



МБЭС

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

СТРАТЕГИЯ МБЭС

на 2024-2026 гг.

Улан-Батор
2024

Оглавление

1. ПРЕДПОСЫЛКИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ МБЭС	2
1.1 Итоги реализации действующей Стратегии развития 2021-2025.....	2
1.2 Основные аспекты Стратегии МБЭС на 2024-2026 гг.	3
2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА.....	5
2.1 Основные тенденции развития мировой экономики и международной торговли.....	5
2.2 Страны-члены Банка: экономический обзор и структура внешней торговли.....	8
2.3 Внутренняя среда.....	20
3. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И НИША МБЭС	22
3.1 Видение и Миссия.....	22
3.2 Ниша МБЭС.....	22
4. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МБЭС	25
4.1 География деятельности	25
4.2 Ценностное предложение Банка	27
4.3 Реализация миссии института развития	30
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ.....	32
5.1 Стратегические цели	32
5.2 Механизмы достижения стратегических целей	32
5.3 Ключевые показатели эффективности	34
6. РАЗВИТИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ	35
6.1 Работа с клиентами	35
6.2 Операционная работа.....	35
6.3 Управление рисками.....	36
6.4 Корпоративное управление	36
6.5 Управление персоналом	37
6.6 Информационные технологии.....	37
6.7 Стратегическое и бизнес-планирование.....	37
7. МБЭС В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ	39

1. ПРЕДПОСЫЛКИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ МБЭС

1.1 Итоги реализации действующей Стратегии развития 2021-2025

Стратегия развития МБЭС на 2021-2025 гг., одобренная на 135-м заседании Совета, отражала амбициозные планы Банка по «росту в интересах стабильности» на основе успешной трансформации Банка, начавшейся в 2018 г., подкрепленной существенным ростом основных направлений деятельности и повышением эффективности работы. Ориентация на рост заключалась в сбалансированном наращивании бизнеса во всех восьми странах-членах Банка, что позволило бы МБЭС выйти на новый масштаб деятельности и достичь в 2025 г. объема активов в размере 1 млрд. евро.

Несмотря на сложные условия ведения бизнеса в период пандемии и спада экономической активности, в 2021 – начале 2022 г. Банк смог создать все необходимые предпосылки для реализации стратегических задач и ориентиров к середине стратегического цикла:

- За 2021 г. объем кредитно-документарного портфеля МБЭС (брутто) увеличился на 25% и превысил 0,5 млрд евро впервые в истории Банка, в кредитном портфеле были представлены все страны-члены МБЭС. Общий объем активов при этом практически достиг 0,8 млрд евро.

График 1. Динамика кредитно-документарного портфеля (в млн евро)



- Банк успешно разместил дебютный выпуск своих облигаций на европейском рынке – в Болгарии, став первой МФО, базирующейся за пределами Европейского Союза, и выпустившей облигации на болгарском рынке в национальной валюте и в соответствии с местным законодательством.
- Ведущие рейтинговые агентства высоко оценили деятельность Банка: в марте 2021 г. Fitch Ratings повысило долгосрочный рейтинг МБЭС на одну ступень до «BBB», а агентство Moody's изменило прогноз по рейтингу МБЭС со «Стабильного» на «Позитивный» и подтвердило долгосрочный рейтинг на уровне «Ваа3».

В ноябре 2021 г. Банк получил награду британского медиа-портала Global Banking & Finance Review «Лучший банк Восточной Европы в сфере торгового финансирования 2021», которая

доказала, что операции МБЭС по торговому финансированию способствовали интеграции и развитию торговых отношений между странами-членами Банка.

Геополитические события 2022 г. привели к радикальному изменению операционной среды Банка, потребовавшему разработки новой, среднесрочной Стратегии на 2024-2026 гг.

1.2 Основные аспекты Стратегии МБЭС на 2024-2026 гг.

1.2.1 Базовые принципы новой Стратегии

Настоящая Стратегия основана на следующих принципах, выступающих фундаментальными ориентирами для деятельности МБЭС в стратегическом периоде 2024-2026 гг.:

Базовый принцип 1. *«Сохранение статуса наднационального международного финансового института развития, свободного от ограничительных мер (строгий мониторинг соответствия комплаенс-требованиям и обеспечение транспарентности операций), с уникальной продуктовой линейкой и экспертизой в области торгового финансирования, деятельность которого служит интересам всех стран-членов».*

Существование Банка как международного института развития, напрямую связано с неукоснительным соблюдением Банком требований санкционного комплаенса.

Базовый принцип 2. *«Преемственность накопленных компетенций МБЭС в предоставлении прямого торгового финансирования корпоративному сектору и финансовым институтам. Совершенствование продуктовой специализации для эффективного развития торгово-экономических связей стран-акционеров».*

Компетенции МБЭС в прямом торговом финансировании выделяют его среди других институтов развития, их сохранение и развитие являются фундаментом ценностного предложения МБЭС для стран-членов.

Базовый принцип 3. *«Определение приоритетных регионов присутствия МБЭС в соответствии с национальными интересами стран-членов и объективными возможностями Банка».*

В работе по расширению географии деятельности Банк будет руководствоваться, прежде всего, торговыми интересами стран-членов.

Базовый принцип 4. *«Финансовая устойчивость Банка. Достижение безубыточности операционной деятельности Банка и выполнение обязательств перед вышедшими странами».*

Операционная безубыточность – залог финансовой устойчивости МБЭС, она необходима для выполнения его финансовых обязательств перед вышедшими странами и сохранения статуса надежного партнера для действующих и потенциальных новых акционеров.

Базовый принцип 5. *«Последовательное создание предпосылок к расширению состава акционеров за счет развития бизнеса Банка в приоритетных регионах, а также посредством модернизации учредительных документов и системы корпоративного управления».*

Высокая деловая активность Банка на перспективных рынках и внедрение современных практик корпоративного управления – необходимые предпосылки для вступления новых стран в состав акционеров МБЭС.

Базовый принцип 6. *«Стратегия будет учитывать необходимость адаптации Банка к новой реальности и создания предпосылок для дальнейшего устойчивого роста. Реализация Стратегии будет направлена на последовательный переход от стабилизации работы Банка в изменившихся условиях к развитию специализации и бизнес-модели Банка».*

Банк нацелен на долгосрочную перспективу и рассматривает реализацию настоящей Стратегии и достижение заложенных в ней целей в качестве важнейших шагов в подготовке к дальнейшему развитию.

1.2.2 Целевой стратегический сценарий

Стратегия МБЭС на 2024-2026 гг. имеет переходный характер - её целью является **завершение адаптации Банка к новой операционной реальности и создание предпосылок для дальнейшего устойчивого роста в следующем стратегическом цикле.**

С учетом комплексности стоящих перед Банком задач по развитию деятельности в принципиально новых условиях, опираясь на поддержку странами-членами соответствующих усилий, в стратегическом периоде Банк намерен реализовать **целевой стратегический сценарий**, подразумевающий:

- 1. Активную и системную работу Банка на рынках всех стран-членов.**
- 2. Развитие инфраструктурной и ресурсной базы в странах-членах и приоритетном регионе Южной и Восточной Азии.**

Полнота реализации целевого сценария будет определяться достижением Банком следующих стратегических целей:

- I. Усиление роли Банка во взаимной торговле и устойчивом развитии стран-членов**
- II. Развитие продуктовой линейки и партнерской сети**
- III. Расширение ресурсной базы и снижение её стоимости**
- IV. Повышение операционной эффективности**

Содействовать их достижению будут:

- реализация индивидуализированного ценностного предложения Банка для каждой страны-члена,
- диверсификация источников фондирования,
- работа по выходу на перспективные рынки в приоритетном регионе и за его пределами,
- расширение партнерских отношений с финансовыми институтами, включая национальные и международные институты развития,
- осуществление комплекса мероприятий по развитию функциональных направлений и повышению эффективности операционной деятельности.

2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

2.1 Основные тенденции развития мировой экономики и международной торговли

Негативные потрясения последних четырех лет – пандемия COVID-19, обострение геополитической напряженности – сформировали ряд тенденций в мировой экономике и международной торговле, которыми в той или иной мере будут определяться внешние условия деятельности МБЭС в стратегическом цикле 2024-2026 гг.

Общее замедление темпов экономического роста

Согласно последним прогнозам МВФ¹ средний темп роста мирового ВВП в 2024-2026 гг. составит 3,2%, что ниже исторического среднего за 10 лет с 2010 по 2019 гг., составившего 3,7% (3,5% при исключении из расчета восстановительного роста в 2010 г. после кризиса 2009 г.).

Влияние этого фактора на деятельность МБЭС не имеет явного характера, но выражается в общем снижении деловой активности в странах-членах и снижении темпов роста их торговли.

Замедление темпов роста международной торговли, нарушение цепочек поставок

Слабая динамика мировой торговли сохранится в среднесрочной перспективе, несмотря на восстановление торговли услугами. Согласно прогнозу МВФ, средний темп роста мировой торговли в 2024-2026 гг. составит 3,3% (средний показатель за 2010-2019 гг. 4,6%), при этом в 2023 г. темп роста составил всего 0,3%.

Более слабый, чем ожидалось, глобальный спрос, логистические и расчетные проблемы создают повышенные риски для развития мировой торговли. Усиление торгового протекционизма и фрагментация торговых связей ведут к увеличению торговых издержек и замедлению роста торговли. Уязвимость глобальных цепочек поставок, ставшая очевидной в период пандемии и геополитической напряженности, требует от производителей новых стратегий, основанных уже не на интеграции в глобальный рынок, а на формировании диверсифицированного пула локальных поставщиков на рынках ближнего зарубежья.

В случае продолжения дробления глобальных торговых, инвестиционных и финансовых сетей, вероятен дальнейший переход к локализованным производствам, осуществляющим мультивалютные расчеты через различные расчетные сервисы и системы. Тем не менее, на начальном этапе переход на расчеты в национальных валютах будет сопряжен с дополнительными издержками (расширенные по сравнению с резервными валютами спреды при конвертации, отсутствие широкого и доступного перечня инструментов управления ликвидностью, регуляторные барьеры и т.д.).

Среди позитивных факторов, которые будут влиять на мировую торговлю в прогнозном периоде, можно отметить ряд улучшений в логистике глобальной торговли (например, нормализация ставок фрахта и грузоперевозок после пиковых значений, достигнутых в период пандемии), а также заключение новых торговых соглашений между странами и регионами.

Данный фактор, несмотря на в целом ограничивающее влияние на развитие деятельности МБЭС, открывает новые возможности для реализации Банком его задач института развития – в первую очередь, в восстановлении и укреплении цепочек поставок.

¹ Здесь и далее представлены данные World Economic Outlook Database / April, 2024.

Сохранение инфляционного давления

Значительные бюджетные стимулы и мягкая денежно-кредитная политика, применявшиеся в крупнейших экономиках мира с начала пандемии, привели к вливанию в экономику значительного количества ликвидности. Хотя данные меры помогли поддержать мировую экономику на первых этапах кризиса, они также привели к существенному росту инфляции, которая достигла 4,7% в 2021 г. по сравнению со средним показателем в 3,5% в предыдущее десятилетие. Ситуация усугубилась геополитическими событиями 2022 г., приведшими к повсеместному росту государственных расходов, цен на сырьевые и продовольственные товары, а также дополнительным проблемам в цепочках поставок. Эти факторы привели к росту среднего уровня инфляции до 6,8% в 2023 г.

Более долгосрочный характер повышенного инфляционного давления обуславливается ростом заработных плат в том числе из-за структурных проблем на рынках труда, значительным уровнем долга в экономике.

МВФ прогнозирует в 2024-2026 гг. постепенное снижение среднего уровня инфляции до 3,7%.

На стратегическом горизонте инфляция будет влиять на величины административных расходов и капитальных затрат МБЭС.

Завершение периода низких процентных ставок и снижение ликвидности

Ужесточение финансовых условий, направленное на сдерживание чрезвычайно высокой и устойчивой инфляции, может иметь средне- или долгосрочные негативные последствия для рыночной ликвидности и стоимости финансирования. Ожидается сохранение сдерживающей денежно-кредитной политики до тех пор, пока не появится явная тенденция снижения базовой инфляции.

В условиях продолжающегося процесса сокращения баланса центральных банков рыночная ликвидность будет снижаться. Период «дешевых» денег можно считать завершенным, ставки по депозитам и другим источникам фондирования, вероятно, останутся повышенными в обозримом будущем.

Этот фактор, в целом, замедляет спрос на кредитование и требует эффективного управления стоимостью фондирования.

Наращение процессов деглобализации

Сохраняющаяся геополитическая и геоэкономическая напряженность, риски эскалации конфликтов оказывают дестабилизирующий эффект на мировую экономику, повышают неопределенность и волатильность, ведут к усилению экономической разобщенности, что будет выражаться в введении дополнительных ограничений на международные платежи, трансграничное перемещение капитала и рабочей силы. Издержки такой разобщенности особенно высоки в краткосрочной перспективе, поскольку переориентация и замещение трансграничных потоков потребует времени.

После прецедента введения крупномасштабных финансовых санкций в отношении России, существенно изменивших глобальный торгово-экономический ландшафт, в средне- и долгосрочной перспективе возможны изменения в структуре валютных резервов стран и практике международных расчетов – в частности, повышение роли мультивалютных расчетов, расчетов в национальных валютах и ЦФА.

Одновременно, наблюдающееся усиление роли региональных ассоциаций, союзов и блоков (расширение БРИКС, высокая активность АСЕАН и АТЭС, развитие ЕАЭС) ведет к дальнейшему

переформатированию регионального экономического взаимодействия, появлению новых глобальных экономических центров и национальных партнерств, в долгосрочной перспективе – возникновению и внедрению новых валют.

Влияние этого фактора на деятельность МБЭС в стратегическом периоде имеет смешанный характер – повышенные риски и волатильность сопровождаются появлением новых возможностей для развития продуктовой линейки и региональной интеграции.

Снижение инвестиций и ухудшение кредитного качества заемщиков

Сочетание высокой неопределенности, медленного экономического роста, жестких финансовых условий и значительного уровня долга ведет к ослаблению инвестиций и может спровоцировать корпоративные дефолты.

Слабый рост инвестиций представляет значимую проблему на прогнозном горизонте, поскольку он сдерживает потенциальный рост экономик и развитие торговли. Поддержка инвестиционной активности необходима для преодоления наблюдающегося замедления долгосрочного экономического роста, особенно в развивающихся странах. Это потребует как проведения соответствующей экономической политики со стороны государств, так и расширения возможностей для финансирования частного сектора – в том числе, со стороны международных организаций.

Ведение банковской деятельности в условиях снижения кредитного качества заемщиков предъявляет высокие требования к системе управления рисками МБЭС.

Растущая роль МБР в имплементации принципов устойчивого развития и переходе к «зеленой» экономике

Современная экономическая и геополитическая конъюнктура, прямо и косвенно угрожающая реализации Целей устойчивого развития, предъявляет особые требования к многосторонним банкам развития, деятельность которых направлена на обеспечение стабильности экономик развивающихся стран и решение задач глобального характера.

В настоящее время внимание всех институтов развития приковано к климатической повестке и связанным с ней инициативам. Обеспечение устойчивого развития, снижение выбросов в атмосферу и реализация энергоэффективных проектов являются общепризнанными приоритетами для МБР. Отвечая на новые вызовы, все институты развития среди своих ключевых задач заявляют усиление взаимного сотрудничества и сотрудничества с частным сектором в целях мультипликации финансовых ресурсов и реализации совместных проектов и программ.

В октябре 2023 года крупнейшие МБР (ADB, AIIB, CEB, EBRD, EIB, NDB, IDB, ISDB и World Bank) выпустили совместное заявление, подтверждающее их готовность укрепить сотрудничество в пяти критически важных областях:

1. Расширение возможностей финансирования.
2. Активизация совместных действий по борьбе с изменениями климата.
3. Расширение сотрудничества на страновом уровне.
4. Увеличение объемов софинансирования.
5. Активизация участия частного сектора.

Согласно заявлению, указанные МБР готовы взаимодействовать с акционерами, клиентами, финансовыми институтами, гражданским обществом и другими заинтересованными сторонами для формирования системы МБР, которая лучше реагирует на проблемы развития и обеспечивает общее

процветание для тех, кто больше всего в этом нуждается, а также рассчитывают на более интенсивное взаимодействие как друг с другом, так и с другими институтами развития.

В контексте климатических изменений, отдельным заявлением в декабре 2023 г., указанные МБР подтвердили приверженность социально инклюзивным, гендерно- и экологически позитивным действиям в области климата и развития, с учетом их различных мандатов, уникальных страновых и клиентских сетей, операционных моделей, географического положения и опыта.

Сохранение позиционирования МБЭС в качестве института развития, пребывание в соответствующей международной повестке и поиск возможностей для взаимодействия с другими МБР имеют фундаментальное значение для продолжения работы Банка и являются неотъемлемым компонентом настоящей Стратегии.

2.2 Страны-члены Банка: экономический обзор и структура внешней торговли

Анализ особенностей экономик стран-членов, их сильных сторон и стоящих перед ними вызовов, структуры их внешней торговли (в том числе взаимной) позволяет выявить важнейшие потребности стран-членов и отразить их в ценностном предложении МБЭС, сформулированном для каждой страны-члена в разделе 4.2 «Ценностное предложение Банка» настоящей Стратегии.

2.2.1 Вьетнам

Ключевые показатели экономики

Вьетнам – одна из наиболее быстро растущих экономик мира, характеризующаяся высокой степенью открытости и вовлеченности в международную экономическую интеграцию. В течение последних нескольких лет Вьетнам активно подписывал двусторонние торговые соглашения со странами всего мира, реализация которых должна поддержать дальнейшее развитие внешней торговли страны.

Таблица 1. Основные показатели экономики Вьетнама

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	Среднее 2019- 2023	Прогноз		
				2024	2025	2026
Рост ВВП, в %	8,1	5,0	5,2	5,8	6,5	6,5
Инфляция (ИПЦ), среднее за период, в %	3,2	3,3	2,9	3,7	3,4	3,4
Темп роста экспорта, в %	6,4	-3,9	5,0	4,7	5,5	7,2
Темп роста импорта, в %	2,8	-4,7	4,3	8,7	6,6	8,2

Источник: IMF, World Economic Outlook Database, April 2024.

Развитие экономики Вьетнама базируется на успехе в крупных отраслях, таких как сельское хозяйство, текстильная, пищевая, мебельная и бумажная промышленность, производство пластмасс, а также туризм и телекоммуникации. В последние годы промышленный сектор пережил значительный подъем (угольная, углеводородная, электроэнергетическая, цементная, сталелитейная промышленность). Несмотря на то, что Вьетнам является «новичком» в нефтяной промышленности, он стал третьим по величине производителем нефти в Юго-Восточной Азии. Страна также инвестировала в отрасли с высокой добавленной стоимостью, такие как автомобилестроение, электронные и компьютерные технологии (программное обеспечение).

Рост ВВП Вьетнама достиг 10-летнего максимума в 7,2% в 2019 г., но затем снизился из-за вспышки COVID-19, тем не менее, оставшись в положительной области даже в кризисном 2020 г. (2,9%). Уже в 2022 году 10-летний максимум был обновлен и рост ВВП составил 8%.

Согласно прогнозу МВФ, в 2024 г. темп экономического роста Вьетнама увеличится до 5,8% (с 5,0% в 2023 г.) и будет продолжать расти до 6,5% в 2026 г. Стремление правительства увеличить государственные расходы, особенно на транспорт и инфраструктуру, должны способствовать росту торговли и развитию Вьетнама как одного из производственных центров в Юго-Восточной Азии. Акцент на поддержке иностранных инвестиций, диверсификации экспорта, развитии банковского сектора, экологически чистой энергетике, туризма и создании новых предприятий позволит обеспечить восстановление экономики и долгосрочную устойчивость.

Одним из базовых элементов дальнейшего экономического роста страны, повышения эффективности экономики (в том числе в части роста рабочих мест и сокращения бедности) и увеличения экспорта является развитие частного сектора, который на текущий момент преимущественно представлен малыми и средними предприятиями (более 90% предприятий Вьетнама²).

Вызовами для экспортно-ориентированной экономики страны являются замедление глобального роста и слабая экономическая конъюнктура в Китае, что может осложнить восстановление внешнего спроса в стратегическом периоде и, как следствие, негативно сказаться на динамике экспорта Вьетнама и производственной активности в стране.

Банковский сектор

Банковский сектор Вьетнама обладает значительными перспективами роста благодаря позитивным внешним факторам, включая сравнительно благоприятную макроэкономическую среду, непокрытый потенциал внутреннего рынка и растущую тенденцию перехода к цифровому банкингу. В то же время благоприятное влияние на сектор оказала реструктуризация многих игроков, что помогло повысить конкурентоспособность в различных аспектах — от продуктов и услуг до корпоративного управления, управления рисками и операционной эффективности.

Банки Вьетнама постепенно переходят от продуктов, основанных на процентном доходе, к продуктам, основанным на комиссионных доходах, которые включают в себя платежные поручения и торговое финансирование, карты и банковское страхование и т. д. Это в значительной степени соответствует глобальной тенденции в банковской сфере и сдвигу в сторону расширения розничного сегмента, который с такими продуктами, как ипотечные кредиты, автомобильные кредиты, кредитные карты и т. д., предполагает более высокую норму прибыли и является более устойчивым источником дохода для локальных банков.

Банковское кредитование растет достаточно высокими темпами. Общий объем кредитования в экономике увеличился на 13,8% в 2023 г.³ (в 2022 г. рост составил 14,2%). При этом кредитование торговых операций выросло на 19,8% в 2023 г. (в 2022 г. рост составил 15,8%).

Внешняя торговля

Вьетнам является одной из наиболее открытых экономик в Азии с точки зрения международной торговли: в 2022 г. отношение объема внешней торговли к ВВП Вьетнама составило 186%, в то время как среднее значение по региону составило 61%, а среднемировое – 74%⁴.

² OECD - *SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam, 2021.*

³ *State Bank Of Vietnam, Credit to The Economy*

⁴ World Bank - Trade (% of GDP) – Viet Nam, East Asia & Pacific, World.

Вьетнамская экономическая модель опирается, помимо прочего, на иностранные инвестиции и экспорт в США, Китай и ЕС.

Таблица 2. Основные торговые партнеры Вьетнама

№	Страна	Оборот внешней торговли за 2022 г., млн долл. США	% страны в общем обороте внешней торговли на 2022 г.	CAGR 2017-2022
1	Китай	234 921	28.8%	14.0%
2	США	147 275	18.1%	21.1%
3	Республика Корея	87 688	10.7%	6.5%
4	ЕС	71 564	8.8%	6.6%
5	Япония	45 069	5.5%	6.1%
6	Китай, Гонконг	32 827	4.0%	12.6%
7	Сингапур	22 708	2.8%	7.7%
8	Таиланд	21 150	2.6%	5.0%
9	Малайзия	19 394	2.4%	10.6%
10	Индия	14 885	1.8%	4.0%

Источник: UN Comtrade Database

В последние годы Вьетнам демонстрировал приверженность либерализации торговли. Вьетнам имеет соглашения о свободной торговле со странами АСЕАН, ЕС, ЕАЭС⁵, с Чили, Южной Кореей, Японией, Великобританией и Израилем⁶, а также с Китаем, Индией, Австралией и Новой Зеландией (как член АСЕАН). Кроме того, страна является членом таких крупнейших соглашений о свободной торговле, как Всеобъемлющее и прогрессивное соглашение о Транстихоокеанском партнерстве⁷ и соглашение о Всестороннем региональном экономическом партнерстве (ВРЭП)⁸. Большая часть сырья для экспорта Вьетнама импортируется из стран-участниц ВРЭП. Дополнительно ведутся переговоры о заключении соглашений о свободной торговле между Вьетнамом и ОАЭ, Канадой и ЕАСТ (Швейцария, Норвегия, Исландия, Лихтенштейн).

Основными экспортными отраслями являются электронная промышленность, машиностроение, обувная и швейная промышленность, а также мебельная отрасль. Импорт страны состоит, главным образом, из электротехнической продукции и комплектующих, компьютеров, машин, тканей и пластмасс, а также минерального топлива.

2.2.2 Монголия

Ключевые показатели экономики

Монголия – богатая ресурсами, ориентированная на усиление своей международной экономической интеграции страна, занимающая стратегически важное географическое положение между Россией и Китаем.

Основной вклад в ВВП Монголии вносит горнодобывающая промышленность (особенно уголь, медь и золото). Также значимыми для национальной экономики являются

⁵ Участники: Россия, Беларусь, Армения, Казахстан, Кыргызстан.

⁶ Подписано 25 июля 2023 г., должно вступить в силу в 2024 г.

⁷ Участники: Австралия, Бруней, Канада, Чили, Япония, Малайзия, Мексика, Перу, Новая Зеландия, Сингапур и Вьетнам.

⁸ Участники: Австралия, Бруней, Камбоджа, Китай, Индия, Индонезия, Япония, Лаос, Малайзия, Мьянма, Новая Зеландия, Филиппины, Сингапур, Южная Корея, Таиланд и Вьетнам.

сельскохозяйственный сектор, состоящий в основном из традиционного животноводства, и растущий сектор услуг, включающий туризм, транспорт и логистику, банковское дело, а также телекоммуникации.

Таблица 3. Основные показатели экономики Монголии

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	Среднее 2019- 2023	Прогноз		
				2024	2025	2026
Рост ВВП, в %	5,0	7,0	2,9	6,5	6,0	5,5
Инфляция (ИПЦ), среднее за период, в %	15,2	10,3	8,8	9,7	10,0	8,9
Темп роста экспорта, в %	23,9	53,6	9,3	10,0	13,7	6,5
Темп роста импорта, в %	12,6	20,2	5,8	5,7	9,2	8,0

Источник: IMF, World Economic Outlook Database, April 2024.

В экономике страны частный сектор в основном представлен малыми и средними предприятиями, которые сконцентрированы в несырьевых секторах, что делает их важнейшими участниками процесса диверсификации национальной экономики.

В период с 2010 по 2019 год Монголия была одной из самых быстрорастущих экономик в мире со среднегодовым ростом 7,9%. Пандемия COVID-19 нанесла существенный урон экономике Монголии, несмотря на обширную государственную поддержку. В 2020 г. ВВП страны сократился на 4,6%, что стало самым значительным спадом с 1992 г. Тем не менее, экономика начала постепенно восстанавливаться по мере снятия антиковидных ограничений и в 2022 г. реальный ВВП превысил уровень, существовавший до пандемии.

Согласно прогнозу МВФ, в 2024-2026 гг. ожидается некоторое замедление темпов экономического роста Монголии с 7% в 2023 г. до 5,5% в 2026 г., основной причиной которого станет прогнозируемое замедление экономической активности в Китае, который является основным рынком сбыта для системно значимой горнодобывающей отрасли Монголии.

Поддержку экономике в среднесрочной перспективе должны оказать рост частного потребления и бюджетная экспансия, а также реализация горнодобывающих и инфраструктурных проектов. Тем не менее, проциклическая налогово-бюджетная политика может усилить инфляционное давление, поддержать спрос на импорт и создать риски возникновения «двойного» дефицита – бюджетного и дефицита текущего счета. Сохранение инфляции выше установленного целевого диапазона в среднесрочной перспективе будет влиять на остальные секторы и может сдерживать экономический рост страны.

Вызовом для национальной экономики является сильная зависимость ключевых секторов – прежде всего, добывающей промышленности, но также и сельского хозяйства – от внешних факторов: конъюнктурных колебаний на глобальных товарных и сырьевых рынках, погодных условий, а также состояния экономик ключевых торговых партнеров (прежде всего, Китая). Относительно высокий уровень долга и ограниченные золотовалютные резервы усиливают уязвимость страны к внешним шокам. В связи с этим крайне важной является задача развития потенциала диверсификации экономики: наращивание производственного сектора, особенно агропродовольственного (животноводство, молочные продукты, мясо, кашемир), туризма, а также увеличение экспорта. Кроме того, необходимо развитие транспортной инфраструктуры, что, в свою

очередь, повысит эффективность логистики и торговли, а также цифровой инфраструктуры и связи, снижение ресурсоемкости и совершенствование методов ведения сельского хозяйства.

Банковский сектор

Исторически для Монголии характерен относительно низкий показатель отношения банковских кредитов частному сектору к ВВП по сравнению со средним показателем по региону (40,9% по сравнению со 161,2% по региону по состоянию на 2022 г.⁹), что свидетельствует о недостаточной насыщенности экономики банковским финансированием.

Высокая концентрация банковского сектора, строгие требования к залоговому обеспечению ограничивают кредитование, особенно малого и среднего бизнеса, что усугубляется низкой склонностью к риску по отношению к МСП со стороны национальных финансовых институтов.

Большинство банков Монголии осуществляют международные денежные переводы. Четыре крупнейших банка поддерживают корреспондентские отношения с рядом иностранных банков и имеют счета в основных мировых валютах.

Учитывая значительный объем обязательств, выраженных в иностранной валюте, банковские балансы по-прежнему могут подвергаться влиянию валютных колебаний. Заметный разрыв между иностранными активами и обязательствами может представлять валютные риски для банковских балансов, особенно в условиях изменчивости на внешних рынках. Несмотря на сокращение доли долларовых кредитов в банковском секторе в последние годы, уровень долларизации текущих счетов и депозитов по-прежнему остается высоким.

Внешняя торговля

Экономика Монголии в значительной степени зависит от внешней торговли: в 2022 г. торговля составила 136% от ВВП Монголии, в то время как среднее значение по региону составило 61%, а среднемировое – 74%¹⁰. При этом внешнеторговый оборот страны характеризуется достаточно низкой продуктовой и географической диверсификацией. Например, торговля с Китаем составляет более половины общего объема внешней торговли Монголии, при этом 84% (2022 г.) экспорта Монголии приходится на Китай. В части импорта Монголия тесно связана с Россией, являющейся основным поставщиком энергетических продуктов в страну.

Таблица 4. Основные торговые партнеры Монголии

№	Страна	Оборот внешней торговли за 2022 г., млн долл. США	% страны в общем обороте внешней торговле на 2022 г.	CAGR 2017-2022
1	Китай	12 226	65.7%	-0.9%
2	Российская Федерация	2 765	14.9%	16.5%
3	Швейцария	975	5.2%	7.8%
4	Япония	523	2.8%	5.8%
5	Республика Корея	465	2.5%	13.9%
6	Германия	194	1.0%	8.6%
7	США	176	0.9%	13.9%
8	Италия	139	0.7%	7.8%
9	Казахстан	104	0.6%	6.8%

⁹ World Bank - Domestic credit to private sector by banks (% of GDP) - Mongolia, East Asia & Pacific.

¹⁰ World Bank - Trade (% of GDP) – Mongolia, East Asia & Pacific, World.

10	Сингапур	102	0.5%	4.6%
----	----------	-----	------	------

Источник: UN Comtrade Database

Монголия нацелена на интенсификацию и диверсификацию своей внешней торговли. Страна является участницей Азиатско-Тихоокеанского торгового соглашения¹¹, подписано соглашение об экономическом партнерстве с Японией, инициированы процедуры разработки и подписания соглашений о свободной торговле с ЕАЭС, Южной Кореей и Китаем.

Основными экспортными отраслями являются добывающая промышленность (уголь, руды, золото, сырая нефть), текстильная и пищевой промышленности. Монголия импортирует в основном энергоносители, машины и оборудование, различные электроприборы, транспортные средства, металлы и изделия из них.

2.2.3 Россия

Ключевые показатели экономики

Россия – одна из крупнейших экономик мира по объему производимого ВВП, богатая природными ресурсами и полезными ископаемыми и занимающая стратегическое географическое положение между Европой и Азией, которое характеризуется протяженным «поясом соседства», наличием многочисленных сухопутных и морских транспортных коридоров. Как следствие, Россия является значимым экономическим партнером для многих стран в регионе.

Таблица 5. Основные показатели экономики России

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	Среднее 2019-2023	Прогноз		
				2024	2025	2026
Рост ВВП, в %	-1,2	3,6	1,6	3,2	1,8	1,3
Инфляция (ИПЦ), среднее за период, в %	13,8	5,9	6,8	6,9	4,5	4,0
Темп роста экспорта, в %	-8,4	-15,6	-6,2	6,5	5,9	4,5
Темп роста импорта, в %	-14,6	16,0	1,8	1,5	1,9	1,7

Источник: IMF, World Economic Outlook Database, April 2024.

Российская экономика по структуре соответствует экономикам развивающихся стран: сектор услуг составляет чуть более 50% ВВП, относительно невысокая доля потребления домохозяйств (около 47% ВВП в 2022 г.), а также высокий процент импорта в важнейших промышленных секторах. Ключевыми отраслями российской экономики являются добывающая промышленность и нефтепереработка, сельское хозяйство, пищевая промышленность, металлургия, машиностроение, химическая промышленность.

Государство продолжает играть большую роль в российской экономике, особенно в сфере природных ресурсов, инфраструктуры, энергетики и финансового сектора. В свою очередь развитие частного сектора, прежде всего, малых и средних предприятий должно способствовать повышению инклюзивности и устойчивости экономического роста.

После спада в 2022 г. – начале 2023 г. российская экономика вернулась к росту уже во II квартале 2023 г. Ключевыми драйверами динамики ВВП выступили промышленное производство

¹¹ Участники: Бангладеш, Китай, Индия, Лаос, Южная Корея, Шри-Ланка и Монголия.

(прежде всего, обрабатывающая промышленность) и высокая потребительская активность. Рост промышленности стал следствием бюджетного стимулирования ряда отраслей и занятия ниш иностранных компаний в результате импортозамещения.

Предполагается, что геополитическая напряженность и санкционные ограничения в основном сохранятся на всем прогнозном горизонте, что может значительно ограничивать экономическую активность. На период 2024-2026 гг. МВФ прогнозирует рост экономики России на 3,2% в 2024 г. с последующим замедлением до 1,3% в 2026 г. Экономический рост замедлится в значительной степени под влиянием жестких финансовых условий, введенных для борьбы с устойчивой инфляцией. Повышение процентных ставок негативно скажется на корпоративном и потребительском кредитовании и, как следствие, ослабит динамику внутреннего спроса, что должно привести к постепенному снижению инфляционного давления. Поддержку экономике на прогнозном горизонте должна оказывать мягкая бюджетная политика.

Рисками для прогноза являются усиление геополитической напряженности, а также более значительное, чем ожидается, замедление глобального экономического роста, что приведет к сокращению спроса на российский экспорт (в первую очередь сырьевой) и, как следствие, заметному падению экспортных доходов.

Ключевым вызовом для российской экономики является необходимость её адаптации к изменившимся условиям, требующим структурной трансформации: диверсификации и повышения производительности отраслей, обеспечения технологического суверенитета, реконфигурации логистических маршрутов, поиска альтернативных поставщиков и покупателей в производственных цепочках, налаживания производства товаров-аналогов.

Банковский сектор

В ближайшие годы российская финансовая система останется в значительной степени, изолированной от международных рынков в результате санкционных ограничений. Подразделения российских финансовых компаний за рубежом в основном закрыты, а большинство иностранных финансовых компаний, действующих в стране, продают или прекращают свою деятельность. Государство предприняло необходимые меры по недопущению внутреннего финансового кризиса и поддержало банки различными способами, включая поддержку ликвидности и смягчение регулирования.

Денежно-кредитная политика Центрального Банка подразумевает таргетирование инфляции и направлена на борьбу с ней через активное управление ключевой ставкой. Банковский сектор России обеспечивает относительно невысокий уровень насыщенности экономики банковским финансированием: объем банковского кредитования корпоративного сектора к ВВП составил 54,4% в 2021 г. при среднем показателе по региону 90,7%¹². Ключевые банки и банковские группы на рынке являются государственными либо имеют государственное участие, хотя ряд конкурентов из частного сектора также играет системно значимую роль. Российские банки демонстрируют высокий общий уровень капитала, что имеет решающее значение для обеспечения платежеспособности и покрытия убытков в стрессовых ситуациях.

В российской банковской отрасли отсутствует значительная дифференциация, поскольку все основные игроки предлагают клиентам схожие финансовые продукты и действуют по схожим стратегиям. Большинство игроков отрасли периодически финансируют свою деятельность, выпуская

¹² World Bank - Domestic credit to private sector by banks (% of GDP) - Russian Federation, Europe & Central Asia.

акции и облигации или приобретая различные компании в других отраслях и рынках. Согласно анализу Эксперт РА, для обслуживания ВЭД клиенты стараются выбирать более крупные кредитные организации, представляющие собой сочетание неподсанкционности, технологичности и клиентского сервиса.

Внешняя торговля

Россия интегрировалась в международные цепочки поставок как крупный поставщик сырьевых товаров, среди которых злаки, титан, уран, древесина и изделия из дерева, металлы, а также углеводороды. Кроме того, Россия является одним из крупнейших поставщиков удобрений на мировом рынке.

После 2022 г. Россия столкнулась с необходимостью реконфигурации исторически сложившихся цепочек поставок, поиска новых покупателей и поставщиков промежуточной и готовой продукции. Началась переориентация торговых маршрутов и расширение внешнеэкономического взаимодействия с перспективными партнерами из стран ЕАЭС, Центральной и Восточной Азии, Ближнего Востока, стран Африки, а также стран Центральной и Южной Америки.

Таблица 6. Основные торговые партнеры России

№	Страна	Оборот внешней торговли за 2022 г., млн долл. США	% страны в общем обороте внешней торговле на 2022 г.	CAGR 2017-2022
1	Китай	190 272	23.2%	17.7%
2	Турция	68 192	8.3%	24.3%
3	Германия	46 882	5.7%	-3.4%
4	Индия	43 555	5.3%	33.9%
5	Беларусь	43 418	5.3%	6.2%
6	Италия	34 725	4.2%	8.7%
7	Нидерланды	26 651	3.3%	2.7%
8	Казахстан	26 123	3.2%	9.8%
9	Польша	21 472	2.6%	-0.2%
10	Республика Корея	21 146	2.6%	2.2%

Источник: UN Comtrade Database

Россия заинтересована в либерализации торговли на уровне региона своего присутствия: Россия является членом ЕАЭС, имеет соглашения о свободной торговле с Азербайджаном, Туркменистаном, Грузией, Узбекистаном, Сербией, а также Вьетнамом, Ираном, Китаем и Сингапуром (как член ЕАЭС).

Россия экспортирует в основном продукцию добывающей и нефтеперерабатывающей промышленности, металлургии, машиностроения, химической и сельскохозяйственной промышленности. Страна в основном импортирует машины, оборудование и транспорт, химические продукты (в т. ч. фармацевтические товары), продовольственные товары и сельскохозяйственную продукцию.

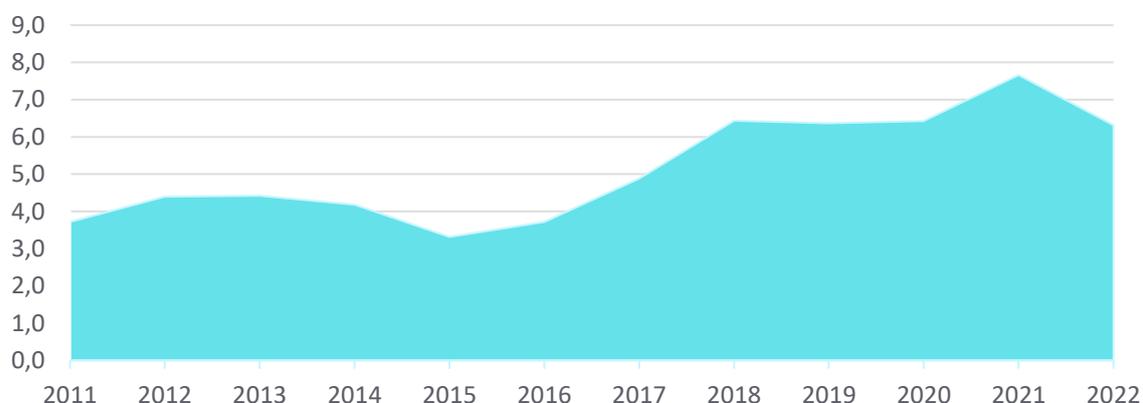
2.2.4 Взаимная торговля Вьетнама, Монголии и России

Общий товарооборот

Начиная с 2017 г. и вплоть до 2022 г. наблюдалась тенденция постепенного увеличения объемов взаимной торговли стран-членов МБЭС (CAGR 2016-2021 гг. составил 16%), после чего на

фоне геополитических событий ее интенсивность начала снижаться (основным фактором стало снижение экспорта из Вьетнама в Россию). Тем не менее, торговые отношения между странами-членами имеют потенциал для дальнейшего развития.

График 2. Оборот взаимной торговли стран-членов МБЭС (в млрд долл. США)



Источник: UN Comtrade Database

Несмотря на относительно небольшие объемы, последние пять лет наблюдается увеличение торговли между Монголией и Вьетнамом: совокупный объем товарооборота увеличился в 2018-2022 гг. почти в два раза до 85 млн долл. США. Обе страны проявляют заинтересованность в дальнейшем развитии взаимной торговли. Монголия является для Вьетнама нетто-импортером, поскольку объем импортируемой продукции стабильно превышает экспорт страны во Вьетнам.

Россия традиционно является стратегически важным торговым партнером Монголии, занимая второе место после Китая в товарообороте страны. При этом импорт из России значительно превышает объемы монгольского экспорта в страну. По данным монгольской таможенной статистики, объем торговли между Монголией и Россией в 2022 г. составил почти 2,8 млрд долл., что стало историческим рекордом для двух стран.

Двусторонняя торговля между Россией и Вьетнамом следовала восходящему тренду вплоть до 2022 г., однако после 2022 г. произошло значительное сокращение экспорта из Вьетнама в Россию, что привело к снижению интенсивности внешнеторговых отношений между странами.

Несмотря на существующие трудности, МБЭС видит потенциал для развития взаимной торговли между странами-членами, основывающийся как на исторически сложившихся торговых связях, так и общей для всех трех стран ориентации на диверсификацию поставщиков и направлений экспорта.

Товарная структура взаимной торговли Вьетнама, Монголии и России

Развернутый анализ товарной структуры взаимной торговли стран-членов позволяет выявить текущие тренды, определить потенциал её роста и возможные приоритеты для МБЭС – прежде всего, с точки зрения реализации его задач института развития.

Таковыми приоритетами для каждой страны-члена являются отрасли здравоохранения, пищевой и химической промышленности. Кроме того, важное значение имеет швейная и текстильная промышленность, а также машиностроение.

График 3. Структура экспорта Вьетнама, 2022 г.



Источник: UN Comtrade Database

Анализ товарной структуры экспорта Вьетнама в страны-члены за 2022 г., а также его динамики за 2018-2022 гг. позволяет выделить следующие отраслевые приоритеты для МБЭС с учетом накопленного Банком опыта и экспертизы, а также его задач института развития:

- **Химическая промышленность** – на продукцию химии полимеров и химические продукты глубокой переработки приходится более 15% экспорта Вьетнама в Россию и Монголию.
- **Металлургическая промышленность** – на продукцию металлообработки приходится более 10% вьетнамского экспорта на рынки Монголии и России, при этом в 2018-2022 гг. наблюдалось увеличение объемов (CAGR за период составил 51%).
- **Электронная промышленность** является одной из ведущих экспортных отраслей Вьетнама и также занимает лидирующую позицию в экспорте Вьетнама в Россию и Монголию – более 42% совокупного объема по двум странам. Однако в 2022 г. наблюдалось значительное сокращение объемов, прежде всего, из-за резкого падения экспорта по данной товарной статье в Россию.
- **Сельское хозяйство** – продукция аквакультуры и растениеводства составляет более 26% экспорта Вьетнама в Россию и Монголию, тем не менее в 2022 г. зафиксировано почти двукратное снижение объемов, главным образом, за счет сокращения экспорта в Россию.
- **Швейная и обувная промышленность** является одной из ведущих экспортных отраслей Вьетнама, в товарной структуре поставок из Вьетнама в Россию и Монголию на нее приходится около 25% совокупного объема по двум странам. В 2022 г. наблюдалось двукратное сокращение поставок в Россию, при этом экспорт данных товаров в Монголию увеличился на 44% (тем не менее, совокупная динамика по двум странам была отрицательной).
- **Пищевая промышленность** – продукты питания составляют более 26% экспорта Вьетнама на рынки двух стран-членов Банка. В 2022 г. наблюдалось снижение поставок в

Россию на 39%, при этом экспорт пищевых товаров в Монголию увеличился почти в два раза (тем не менее совокупная динамика по двум странам была отрицательной).

- **Машиностроение** является одной из ведущих экспортных отраслей Вьетнама, на рынки России и Монголии поставляются в основном различные машины и оборудование, а также продукция транспортного машиностроения (запчасти и комплектующие для транспортных средств). Экспорт данной категории товаров сократился в 2022 г. на фоне сокращения поставок в Россию. При этом в части экспорта в Монголию наблюдалась положительная динамика (CAGR 2018-2022 гг. составил 8%)
- **Здравоохранение (фармацевтическая отрасль и медицинское оборудование)** – несмотря на сокращение поставок в Россию в 2022 г., совокупный объем экспорта (особенно фармацевтических товаров) на рынки стран-членов МБЭС увеличился на 28% (CAGR 2018-2022 гг. составил 8%) за счет увеличения экспорта в Монголию. Наблюдаемая динамика может свидетельствовать о наличии потенциала дальнейшего роста.

График 4. Структура экспорта Монголии, 2022 г.



Источник: UN Comtrade Database

Анализ товарной структуры экспорта Монголии в страны-члены за 2022 г., а также его динамики за 2018-2022 гг. позволяет выделить следующие отраслевые приоритеты для МБЭС с учетом накопленного Банком опыта и экспертизы, а также его задач института развития:

- **Пищевая промышленность** – одна из наиболее значимых отраслей национальной экономики, базирующаяся на сельскохозяйственном секторе страны. В экспорте Монголии в Россию и Вьетнам на продукты данной отрасли приходится более 24% совокупного объема. После спада в 2020 г. наблюдалось значительное увеличение поставок в Россию.
- **Швейная и текстильная промышленность** является одной из ведущих отраслей несырьевого экспорта Монголии. В разрезе стран-членов Банка поставки идут в Россию – около 4% совокупного объема по двум странам. В 2022 г. наблюдалось некоторое снижение объемов, однако среднесрочная динамика остается положительной (CAGR 2018-2022 гг. составил 9%).

Несмотря на то, что основу экспорта Монголии составляет продукция горнодобывающей промышленности, МБЭС не выделяет данную отрасль в качестве приоритетной, руководствуясь необходимостью финансирования операций, направленных на диверсификацию экспорта страны и повышение в его структуре продуктов с высокой степенью переработки, а также с учетом фокуса Банка на финансировании проектов и операций устойчивого развития, подразумевающих положительный экологический эффект.

График 5. Структура экспорта России, 2022 г.



Источник: UN Comtrade Database (зеркальные данные)

Анализ товарной структуры российского экспорта в страны-члены Банка за 2022 г., а также его динамики за 2018-2022 гг. позволяет выделить следующие отраслевые приоритеты для МБЭС с учетом накопленного Банком опыта и экспертизы, а также его задач института развития:

- **Пищевая промышленность** – на пищевую продукцию приходится около 21% экспорта России во Вьетнам и Монголию. При этом несмотря на некоторое снижение объемов экспорта по данной статье по линии Россия – Вьетнам в 2022 г., среднесрочная динамика поставок на рынки стран-членов остается положительной (CAGR 2018-2022 гг. составил 22%). Экспорт в Монголию демонстрирует положительную динамику на всем горизонте 2018-2022 гг.
- **Химическая промышленность** является одной из ведущих экспортных отраслей России, на рынки Монголии и Вьетнама поставляются в основном удобрения, а также продукция химии полимеров – более 25% совокупного экспорта в страны-члены. Оба направления демонстрировали положительную среднесрочную динамику, которая сохранилась в 2022 г. на обоих рынках.
- **Машиностроение** – продукция машиностроительной отрасли занимает значимое место в российском несырьевом экспорте. На продукцию машиностроения приходится около 8% совокупного экспорта России на рынки стран-членов, при этом наблюдалась среднесрочная положительная динамика, которая сохранилась в 2022 г. на обоих рынках.
- **Металлургическая промышленность** является одной из ведущих экспортных отраслей России, на нее приходится около 22% российских поставок на рынки Монголии и

Вьетнама. В 2022 г. наблюдалось почти двукратное снижение поставок во Вьетнам, при этом экспорт металлургической продукции в Монголию демонстрировал положительную динамику на всем горизонте 2018-2022 гг. (тем не менее совокупная динамика по двум странам в 2022 г. была отрицательной).

- **Здравоохранение (фармацевтическая отрасль)** – фармацевтические товары составляют около 3% российского экспорта в Монголию и Вьетнам. Несмотря на сокращение поставок в Монголию в 2022 г., среднесрочная динамика осталась положительной (CAGR 2018-2022 гг. составил 25%). При этом поставки во Вьетнам увеличились на 5% в 2022 г. (CAGR 2018-2022 гг. составил 32%). Наблюдаемая динамика может свидетельствовать о наличии потенциала дальнейшего роста.

Несмотря на то, что основу экспорта России составляет продукция добывающей и нефтеперерабатывающей промышленности, МБЭС не выделяет данные отрасли в качестве приоритетных, руководствуясь необходимостью финансирования операций, направленных на диверсификацию экспорта страны и повышение в его структуре продукции отраслей высоких переделов, а также с учетом фокуса Банка на финансировании проектов и операций устойчивого развития, подразумевающих положительный экологический эффект.

2.3 Внутренняя среда

2.3.1 Организационная структура

Банк обладает иерархической организационной структурой, в рамках которой:

- высшим коллегиальным органом является Совет МБЭС, формирующий Правление из представителей стран-членов и назначающий Председателя Правления, а также членов и председателя Ревизионной комиссии, также являющейся частью организационной структуры Банка;
- Председатель Правления назначает Исполнительных заместителей Председателя Правления, курируемых Членами Правления и Председателем, директоров самостоятельных структурных подразделений и их сотрудников. Отбор соответствующих кандидатов осуществляется в рамках открытых международных конкурсов;
- самостоятельными структурными подразделениями Банка являются Управления (а также Аппарат Правления), возглавляемые директорами. Управления курируются Членами Правления, Председателем Правления, а также Исполнительными заместителями Председателя Правления;
- в составах Управлений могут быть сформированы отделы по профильным направлениям деятельности;
- сотрудники Банка являются гражданами стран-членов МБЭС. Для обеспечения независимого выполнения обязанностей, сотрудникам предоставляются привилегии и иммунитеты согласно Уставу.

2.3.2 Специфика корпоративного управления

Банк является наднациональной межправительственной организацией, членами которой, согласно Уставу, являются страны-акционеры. Деятельность Банка осуществляется на основе полного равноправия и уважения суверенитета стран-членов. Решения по основным вопросам, касающимся деятельности Банка, принимаются коллегиально.

Странами-членами Банка являются Вьетнам, Монголия и Россия. Каждая страна-член Банка осуществляет долевой взнос в уставный капитал Банка.

Банк обладает двухуровневой системой принятия решений:

- I. Совет, высший руководящий орган Банка, состоит из представителей центральных банков и министерств финансов стран-акционеров. В рамках своей деятельности Совет определяет политику и направление работы, назначает Председателя и членов Правления Банка, принимает решение о приеме новых стран-членов и рассматривает другие вопросы.
- II. Правление Банка выступает исполнительным органом и ведет непосредственное операционное руководство деятельностью. Правление ответственно перед Советом и ему подотчетно. В Правление Банка входит Председатель и члены Правления, которые назначаются из граждан всех стран-членов Банка. Для поддержки работы Правления в структуре Банка созданы комитеты – профильные коллегиальные органы. Ревизионная комиссия – коллегиальный орган, подотчетный Совету – выполняет функции регулярной ревизии работы Банка.

Ключевой особенностью системы принятия решений в МБЭС является принцип «одна страна – один голос», закрепляющий равенство позиций стран при принятии решений на уровне Совета и Правления вне зависимости от размера их вноса в Уставный капитал Банка.

3. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И НИША МБЭС

3.1 Видение и Миссия

Период с 2024 по 2026 гг. должен стать для МБЭС периодом создания необходимых предпосылок для будущего роста и расширения бизнеса. При этом необходимо поддерживать уже имеющуюся клиентскую базу, для которой МБЭС стал надежным партнером, повышать операционную эффективность и технологичность работы Банка.

Формировавшаяся на протяжении последних лет специализация Банка в торговом финансировании стала особенно актуальной в условиях радикальных изменений международной экономической и торговой специфики, требующих скоординированных усилий множества акторов – от мелких производителей до государств и их объединений – по преодолению возникающих вызовов в обслуживании трансграничных цепочек поставок и осуществлению платежей.

В этом контексте **МБЭС видит себя**

важным элементом выстраивания внешнеторговых отношений стран-акционеров, содействующим устойчивому развитию их экономик и обществ.

Статус наднационального международного финансового института развития, свободного от ограничительных мер, лежит в основе существования и всей будущей деятельности МБЭС. Сохранение и укрепление этого статуса в условиях агрессивной и чрезвычайно турбулентной среды требует от Банка глубокого и одновременно сфокусированного понимания его задач, а также эффективной работы с доступными ему для их решения инструментами.

Наблюдающийся отход от приоритета глобальных экономических связей в пользу региональных повышает интеграционное значение Банка. Необходимость выстраивания новых международных цепочек поставок и защиты уже имеющихся от возникающих угроз определяет его операционный приоритет.

В совокупности, все эти аспекты отражают **Миссию Банка:**

развивать международные цепочки поставок в соответствии с потребностями стран-членов, предоставляя полный комплекс инструментов поддержки торговых операций корпоративному сектору и финансовым институтам.

3.2 Ниша МБЭС

Количество институтов развития значительно увеличилось за последнее десятилетие: появились такие международные финансовые организации (МФО), как Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) (2014 г.) и Новый банк развития (2014 г.). Подобный рост свидетельствует об усилении концентрации институтов развития в азиатском регионе, признании его стратегической значимости на глобальном уровне и начале активной работы по его развитию.

Страны-члены МБЭС взаимодействуют с крупнейшими международными и национальными банками развития в своих регионах. Все три страны являются членами Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АБИИ), Вьетнам и Монголия являются участниками Азиатского банка развития (АБР), Россия является участником Евразийского банка развития (ЕАБР). Также во всех странах-акционерах действуют национальные банки развития – ВЭБ.РФ, Development Bank of Mongolia, Vietnam Development Bank.

В отличие от указанных институтов развития, ключевая компетенция МБЭС заключается в предоставлении широкого спектра продуктов и услуг прямого торгового финансирования непосредственно корпоративному сектору, а не только финансовым институтам-партнёрам.

Таблица 8. Сравнение продуктовой линейки МБЭС и международных и национальных банков развития, оперирующих в странах-членах

№	Организация	Присутствие в странах-членах МБЭС	Торговое финансирование с банками	Прямое торговое финансирование экспортеров и импортеров	Расчетные операции	Казначейские продукты	Инвестиционное/ проектное финансирование
Международные финансовые институты	МБЭС	Россия, Вьетнам, Монголия	✓	✓	✓	✓	✗
	АБР	Вьетнам, Монголия	✓	✗	✗	✓	✓
	АБИИ	Вьетнам, Монголия	✗	✗	✗	✓	✓
	ЕАБР	Россия	✓	✗	✓	✗	✓
	ЧБТР	Россия (приостановлена деятельность)	✓	✗	✗	✗	✓
	Afreximbank	Нет	✓	✗	✗	✗	✓
Национальные банки	ВЭБ	Россия	✓	✗	✗	✗	✓
	Development Bank of Mongolia	Монголия	✓	✗	✗	✗	✓
	Vietnam Development Bank	Вьетнам	✓	✗	✗	✗	✓

Источник: официальные сайты организаций

Эта компетенция определяет собственную, уникальную нишу Банка: **международный институт развития, специализирующийся на прямом торговом финансировании корпоративному сектору и финансовым институтам**. В этой нише Банк фактически не имеет аналогов среди других институтов развития со схожей географией операций.

В основе продуктов торгового финансирования, предоставляемых МБЭС, лежат краткосрочные и среднесрочные операции (документарные и балансовые), ориентированные на адресную и оперативную поддержку внешней и внутренней торговли между контрагентами из стран-членов.

Дальнейшее развитие специализации Банка, перенос его операционного приоритета с работы с отдельными клиентами на идентификацию и обслуживание протяженных цепочек поставок с участием контрагентов из нескольких стран-членов и иных стран, позволят МБЭС осуществить преобразование своей продуктовой линейки торгового финансирования в комплексный и диверсифицированный инструмент содействия развитию устойчивой внешней торговли стран-членов. Применяя передовые практики (ICC Principles for Sustainable Trade) и изучая другие подходы

по мере их появления, Банк будет оценивать финансируемые торговые операции на предмет соответствия Целям устойчивого развития и на предмет достижения экологического и социального положительного эффекта от их реализации.

Принимая во внимание активное присутствие на рынках стран-членов международных и национальных институтов развития, а также коммерческих банков, **МБЭС уделит особое внимание принципу комплементарности в своей деятельности.** Компетенции Банка позволяют ему не только самостоятельно осуществлять прямую поддержку экспортеров и импортеров (а также обслуживающих их банков), но и органически дополнять другие институты развития, участвуя своими продуктами в торговом компоненте (закупка оборудования, поставка сырья, расчеты) их проектов. **Установление и укрепление отношений, развитие стратегических партнерств с другими финансовыми институтами позволят Банку осуществлять операции устойчивого торгового финансирования в тесном сотрудничестве с ними, содействуя тем самым реализации миссии и достижению видения МБЭС.**

4. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МБЭС

4.1 География деятельности

В рамках целевой бизнес-модели МБЭС география его деятельности рассматривается как с точки зрения развития операционной деятельности, так и в контексте перспектив привлечения новых стран в состав акционеров Банка.

С точки зрения географии операций, главным стратегическим приоритетом Банка являются внешнеторговые операции между Вьетнамом, Монголией и Россией.

С учетом общей для стран-членов потребности в диверсификации внешней торговли, в стратегическом периоде основной целью МБЭС также является расширение географического присутствия в регионах, наиболее ценных для стран-акционеров с точки зрения экономической интеграции и развития внешнеторговых связей.

Для определения таких регионов Банк ориентировался на следующие факторы для каждой из стран-акционеров:

- Объем внешней торговли за 2022 г.
- Темпы роста объемов внешней торговли за 2021-2022 гг.
- Реальные возможности Банка выйти на тот или иной рынок с учетом сложившихся геополитических условий и связанных с ними ограничений.
- Торговые соглашения, государственные планы и проекты по развитию торговых отношений.

4.1.1 Целевой регион

Анализ внешней торговли стран-членов Банка через призму указанных выше факторов позволяет выделить **Южную и Восточную Азию** как **регион первого приоритета для всех трех стран-членов МБЭС и наиболее перспективный регион для дальнейшего развития бизнеса Банка на период Стратегии 2024-2026 гг.**

График 8. Объем внешней торговли стран-членов МБЭС за 2022 г.



Источник: UN Comtrade Database

График 9. Темпы роста объемов внешней торговли стран-членов МБЭС за 2021-2022 гг.



Источник: UN Comtrade Database

В 2022 г. **Южная и Восточная Азия** стала первым региональным торговым партнером стран-членов по объемам торгового оборота:

- Вьетнам – 351,7 млрд долл. США (86% всего товарооборота);
- Монголия – 12,4 млрд долл. США (80% всего товарооборота);
- Россия – 256,3 млрд долл. США (55% всего товарооборота);

Для Вьетнама рост торгового оборота со странами Южной и Восточной Азии за 2021-2022 гг. составил 6,1%, для Монголии – 34%, для России – 38%.

Вьетнам и Монголия расположены в Азиатском регионе, что обуславливает их тесные экономические связи с другими странами Азии. Ввиду географической близости к Азиатскому региону Россия также активно развивает экономические отношения со странами Азии, кроме того, данное направление стало одним из приоритетных в процессе переориентации цепочек поставок и торговых маршрутов.

Крупнейшей международной экономической организацией в регионе является Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), в которую входит Вьетнам, что дает стране доступ к зонам свободной торговли со странами-членами организации и другими партнерами объединения. Россия, в свою очередь, является полноценным диалоговым партнером АСЕАН. Вьетнам и Россия являются участниками форума АТЭС (Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество), который направлен на поддержку устойчивого экономического роста и процветания в регионе. Монголия заинтересована в своем участии в интеграционных процессах как со странами АСЕАН, так и с членами АТЭС. В 2020 г. Монголия стала членом Азиатско-Тихоокеанского торгового соглашения, целью которого является содействие экономическому развитию путем принятия взаимовыгодных мер, способствующих расширению внутрирегиональной торговли и экономическому сотрудничеству.

Ключевыми вопросами в повестке регионального развития Южной и Восточной Азии являются увеличение региональной интеграции и улучшение логистической связанности. В последнем направлении осуществляются крупные межнациональные проекты по созданию,

восстановлению и модернизации транспортных коридоров, в числе которых транспортный коридор «Север – Юг», железная дорога «Россия – Китай – Монголия» и другие.

Работа по выходу на иные перспективные рынки – как в приоритетном регионе, так и за его пределами – будет вестись Банком в соответствии с внешнеторговыми целями и приоритетами всех стран-членов.

Успешное развитие деятельности МБЭС в какой-либо стране, не являющейся его членом, потенциально может открыть возможности для проработки вопроса об их вступлении в состав акционеров Банка.

4.2 Ценностное предложение Банка

4.2.1 Клиенты

Целевыми клиентами МБЭС на рынках всех стран-членов являются:

- **экспортеры/импортеры среднего сегмента**, вовлеченные в цепочки поставок с участием контрагентов из других стран-членов или третьих стран,
- **лизинговые и факторинговые компании среднего сегмента**, непосредственно работающие с малым бизнесом,
- **финансовые институты**, осуществляющие программы поддержки торгового финансирования и МСП.

Отнесение указанных клиентов к целевым означает их повышенный приоритет, и не ограничивает работу Банка с компаниями других сегментов и профилей, а также с финансовыми институтами.

4.2.2 Продукты и услуги

Продуктовая линейка Банка будет сфокусирована на **кратко- и среднесрочном торговом финансировании** и включать в себя:

- Кредитные продукты торгового финансирования
- Прямые кредиты и со-финансирование
- Документарные продукты (аккредитивы, гарантии и контргарантии)
- Факторинг, форфейтинг
- Казначейские услуги

Выбор конкретного продукта или их сочетаний будет осуществляться при структурировании проектов и сделок на принципах максимизации положительного эффекта от участия МБЭС в проекте.

В стратегическом периоде Банк будет разрабатывать **комплекс стандартизированных продуктов и целевых программ для поддержки различных отраслей и сегментов клиентов**. Банк будет вести работу по изучению и внедрению новых цифровых решений для обслуживания внешнеторговых операций.

4.2.3 Контрагенты и партнёры

Реализация продуктов и услуг целевым клиентам будет вестись Банком как напрямую, так и с участием контрагентов в лице **локальных финансовых институтов и ЭКА, национальных и международных институтов развития**.

Партнёрами Банка будут выступать **профильные ассоциации, торговые палаты и представительства, отраслевые объединения.**

4.2.4 Ценностное предложение Банка в странах-членах

Ценностное предложение МБЭС формируется его продуктами, предоставляется целевым клиентам, имеет конечной целью содействие решению конкретных задач развития торговли и поддержки различных отраслей экономик каждой страны-члена продуктами Банка и включает в себя:

- 1) **Предоставление комплексного инструментария поддержки внешней торговли.**
- 2) **Финансирование корпоративных клиентов напрямую или в сотрудничестве с различными финансовыми институтами и институтами развития.**
- 3) **Применение интеграционных, коммуникационных и консультационных возможностей Банка в контексте формирования и укрепления цепочек поставок продукции стран-членов.**
- 4) **Выстраивание долгосрочных стратегических партнёрств с клиентами и контрагентами.**

Так, **в Монголии** Банк намерен фокусироваться на содействии снижению зависимости от сырьевого экспорта, расширению географической диверсификации внешней торговли, поддержке МСП и развитию агропромышленного сектора:

Таблица 9. Ценностное предложение МБЭС в Монголии

Задача	Возможный вклад МБЭС	Отрасли
Снижение уязвимости национальной экономики к колебаниям конъюнктуры на глобальных товарно-сырьевых рынках, необходимость повышения роли вторичного сектора экономики	Поддержка проектов, направленных на повышение эффективности, экологичности и устойчивости ключевых отраслей и углубление степени переработки внутри страны производимого данными секторами сырья	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство • Пищевая промышленность, • Текстильная и швейная промышленность • Добывающая промышленность
Необходимость географической диверсификации внешней торговли	Поддержка торговых операций с контрагентами из Вьетнама и России, а также перспективных новых рынков и иных стран стратегического интереса	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство • Пищевая промышленность • Инновации и технологии • Здравоохранение • Транспорт и логистика • Энергетика • Швейная и текстильная промышленность
Необходимость развития МСП для обеспечения устойчивости и инклюзивности экономического роста	Поддержка МСП	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство • Швейная и текстильная промышленность • Пищевая промышленность • Сектор услуг, в т.ч. розничная и оптовая торговля
Необходимость наращивания производственного потенциала агропродовольственного комплекса	Содействие выстраиванию и расширению производственно-сбытовых цепочек между Монголией, Вьетнамом и	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство • Транспорт и логистика • Энергетика

	Россией, финансирование проектов, направленных на повышение производительности цепочек создания стоимости	
Необходимость развития логистической и транспортной инфраструктуры	Поддержка проектов, связанных с модернизацией логистической и транспортной инфраструктуры на территории страны	<ul style="list-style-type: none"> • Транспорт и логистика

Приоритетами работы Банка **во Вьетнаме** будут являться содействие географической диверсификации внешней торговли, поддержка энергетики и логистики, содействие промышленному развитию в рамках реализации целей "Стратегии промышленного развития до 2025 года, видение до 2035 года".

Таблица 10. Ценностное предложение МБЭС во Вьетнаме

Задача	Возможный вклад МБЭС	Отрасли
Дальнейшее развитие внешней торговли на перспективных рынках	Поддержка торговых операций с контрагентами из Вьетнама и России, а также перспективных новых рынков и иных стран стратегического интереса	<ul style="list-style-type: none"> • Энергетика • Сельское хозяйство • Здравоохранение • Химическая промышленность • Инновации и технологии • Пищевая промышленность • Metallургия (металлообработка) • Текстильная, швейная и обувная промышленность
Необходимость развития возобновляемой энергетики для удовлетворения постоянно растущего спроса на энергию	Поддержка импорта составляющих для объектов возобновляемой энергетики	<ul style="list-style-type: none"> • Энергетика
Необходимость развития логистической инфраструктуры	Поддержка проектов, связанных с модернизацией логистической инфраструктуры на территории страны	<ul style="list-style-type: none"> • Логистика
Необходимость развития МСП для обеспечения устойчивости и инклюзивности экономического роста	Поддержка МСП	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство • Сектор услуг, в т.ч. розничная и оптовая торговля • Инновации и технологии • Текстильная, швейная и обувная промышленность
Реализация целей "Стратегии промышленного развития до 2025 года, видение до 2035 года"	Поддержка импорта составляющих для проектов, направленных на развитие промышленности	<ul style="list-style-type: none"> • Энергетика • Машиностроение • Электронная промышленность, • Пищевая промышленность • Текстильная, швейная и обувная промышленность • Химическая промышленность • Metallургия

Работа с контрагентами из **Российской Федерации** будет вестись с учетом необходимости строгого соответствия операций санкционному комплаенсу и финансирования только торговых операций с продукцией гражданского назначения.

Таблица 11. Ценностное предложение МБЭС в Российской Федерации

Задача	Возможный вклад МБЭС	Отрасли
Необходимость выстраивания новой географии и инфраструктуры внешней торговли	Поддержка торговых операций с контрагентами из Вьетнама и Монголии, а также перспективных новых рынков и иных стран стратегического интереса Финансирование цепочек поставок, обслуживающих реализацию инфраструктурных проектов.	<ul style="list-style-type: none"> • Здравоохранение • Сельское хозяйство и пищевая промышленность • Химическая промышленность • Энергетика • Транспорт и логистика • Металлургия
Необходимость развития технологий и инноваций	Поддержка проектов и торговых операций, направленных на развитие высокотехнологичных отраслей, повышение технологичности и эффективности производства.	<ul style="list-style-type: none"> • Технологии и инновации • Энергетика • Металлургия
Необходимость развития МСП для обеспечения устойчивости и инклюзивности экономического роста	Поддержка МСП	<ul style="list-style-type: none"> • Здравоохранение • Сельское хозяйство и пищевая промышленность • Химическая промышленность • Сектор услуг, в т.ч. розничная и оптовая торговля • Транспорт и логистика • Технологии и инновации

4.3 Реализация миссии института развития

4.3.1 Устойчивая торговля

Глобальная торговля – важнейший двигатель экономического роста, позволяющий странам лучше интегрироваться в мировую экономику, получить доступ к различным товарам и услугам и достичь более высокого уровня жизни.

На долю мировой торговли приходится до 30% всех выбросов углекислого газа, поэтому она является одной из важнейших объектов практики устойчивого развития на международном, отраслевом и корпоративном уровнях. Растущий интерес к экологическому, социальному и корпоративному управлению (ESG) требует внесения точности и ясности в определения устойчивой международной торговли и устойчивого торгового финансирования. Однако, несмотря на то, что существует несколько соответствующих стандартов для устойчивых товаров и услуг, а также финансовых продуктов, ни один из них еще не был полностью адаптирован.

В 2021 г. Международная торговая палата (ICC) приступила к разработке Принципов устойчивой торговли, включая установление стандартов устойчивой торговли и финансирования устойчивой торговли для финансовых институтов. Цель этой работы – оценить устойчивость торговли в рамках доступного, стандартизированного и автоматизированного процесса. В перспективе, благодаря использованию существующих ресурсов и информации, банки смогут давать оценку всей торговой операции с точки зрения многочисленных аспектов устойчивости.

Принципы устойчивой торговли ИСС используют существующий опыт и отраслевые стандарты для оценки сделок по финансированию торговли в разрезе четырех компонентов – "сущность и цель операции", "продавец", "покупатель" и "транспортировка" – и фактически представляют собой матрицу 4 x 2, показывающую устойчивость каждого из четырех компонентов сделки по двум измерениям устойчивости, а именно экологическому и социально-экономическому устойчивому развитию.

К 2026 г. Банк ставит задачу формирования внутренних компетенций по оценке устойчивости своих торговых операций и разработки внутренней методологии на основе наилучших современных практик ИСС. Это поможет трансформировать имеющуюся у Банка линейку продуктов торгового финансирования в **комплексный инструментарий развития и сделает устойчивое торговое финансирование цепочек поставок флагманским направлением деятельности МБЭС в следующем стратегическом цикле.**

МБЭС также продолжит оценивать свой вклад в реализацию Целей устойчивого развития в рамках поддерживаемых банком торговых операций. Все реализуемые МБЭС операции будут проходить экспертизу на предмет соответствия целям Стратегии и миссии Банка, отраслевой принадлежности, содействия Целям устойчивого развития, а также оказания поддержки сектору МСП в странах-акционерах Банка. В долгосрочной перспективе МБЭС будет: (i) накапливать опыт и знания в области устойчивого торгового финансирования в целях совершенствования внутренних методологий и оказания аналитических и консультационных услуг для своих клиентов; (ii) укреплять свою роль в финансировании устойчивых цепочек поставок; и (iii) создавать предпосылки для более эффективной поддержки своих членов в развитии устойчивой внешней торговли.

4.3.2 Стратегические партнерства и коммуникации

Укрепление международных коммуникаций и узнаваемости бренда станет важной частью институциональной эволюции МБЭС в стратегическом цикле, поэтому к 2026 г. Банк ставит задачу формирования развитой сети международных партнерств. МБЭС будет стремиться повысить узнаваемость и точную идентификацию клиентами возможностей Банка применительно к их потребностям на рынках стран-членов и на иных рынках стратегического интереса.

МБЭС будет проводить работу по трансформации позиционирования себя как института развития в коммуникациях с основными группами партнеров: акционерами и государственными органами власти, институтами развития (включая многосторонние и национальные банки развития), а также региональными и международными ассоциациями, финансовыми институтами и корпоративным сектором. Банк будет стремиться наращивать свой потенциал и углублять взаимодействие со своими странами членами для активного выявления и содействия реализации внешнеторговых проектов.

Особую роль с точки зрения укрепления позиций МБЭС в его нише приобретает установление партнерских отношений с другими институтами развития, направленное на содействие реализации их долгосрочных проектов инструментами торгового финансирования, реализацию совместных инициатив, обмен опытом и усиление присутствия на новых рынках.

МБЭС будет повышать свою общую клиентоориентированность, укрепляя потенциал работы с клиентами и расширяя их охват. Создание системы работы с клиентами, отличающейся высокой оперативностью и экономической эффективностью, станет определяющей чертой бизнес-модели МБЭС в текущем стратегическом цикле.

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

5.1 Стратегические цели

В связи с изменениями, произошедшими во внутренней и внешней среде за последние два года, и, как следствие, обновлением Видения и Миссии Банка, определением его ниши, были сформулированы следующие стратегические цели на период 2024-2026 гг., от достижения которых в процессе реализации Стратегии зависит эффективность целевой бизнес-модели:

- I. **Усиление роли Банка во взаимной торговле и устойчивом развитии стран-членов**
- II. **Развитие продуктовой линейки и партнерской сети**
- III. **Расширение ресурсной базы и снижение её стоимости**
- IV. **Повышение операционной эффективности**

5.2 Механизмы достижения стратегических целей

Все указанные стратегические цели имеют комплексный характер и предполагают одновременное задействование Банком при содействии его акционеров целого ряда различных механизмов – организационных, финансовых, инфраструктурных и регуляторных – для их достижения.

Цель I. Усиление роли Банка во взаимной торговле и устойчивом развитии стран-членов

Для достижения этой цели необходимо наращивание кредитно-документарных операций Банка во всех странах-членах, что предполагает следующие шаги:

- 1) Установление новых и развитие действующих партнерских отношений с финансовыми институтами Монголии и Вьетнама, для обеспечения возможностей осуществления операций торгового финансирования с этими институтами, привлечения фондирования на межбанковском рынке и необходимой платежной инфраструктуры.
- 2) Разработка и реализация маркетинговых стратегий для каждой страны-члена, детализирующих ценностное предложение Банка и набор доступных Банку инструментов для его реализации в соответствии с потребностями стран-членов, определяющих методы его позиционирования и расширения клиентской базы в каждой стране.
- 3) Привлечение сотрудников, обладающих опытом работы на рынках стран-членов, профильной клиентской или аналитической экспертизой.
- 4) Развитие работы с корпоративным сегментом на рынках стран-членов.
- 5) Развитие стратегических партнёрств с профильными ассоциациями, национальными банками и МБР.

Создание на базе Банка **центра экспертизы по странам-членам и цепочкам поставок их продукции** также может способствовать усилению роли МБЭС в развитии внешней торговли стран-членов. Создание такого центра экспертизы, консолидация наиболее актуальных данных и аналитики, привлечение ведущих экспертов, позволит существенно усилить ценностное предложение Банка как для стратегических партнеров, так и для клиентов.

Для обеспечения **приоритета задач устойчивого развития над прочими бизнес-задачами**, Банк будет формировать компетенции оценки устойчивости торговых операций и внедрять соответствующие подходы в клиентскую работу.

Цель II. Развитие продуктовой линейки и партнерской сети

Важным механизмом для достижения этой цели является **разработка и запуск Банком в стратегическом периоде новых продуктов, а также комплексных продуктов на стыке сотрудничества банков и корпоративных клиентов**, включающих в себя:

- овердрафты ЛОРО-банку по корреспондентскому счету (в т. ч. на оплату по инвойсу клиента);
- специализированные программы поддержки экспортеров и импортеров, а также обслуживающих их банков (финансирование экологических и социальных проектов, отраслевые программы), программы поддержки МСП (программы для лизинговых и факторинговых компаний);
- торговое финансирование в национальных валютах и др.

Для достижения этой стратегической цели МБЭС будет также стремиться **устанавливать и развивать новые партнерские отношения с финансовыми институтами стран стратегического интереса**.

Необходимым механизмом является также повышение глубины стратегического сотрудничества Банка с ключевыми клиентами (client engagement), развивающими международные цепочки поставок в соответствии с потребностями стран-членов.

Цель III. Расширение ресурсной базы и снижение её стоимости

Основным механизмом достижения этой цели является **работа по снижению стоимости фондирования посредством использования дополнительных источников**, таких как:

- депозиты страховых компаний;
- возможности инвестирования средств пенсионных и страховых резервов;
- целевое субсидированное финансирование;
- получение доступа к различным инструментам ликвидности, в том числе рыночным;
- расширение перечня институциональных инвесторов для Банка.

Цель IV. Повышение операционной эффективности

Качество операционной работы, её технологическая оснащенность влияют на различные риски Банка, объемы его бизнеса и удовлетворенность клиентов сотрудничеством, и должны содействовать лучшим современным стандартам.

Основными механизмами повышения операционной эффективности в стратегическом периоде будут являться:

- 1) **адаптация организационной структуры Банка к его бизнес-модели**, что подразумевает усиление фронт-офисных и аналитических подразделений необходимым штатом квалифицированных кадров, обладающих необходимым знанием рынков стран-членов и рынков стран стратегического интереса;
- 2) **оптимизация бизнес-процессов**;
- 3) **моделирование инструментов оценки риска с учетом стратегических задач**;
- 4) **модернизация IT-инфраструктуры**.

В совокупности эти меры позволят повысить качество обслуживания клиентов с акцентом на ускорении процессов принятия решений для удовлетворения их потребностей в быстро меняющихся условиях и предоставлении клиентам удобных цифровых решений.

5.3 Ключевые показатели эффективности

Банком определены следующие ключевые индикаторы и показатели эффективности, используемые для оценки общей эффективности деятельности Банка, реализации им его миссии института развития и определения успешности достижения стратегических целей и задач.

Таблица 17. Ключевые показатели эффективности

Стратегическая цель	Механизмы достижения	КПЭ
Миссия		
Цель I. Усиление роли Банка во взаимной торговле и устойчивом развитии стран-членов	Возобновление и наращивание кредитно-документарных операций Банка в странах-членах	Годовой объем кредитно-документарного портфеля (КДП) (брутто)
	Развитие взаимной торговли стран-членов	Объем новых сделок КДП с участием как минимум двух стран-членов
	Финансирование проектов устойчивого развития	Доля проектов, отвечающих критериям ЦУР
Цель II. Развитие продуктовой линейки и партнерской сети	Разработка и запуск новых продуктов и комплексных решений	Доля сделок в рамках новых продуктов, внедренных в стратегическом периоде
	Установление и развитие новых отношений с финансовыми институтами в странах стратегического интереса	Доля кредитно-документарных и иных сделок с финансовыми институтами в странах стратегического интереса в КДП
Финансовая устойчивость		
Цель III. Расширение ресурсной базы и снижение её стоимости	Развитие работы с финансовым сектором КНР	Получение рейтинга китайского агентства
	Обеспечение стабильной маржинальности	NIM
Цель IV. Повышение операционной эффективности	Оптимизация операционной работы	Операционная прибыль (без учета резервов и волатильных доходов/расходов)
	Контроль затрат	Cost-to-stable operational income ratio
	Организационное развитие и автоматизация процессов	Разработка HR- и IT-стратегий

6. РАЗВИТИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

Для эффективной работы всех механизмов достижения стратегических целей и успешной реализации Стратегии потребуется развитие ряда функциональных направлений деятельности Банка на всем протяжении стратегического периода.

6.1 Работа с клиентами

Банк планирует развивать и совершенствовать подходы **к работе с клиентами**. Одной из ключевых задач Банка станет трансформация текущей продуктовой линейки в **комплекс стандартизированных решений и целевых программ для различных сегментов корпоративных клиентов (в том числе МСП) и финансовых институтов**.

В работе с клиентами Банк будет стремиться **идентифицировать и изучить полную цепочку поставок якорного клиента** с последующим развитием отношений с его поставщиками и покупателями с учетом их потребностей и перспектив. Подобный подход соответствует Миссии Банка по развитию международных цепочек поставок и поможет расширить клиентскую базу.

Банк планирует проведение **активных маркетинговых мероприятий**. Для поиска новых клиентов и продвижения новых продуктов планируется использовать следующие каналы:

- Участие во внешних мероприятиях для расширения текущего спектра партнерств.
- Организация собственных мероприятий, ориентированных на целевые сегменты клиентов, рынки и отрасли.
- PR и работа со СМИ.

Развитие присутствия Банка на рынках стран-членов потребует **привлечения специалистов, обладающих опытом работы с клиентами на этих рынках** и глубоким пониманием применяющихся деловых практик.

6.2 Операционная работа

Основными направлениями развития операционной деятельности являются организационные и технические мероприятия, направленные на **бесперебойное и качественное сопровождение операционных бизнес-процессов Банка**. Рост деловой активности в процессе реализации Стратегии потребует соответствующего развития следующих аспектов операционной деятельности:

- Обеспечение необходимого соответствия количественного и качественного состава кадров, участвующих в осуществлении операционной деятельности, динамике реализации Стратегии,
- Завершение автоматизации бизнес-процессов операционной поддержки,
- Автоматизация и оптимизация новых и действующих процессов операционной поддержки бизнеса.

6.3 Управление рисками

В процессе стратегического и операционного планирования деятельности Банка **важным направлением риск-менеджмента является определение баланса между допустимыми размерами риска и реализацией миссии института развития.**

Новая Стратегия подразумевает выход на новые рынки, которые отличаются по регуляторной и экономической специфике от традиционных для Банка рынков. Соответственно, основной задачей данного функционального направления должна стать **адаптация аналитической методологии и кредитного процесса к специфике новых рынков.** Также реализация поставленных стратегических целей подразумевает увеличение объемов кредитно-документарного портфеля, в том числе в сферах с повышенным уровнем риска, что потребует **усиления мер мониторинга и контроля качества кредитного портфеля.**

Общий вектор развития Банка подразумевает увеличение операционной нагрузки, что, в свою очередь, ведет к увеличению уровня операционного риска и необходимости качественных изменений в системе его мониторинга и митигации. В новом стратегическом периоде планируется разработать план оптимизации процессов управления операционными рисками для соответствия планируемому масштабам деятельности Банка. Также в этом контексте отдельно будет рассмотрен вопрос автоматизации и синхронизации всех процессов между подразделениями Банка.

Управление риском при выходе на новые рынки и дальнейшем развитии бизнеса в сегментах с повышенным риском будет осуществляться через **предварительно разработанный и одобренный набор типовых продуктов, стандартизированных по параметрам,** что позволит избежать формирования нетехнологичного и проблемного кредитно-документарного портфеля.

6.4 Корпоративное управление

Система корпоративного управления Банка отвечает всем современным требованиям к подобным институтам и соответствует G20/ОЭСР и Базельским принципам корпоративного управления. Тем не менее, в рамках реализации Стратегии и повышения устойчивости Банк планирует совершенствовать системы и процедуры корпоративного управления для приведения их в соответствие с лучшими международными практиками. При этом, с учетом произошедших в 2022-2023 гг. геополитических сдвигов и изменения состава акционеров, в настоящее время **задача по актуализации учредительных документов Банка (с безусловным соблюдением интересов, а также регуляторных и законодательных аспектов всех стран-членов) приобретает практическую значимость.**

Поскольку МБЭС рассматривает возможность расширения состава акционеров, планируется **учредить порядок вступления новых стран в состав Банка.** Наличие прозрачного и детально регламентированного порядка заложит основу для системной работы со странами, потенциально заинтересованными в присоединении к Соглашению и вступлении в состав Банка.

Для соответствия лучшим практикам и изменениям условий во внешней среде Банка планируется **актуализировать правила и процедуры Совета МБЭС, процедуры Правления МБЭС и коллегиальных органов при Правлении.** Также планируется **разработать и утвердить Кодекс корпоративного управления МБЭС,** который закрепит совокупность процессов и практик Банка, с помощью которых осуществляется управление его деятельностью для достижения стратегических, финансовых, операционных целей и целей долгосрочной устойчивости.

6.5 Управление персоналом

Реализация новой Стратегии потребует **создания полноценной HR-стратегии, направленной на всестороннее развитие кадрового потенциала Банка** с учетом последних изменений во внешней среде и запланированных стратегических целей.

HR-стратегия поможет, в том числе, решить следующие задачи:

- Определить новую организационную структуру, отвечающую задачам развития Банка в новом стратегическом цикле.
- Сформировать достаточное количество необходимых трудовых ресурсов для реализации целей Стратегии, в том числе в рамках развития ряда функциональных направлений.
- Сфокусировать основные кадровые ресурсы на ключевых бизнес-направлениях.
- Сформировать комплексную систему оценки, вознаграждения и развития персонала.

Обеспечить необходимую мотивацию персонала в рамках решения функциональных задач подразделений позволит **внедрение системы функциональных и индивидуальных КПЭ**.

6.6 Информационные технологии

Достижение поставленных целей потребует от Банка значительного повышения операционной эффективности, которая, в том числе, требует **совершенствования технологической платформы**. Планируется **проведение полного IT-аудита**, который позволит провести комплексную оценку технологической инфраструктуры и выявить области для потенциального развития, отвечающие стратегическим целям Банка.

Банк планирует комплексно подойти к вопросу технологической модернизации, и все планируемые изменения в стратегическом периоде будут реализовываться **поэтапно, как часть единого проекта модернизации ИТ-инфраструктуры**.

6.7 Стратегическое и бизнес-планирование

Результаты мониторинга хода реализации Стратегии будут отражаться в ежегодном **Отчете о ходе реализации Стратегии Совету Банка**, который будет включать:

- Анализ изменения макроэкономической среды, факторов и бенчмарков, заложенных в финансовую модель и оценку влияния данных изменений на достижение целевых стратегических ориентиров.
- Анализ достижения стратегических целей и выполнения стратегических KPI/KFI.
- Анализ реализации задач по развитию функциональных направлений.
- Результирующую оценку успешности хода реализации Стратегии и необходимости корректировок, с рекомендациями по корректирующим действиям при необходимости.

На каждый год реализации Стратегии, начиная с 2025 г., будет готовиться и утверждаться Правлением МБЭС **ежегодный Бизнес-план, декомпозирующий стратегические цели до уровня конкретных тактических задач структурных подразделений Банка и содержащий операционную финансовую модель**. Мониторинг хода реализации Бизнес-плана будет вестись на ежеквартальной основе.

В рамках **контроля соответствия операций Банка его Миссии** будут предусмотрены:

- Оценка сделок и операций на соответствие Миссии.

- Классификация по отраслям и анализ сделок на соответствие приоритетным отраслям (по целевому признаку).
- Оценка клиентов на принадлежность к МСП сегменту.
- Оценка операций на соответствие целевым географиям.
- Оценка экологического и социального эффекта от реализации операций и проектов, оценка соответствия ЦУР ООН.
- Оценка устойчивости торговых операций в разрезе экологической и социальной оценки всех составляющих торговой операции.

7. МБЭС В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

В результате успешной реализации настоящей Стратегии МБЭС должен представлять собой международный финансовый институт, специализирующийся на поддержке внешней торговли стран-членов, узнаваемый и активно оперирующий на их рынках.

В долгосрочной перспективе Банк будет следовать по пути дальнейшей специализации своей деятельности в направлении финансирования протяженных цепочек поставок, расширения и укрепления связей с другими институтами развития с интеграцией своего ценностного предложения в их проекты, достижения максимальной технологичности операций.

Развитие продуктовой линейки Банка в период 2026-2030 гг. будет нацелено на:

- Завершение формирования комплексного пакета продуктов для экспортеров/импортеров стран-членов, включающего в себя, помимо кредитно-документарных продуктов, расчетные и казначейские сервисы, а также консультационные услуги.
- Внедрение целевых программ МБЭС, направленных на поддержку малого бизнеса и приоритетных отраслей в партнерстве с национальными и международными институтами развития.
- Внедрение передовых решений, направленных на автоматизацию расчетов, разблокировку оборотного капитала поставщиков tier-2 и далее (deep-tier supply chain finance).

Главной задачей следующего стратегического цикла для МБЭС будет становление в качестве финансового института «первого выбора» во всех вопросах, касающихся развития внешней торговли стран-членов.