

Образовательные инициативы многосторонних банков развития

как инструмент укрепления
потенциала стран



Доклад 26/3

Алматы, Урумчи — 2026

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ МБР КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА СТРАН

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД '26/3

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Это структуры (академии, институты, программы и т.д.), учреждаемые МБР и МФО для развития компетенций государственных служащих, клиентов, партнеров и более широкой аудитории.



WORLD BANK GROUP

Институт экономического развития (1955) ->
Институт Всемирного банка (2000) ->
академия Группы Всемирного банка (2025)



Африканский институт
развития (1973)



Институт Азиатского
банка развития (1997)



Евразийский
Банк Развития

Академия Евразийского
банка развития (2025)



Институт CAREC (2015)



Исламский
научно-исследовательский
и учебный институт (1981)



Институт развития потенциала (1964),
региональные центры
развития потенциала (1992)



Институт Европейского
инвестиционного банка (2012)



Межамериканский институт экономического
и социального развития (1994) ->
академия IDB (2021)

Цели образовательных инициатив МБР и МФО:

- Передача знаний и повышение компетенций
- Распространение опыта и прикладной экспертизы
- Обеспечение широкой доступности знаний
- Снижение проектных рисков
- Усиление значимости в регионе операций

Модели управления:

- Отдельное юридическое лицо
- Подотчетность вице-президенту
- Уровень департамента

Модели финансирования:

- Бюджет организации
- Вклады доноров
- Собственные ресурсы

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

1. Активное развитие цифровых технологий делает образовательные инициативы МБР масштабируемыми, открытыми и доступными.
2. Образовательные онлайн-платформы, ИИ и VR/AR являются ключевыми компонентами эволюции форматов обучающих программ МБР.
3. Сотрудничество с образовательными учреждениями и платформами EdTech (Coursera, edX и т.д.) обогащает учебные инициативы МБР.
4. МБР повысят эффективность своих курсов за счет локализации и культурной адаптации.
5. Кастомизация повысит интерес спонсоров к конкретным курсам и привлечет доноров в виде стран, компаний и фондов.
6. Совместные программы различных МБР способствуют усилению образовательного эффекта.
7. Глубокая интеграция с проектами МБР и национальными программами делает обучающие курсы МБР обязательной частью кредитных и грантовых проектов.
8. МБР будут внедрять инструменты оценки эффективности своих программ.
9. Ожидается, что увеличится количество программ по развитию «мягких» навыков.
10. Образовательные мероприятия могут быть использованы для распространения и формирования международных норм и стандартов.
11. Образовательные инициативы могут стать центром притяжения академического сообщества (или платформой для формирования «академического капитала»).



Евразийский
Банк Развития



Полная версия
аналитического
доклада



Винокуров, Е., Кузнецов, А., Павлова, М., Малахов, А., Перебоев, В., Алданазаров, М., Усанов, А., Козырев, Д., (ЕАБР); Самад, Г., Абдуллоев, И., Раззак, А. (Институт CAREC) (2026) *Образовательные инициативы многосторонних банков развития как инструмент укрепления потенциала стран*. Совместный доклад. Алматы, Урумчи. Евразийский банк развития, Институт CAREC.

Данный доклад является первым в своем роде исследованием, в котором обобщен обширный опыт международных финансовых организаций по созданию собственных академий, институтов и обучающих программ. В исследовании представлен обзор таких образовательных инициатив 14 МФО с подробным описанием особенностей каждой из них, а также предлагается систематический анализ таких инициатив: их цели, факторы, благоприятствующие их созданию, модели управления и финансирования, целевая аудитория, тематические направления, онлайн-платформы и интеграция искусственного интеллекта, партнерские отношения и оценка эффективности. В докладе рассматриваются следующие вопросы: каковы основные движущие силы таких инициатив? Какие задачи ставятся перед ними? Как эти основанные на знаниях механизмы могут развиваться в будущем?

Ключевые слова: образование, обучение, развитие, многосторонние банки развития, МБР, МФО, наращивание потенциала, техническое содействие.

JEL: F15, F55, I25, J62, O15.

Перепечатка и другие формы копирования текста целиком или по частям, включая крупные фрагменты, а также размещение его на внешних электронных ресурсах разрешены со ссылкой на оригинальный источник.

Электронная версия доклада доступна на сайте Евразийского банка развития: <https://eabr.org/analytics/>, а также на сайте Института CAREC: <https://www.carecinstitute.org/publications/>.

Комментарии, предложения и замечания к настоящему докладу вы можете направить по адресу research@eabr.org.

Заявление об отказе от ответственности

Авторы полагают, но не гарантируют, что информация, представленная в настоящем докладе, верна по состоянию на дату публикации. Содержащиеся в настоящем докладе сведения, выводы и предложения основаны на полученной из первичных и вторичных источников информации, достоверность которой не может быть гарантирована. Мнения, толкования и выводы, изложенные в настоящем докладе, не обязательно представляют позицию Евразийского банка развития или Института CAREC.

© Евразийский банк развития, Институт CAREC, 2026

Дизайн доклада: Евразийский банк развития

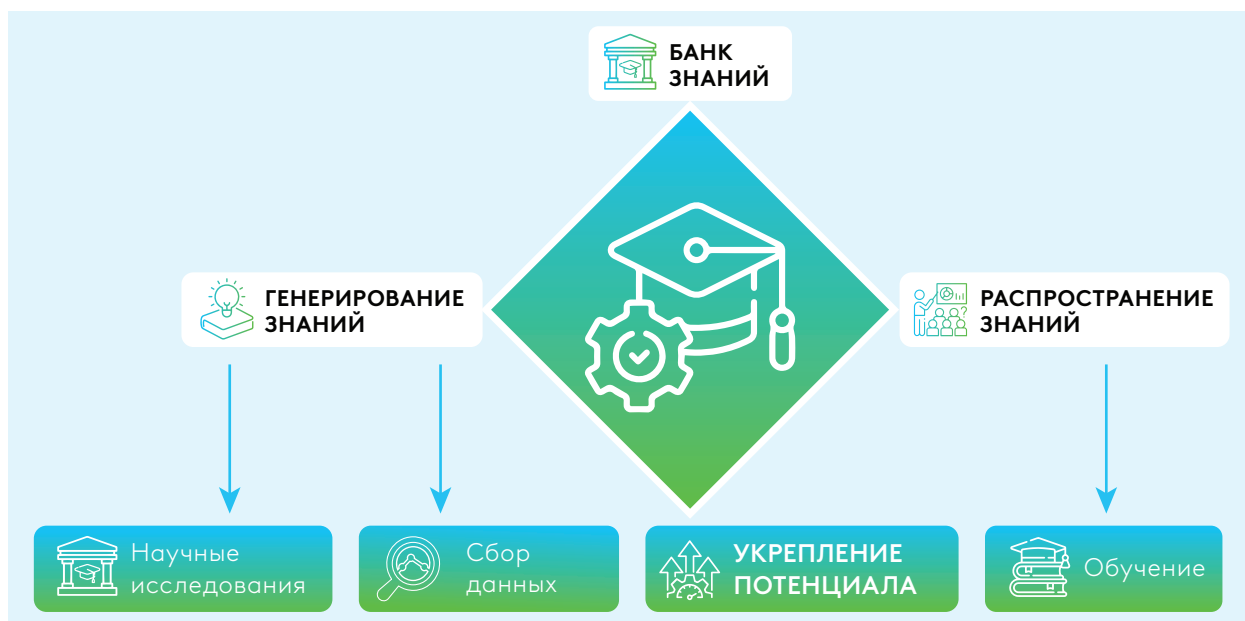
Содержание

Резюме	4
Введение	14
1. Обзор образовательных инициатив МБР	16
1.1. Группа Всемирного банка (WBG)	17
1.2. Африканский банк развития (AfDB)	20
1.3. Азиатский банк развития (ADB)	20
1.4. Банк развития Латинской Америки и Карибского бассейна (CAF)	21
1.5. Карибский банк развития (CDB)	22
1.6. Банк торговли и развития Юго-Восточной Африки (TDB)	22
1.7. Евразийский банк развития (EDB, ЕАБР)	22
1.8. Европейский банк реконструкции и развития (EBRD)	23
1.9. Европейский инвестиционный банк (EIB)	24
1.10. Межамериканский банк развития (IDB)	24
1.11. Исламский банк развития (IsDB)	25
1.12. Североамериканский банк развития (NADB)	26
1.13. Международный валютный фонд (IMF)	26
1.14. Институт Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (CI)	28
2. Основные особенности образовательных инициатив	31
2.1. Цели	31
2.2. Факторы, благоприятствующие созданию образовательных инициатив	32
2.3. Модели управления	33
2.4. Модели финансирования	36
2.5. Целевая аудитория	37
2.6. Кастомизация содержания обучения	38
2.7. Тематические направления	38
2.8. Онлайн-платформы и искусственный интеллект	40
2.9. Партнерские отношения	43
2.10. Оценка эффективности	45
3. Долгосрочная перспектива развития образовательных инициатив МБР	52
Список литературы	56
Список сокращений	60

Резюме

Многие многосторонние банки развития (МБР) стремятся стать «**банками знаний**». С этой целью они ведут деятельность по генерированию знаний и обмену ими, включая сбор данных, проведение научных исследований, оказание технического содействия и обучение (рисунки А). Данные виды деятельности взаимосвязаны и дают синергетический эффект, что усиливает воздействие МБР на развитие.

↓ Рисунок А. МБР как банк знаний



Источник: ЕАБР.

Образование и обучение — основные способы увеличения человеческого капитала, и МБР активно занимаются этой деятельностью на протяжении многих лет. Наличие качественного здравоохранения и образования, знаний и навыков, в экономике обычно называемое человеческим капиталом, имеет решающее значение для развития, поскольку способствует повышению производительности.

Что особенно важно, МБР предоставляют **финансирование для сектора образования**. Это включает в себя финансирование инфраструктуры образования, поддержку образовательных реформ и расширение доступа к образованию — обычно в форме **суверенных займов и грантов**.

МБР также являются **непосредственными поставщиками обучающих услуг**, рассматривая недостаточно развитый институциональный потенциал как одно из главных препятствий на пути развития, а обучение — как основной инструмент решения этой проблемы. В ходе исследовательской и инвестиционной деятельности МБР накапливают уникальные знания, которыми стремятся поделиться со своими клиентами, а также с более широкой аудиторией. Обучающие программы МБР также становятся механизмами **продвижения стандартов и передовой практики на региональном и глобальном уровнях**.

В [первой главе](#) доклада представлен обзор образовательных инициатив МБР, а именно 14 организаций, занимающихся вопросами развития ([таблица А](#)).

↓ [Таблица А. Образовательные инициативы МБР и МФО](#)

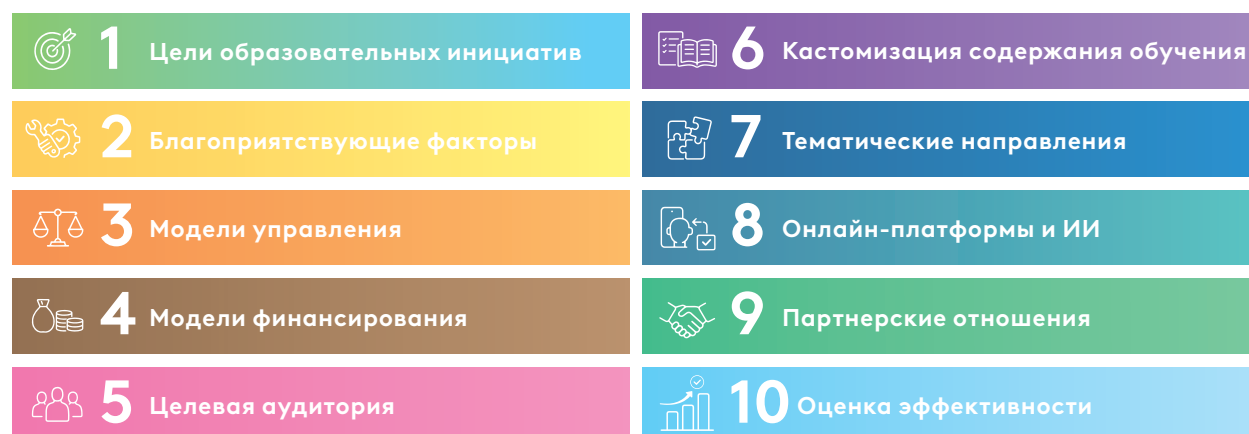
№ п/п	МБР/МФО	Образовательные инициативы	Начало реализации	Регион операций
Многосторонние банки развития				
1	WBG	институт экономического развития (1955), институт Всемирного банка (2000), академия Группы Всемирного банка (2025)	1955	все регионы мира
2	AfDB	Африканский институт развития	1973	Африка
3	ADB	институт Азиатского банка развития	1997	Азиатско-Тихоокеанский регион
4	CAF	платформа курсов CAF	нет данных	регион Латинской Америки и Карибского бассейна
5	CDB	платформа электронного обучения	нет данных	Карибский регион
6	TDB	академия TDB	нет данных	Юго-Восточная Африка
7	EDB	академия Евразийского банка развития	2025	Евразия с упором на Центральную Азию и Южный Кавказ
8	EBRD	платформа электронного обучения, академия воздействия EBRD, академия «зеленого» финансирования EBRD	нет данных	Центральная и Восточная Европа, Центральная Азия, Южное и Восточное Средиземноморье
9	EIB	институт Европейского инвестиционного банка	2012	преимущественно ЕС и все регионы мира
10	IDB	Межамериканский институт экономического и социального развития (1994), академия IDB (BIDAcademy) (2021)	1994	регион Латинской Америки и Карибского бассейна
11	IsDB	Исламский исследовательский и учебный институт	1981	страны — члены IsDB из Азии, Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки
12	NADB	институт управления коммунальным хозяйством	1999	Северная Америка
Другие международные финансовые организации*				
13	IMF	институт развития потенциала (1964), региональные центры развития потенциала (1992)	1964	все регионы мира
14	программа CAREC	институт CAREC	2015	Азия

Примечание: *IMF и институт CAREC включены в анализ, поскольку они обладают обширным опытом в области образовательных инициатив.

Источник: ЕАБР.

Во **второй главе** предлагается **систематический анализ** образовательных инициатив МБР по ряду аспектов: цели инициатив, благоприятствующие факторы, модели управления и финансирования, целевая аудитория, тематические направления, онлайн-платформы и интеграция искусственного интеллекта (ИИ), партнерские отношения и оценка эффективности (рисунок Б). В **третьей главе** доклада представлены долгосрочные перспективы развития образовательных инициатив МБР.

↓ Рисунок Б. Основные аспекты исследования



Источник: ЕАБР.

Цели образовательных инициатив. Согласно стратегическим документам, цели образовательных инициатив МБР можно разделить на пять групп.

- 1. Передача знаний и наращивание потенциала.** Слабый потенциал остается одним из главных барьеров, препятствующих воздействию на развитие. МБР предоставляют финансирование и стремятся повысить институциональный и профессиональный потенциал стран-заемщиков, чтобы они могли эффективно использовать поступающие ресурсы.
- 2. Снижение проектных рисков.** Обучение участников проектов современным методам планирования, закупок, мониторинга и оценки снижает вероятность ошибок и неэффективного использования средств.
- 3. Распространение внутренних знаний о международных подходах.** Обучающие программы способствуют обмену практическим опытом и знаниями на основе успешных проектов и инновационных подходов, реализуемых в разных странах.
- 4. Обеспечение доступности знаний для широкой аудитории.** В последнее десятилетие МБР начали предлагать массовые открытые онлайн-курсы (MOOC), которые не ориентированы исключительно на их клиентов и партнеров, а предназначены для более широкой аудитории.

Онлайн-курс — это экономически оправданный способ распространения знаний.

5. **Усиление влияния в регионах операций.** МБР могут использовать образовательные инициативы как инструмент усиления собственного влияния и создания бренда в целевых регионах, чтобы формировать позитивный имидж и укреплять свои отношения со странами-партнерами. Это также может оказаться полезным для МБР в разработке новых проектов и привлечении новых клиентов.

Благоприятствующие факторы. Для создания образовательной инициативы необходимо решение акционеров и руководства МБР. На наш взгляд, существенное положительное влияние на эти процессы оказывают следующие факторы.

1. **Выявление потребностей в обучении и пробелов в потенциале в целевых регионах.** Масштабы потребностей существенно различаются в зависимости от региона операций МБР. В Африке потребности в обучении значительны, поэтому AfDB (основной МБР, осуществляющий свою деятельность в этой части мира) разработал отдельную стратегию наращивания потенциала и создал специальное подразделение — Африканский институт развития, который занимается вопросами развития потенциала и обучения.
2. **Синергетический эффект при взаимодействии с другими видами деятельности в области знаний.** Если МБР активно реализует программы научных исследований и технического содействия, включение обучения в его деятельность в области знаний часто становится естественным шагом.
3. **Наличие финансирования.** Образовательные инициативы МБР представляют собой центры возникновения затрат: они не приносят дохода, который позволял бы хотя бы частично покрыть соответствующие расходы. Следовательно, они нуждаются в финансировании либо за счет административного бюджета МБР, либо за счет средств внешних доноров. Именно поэтому примеров обучающих программ, предлагаемых небольшими МБР, сравнительно немного.

Модели управления. Акционеры и руководство по-разному оценивают важность обучающей деятельности МБР, и чем большее значение придается этому виду деятельности, тем более видное место он занимает в структуре банка. Если подразделение, занимающееся обучением, полагается преимущественно на помощь внешних доноров, то вполне обоснованно предположить, что

доноры захотят участвовать в определении его приоритетов и управлении. Имеющиеся примеры можно разделить на три большие группы.

1. **Отдельное юридическое лицо.** Подразделение, занимающееся обучением, может быть создано в качестве независимого члена группы наравне с самим МБР. Например, институт Азиатского банка развития (ADB) является независимым членом Группы ADB. Бюджет института не зависит от бюджета ADB, при этом банк не несет ответственности по обязательствам ADBI.
2. **Подотчетность вице-президенту.** Это более типичная модель управления: обучением занимается один из департаментов МБР, который подчиняется непосредственно одному из его вице-президентов. Например, Африканский институт развития подчиняется главному экономисту — вице-президенту по вопросам экономического управления и управления знаниями Африканского банка развития.
3. **Уровень департамента.** Подразделение, ответственное за обучение, является частью более крупного департамента и подчиняется его руководителю. В ряде МБР, например в EBRD, образовательные инициативы не представлены отдельным подразделением в организационной структуре, а реализуются как одна из целого ряда программ.

Модели финансирования. Подразделения МБР, занимающиеся обучением, получают финансирование из различных источников. WBG и IMF используют как административный бюджет, так и вклады доноров. По оценкам WBG, в 2010 финансовом году около 60% учебных программ финансировалось за счет средств целевых фондов, то есть внешних доноров, а остальные 40% — за счет средств банка.

1. **Базовое финансирование за счет бюджета МБР.** Образовательные инициативы нередко финансируются в основном за счет средств административного бюджета МБР. Такой подход обеспечивает стабильность, но ограничивает имеющиеся ресурсы.
2. **Вклады доноров.** Это могут быть гранты, выделяемые внешними донорами, и вклады государств — членов МБР. ADBI выделяется в системе МБР, поскольку в основном полагается на вклады доноров. Его бюджет на 2024 г., составивший примерно 16 млн долл., финансировался в основном за счет средств правительства Японии, а также небольших вкладов Южной Кореи и Малайзии.

- 3. Собственные ресурсы.** Образовательные инициативы МБР также могут быть платными для пользователей. Однако на практике такое случается редко и, как правило, только в тех случаях, когда обучение проводится для страны с высоким уровнем дохода. В основном обучение, предлагаемое МБР, бесплатно.

Целевая аудитория образовательных инициатив МБР, как правило, определяется сферой их компетенции и целями мероприятий. В этой связи основной аудиторией для инициатив становятся существующие и потенциальные клиенты, а также партнеры в области развития. Развитие онлайн- и виртуального обучения позволяет значительно снизить его стоимость в расчете на одного участника и открывает доступ к обучению для гораздо более широкой аудитории. Многие МБР размещают свои обучающие продукты в формате MOOC на своих специализированных веб-сайтах или платформах.

Кастомизация содержания обучения. Одним из особых аспектов обучения, в котором субрегиональные МБР могут иметь сравнительные преимущества перед более крупными организациями, является кастомизация содержания обучения с учетом условий конкретной страны. Обучающие программы крупных МБР, включая ADBI при ADB и Открытый учебный кампус (Open Learning Campus) при WBG, которые в основном проводят общее обучение по базовым темам, могут корректировать его содержание с учетом специфики региона, но лишь в редких случаях кастомизируют его в соответствии с потребностями конкретных стран.

Субрегиональные МБР работают в ограниченном числе стран, а значит, могут быть лучше подготовлены к проведению обучения с учетом специфики страны благодаря глубокому знанию ее потребностей в обучении, более тесным связям с лицами, принимающими решения, и потенциальными партнерами, а также благодаря владению национальными языками.

Тематические направления. Обучающие программы МБР можно разделить на семь направлений: 1) управление проектами; 2) устойчивое развитие и устойчивость к последствиям изменения климата; 3) экономический и финансовый менеджмент; 4) цифровая трансформация и инновации; 5) социальная интеграция и гендерное равенство; 6) государственно-частное партнерство; 7) лидерство. Самыми популярными направлениями оказались экономический и финансовый менеджмент, далее следуют управление проектами и лидерство.

Изменение климата и устойчивое развитие — в настоящее время основные приоритеты в области обучения. Поскольку технологии меняют процесс развития, МБР также предлагают обучение в области цифрового управления, «умных городов», кибербезопасности и принятия решений на основе больших данных. Есть также курсы, посвященные использованию ИИ и блокчейна для предоставления государственных услуг и эффективного распределения ресурсов.

Онлайн-платформы и ИИ. Эти инструменты используются для расширения доступа к знаниям, персонализации учебного процесса и поддержки наращивания потенциала. Платформы на базе ИИ могут анализировать успеваемость учащихся в режиме реального времени и корректировать содержание обучения, предлагая дополнительную поддержку, когда это необходимо, или ускоренное прохождение разделов, которые учащиеся осваивают легко. Например, институт Исламского банка развития использовал достижения в области искусственного интеллекта, особенно появление больших языковых моделей вроде ChatGPT, для разработки на базе ИИ помощника в области исламского финансирования, который предназначен для демократизации доступа к знаниям в этой сфере.

Партнерские отношения. К числу партнеров могут относиться правительства стран, образовательные учреждения, аналитические центры, частный сектор и другие агентства по развитию. Партнерство позволяет совместно использовать ресурсы, задействовать преимущества и знания каждого партнера и таким образом повышать эффективность обучающих программ, адаптируя их к потребностям на местах и опираясь при этом на передовую мировую практику.

Наиболее ярким примером является глобальная сеть IMF, состоящая из 17 региональных центров развития потенциала (RCDC). Каждый из них был создан в сотрудничестве с партнерами, в число которых входят региональные государства-члены, страны-доноры и несколько МБР, включая WBG, ADB, CDB, CABEI и EIB. Большинство RCDC финансируется за счет стран-членов и внешних доноров.

Оценка эффективности. Регулярное проведение оценки позволяет руководству банка, странам-донорам и странам-получателям убедиться в ценности и эффективности обучающих программ. Это позволяет МБР решать следующие задачи: 1) оптимизировать программы и трату ресурсов; 2) обеспечивать осязаемое воздействие на развитие; 3) демонстрировать учет и обоснованность инвестиций.

Систематическую оценку эффективности обучающих программ проводят только IMF и некоторые крупные МБР. При этом они обычно опираются на модель Киркпатрика (опубликованную в 1959 г.).

- **Уровень 1. Реакция** (удовлетворенность участников) измеряется с помощью анкетирования, которое проводится в конце курса. Участников также просят поделиться предложениями по совершенствованию курса.
- **Уровень 2. Обучение** оценивается с помощью предварительных и итоговых экзаменов.
- **Уровень 3. Поведение.** Оцениваются конечные результаты обучения отдельных лиц и по учреждениям. Под конечными результатами обычно понимают изменения в эффективности работы участников на их рабочих местах, связанные с пройденным обучением. Их оценивают с помощью опросов через несколько месяцев после завершения образовательных мероприятий. Каждые три года IMF проводит более широкое обследование, аккумулируя информацию о будущих потребностях в обучении.
- **Уровень 4. Результаты.** На этом уровне оценивается, насколько повысилась эффективность работы организации, к которой принадлежит участник. IMF не проводит оценку четвертого уровня, поскольку она слишком затратна и сложна в реализации. Другие МБР, предлагающие обучение, также не проводят оценку четвертого уровня.

Долгосрочная перспектива развития образовательных инициатив МБР

МБР развиваются, реагируя на глобальные и региональные вызовы. Под влиянием технологических, социальных и экономических факторов образовательная деятельность МБР, скорее всего, будет **активизироваться и трансформироваться**.

Через 10 лет образовательные инициативы МБР, вероятнее всего, будут восприниматься не как вспомогательный инструмент, а как ключевой неинвестиционный вид деятельности. МБР могут стать своего рода обучающими центрами по вопросам развития.

Мы считаем, что следующие **векторы развития** повлияют как на имеющиеся, так и на новые образовательные инициативы всех МБР.

1. **Активное развитие цифровых технологий делает образовательные инициативы МБР масштабируемыми, открытыми и доступными.** Ожидается, что МБР будут все чаще создавать открытые образовательные ресурсы, доступные со всего мира. Новые технологии позволят снизить производственные затраты.
2. **Образовательные онлайн-платформы, ИИ и VR/AR являются ключевыми компонентами эволюции учебных инициатив МБР.** МБР будут продолжать использовать онлайн платформы в качестве основных инструментов для масштабирования своих учебных программ. Использование ИИ позволит разработать адаптивные форматы для персонализации процесса обучения.
3. **Сотрудничество с образовательными учреждениями и платформами EdTech (Coursera, edX и т.д.) обогащает учебные инициативы МБР.** Университеты и платформы EdTech являются каналами доступа к региональной и глобальной аудитории. Это, вероятно, приведет к расширению сотрудничества между МБР и такими организациями.
4. **МБР повысят эффективность своих курсов за счет локализации и культурной адаптации.** Это означает, что МБР будут более активны в двух областях: перевод контента на национальные языки и адаптация материалов к институциональным особенностям разных регионов.
5. **Индивидуализация повысит интерес спонсоров к конкретным курсам и привлечет доноров в виде стран, компаний и фондов.**

6. **Сотрудничество различных МБР представляет собой значительную возможность для развития.** Совместные инициативы по наращиванию потенциала могут обеспечить больший эффект, сократить дублирование и укрепить экосистему развития в разных странах.
7. **Глубокая интеграция с проектами МБР и национальными программами делает обучающие курсы МБР обязательной частью кредитных и грантовых проектов.** Они также могут быть включены в национальные программы профессионального развития государственных служащих.
8. **МБР будут стремиться рассчитывать рентабельность своих программ.** Новые технологии помогут МБР разработать системы оценки эффективности. Это позволит перераспределить ресурсы, используя сочетание офлайн- и онлайн-форматов.
9. **Ожидается, что количество курсов, посвященных навыкам межличностного общения, увеличится.** Навыки межличностного общения являются необходимым фактором для успешной реализации проектов МБР.
10. **Образовательные мероприятия могут быть использованы для распространения и формирования международных норм и стандартов.** Проекты развития требуют меньше ресурсов МБР, когда клиенты придерживаются единых правил.
11. **Обучающие инициативы могут стать более эффективными за счет накопления «академического капитала».** Ожидается, что МБР будут поддерживать сообщества своих выпускников (клубы выпускников и др.).