смягчение последствий изменения климата и адаптацию к ним (совместный доклад группы многосторонних банков развития по климатическому финансированию МБР, 2016). Группа Всемирного банка, ЕИБ, ЕБРР, АБР, НБР, АБИИ и ряд других многосторонних банков развития прямо определяют «зеленое» финансирование в качестве приоритетного направления своей инвестиционной деятельности. По итогам 2016 года ЕИБ и Группа Всемирного банка стали крупнейшими эмитентами «зеленых» облигаций в мире. Роль многосторонних банков развития в финансировании «зеленых» проектов важна еще в связи с тем, что коммерческие банки, а также национальные банки развития стран-членов не ставят перед собой отдельной задачи по поддержке таких проектов.

В период 2018-2022 годов Банк прогнозирует следующие возможные тенденции в страновой структуре текущего инвестиционного портфеля:

- сохранение доли проектов, реализуемых в России, Казахстане и Беларуси, в целом на уровне, сложившемся к концу 2017 года, с возможными колебаниями этой доли, связанными с подписанием крупных проектов на территории указанных государств-участников;
- рост портфеля проектов в абсолютном выражении в Армении, Кыргызстане и Таджикистане.

Таблица 4. Индикативная страновая структура текущего инвестиционного портфеля Банка

Страна	Доля в ТИП на конец 2017 года, %	Лимит (максимальный удельный вес в ТИП) на период 2018-2022 годов, %
Россия	39,2	до 50%
Казахстан	41,4	до 50%
Беларусь	15,9	до 25%
Армения	1,3	до 15%
Таджикистан	0,3	до 10%
Кыргызстан	0,3	до 10%
Другие страны	1,6	до 10%
ИТОГО	100%	н.п.

Источник: собственные расчеты Банка

5.7. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

1. В течение срока действия настоящей Стратегии Банк будет предоставлять следующие основные продукты:

- проектное финансирование;
- инвестиционное финансирование;
- участие в капитале;
- торговое финансирование;
- документарные операции;
- участие в фондах, организация и управление ими;
- консультационные услуги и техническое содействие по подготовке проектов.

Банк видит значительный потенциал для расширения практики прямого вхождения в капитал компаний разных типов в дополнение к предоставлению этим компаниям своих главных инвестиционных продуктов – проектного финансирования и инвестиционного финансирования.

Самостоятельное предоставление услуг по документарным операциям (выпуск, обслуживание, сопровождение аккредитивов) позволит избежать необходимости привлечения банков-агентов при использовании в

расчетах аккредитивов (с покрытием и без покрытия), обеспечит собственную внутрибанковскую компетенцию по документарным операциям.

В части направления по работе с фондами ЕАБР является управляющим средствами Евразийского фонда стабилизации и развития (ранее – Антикризисный фонд ЕврАзЭС), созданного странами – членами Банка в 2009 году с капиталом 8 513 млн долл. США в целях преодоления негативных кризисных последствий, обеспечения долгосрочной устойчивости и содействия интеграции экономик стран-членов.

В рамках деятельности Банка в качестве управляющего средствами ЕФСР основными задачами ЕАБР на планируемый период будут:

- повышение качества поддержки проектов Фонда путем усиления взаимодействия служб Банка и проектных групп Фонда по подготовке, мониторингу, управлению рисками проектов Фонда, повышение качества оценки эффектов от их реализации;
- расширение взаимодействия в идентификации и реализации проектов как Банка, так и Фонда.

Банк также может предоставлять клиентам и другие продукты, необходимые для реализации проектов, соответствующих миссии и стратегическим целям ЕАБР.

2. В рамках обозначенных продуктов Банка в качестве финансовых инструментов будут использоваться следующие:

- предоставление кредитов и кредитных линий, в том числе синдицированных;
- лизинг;
- приобретение долговых ценных бумаг;
- приобретение долевых ценных бумаг различного типа, а также долей участия в организациях и инвестиционных фондах;
- предоставление банковских гарантий;
- выпуск, обслуживание и сопровождение аккредитивов в рамках проектного или инвестиционного финансирования;
- инструменты технического содействия (гранты);
- иные доступные для ЕАБР финансовые инструменты.

3. В период реализации Стратегии Банк планирует начать предоставление новой услуги по расчетно-клиринговому обслуживанию клиентов. Это позволит улучшить ценностное предложение ЕАБР для его клиентов за счет расширения спектра предоставляемых банковских услуг, привлечь новых «якорных» клиентов, а также даст Банку дополнительные возможности по управлению собственными инвестиционными рисками, в частности, за счет осуществления функции банка-счета по финансируемым проектам. Реализация данной функции связана с финансированием проектов в государствах – участниках ЕАБР, соответствует достижению цели Банка, будет способствовать расширению возможностей ЕАБР в рамках торговых операций государств-участников, в том числе в национальных валютах.

5.8. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

В 2018–2022 годах Банк планирует развивать международное сотрудничество со следующими партнерами:

1. Интеграционные объединения. ЕАБР ведет активное взаимодействие с Евразийской экономической комиссией (ЕЭК), исполнительным органом ЕАЭС, с которой Банком ежегодно принимаются и реализуются развернутые планы совместных действий. Ведется аналитическое сотрудничество, в частности, представители Банка участвуют в экспертных/рабочих группах Комиссии по инфраструктурным проектам в рамках сопряжения ЕАЭС и инициативы ЭПШП, по рассмотрению кооперационных промышленных проектов и по развитию механизмов ГЧП в рамках ЕАЭС, осуществляется взаимодействие с ЕЭК в рамках проведения ежеквартальных раундов по анализу и прогнозу макроэкономической ситуации в регионе. Работа с ЕЭК важна также с точки зрения потенциального расширения состава акционеров, так как в числе перспективных новых государств – участников ЕАБР присутствуют страны, заинтересованные в развитии сотрудничества с ЕАЭС в рамках соглашений о свободной торговле (ССТ). Экспертное участие Банка в этих процессах, в том числе в анализе экономических последствий от заключения ССТ, дает дополнительные возможности по налаживанию диалога с потенциальными акционерами. Помимо ЕЭК, ЕАБР сотрудничает с исполнительными органами и других интеграционных объединений, в которые входят страны – члены ЕАБР, в частности, СНГ и ШОС.

2. Госорганы стран – членов ЕАБР. Банк активно взаимодействует с органами исполнительной власти государств-участников. Это касается как непосредственно корпоративного управления Банком (членами Совета ЕАБР, высшего органа управления Банка, а также членами Комитета по стратегии и Комитета по бюджету ЕАБР являются представители госорганов стран-членов), так и осуществления проектно-инвестиционной деятельности ЕАБР. Банк сотрудничает с отраслевыми министерствами государств-участников по поиску новых инвестиционных проектов, по подключению к государственным программам поддержки ключевых отраслей экономики, с центральными и национальными банками в части работы на финансовых рынках и получения доступа к ликвидности в национальных валютах.

Банк является членом Совета иностранных инвесторов при Президенте Республики Казахстан, входит в экспертные и рабочие группы при министерствах и центральных банках стран-членов. Как центр компетенций и экспертизы, Банк подключен к процессу подготовки ряда проектов нормативно-правовых актов государств-участников, в том числе в области развития механизмов ГЧП, синдицированного кредитования и пр. В рамках реализации Стратегии планируется дальнейшее расширение сотрудничества с государственными органами стран-членов. Банк намерен внедрить в свою работу практику подготовки и реализации совместно с общенациональными министерствами и ведомствами и региональными органами исполнительной власти государств-участников программ инвестиционного сотрудничества.

Будет продолжена работа с государственными органами по распространению на ЕАБР мер господдержки, которыми пользуются национальные институты развития и коммерческие банки.

3. Международные финансовые организации (МФО) и международные организации (МО). В стратегическом периоде ЕАБР будет взаимодействовать со всеми МФО, присутствующими в регионе:

- Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ);
- Новый банк развития (НБР);
- Черноморский банк торговли и развития (ЧБТР);
- Международный инвестиционный банк (МИБ);
- Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР);
- Азиатский банк развития (АБР);
- Группа Всемирного банка в составе МБРР, МФК, МАР;
- Европейский инвестиционный банк (ЕИБ);
- Российско-Кыргызский Фонд развития (РКФР);
- другие МФО.

Сотрудничество с указанными организациями будет осуществляться ЕАБР в различных сферах.

В части сотрудничества с международными организациями Банк продолжит работу с ПРООН по проектам «Улучшение возможностей для финансирования устойчивого развития в СНГ», «Устойчивые города для низкоуглеродного развития» и «Снижение рисков инвестирования в возобновляемые источники энергии». Будет вестись сотрудничество с ЮНИДО в сфере развития промышленности стран – членов ЕАБР, а также с другими организациями системы ООН. Банк продолжит работу по подключению к целевым фондам (Природоохранное партнерство «Северное измерение», «Фонд Зеленого Климата») для привлечения их ресурсов к финансированию собственных проектов. ЕАБР будет укреплять сотрудничество с организациями, нацеленными на развитие инфраструктуры: Глобальный инфраструктурный финансовый механизм (Global Infrastructure Facility), в котором ЕАБР является членом консультативного совета, Глобальный инфраструктурный хаб (Global Infrastructure Hub), с которым Банком в 2017 году заключен Меморандум о сотрудничестве, Альянс по глобальной взаимосвязанности инфраструктуры (Global Infrastructure Connectivity Alliance), членом которого ЕАБР стал в конце 2017 года.

АБИИ, НБР, ЧБТР и МИБ. Особый акцент во взаимодействии с МФО ЕАБР будет сделан на сотрудничестве с организациями, осуществляющими свою деятельность на территории стран-членов. В этой связи Банк планирует в первоочередном порядке развивать партнерства с АБИИ, НБР, ЧБТР и МИБ.

С этими институтами планируется:

- вести активный обмен проектными предложениями;
- создавать кредитные синдикации в целях мобилизации дополнительных ресурсов для финансирования проектов в приоритетных секторах экономики государств – участников Банка;

- объединять ресурсы технического содействия для подготовки новых совместных операций;
- осуществлять взаимодействие (в том числе в формате совместных рабочих групп и круглых столов) по обмену опытом и лучшими корпоративными практиками в таких областях, как управление персоналом, социальные и экологические стандарты, управление фондами, развитие партнерств и т.д.;
- вести взаимодействие по линии аналитических подразделений.

4. Национальные институты развития. Банк активно сотрудничает с национальными институтами развития. В России партнерами ЕАБР по подготовке и реализации проектов являются ГК Внешэкономбанк, Российский экспортный центр, Государственная транспортная лизинговая компания, ГК Российские автомобильные дороги, Агентство Дальнего Востока по привлечению инвестиций и поддержке экспорта, Федеральный центр проектного финансирования, Российский фонд прямых инвестиций, Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства, Фонд развития промышленности и другие институты развития. В Казахстане ЕАБР сотрудничает с Банком развития Казахстана, Фондом развития предпринимательства «Даму», КазАгро, КазЭкспортГарантом, Казахстанским институтом развития индустрии, в Беларуси – с Банком развития Республики Беларусь, Национальным агентством инвестиций и приватизации. Из зарубежных институтов развития ЕАБР активно взаимодействует с группой немецкого банка развития KfW, а также сотрудничает с японским банком JBIC. Планируется дальнейшее расширение таких партнерств, прежде всего в области подготовки и финансирования инвестиционных проектов. В частности, в новом стратегическом периоде Банк будет стремиться к установлению и продвижению сотрудничества с национальными институтами развития Китая и Индии, двух крупнейших развивающихся экономик Евразии и мира в целом.

5. Коммерческие банки, негосударственные пенсионные фонды, другие институциональные инвесторы. Названные институты являются важнейшим источником финансирования проектов развития. В частности, в синдикации с крупнейшими коммерческими банками государств-участников в настоящее время ЕАБР осуществляет кредитование строительства Центральной кольцевой автомобильной дороги в Московской области. Банк продолжит работу по мобилизации стороннего капитала и по формированию кредиторских пулов для финансирования проектов стран – членов Банка. При этом ЕАБР будет стремиться к привлечению дополнительных ресурсов как от финансовых институтов государств-участников, так от финансовых институтов третьих стран, в частности Китая, Индии, стран Ближнего Востока.

6. Профессиональные организации, союзы и объединения. В целях расширения инвестиционной деятельности Банк сотрудничает с такими профессиональными организациями, как центры развития ГЧП стран-членов, специализированные юридические компании, осуществляющие правовую

экспертизу документации в рамках подготовки сложноструктурированных проектов, организациями, занимающимися продвижением новых проектов. Совместно с этими партнерами осуществляется поиск и подготовка проектов, проводятся консультации с региональными и муниципальными органами власти об условиях их реализации. Банк взаимодействует с рядом деловых объединений (Российский союз промышленников и предпринимателей, Деловая Россия, Национальная палата предпринимателей Казахстана «Атамекен»), что повышает узнаваемость Банка в бизнес-сообществе и расширяет возможности ЕАБР по привлечению новых инвестиционных заявок. В области развития гуманитарной интеграции Банк сотрудничает с учреждениями культуры, искусства, науки и образования.

5.9. ТЕХНИЧЕСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ И ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ

Одним из важных конкурентных преимуществ ЕАБР является наличие в его структуре Фонда технического содействия (ФТС), за счет средств которого выделяется грантовое финансирование. Накопленные ресурсы Фонда составляют 9,3 млн долл. США.

Ключевой целью деятельности ФТС является предоставление техсодействия для подготовки проектной документации, необходимой для открытия финансирования по линии ЕАБР. В частности, средства используются для разработки технико-экономических обоснований проектов, проведения различного рода оценок и исследований (оценка воздействия проекта на окружающую среду, отраслевые, маркетинговые и технологические исследования) и т.д.

Банк намерен расширять деятельность в области техсодействия, прежде всего в целях наращивания своего текущего инвестиционного портфеля. Недостаток источников финансирования предпроектных работ является одной из основных проблем, препятствующих запуску многих инвестиционных инициатив. При этом наиболее остро эта проблема стоит для крупных проектов в сфере строительства транспортной инфраструктуры, в том числе трансграничной. Подготовка таких проектов капиталозатратна, а их инициаторами, как правило, выступают государственные компании или региональные и местные органы власти, имеющие бюджетные и процедурные ограничения для финансирования подготовительных работ.

Помимо подготовки инвестпроектов, ЕАБР намерен активно развивать и другие направления технического содействия в целях экономического и гуманитарного сотрудничества государств-участников и углубления интеграционных процессов между ними.

В ходе реализации Стратегии Банк намерен:

- **Произвести совершенствование процедуры работы ФТС.** Соответствующие предложения будут разработаны и представлены на рассмотрение Совета Банка.
- **Разработать и внедрить новые инструменты техсодействия.** Речь, в частности, может идти об инструментах финансирования

подготовки проектов на грантово-возвратной основе. В странах – членах ЕАБР спрос на такие инструменты предъявляется, в частности, в автомобильном секторе со стороны региональных органов исполнительной власти и госкомпаний, готовящих проекты, структурированные на принципах ГЧП. Возможен существенный интерес со стороны госпредприятий ряда секторов обрабатывающей промышленности, в том числе машиностроительного.

- **Развивать сотрудничество по линии технического содействия с другими международными финансовыми организациями и международными организациями.** В конце 2017 года был начат совместный проект с ПРООН и РКФР «Улучшение возможностей для финансирования устойчивого развития в СНГ», в рамках которого ЕАБР впервые в своей истории привлек стороннее финансирование для подготовки собственных инвестиционных проектов. Банк продолжит реализацию этого проекта, а также будет стремиться к запуску новых совместных инициатив в области технического содействия прежде всего с другими многосторонними банками развития, в частности с НБР.
- **Содействовать гуманитарной интеграции.** Банк будет поддерживать проекты в сфере культуры и искусства, науки и образования, содействующие созданию единого евразийского гуманитарного пространства и продвижению интеграции стран – членов ЕАБР.
- **Повышать узнаваемость Банка.** Для этих целей Банк продолжит проведение ежегодной международной конференции «Евразийская интеграция», финансируемой из средств ФТС, а также будет поддерживать за счет Фонда иные имиджевые проекты и программы, осуществляемые Банком, а также его партнерами.

VI. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В соответствии с уставными документами одной из основных функций Банка является консультирование участников ЕАБР по вопросам экономического развития, эффективного использования ресурсов, расширения торгово-экономических связей, проведение информационно-аналитической работы в области государственных и международных финансов. В этой связи одной из важнейших задач Банка является анализ и прогноз состояния экономик и финансовых рынков государств-участников, их инвестиционных возможностей, отраслей экономики, взаимной торговли и инвестиций.

Банк осуществляет аналитическую работу в рамках выполнения задачи по изучению интеграционных процессов между государствами-участниками и сопровождению проектно-инвестиционной деятельности.

Поступающие на рассмотрение инвестиционные проекты в обязательном порядке проходят оценку на соответствие миссии и стратегическим целям Банка. Для мониторинга выполнения стратегии отслеживаются интеграционные и социально-экономические эффекты текущего инвестиционного портфеля ЕАБР. Стандарты работы по стресс-тестированию, обязательному мониторингу макроэкономических и отраслевых рисков портфеля проектов, переход с 2018 года на МСФО 9 требуют участия специалистов аналитического блока Банка в указанных процессах.

Банк на регулярной основе публикует аналитические издания, отраслевые и тематические обзоры, организует конференции и круглые столы. На постоянной основе осуществляется мониторинг работы многосторонних банков развития и событий экономической интеграции на территории стран операций Банка, осуществляется сотрудничество с международными организациями в области аналитической деятельности.

В период реализации предыдущей Стратегии Банк расширил перечень публикуемых макроэкономических обзоров, включающих в себя описание внешних экономических условий, текущей макроэкономической ситуации в регионе, драйверов и рисков экономического развития, а также среднесрочный прогноз основных макроэкономических показателей государств – участников ЕАБР. Исследования, посвященные актуальным вопросам экономического развития стран региона операций Банка, публикуются на ежеквартальной основе в рамках специальных докладов.

Банк взаимодействует с ЕЭК, министерствами и ведомствами по проведению ежеквартальных прогнозных раундов по макроэкономическому моделированию стран – членов Банка. Осуществляется постоянная поддержка и совершенствование используемого модельного комплекса.

В период реализации Стратегии 2018–2022 годов продолжится работа по закреплению значимого места в регионе за страновой, отраслевой и интеграционной аналитикой ЕАБР.

Ключевыми направлениями аналитической деятельности будут:

- проведение аналитических исследований, связанных с вопросами стратегического развития ЕАБР, мониторингом и оценкой выполнения принятых решений по этим вопросам;
- подготовка отраслевых и макроэкономических обзоров;
- подготовка полного спектра аналитических продуктов в рамках аналитического сопровождения проектно-инвестиционной деятельности Банка;
- анализ ведущейся другими МБР инвестиционной деятельности в регионе операций Банка;
- совместные прикладные исследования с другими МФО, ЕЭК, национальными институтами развития;
- анализ инвестиций в ЕАЭС, взаимной торговли, интеграции на финансовых рынках, развития транспортных коридоров, расширения несырьевого экспорта и иных интеграционных процессов;
- организация работы по линии технического содействия, в том числе проведение ежегодной международной конференции «Евразийская интеграция».

VII. МЕХАНИЗМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

1. У Банка имеется необходимый инструментарий привлечения финансовых ресурсов для достижения стратегических контрольных показателей инвестиционной деятельности, предусмотренных в рамках базового сценария (приведены в Приложении 1).

В частности, Банк имеет:

- программы выпусков еврооблигаций (Euro Medium Term Note Programme) и еврокоммерческих нот (Euro-Commercial Paper Programme) для размещения собственных ценных бумаг с разными сроками обращения в иностранных валютах, в том числе в долларах США и евро, а также в национальных валютах, включая рубли и тенге, с двойным листингом на местных торговых площадках ПАО «Московская Биржа» (ММВБ) и АО «Казахстанская фондовая биржа» (КФБ). Размещение еврооблигаций в национальных валютах позволит Банку наряду с международными инвесторами привлечь потенциальных инвесторов из государств-участников и обеспечить ценным бумагам дополнительную ликвидность. По состоянию на конец 2017 года совокупный объем остатка для размещения еврооблигаций и еврокоммерческих нот составил 1,7 и 3,2 млрд долл. США соответственно;
- облигационные выпуски и программы в рублях и тенге в объемах 5 млрд рублей и 210 млрд тенге соответственно;
- рамочные кредитные соглашения с институтами развития, ведущими зарубежными банками и экспортными кредитными агентствами для привлечения ресурсов под целевые проекты, связанные с импортом оборудования, спецтехники и т.п., а также строительством промышленных и иных объектов с участием иностранных субподрядчиков, и другие проекты;
- программу биржевых облигаций совокупным объемом 200 млрд рублей и сроком обращения до 10 лет.

Для обеспечения роста инвестиционного портфеля Банк будет наращивать заимствования как на международных, так и на национальных финансовых рынках. При появлении спроса на финансирование проектной деятельности в национальных валютах, дополнительно к российским рублям и казахстанским тенге, Банк будет рассматривать возможность привлечения заимствований в валютах других государств-участников.

Для выполнения Стратегии Банк ставит перед собой следующие основные задачи в области управления казначейскими активами:

- проработка вопроса о снижении объема казначейского портфеля в среднесрочной перспективе;
- обеспечение доходности казначейского портфеля;
- сохранение реальной стоимости собственного капитала ЕАБР и его защита от влияния факторов риска;
- поддержание достаточного уровня ликвидности Банка;

- диверсификация вложений и обеспечение должного уровня управления казначейским портфелем;
- минимизация рыночных рисков.

В 2018–2022 годах ЕАБР планирует продолжить работу по использованию операций РЕПО и своп в качестве источника для привлечения фондирования.

Также в новом стратегическом периоде Банк планирует осуществлять операции на вторичном рынке синдицированного кредитования.

Банк изучит вопрос о целесообразности внедрения практики трехлетнего бюджетного планирования.

2. Основной спрос инициаторов инвестиционных проектов в настоящее время формируется на национальные валюты, в первую очередь на российские рубли и казахстанские тенге. В этой связи достижение более высоких стратегических показателей инвестиционной деятельности (оптимистический сценарий) возможно в случае обеспечения странами-членами, прежде всего Россией и Казахстаном, устойчивого доступа ЕАБР к ресурсам в локальных валютах (наделение Банка инструментами получения ликвидности, которыми обладают национальные институты развития и коммерческие банки, распространение на ЕАБР широкого перечня государственных программ субсидирования в локальных валютах), а также осуществления докапитализации Банка в национальных валютах государств-участников.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Стратегические контрольные показатели деятельности Банка разделены на пять групп, охватывающих основные стороны деятельности ЕАБР:

объем инвестиций – характеризует масштаб деятельности;

интеграционный эффект – характеризует деятельность ЕАБР по выполнению миссии Банка в сфере укрепления торгово-экономических связей между государствами – участниками ЕАБР;

качество портфеля – характеризует проекты ЕАБР с точки зрения возвратности вложенных средств;

финансовый результат – характеризует безубыточность деятельности и поддержание достаточного уровня рентабельности операций Банка;

рейтинговая оценка – дает комплексную независимую характеристику Банка как заемщика.

Для каждого сценария развития экономик государств – участников Банка (базовый (консервативный), оптимистический и пессимистический), описанного в разделе «Внешняя среда», разработан отдельный набор контрольных показателей.

Базовый (консервативный) сценарий. При реализации базового сценария развития экономик государств-участников следующие показатели деятельности Банка будут являться стратегическими контрольными ориентирами на период действия Стратегии.

Таблица 5. Стратегические контрольные показатели деятельности (базовый сценарий)

	Группа показателей	Показатель	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021	2022
1	Объем инвестиций	текущий инвестиционный портфель	млрд долл. США	3,0	3,1	3,3	3,5	3,6
2		годовой объем операций	млрд долл. США	1,1	0,8	0,9	0,9	0,9
3	Интеграционный эффект	доля проектов с интеграционным эффектом	%	не менее 50				
4	Качество портфеля	доля провизий в балансовом портфеле	%	не более 5 ¹⁶				
5	Финансовый результат	чистая прибыль	млн долл. США	29	32	31	32	33
6		ROAE ¹⁷	%	1,7	1,9	1,8	1,8	1,8
7	Рейтинговая оценка	кредитный рейтинг Банка	ед.	один рейтинг Банка выше и один – совпадает с рейтингом РФ				

Источник: собственные расчеты Банка

Запланированный объем операций в 2018–2022 годах в рамках базового сценария основан на ожидаемом ускорении роста ВВП всех акционеров Банка. Рост экономической активности будет также способствовать снижению рисков ухудшения качества портфеля.

¹⁶ С учетом перехода Банка на МСФО 9 с 1 января 2018 года.

¹⁷ Без учета возможной докапитализации Банка.

Оптимистический сценарий. Более высокое значение объема инвестиций может быть достигнуто в случае повышения темпов роста ВВП государств-участников, а также существенного расширения доступного Банку фондирования, в том числе доступа к дополнительным государственным источникам долгосрочного фондирования в национальных валютах.

Таблица 6. Стратегические контрольные показатели деятельности (оптимистический сценарий)

	Группа показателей	Показатель	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021	2022
1	Объем инвестиций	текущий инвестиционный портфель	млрд долл. США	3,0	3,2	3,4	3,7	3,9
2		годовой объем операций	млрд долл. США	1,1	0,9	1,0	1,1	1,1
3	Интеграционный эффект	доля проектов с интеграционным эффектом	%	не менее 50				
4	Качество портфеля	доля провизий в балансовом портфеле	%	не более 5				
5	Финансовый результат	чистая прибыль	млн долл. США	32	48	57	59	60
6		ROAE	%	1,9	2,4	2,5	2,5	2,5
7	Рейтинговая оценка	кредитный рейтинг Банка	ед.	один рейтинг Банка выше и один – совпадает с рейтингом РФ				

Источник: собственные расчеты Банка

Пессимистический сценарий. Приведенные в Таблице 7 показатели прогнозируются для ситуации, при которой будет реализован наименее благоприятный сценарий развития экономик стран – членов ЕАБР, и у Банка будет отсутствовать доступ к необходимому фондированию в национальных валютах государств-участников.

Таблица 7. Стратегические контрольные показатели деятельности (пессимистический сценарий)

	Группа показателей	Показатель	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021	2022
1	Объем инвестиций	текущий инвестиционный портфель	млрд долл. США	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3
2		годовой объем операций	млрд долл. США	1,0	0,8	0,8	0,9	0,9
3	Интеграционный эффект	доля проектов с интеграционным эффектом	%	не менее 50				
4	Качество портфеля	доля провизий в балансовом портфеле	%	не более 7				
5	Финансовый результат	чистая прибыль	млн долл. США	15	12	27	25	25
6		ROAE	%	0,9	0,7	1,6	1,4	1,4
7	Рейтинговая оценка	кредитный рейтинг Банка	ед.	один рейтинг Банка выше и один – совпадает с рейтингом РФ				

Источник: собственные расчеты Банка

Достижение целевых значений контрольных показателей деятельности Банка является одной из основных задач руководства ЕАБР на стратегический период 2018–2022 годов. Система мотивации Банка будет увязывать порядок и объем премиальных выплат руководству и сотрудникам Банка с уровнем достижения указанных показателей. Целевые значения по стратегическим контрольным показателям являются ориентиром и могут уточняться в процессе бюджетирования на очередной финансовый год.

ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПЕРИОД С 2013 ПО 2017 ГОД

Стратегия ЕАБР на период с 2013 по 2017 год была утверждена Советом Банка в июне 2013 года (обновлена в мае 2016 года). В 2013–2017 годах произошел ряд значимых событий, повлиявших на выполнение предыдущей Стратегии.

К числу основных событий относятся:

- кризисные явления в экономиках стран-членов: снижение темпов экономического роста до отрицательных значений, уменьшение инвестиционной активности корпоративного сектора, девальвация национальных валют, волатильность процентных ставок;
- торговые и инвестиционные ограничения, введенные в отношении Российской Федерации;
- пересмотр национальных и общих евразийских приоритетов в промышленной, инвестиционной и социальной политиках;
- появление новых и уход из региона традиционных игроков – многосторонних банков развития;
- резкий рост суммы проблемных кредитов, в связи с чем в первой половине 2015 года ЕАБР увеличил резервы на покрытие убытков по дебиторской задолженности до уровня 223,8 млн долл. США (за 2014 год – 43,4 млн долл. США).

Стратегия предусматривала достижение к концу срока ее исполнения в 2017 году набора стратегических контрольных показателей, приведенных в Таблице 8.

**Таблица 8. Стратегические контрольные показатели деятельности
Банка к концу 2017 года**

	Группа показателей	Показатель	Ед. изм.	К концу 2017 года	
				план	факт
1	Объем портфеля	текущий инвестиционный портфель	млрд долл. США	3,3	2,3
2	Интеграционный эффект	доля проектов с интеграционным эффектом	%	не менее 50	60,5
3	Качество портфеля	доля провизий в балансовом портфеле	%	не более 5	3,3
4	Финансовый результат	чистая прибыль	млн долл. США	33	41,7
5		ROE	%	2,1	2,5
6	Независимая (рейтинговая) оценка	кредитный рейтинг Банка	ед.	один рейтинг Банка выше и один – совпадает с рейтингом России	два рейтинга Банка выше рейтинга России

Источники: Стратегия Банка на период с 2013 по 2017 год, собственные расчеты ЕАБР