

20. ГДЕ МБР БУДУТ ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ?

За более чем 80 лет система МБР стала одним из ключевых инструментов поддержки социально-экономического развития, прежде всего в развивающихся странах. Для многих из них МБР являются основным источником долгосрочных инвестиций, способствующих развитию инфраструктуры, снижению бедности и росту занятости. Помимо финансовых ресурсов, МБР играют важную роль как носители знаний и уникальной страновой и региональной экспертизы.

В публичных дискуссиях по вопросам деятельности МБР основное внимание, как правило, уделяется ограниченной группе крупнейших банков, на которые приходится основная часть активов и инвестиций. Однако в действительности система МБР значительно более широка и разнообразна.

МБР существенно различаются по масштабам активов, географии операций, мандатам и системе корпоративного управления. Более мелкие МБР часто обладают специализированными мандатами, тогда как крупные — универсальными.

Существенные различия наблюдаются и в моделях акционерного участия: от классической структуры, основанной на модели IBRD, до использования разных классов акций, гибридного капитала и привлечения институциональных инвесторов.

В последние десятилетия новые МБР формируются преимущественно странами-заемщиками, главным образом развивающимися. Разнообразие МБР позволяет лучше учитывать страновую специфику и стимулирует поиск инновационных решений.

«Группа двадцати» (G20) призывает МБР к повышению их эффективности и значительному росту объемов финансирования с их стороны для решения стоящих перед странами мира глобальных и региональных проблем ([G20, 2024](#); [Independent Experts Group, G20, 2023](#)). В этой связи в 2024 г. была разработана Дорожная карта по реформированию системы МБР ([врезка 1](#)).

Врезка 1. Дорожная карта «Группы двадцати» по реформированию системы МБР

Дорожная карта (G20 Roadmap towards better, bigger and more effective MDBs) была принята в 2024 г. на встрече министров финансов и управляющих центральными банками стран G20. В документе отмечается, что мировое сообщество по-прежнему существенно отстает от достижения Целей устойчивого развития и выполнения Парижского соглашения по климату. За последнее десятилетие дефицит финансирования, необходимого для достижения указанных целей, значительно возрос и в настоящее время оценивается примерно в 4 трлн долл. США ежегодно.

Дорожная карта предлагает комплексную программу реформирования системы МБР, направленную на наращивание их финансового потенциала, повышение операционной эффективности и усиление воздействия на развитие. Реализация реформ должна привести к возрастанию роли МБР в решении глобальных и региональных задач.

Документ предусматривает как краткосрочные (один-три года), так и среднесрочные (до 2030 г.) меры. Мониторинг прогресса осуществляется Рабочей группой G20 по международной финансовой архитектуре (IFAWG) по направлению МБР.

Основное содержание Дорожной карты составляют 13 рекомендаций с соответствующими шагами по их реализации, сгруппированных в три блока.

1. Более совершенная система МБР

- Совершенствование стратегического видения МБР с целью усиления их вклада в решение глобальных вызовов;
- укрепление национальных систем и оптимизация операционных процессов МБР;

- поддержка страновых платформ и расширение практики совместного финансирования проектов;
- улучшение и координация процессов подготовки проектов;
- повышение эффективности мобилизации частного капитала и внутренних национальных ресурсов;
- расширение масштабов финансирования в национальных валютах и развитие инструментов хеджирования валютных рисков;
- оптимизация использования льготного финансирования для стран с низким уровнем дохода.

2. Более масштабная система МБР

- Продолжение реализации реформ, предложенных в рамках обзора достаточности капитала МБР;
- проведение регулярных обзоров соответствия ресурсной базы МБР их стратегическим целям;
- разработка инновационных финансовых инструментов (в том числе гибридного капитала и портфельных гарантий), а также изучение возможностей направления специальных прав заимствования в МБР.

3. Более эффективная система МБР

- Укрепление систем измерения, отчетности и оценки воздействия;
- повышение географического разнообразия, а также представленности женщин и стран с формирующимися рынками и развивающихся стран в руководстве и персонале МБР;
- формирование стимулов для координации деятельности МБР на системном и страновом уровнях.

Многосторонние банки развития обладают значительным потенциалом для повышения эффективности своей деятельности. Это подтверждается исследованием аналитического центра ODI ([Prizzon et al., 2026](#)), основанным на масштабном опросе представителей правительств и самих МБР. В исследовании приняли участие 650 респондентов из 125 стран.

Ключевые выводы доклада указывают на системные ограничения текущей модели системы МБР, в частности:

- 1 Недостаточная гибкость финансирования.** Только 20% считают, что МБР хорошо учитывают местную специфику, и лишь 25% оценивают помощь как своевременную и гибкую.
- 2 Слабая координация между МБР** на страновом уровне. Удовлетворенность ею выразили лишь 48% респондентов.
- 3 Длительные и сложные проектные циклы.** Только 47% удовлетворены текущими процессами подготовки проектов.

Представленные выводы подчеркивают необходимость трансформации подходов МБР.

Ниже представлен авторский взгляд на возможные направления развития системы МБР с учетом текущих трендов и международной дискуссии.

1 Появление трех-четырех новых МБР в ближайшие 10–15 лет с фокусом на развивающиеся страны

Продолжается четвертая волна создания многосторонних банков развития, которая на сегодняшний день еще не исчерпала свой потенциал. Ее ключевой особенностью является усиление роли развивающихся стран в мировой экономике, в том числе через формирование и развитие институтов развития, находящихся под их управлением. В 2009–2025 гг. были учреждены три новых банка, что позволяет предположить появление сопоставимого числа МБР в следующие 10–15 лет. Новые МБР формируются в связке с региональными интеграционными объединениями, при этом наибольший интерес к их созданию сохраняется в странах Азии и Африки. Представляется вероятным дальнейшее преобразование региональных фондов развития в МБР.

2 Опережающий рост объемов несuverенного финансирования

Наблюдаемый рост благосостояния развивающихся стран сопровождается увеличением спроса на несuverенные операции. Улучшение институциональной среды формирует широкую базу для реализации несuverенных проектов. Для государств становится более предпочтительным привлечение финансирования в экономики по так называемым «банкуемым» проектам, обладающим коммерческой окупаемостью. Такие инвестиции не создают нагрузки на государственный бюджет. Поэтому крупнейшие МБР последовательно наращивают объемы несuverенного финансирования, в результате чего структура их операций смещается от суверенных к несuverенным. Дополнительным стимулирующим фактором выступает расширение участия частных инвесторов в проектах МБР, которые ориентированы на более высокую доходность.

3 Диверсификация отраслевой структуры финансирования МБР

Финансовый сектор, энергетика и транспорт исторически являлись ключевыми получателями ресурсов МБР, что отражало приоритеты макроэкономической стабилизации и устранения инфраструктурных ограничений. Вместе с тем рост потребностей стран-заемщиков в поддержке структурной трансформации экономик и повышении экспортного потенциала обуславливает увеличение спроса на финансирование производственных секторов, прежде всего промышленности и агропромышленного комплекса. Дополнительно ожидается рост числа банкуемых проектов в секторах социальной сферы и городской коммунальной инфраструктуры. Это позволит не только увеличить масштабы деятельности МБР в этих отраслях, но и усилить их вклад в развитие человеческого капитала.

4 Диверсификация инвестиционных инструментов МБР

Инструменты МБР, вероятно, будут более широко представлены в портфелях МБР. Доля кредитования снизится за счет увеличения использования других инвестиционных инструментов: инвестиции в акционерный капитал, приобретение долговых ценных бумаг заемщиков, а также документарные операции (гарантии и аккредитивы). Это будет связано с ожидаемым опережающим ростом объемов несuverенного финансирования.

5 Рост значения «неинвестиционной триады»

МБР будут все активнее развивать «неинвестиционную триаду» — (1) техническую помощь, (2) аналитические продукты и (3) обучающие программы — в ответ на растущий спрос со стороны стран-заемщиков. Зрелые МБР будут масштабировать разработку и распространение своих интеллектуальных продуктов в целях передачи знаний и наращивания потенциала стран-акционеров, снижения проектных рисков, распространения накопленной экспертизы. МБР меньшего масштаба, в свою очередь, будут активнее развивать неинвестиционные инструменты, занимая специализированные ниши на региональном уровне и усиливая свою экспертизу в отдельных секторах. Существенный импульс этому процессу придаст внедрение новых технологий (ИИ, VR/AR и др.), которые позволят повысить операционную эффективность проектов, улучшить качество аналитики и значительно расширить охват аудитории интеллектуальных продуктов МБР.

6 Развитие новых механизмов привлечения капитала помимо традиционных

В условиях существенных бюджетных ограничений для рекапитализации МБР вынуждены искать источники расширения капитала. Расширение состава акционеров за счет нерегиональных участников может привести к рискам размывания контроля над управлением МБР. В свою очередь, привлечение частных инвесторов в капитал сопряжено с риском усиления коммерциализации деятельности банков. В этой связи ожидается рост использования банками гибридного капитала. Одним из примеров являются бессрочные субординированные облигации AfDB, выпущенные в 2024 г. на сумму 750 млн долл., которые учитываются рейтинговыми агентствами как капитал, повышая кредитное плечо банка.

7 Создание новых целевых фондов капитала

Такие фонды ориентированы на привлечение долгосрочного частного финансирования в инфраструктурные проекты стран — акционеров МБР и позволяют учитывать специфические потребности отдельных секторов или регионов. Фонды капитала позволяют привлекать ресурсы вне баланса МБР. Это снижает зависимость от взносов акционеров и расширяет общий объем доступного финансирования. Основными инвесторами в подобных фондах, как правило, выступают пенсионные фонды, страховые компании, банки развития и профессиональные управляющие активами. Фонды капитала, вероятно, станут распространенным каналом привлечения ресурсов институциональных инвесторов.

8 Расширение участия частного капитала в инвестиционной деятельности МБР

Помимо софинансирования проектов, это требует активного внедрения инновационных финансовых механизмов. Одним из приоритетных направлений является передача части рисков с балансов МБР внешним инвесторам, что позволяет высвободить капитал и увеличивать объемы финансирования без увеличения балансовых обязательств. Также мобилизация частного капитала будет сохранять ключевое значение как инструмент привлечения частных инвестиций в проекты МБР.

9 Расширение финансирования в национальных валютах

Это позволяет заемщикам снижать риски, а МБР — расширять пул потенциальных клиентов. Наблюдается высокий спрос со стороны стран на расширение такого вида финансирования. Использование национальных валют обладает рядом стратегических преимуществ: снижает валютные риски для заемщиков, расширяет доступ к финансовым ресурсам, стимулирует привлечение частного капитала, а также способствует развитию внутренних рынков капитала. Особую активность в данном направлении проявляют новые и субрегиональные банки. Финансирование в национальных валютах уже закрепляется в стратегических приоритетах таких институтов. В частности, Новый банк развития ставит цель довести долю финансирования в валютах стран-участниц до 30%.