

Утверждена решением Совета МИБ
(Протокол 107-го заседания Совета
МИБ от 27 июня 2017)

Редакция в соответствии с Политикой
раскрытия информации МИБ
внешним пользователям

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
МЕЖДУНАРОДНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА
НА ПЕРИОД 2018-2022 ГГ.**

Growing for Greater Development Impact

Содержание

1.	Вступление.....	4
2.	Миссия, видение и долгосрочные приоритеты Банка	4
3.	Анализ текущего состояния и внешней среды функционирования.....	5
3.1.	Ключевые достижения Стратегии развития МИБ 2013-2017 гг.	5
3.1.1.	Качественные преобразования	6
3.1.2.	Рост основных показателей	6
3.1.3.	Социально-экономический эффект от деятельности.....	7
3.2.	Прогноз макроэкономического развития основных регионов присутствия.....	7
3.3.	SWOT-анализ	7
3.4.	Сравнительный анализ с референтной группой многосторонних банков развития 9	
3.5.	Основные выводы	10
4.	Стратегические цели развития на 2018-2022	10
4.1.	Становление МИБ в качестве значимого института развития для экономик стран-членов.....	11
4.1.1.	Ценностное предложение	11
4.1.2.	Целевые клиентские сегменты.....	11
4.1.3.	Конкурентное продуктовое и сервисное предложение	12
4.1.4.	Обеспечение соответствия миссии развития при выборе проектов.....	12
4.2.	Содействие экономической интеграции стран-членов	13
4.2.1.	Банк как интеграционная площадка для экономического и торгового взаимодействия.....	13
4.2.2.	Международное позиционирование	13
4.3.	Повышение долгосрочной финансовой устойчивости	13
4.3.1.	Развитие финансового контроля	13
4.3.2.	Расширение ресурсной базы.....	14
4.3.3.	Повышение международного кредитного рейтинга до уровня не ниже «А-» 14	
4.4.	Выход за пределы исторического «пространства МИБ».....	14
5.	Детализация ценностного предложения по странам-членам.....	15
5.1.	Республика Болгария	15
5.2.	Венгрия	16
5.3.	Румыния.....	17
5.4.	Словацкая Республика.....	17
5.5.	Чешская Республика.....	18
5.6.	Российская Федерация	19
5.7.	Социалистическая Республика Вьетнам.....	19
5.8.	Монголия	20
5.9.	Республика Куба	21
6.	Перспективные направления развития	21
6.1.	Перспективные бизнес- и функциональные направления	22
6.1.1.	Инвестиции в капитал	22
6.1.2.	Фонд развития Банка.....	22
6.1.3.	Оказание технического содействия в странах-членах.....	22
6.1.4.	Предоставление консультационных услуг.....	22

6.2.	Выход на новые географические рынки.....	23
6.2.1.	Привлечение новых акционеров	23
6.2.2.	Участие в деятельности МИБ на основе специального статуса	23
6.3.	Разработка интеграционной ИТ площадки	23
7.	Целевая операционная модель, включая приоритетные направления её развития	24
7.1.	Повышение эффективности работы фронт-офиса.....	25
7.2.	Развитие ЕРО как платформы покрытия МИБ Европейского региона	25
7.3.	Оптимизация кредитного процесса.....	26
7.4.	Переход на трехуровневую систему корпоративного управления	26
7.5.	Совершенствование управления казначейским портфелем Банка, а также контроля над активами и пассивами	27
7.6.	Управление рисками.....	28
7.7.	Комплаенс-контроль.....	28
7.8.	Внутренний контроль	29
7.9.	Стратегическое планирование	29
7.10.	Оценка эффективности операций Банка и его управления	30
7.11.	Управление персоналом	31
7.12.	Развитие информационных технологий	32
7.13.	Развитие направления корпоративной социальной ответственности	32
7.14.	Использование лучших практик в области ответственного финансирования.....	33
7.15.	Благотворительность и волонтерство	33
7.16.	Реализация концепции «зеленого офиса»	33
8.	Результаты финансового моделирования	34

1. Вступление

Прошло около пяти лет с момента 98-го заседания Совета МИБ (ноябрь 2012 года, г. Москва), на котором главы делегаций стран-членов единогласно одобрили концепцию модернизации МИБ. За это время Совет, Правление и коллектив Банка проделали фундаментальную работу по его комплексному реформированию в рамках реализации Стратегии развития МИБ на период 2013-2017 гг. Благодаря предпринятым усилиям Банк не только успешно вышел из многолетнего состояния стагнации, преодолев негативные тенденции и возобновив полноценную работу в интересах акционеров, но и продемонстрировал высокие темпы прироста активов, кредитного портфеля и других ключевых показателей. Большинство предусмотренных целевых ориентиров и комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию положения и развитие Банка, были успешно достигнуты.

Стратегия 2013-2017 гг. имела выраженный антикризисный характер, многие предусмотренные в ней меры были адресными, а сопровождавший её рост обуславливался, прежде всего, эффектом низкой базы и относительно благоприятными условиями внешней среды на начальном этапе её реализации. Импульс, полученный Банком благодаря «перезапуску», постепенно ослабевает. Ситуация осложняется и возросшими финансово-экономическими и геополитическими рисками как глобального, так и национального характера.

Приоритеты дальнейшего развития требуют постановки новых целей, достижение которых обеспечило бы не только сохранение имеющихся результатов, но и переход к устойчивому росту. Данные ориентиры необходимы как на следующее пятилетие (2018-2022 гг.), так и на более длительную перспективу (до конца 2032 г.).

Основной целью Стратегии к концу 2022 г. является удвоение активов при становлении Банка в качестве современного, динамично развивающегося и финансово устойчивого многостороннего института развития, являющегося признанным игроком на рынках целевых географий и значимого для своих акционеров и ключевых партнеров.

Стратегия определяет цели, задачи, инструменты и ресурсы, необходимые для достижения данной цели и формирует стратегическое видение Банка на долгосрочную перспективу (до 2032 г.) Документ предусматривает два основных этапа: 1-й (2018-2019 гг.), задача которого заключается в самостоятельном аккумулировании ресурсов и возможностей, и 2-й (2020-2022 гг.), в ходе которого Банк планирует получить дополнительный импульс роста путем потенциального увеличения оплаченного капитала на основе отдельного решения Совета управляющих Банка.

В связи с этим Правлением Банка при принципиальной поддержке акционеров и в тесной координации с ними подготовлена настоящая Стратегия развития МИБ на период 2018-2022 гг., базирующаяся на одобренном Советом в декабре 2016 г. Стратегическом видении.

2. Миссия, видение и долгосрочные приоритеты Банка

Стратегия развития МИБ 2018-2022 гг. исходит из необходимости дальнейшей адаптации миссии, видения и долгосрочных приоритетов института к актуальным интересам и потребностям его стран-членов, при этом также ориентирована на внешних контрагентов и инвесторов.

Миссия

На протяжении последних десятилетий миссия Банка заключалась в **«предоставлении кредитов на коммерческих принципах для осуществления**

совместных инвестиционных проектов и программ развития в странах-членах Банка, а также развитие их национальных экономик».

В принципиально иных текущих политических и геоэкономических условиях миссия МИБ нуждается в адаптации. Тем не менее Банк сохранит преемственность в своих задачах по содействию экономическому росту, повышению конкурентоспособности национальных экономик, расширению торгово-экономических связей и поддержке инвестиций в интересах стран-членов.

Таким образом, Банк видит свою обновленную миссию в *«содействии сопряженности и интеграции экономик стран-членов Банка в целях поддержания условий сбалансированного и инклюзивного роста, конкурентоспособности национальных экономик с опорой на сложившиеся исторические связи».*

Видение к концу 2022 г.

К концу 2022 г. МИБ:

- является востребованным «нишевым» институтом развития, обеспечивающим реализацию среднemasштабных проектов, способствующих развитию национальных экономик стран-членов;

- имеет узнаваемое ценностное предложение на рынках стран-членов, играет заметную роль в финансовой поддержке транзакций как между ними, так и с третьими странами, включая финансирование экспортно-импортных операций и инвестиции;

- имеет партнерскую сеть в каждой стране-члене на основе долгосрочных взаимовыгодных отношений;

- обладает долгосрочной финансовой устойчивостью;

- демонстрирует устойчивую рентабельность своей основной деятельности;

К концу 2022 г. Банком будет заложена основа для формирования его долгосрочных приоритетов на последующие два цикла стратегического планирования - до конца 2032 г.

Долгосрочные приоритеты до конца 2032 г.

К концу 2032 г. Банк должен стать:

- среднеразмерным многосторонним банком развития в целевых географиях с широким продуктовым и сервисным предложением;

- полновесным игроком в странах-членах и в глобальном сообществе международных институтов развития;

- значимой площадкой по обеспечению финансовых, внешнеторговых и инвестиционных связей между странами-членами и их компаниями;

- привлекательным объектом для стратегических инвестиций;

- авторитетным и привлекательным работодателем для профессионалов финансово-банковской сферы.

3. Анализ текущего состояния и внешней среды функционирования

3.1. Ключевые достижения Стратегии развития МИБ 2013-2017 гг.

К концу 2017 г. Банк не только преодолел период стагнации, но и достиг существенных успехов практически во всех сферах основной деятельности, что заложило

основу для перехода на следующий стратегический этап своего развития.

3.1.1. Качественные преобразования

- Получение рейтингов инвестиционного уровня со стабильным прогнозом от ведущих международных рейтинговых агентств – Fitch Ratings (BBB), Moody's Investors Service (Baa1), Standard&Poor's (BBB), а также от китайского агентства Dagong (A)¹;
- Построение современной системы риск-менеджмента, управления активами и пассивами, а также комплаенс-контроля;
- Расширение продуктового предложения Банка посредством прямого, двухуровневого финансирования, продуктов торгового финансирования и банковских гарантий, в том числе в рамках целевых программ поддержки;
- Согласование и подписание всеми акционерами Протокола о внесении изменений в учредительные документы МИБ и введение трехуровневой системы корпоративного управления;
- Построение качественно новой организационной структуры в соответствии с лучшими международными практиками;
- Возвращение Венгрии в состав стран-членов МИБ, а также открытие Европейского регионального отделения в Словацкой Республике;
- Повышение узнаваемости Банка в референтной группе институтов развития и на международных площадках в целом;
- Выпуск облигационных займов в странах-членах как в евро, так и в национальных валютах;
- Внедрение IT-систем, отвечающих современным требованиям, - новая автоматизированная банковская система (АБС), система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), система электронного документооборота (СЭД), автоматизация ключевых бизнес-процессов;
- Внедрение принципов корпоративной и социальной ответственности (КСО);
- Передача непрофильной деятельности по управлению комплексом принадлежащих Банку зданий дочернему АО «МИБ Капитал».

3.1.2. Рост основных показателей

- За период реализации Стратегии развития МИБ 2013-2017 гг. активы Банка выросли почти в 2,5 раза, достигнув на конец 2016 года 881 млн евро;
- В части поддержки приоритетных секторов экономики стран-членов подписано кредитных соглашений на общую сумму около 670 млн евро (выдано более 650 млн евро). Общая стоимость одобренных проектов по поддержке сектора МСП в рамках двухуровневого финансирования составила около 200 млн евро, из которых было выдано более 170 млн евро;
- В рамках реализации решения 99-го заседания Совета МИБ (июнь 2013 г.) увеличена оплаченная часть уставного капитала Банка (на 31,7 млн евро и на 76,1 млн евро за счёт нераспределенной прибыли прошлых лет). Дополнительное увеличение оплаченного капитала на 40 млн евро стало результатом вхождения в его состав Венгрии.

¹ Данные по рейтингам приведены по состоянию на 01.06.2017.

3.1.3. Социально-экономический эффект от деятельности

В рамках Стратегии 2013-2017 гг. Банк в основной деятельности придерживался вектора, направленного на содействие социально-экономическому развитию стран-членов, в том числе: МСП, экспорт-импорт, сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, инфраструктурные проекты, альтернативная энергетика/энергосберегающие технологии и защита окружающей среды.

3.2. Прогноз макроэкономического развития основных регионов присутствия

На этапе разработки настоящего документа перспективы роста мировой экономики на горизонте до 2021 г. оцениваются Банком в диапазоне от 3,4% до 3,8% в зависимости от ожиданий по темпам восстановления ведущих развитых и развивающихся экономик мира. Негативные риски для роста мировой экономики включают возможный переход к политике протекционизма, более резкое, по сравнению с ожидаемым, ужесточение глобальных финансовых условий, возросшая геополитическая напряженность и более серьезное замедление роста в Китае.

Рост в зоне евро оценивается в диапазоне от 1,5% до 1,6%, тогда как в целом по ЕС прогнозный диапазон роста составляет от 1,7% до 1,8%. В долгосрочной перспективе потенциальное усиление популистских и протекционистских тенденций может оказать негативное воздействие на политическое будущее ЕС. Brexit, политико-экономическая неоднородность этого объединения также может стимулировать протекционистские тенденции в других странах и тормозить процессы глобализации.

Перспективы развития макроэкономической и геополитической ситуации оцениваются Банком укрупненно в разрезе основных географических регионов присутствия МИБ, а именно: Центральная и Восточная Европа, Российская Федерация, Восточная и Юго-Восточная Азия, Латинская Америка и Карибский бассейн.

Основными внешними вызовами для Банка в рамках Стратегии являются:

- Низкие темпы экономического роста в ряде целевых регионов присутствия;
- Наличие высокой конкуренции на рынке среднесрочного кредитования;
- Ограниченное количество приемлемых для финансирования проектов развития и рентабельных проектов в целом;
- Низкий уровень процентных ставок в ряде стран-членов;
- Зависимость настроения и поведения инвесторов от динамики цен на биржевые товары;
- Колебания основных операционных валют Банка по отношению друг к другу.

Тем не менее общеэкономический прогноз по странам-акционерам Банка находится в положительной зоне при том, что в большинстве из них рост ВВП ожидается на фоне дефицита бюджетов.²

3.3. SWOT-анализ

Анализ, проведенный Банком совместно с внешними консультантами, позволяет выявить основные сильные/слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые учитывались при разработке настоящей Стратегии.

² Прогнозные цифры роста ВВП - на основе данных Международного валютного фонда (МВФ).

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Статус многостороннего института развития и возможность работы в разных юрисдикциях и в разных валютах; • Исторически сложившиеся финансово-экономические связи между акционерами Банка; • Небольшое количество стран-членов и, как следствие, высокий вес каждого акционера в принятии решений; • Присутствие в трех макрорегионах мира; • Кредитные рейтинги инвестиционного уровня от Fitch, Moody's, S&P, Dagong (КНР); • Индивидуальный подход к клиентам при структурировании сделок; • Наличие масштабируемой операционной платформы, построенной на базе эффективной организационной модели, обладающей высокой автоматизацией и эффективными системами риск-менеджмента и комплаенс-контроля; • Гибкая система участия в деятельности Банка, в том числе на основе специальных статусов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительно небольшой объем активов, ограничивающий возможность самостоятельной реализации крупных проектов; • Зависимость темпов роста Банка от размера оплаченного капитала; • Относительно низкий кредитный рейтинг ряда стран-членов, влияющий на стоимость привлечения; • Относительно высокая стоимость привлечения и предоставления средств по сравнению с конкурентами; • Недостаточная узнаваемость в бизнес-сообществе и государственных органах стран-членов МИБ; • Повышенные расходы на сопровождение операций в связи с работой в разных юрисдикциях.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение роли Банка в качестве инициатора совместного финансирования; • Увеличение доли проектов развития в портфеле; • Участие в крупных проектах и предоставление финансирования на большие сроки; • Расширение продуктового и сервисного предложения (например, инвестфонды, консультационные услуги); • Расширение возможностей по привлечению на рынках капитала стран-членов и других стран с целью снижения стоимости фондирования и диверсификации; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность потенциала роста и возвращение к периоду стагнации вследствие недостатка ресурсной базы; • Ограничение доступа к привлечению ресурсов на финансовых рынках из-за внешних факторов; • Существенные политико-экономические изменения в странах осуществления операций; • Усиление геополитических рисков; • Форс-мажор.

- Предоставление финансирования в разных валютах, в том числе в национальных валютах стран-членов;
- Дальнейшее расширение географического присутствия: развитие региональных отделений,
- Вступление в Банк новых акционеров, участие в его деятельности на основе специальных статусов;
- Участие в государственных программах поддержки приоритетных секторов экономики;
- Привлечение целевого фондирования от других МФИ на последующее финансирование проектов;
- Повышение роли Банка в содействии экономической интеграции между странами-членами;
- Повышение кредитных рейтингов МИБ.

3.4. Сравнительный анализ с референтной группой многосторонних банков развития

Для более полной оценки потенциала своего развития МИБ совместно со Всемирным Банком провел комплексный анализ с референтными институтами развития.

Основные выводы:

- Банк ориентируется на аналогичные целевые сектора и отрасли;
- Банк имеет схожий набор продуктов и услуг;
- Банк имеет схожую (централизованную) операционную модель.

Вместе с тем:

- Банк обладает более низкими кредитными рейтингами, удорожающими стоимость фондирования по сравнению с референтной группой;
- Размер активов Банка ниже среднего по группе;
- Банк не имеет политической повестки, общей для всех стран-членов.

Такая ситуация ставит перед Банком принципиальные вызовы, нехарактерные для большинства международных институтов развития:

- Обеспечение значительного роста активов, в том числе ресурсной базы, в среднесрочной перспективе для достижения финансовой устойчивости;
- Необходимость работы на целевых рынках с большим количеством игроков, включая международные и национальные банки развития, а также крупные коммерческие банки;
- Обеспечение безубыточности операций в сложных рыночных условиях при ограниченной поддержке акционеров.

3.5. Основные выводы

За период реализации «антикризисной» Стратегии 2013-2017 гг. Банк полноценно возобновил основную деятельность, урегулировал имевшуюся задолженность, создал масштабируемую операционную платформу и добился положительных финансовых результатов.

Основной стратегической задачей на следующем этапе развития становится рост активов при сохранении их высокого качества.

В среднесрочной перспективе реалии внешней среды представляются, скорее, неблагоприятными (низкие темпы экономического роста, высокая конкуренция на рынках кредитования, низкий уровень процентных ставок, сокращение бюджетных расходов, высокая волатильность рынков). Данная ситуация также усложняется в силу внутренней специфики стран-членов, разноплановости их экономических и политических повесток.

Тем не менее, МИБ обладает целым рядом существенных сравнительных преимуществ, дающих уверенность в успехе реализации настоящей Стратегии (опора на исторически сложившиеся экономические связи, эффективная операционная платформа, гибкость при принятии решений).

Принципиальной особенностью Банка в сравнении с большинством институтов развития референтной группы является отсутствие объединяющей политической платформы. В этой связи, активная поддержка акционеров является критически важной для имплементации Стратегии в части:

- Вовлеченности в процесс реализации Стратегии;
- Привлечения Банка к участию в программах развития экономик стран-членов, включая национальные и муниципальные;
- Оказания Банку необходимой поддержки, включая его продвижение в национальных и международных финансовых кругах, а также расширение существующей партнерской сети;
- Обеспечения Банка необходимыми ресурсами, в том числе финансовыми.

4. Стратегические цели развития на 2018-2022

Принимая во внимание макроэкономические прогнозы по целевым географиям, высокий уровень конкуренции, а также необходимость значительного наращивания активов при ограниченной ресурсной поддержке от стран-членов, ключевым приоритетом развития является усиление бизнес-ориентации в деятельности Банка, а именно:

- Существенное увеличение присутствия на рынках стран-членов, прежде всего, за счет кредитного портфеля, документарных и торговых операций;
- Расширение продуктового и сервисного предложения;
- Расширение географии операций за счет выхода на новые рынки в интересах стран-членов;
- Возможное расширение текущего состава акционеров с целью расширения географии операций, ресурсной базы и имеющихся компетенций.

Данный приоритет трансформируется в следующие детальные стратегические цели на период действия настоящей Стратегии.

4.1. Становление МИБ в качестве значимого института развития для экономик стран-членов

Значимость Банка для стран-членов определяется конкурентоспособным ценностным предложением, индивидуально структурированным и релевантным для каждой целевой географии. Ценностное предложение МИБ учитывает особенности каждого рынка и его отдельных сегментов / ниш, включая конкурентную среду, и основывается на его реальных преимуществах по предоставлению тех или иных продуктов или услуг.

В соответствии с анализом Всемирного Банка в основе ценностного предложения лежит мультипликатор в размере 2,5 – 3, соответствующий по международной практике усредненному соотношению между инвестициями стран-членов в капитал банков развития и экономическому эффекту от их работы на рынках стран-членов.

4.1.1. Ценностное предложение

- Предоставление средне- и долгосрочного финансирования, а также инвестиций в капитал для проектов, значимых для инновационного развития национальных экономик стран-членов;
- Покрытие долгосрочных рисков в секторах, испытывающих недостаток в финансировании из других источников по причине сложных операционных условий, в том числе посредством гарантий;
- Предоставление прямого финансирования / покрытие целевых рисков для финансовых институтов в странах-членах и третьих странах, в том числе в области торгового финансирования;
- Совместное финансирование долгосрочных инвестиционных проектов в сотрудничестве с национальными банками развития и МФИ;
- Финансирование средне- и долгосрочных инвестиционных проектов, реализуемых как игроками из стран-членов за их пределами, так и внешними инвесторами на территории стран членов;
- Финансирование экспортно-импортных операций между странами-членами Банка и между странами-членами и третьими странами;
- Предоставление консультационных услуг и технического содействия.

4.1.2. Целевые клиентские сегменты

Целевые клиентские сегменты:

- Средние компании с годовой выручкой от 30 до 100 млн евро;
- Компании сегмента МСП с оборотом до 30 млн евро - двухуровневое финансирование посредством национальных финансовых институтов (intermediated financing);
- Крупные компании с выручкой более 100 млн евро или инфраструктурные проекты - синдицированное финансирование или совместное финансирование с другими игроками;
- Национальные финансовые институты, в том числе работающие в сфере торгового финансирования.

Приоритетные отрасли и сектора:

- Энергетика (в том числе малая и возобновляемая);

- Машиностроение и технологии;
- Сельское хозяйство и производство продуктов питания;
- Транспорт и логистика;
- Биотехнологии;
- Фармацевтика и медицина;
- Финансовый сектор (в том числе поддержка МСП).

Основные критерии выбора целевых проектов:

- Расположение на территории или тесные экономические связи с одной или несколькими странами-членами;
- Проекты, направленные на содействие экономической и социальной интеграции стран-членов (экспорт-импорт, обмен опытом и технологиями);
- Предприятия-участники внешнеэкономической деятельности (экспортеры / импортеры);
- Производственные предприятия, выпускающие продукцию с высоким уровнем добавленной стоимости;
- Инфраструктурные и социальные проекты;
- Высокотехнологичные предприятия, инновационные и модернизационные проекты.

4.1.3. Конкурентное продуктовое и сервисное предложение

- Средне- и долгосрочное проектное финансирование, в том числе трансграничное;
- Средне- и долгосрочное синдицированное финансирование, участие и/или инициация такого типа финансирования;
- Целевое двухуровневое финансирование через банки-партнеры на развитие сектора МСП;
- Финансирование экспортно-импортных операций, в том числе во взаимодействии с ЭКА и банками поддержки экспорта-импорта;
- Финансирование торговых операций (включая trade related loans);
- Предоставление мезонинного финансирования, субординированных кредитов;
- Предоставление консультационных услуг, в том числе по сделкам;
- Финансирование государственно-частного партнерства;
- Инвестиции в капитал (equity financing).

4.1.4. Обеспечение соответствия миссии развития при выборе проектов

- Развитие кооперации и содействие интеграции;
- Оценка социально-экономического и мультиплицирующего эффекта от финансируемого проекта;
- Оценка воздействия реализуемых проектов на окружающую среду и общество;
- Создание новых рабочих мест, улучшение условий труда, повышение уровня жизни и развитие человеческого потенциала;
- Развитие социальной инфраструктуры и улучшение доступа населения к основным услугам, включая образование, здравоохранение, энергоснабжение, жилищно-коммунальные услуги, транспорт;
- Положительное влияние на окружающую среду, в том числе сокращение вредных выбросов в атмосферу, возобновляемая энергетика, энерго- и водосбережение и более эффективное использование природных ресурсов.

4.2. Содействие экономической интеграции стран-членов

4.2.1. Банк как интеграционная площадка для экономического и торгового взаимодействия

В своей деятельности МИБ опирается на исторически сложившиеся экономические связи между странами-членами и стремится к развитию экономической интеграции. Банк должен стать платформой, обеспечивающей осуществление внешнеэкономической деятельности между странами-членами и их партнерами по широкому кругу направлений.

В рамках реализации проектов с внешнеэкономической составляющей важная роль отводится совместной работе с региональными институтами развития, экспортно-кредитными агентствами, а также с ведущими торговыми площадками.

4.2.2. Международное позиционирование

Для повышения своего статуса в международном финансовом сообществе, а также продвижения в деловой среде в целевых географиях, Банк усилит работу по следующим направлениям:

- проведение собственных публичных мероприятий, направленных на содействие экономическому развитию стран-членов и участников со специальным статусом;
- участие в мероприятиях, инициативах и программах в качестве спонсора;
- переход к регулярной публикации аналитических и информационных материалов МИБ (opinion maker, expertise delivery, market expert).

МИБ продолжит развивать взаимодействие с торгово-промышленными палатами, ассоциациями экспортеров и иными деловыми объединениями, а также с государственными органами и институтами, включая торговые представительства, посольства, институты поддержки экспорта и профильные межправительственные комиссии.

Банк продолжит практику проведения Открытых заседаний Совета МИБ, международных бизнес-форумов в странах-членах, «Дней МИБ», регулярных встреч «Клуба послов стран-членов МИБ», бизнес-миссий в страны, а также специализированных мероприятий для участников внешнеэкономической деятельности и потенциальных инвесторов в штаб-квартире Банка.

4.3. Повышение долгосрочной финансовой устойчивости

Обеспечение финансовой устойчивости является важнейшей предпосылкой для успешного функционирования и развития Банка не только в ходе реализации настоящей Стратегии, но и на более длительную перспективу. В рамках данной стратегической задачи Банк планирует значительное усиление работы по следующим направлениям:

4.3.1. Развитие финансового контроля

- Мониторинг уровня доходности операций Банка;
- Обеспечение целевой доходности при приемлемом уровне риска;
- Прогнозирование развития Банка на краткосрочном горизонте, и принятие на основе прогнозных данных корректирующих решений;
- Регулярное выявление и анализ факторов, оказывающих наибольшее влияние на финансовое состояние Банка.

4.3.2. Расширение ресурсной базы

На основе прогноза развития кредитного портфеля Банк планирует привлекать пассивы, руководствуясь следующими принципами:

- Обеспечение диверсификации кредитного портфеля;
- Привлечение фондирования на более длинные сроки при одновременном снижении стоимости;
- Выпуск облигаций МИБ на национальных рынках стран-членов (Болгария, Чехия, Венгрия, Вьетнам, Монголия);
- Расширение круга контрагентов и инвесторов;
- Расширение набора инструментов привлечения;
- Укрепление репутации Банка как надежного и «прозрачного» партнера;
- Осуществление дебютного выпуска еврооблигаций, исходя из минимально требуемого объема в 300 млн евро.

4.3.3. Повышение международного кредитного рейтинга до уровня не ниже «А-»

Целью Банка является получение рейтинга на уровне не ниже «А-» как минимум от одного из международных рейтинговых агентств, прежде всего, за счет реализации следующих задач:

- Рост и диверсификация кредитного портфеля;
- Мониторинг и управление уровнем проблемных активов;
- Диверсификация и повышение качества казначейского портфеля;
- Контроль достаточности капитала, финансового рычага и риск профиля.

4.4. Выход за пределы исторического «пространства МИБ»

Стратегическим вектором развития Банка является расширение исторически сложившегося географического «пространства» МИБ за счет привлечения новых участников. Основными целями приема новых участников являются:

- Получение доступа к новым рынкам и клиентам;
- Получение новых финансовых ресурсов и иной формы поддержки;
- Рост активов и кредитного портфеля;
- Получение профессиональных компетенций и экспертизы;
- Повышение кредитного рейтинга Банка;
- Обеспечение комплементарности по отношению к существующим странам-участницам.

При приеме новых участников Банк будет руководствоваться рядом принципов:

Принцип целесообразности

- Расширение не является самоцелью и не носит формальный характер;
- Решение о привлечении каждого нового участника должно иметь соответствующее финансово-экономическое обоснование с учетом текущего и перспективного финансового состояния МИБ, и приниматься, учитывая все положительные и отрицательные стороны потенциального расширения;
- Расширение должно отвечать интересам участников Банка – способствовать дальнейшему развитию МИБ и экономик его стран-членов;
- Потенциальный кандидат разделяет миссию, видение и мандат Банка.

Принцип равноуровневого (разновариантного) участия

- Участие в деятельности Банка может быть реализовано в различных форматах: полноправное членство и специальный статус;
- Возможность выбора оптимального уровня прав и обязанностей позволит расширить круг потенциальных участников процесса расширения.

Принцип разноскоростного участия

- Присоединившийся к Банку участник со специальным статусом с согласия текущих акционеров может повысить уровень своего участия, вплоть до полноправного членства.

5. Детализация ценностного предложения по странам-членам

Рынки стран-членов Банка значительно различаются по размеру ВВП, прогнозам роста и фундаментальным экономическим драйверам. В этой связи ценностное предложение Банка будет индивидуальным для каждой целевой географии. При этом основу ценностного предложения составляют:

- Предоставление прямого финансирования и банковских гарантий как финансовым институтам, так и предприятиям реального сектора. Приоритетными для данного направления будут рынки РФ, Монголии, Вьетнама на выборочной основе – стран Европейского региона (прежде всего Болгарии и Румынии);
- Предоставление двухуровневого финансирования на отдельных рынках для целей кредитования МСП. Приоритетами для данного направления являются рынки Монголии, Вьетнама, РФ и Кубы;
- Финансирование экспортно-импортных сделок с участием клиентов из стран-членов. Данные сделки могут также структурироваться в сотрудничестве с ЭКА, банками развития и иными игроками национальных финансовых рынков. Приоритетными для данного направления являются рынки Европейского региона, прежде всего Чехии, Словакии, Венгрии;
- Предоставление инструментов торгового финансирования и денежного рынка финансовым институтам стран-членов. Данное направление может быть успешно реализовано для всех стран-членов;
- Целевой размер отдельных транзакций: от 10 до 20 млн евро (нижний порог 5 млн евро – верхний порог до 100 млн евро при одобрении Советом управляющих Банка);
- Кредиты будут также предоставляться в национальных валютах стран-членов, прежде всего для финансирования проектов, не связанных с получением экспортной выручки. Приоритетными рынками по финансированию в национальной валюте являются Венгрия, Вьетнам, Россия и Румыния. К 2022 году доля финансирования, предоставляемого в национальных валютах стран-членов, может вырасти до 20-25%.

На основании детального изучения рынков стран-членов и многосторонних консультаций, проведенных в каждой из них, целевое предложение Банка в детализации по отдельным рынкам представлено ниже для каждой страны.

5.1. Республика Болгария

Основными драйверами роста станут частное потребление и экспорт товаров и услуг, в основном в соседние страны. Рост банковского рынка Болгарии будет опережать рост ВВП, прежде всего за счет розничного бизнеса. Рынок корпоративных кредитов

останется высоколиквидным и конкурентным, при этом доля пяти ведущих игроков будет превышать 50 % общих активов.

По результатам проведенного анализа для рынка Болгарии представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** энергетика, машиностроение, химия/нефтехимия, фармацевтика, сельское хозяйство/пищевая промышленность, текстильная промышленность.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 100 млн евро (проектное финансирование, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Малые предприятия с выручкой до 10 млн евро (двухуровневое финансирование через финансовых посредников);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 100 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикациях, софинансирование);
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.
- **Перспективные направления развития:** equity financing и предоставление консультационных услуг по сделкам.
- **Покрытие рынка:**
 - ЕРО (планируется выделение специального сотрудника, отвечающего за работу на рынке Болгарии);
 - Национальные финансовые институты развития (BDB, BAEZ);
 - Ведущие коммерческие банки;
 - Международные институты развития (BSTDB, EIB, EBRD);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка.

5.2. Венгрия

Основными драйверами роста являются внутреннее потребление и экспорт товаров и услуг, прежде всего в страны ЕС. Банковский рынок Венгрии является развитым и высококонкурентным с сильным присутствием международных игроков.

В условиях избытка ликвидности и низких процентных ставок для рынка Венгрии представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** машиностроение, электроника, автозапчасти, здравоохранение, сельское хозяйство, пищевая, инфраструктура, медицинское оборудование.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 100 млн евро (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 100 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикациях, софинансирование, экспортные транзакции), в частности, в рамках правительственной программы по развитию национальной экономики;
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.

- **Перспективные направления развития:** equity financing (совместно с МФИ и фондами инвестиций в капитал) и предоставление консультационных услуг по сделкам.
- **Покрытие рынка:**
 - ЕРО;
 - Национальные финансовые институты развития (MFB, EXIM);
 - Ведущие коммерческие банки;
 - Международные институты развития (EIB, EBRD);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка.

5.3. Румыния

Основными драйверами роста являются внутреннее потребление, а также экспорт товаров и услуг, прежде всего в страны ЕС. На банковском рынке Румынии преобладают международные игроки с доступом к дешевому фондированию.

В условиях избытка ликвидности и низких процентных ставок для рынка Румынии представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** промышленное производство, химия и нефтехимия, энергетика, пищевая промышленность, сельское хозяйство.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 50 млн евро (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 50 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикатах, софинансирование, экспортные транзакции), в частности, в рамках правительственной программы по развитию национальной экономики;
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.
- **Перспективные направления развития:** equity financing (совместно с правительственным фондом инвестиций) и предоставление консультационных услуг по сделкам, в том числе на муниципальном уровне. Возможным также представляется предоставление финансирования в местной валюте
- **Покрытие рынка:**
 - ЕРО (планируется выделение специального сотрудника, отвечающего за работу на рынке Румынии);
 - Национальные финансовые институты развития (EXIM);
 - Ведущие коммерческие банки;
 - Международные институты развития (EIB, EBRD);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка.

5.4. Словацкая Республика

Основными драйверами роста являются экспорт товаров и услуг, прежде всего автомобильной продукции в страны ЕС, а также внутреннее потребление. Банковский рынок Словакии является развитым и высококонкурентным с преобладанием международных игроков.

В условиях избытка ликвидности и низких процентных ставок для рынка Словакии представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** автомобилестроение, производство автомобильных деталей, машиностроение, промышленное производство, сельское хозяйство, пищевая промышленность
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 100 млн евро (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 100 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикациях, софинансирование, экспортные транзакции);
 - Финансирование МСП;
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.
- **Перспективные направления развития:** equity financing (совместно с SZRB Asset Management) и предоставление консультационных услуг по сделкам
- **Покрытие рынка:**
 - ЕРО;
 - Национальные финансовые институты развития (EXIM, SGDB);
 - Ведущие коммерческие банки;
 - Международные институты развития (EIB, EBRD, CEB);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка.

5.5. Чешская Республика

Основными драйверами роста являются экспорт товаров и услуг как в страны ЕС, так и на новые рынки. Банковский рынок Чешской Республики является развитым и высококонкурентным с преобладанием международных игроков и высоким уровнем концентрации.

В условиях избытка ликвидности и низких процентных ставок для рынка Чешской Республики представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** машиностроение, промышленное производство, энергетика, химическая и нефтехимическая промышленность, сельское хозяйство, пищевая промышленность.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус – предприятия-экспортеры (средние и крупные – с выручкой от 30 млн евро). Целевые продукты: финансирование покупателей, совместное финансирование с ЭКА и коммерческими банками, предоставление гарантий на покрытие риска;
 - На индивидуальной основе: средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 50 млн евро (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.
- **Перспективные направления развития:** equity financing и предоставление консультационных услуг по сделкам, прежде всего в рамках транзакций экспортного финансирования.
- **Покрытие рынка:**
 - ЕРО;

- Национальные финансовые институты развития (EGAP, СЕВ);
- Ведущие коммерческие банки;
- Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка.

5.6. Российская Федерация

Потенциальными драйверами роста являются рост экспортной выручки и государственные инвестиции. На банковском рынке РФ преобладают государственные банки, при этом в ряде секторов сильные позиции также имеет ряд крупных международных игроков.

В условиях слабого экономического роста и сильных конкурентных позиций ряда игроков на банковском рынке РФ представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** несырьевой экспорт, машиностроение, энергетика, промышленное производство, химия/нефтехимия, пищевая промышленность, «зеленые» проекты.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус - средние предприятия с годовой выручкой от 30 до 100 млн евро (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 100 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикациях, софинансирование, экспортные транзакции);
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка, а также двухуровневое финансирование на поддержку МСП;
 - Предприятия, инвестирующие за пределами РФ, в частности в странах-членах Банка (проектное финансирование, финансирование инвестиций, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий).
- **Перспективные направления развития:** equity financing и предоставление консультационных услуг по сделкам, прежде всего в рамках транзакций экспортного финансирования.
- **Покрытие рынка:**
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка;
 - Национальные финансовые институты развития (ВЭБ, РЭЦ, РФПИ);
 - Ведущие коммерческие банки (Сбербанк, ВТБ);
 - МФИ (EBRD, EIB, NDB, АИВ).

5.7. Социалистическая Республика Вьетнам

Основными драйверами роста являются увеличение внутреннего потребления, а также экспорт товаров и услуг, прежде всего в азиатский регион. Большое влияние на развитие национальной экономики также оказывает приток инвестиций. Банковский рынок Вьетнама является высоколиквидным и конкурентным с большим количеством международных коммерческих банков и институтов развития.

По результатам проведенного анализа для рынка Вьетнама представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** энергетика, сельское хозяйство, производство продуктов питания, перерабатывающие отрасли, МСП, экспорт, технологии, инфраструктура, поддерживающие отрасли
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус – финансовые институты (предоставление краткосрочного финансирования в рамках утвержденных лимитов на торговое финансирование и долгосрочное финансирование для кредитования МСП);
 - На выборочной основе и совместно с локальными партнерами - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 50 млн евро (проектное финансирование, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия и инфраструктурные проекты - на индивидуальной основе и совместно с локальными партнерами (участие в синдикациях, совместное финансирование).
- **Перспективные направления развития:** предоставление консультационных услуг по сделкам.
- **Покрытие рынка:**
 - Национальные финансовые институты развития (VDB);
 - Ведущие коммерческие банки;
 - Международные институты развития (ADB, IFC);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка;
 - В среднесрочной перспективе планируется привлечение местного представителя или открытие представительства.

5.8. Монголия

Важнейшими драйверами национальной экономики являются экспорт сырьевых товаров, а также сельскохозяйственное производство. Банковский рынок Монголии является развитым, с высокой степенью концентрации (более 90 % рынка приходится на долю 5 ведущих национальных банков).

В текущих экономических условиях для рынка Монголии представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** горнодобывающая промышленность, сельскохозяйственная и пищевая промышленность, банковский сектор, энергетика, в том числе возобновляемая.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Малые предприятия с годовой выручкой до 5 млн евро (предоставление финансирования через партнерские финансовые институты);
 - Средние предприятия с годовой выручкой от 5 до 50 млн евро (проектное финансирование, совместное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Крупные предприятия с выручкой свыше 50 млн евро - на индивидуальной основе (участие в синдикациях, софинансирование, экспортные транзакции);
 - Финансовые институты в рамках утвержденных лимитов по инструментам торгового финансирования и денежного рынка.
- **Перспективные направления развития:** equity financing (совместно с национальными игроками) и предоставление консультационных услуг по сделкам
- **Покрытие рынка:**

- Национальные финансовые институты развития (DBM);
- Ведущие коммерческие банки;
- Международные институты развития (ADB, IFC, EBRD);
- Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка;
- В среднесрочной перспективе планируется привлечение местного представителя или открытие представительства.

5.9. Республика Куба

Основными драйверами роста являются динамика государственных инвестиций, а также интеграция национальной экономики в мировую. На банковском рынке Республики Куба доминирующие позиции занимает несколько государственных игроков.

В условиях относительно начальной стадии развития банковских услуг для рынка Республики Куба представляется целесообразным следующее ценностное предложение:

- **Целевые отрасли:** энергетика, промышленная и транспортная инфраструктура, перерабатывающие отрасли, фармацевтика, пищевая промышленность, туризм.
- **Целевые клиентские сегменты:**
 - Основной фокус – финансовые институты (предоставление кратко- и среднесрочного финансирования в рамках утвержденных лимитов);
 - На выборочной основе и совместно с локальными партнерами - средние предприятия с годовой выручкой от 10 до 50 млн евро (проектное финансирование, совместное инвестиционное финансирование с другими игроками, принятие рисков путем выпуска банковских гарантий);
 - Инфраструктурные проекты - на индивидуальной основе и совместно с локальными партнерами (участие в синдикациях, софинансирование).
- **Перспективные направления развития:** предоставление консультационных услуг по сделкам, прежде всего в рамках транзакций экспортного финансирования.
- **Покрытие рынка:**
 - Национальные финансовые институты;
 - Международные институты развития (CAF);
 - Клиентские подразделения в штаб-квартире Банка;
 - В среднесрочной перспективе планируется привлечение местного представителя или открытие представительства.

6. Перспективные направления развития

Перспективными направлениями развития Банка, релевантными для всех стран-членов, являются:

- Развитие перспективных бизнес- и функциональных направлений
 - Инвестиции в капитал (equity investments)
 - Консультационные услуги (экспертиза) и техническое содействие
- Расширение географии операций
 - Выход на новые географические рынки в интересах стран-членов
 - Привлечение новых акционеров
- Развитие интеграционной ИТ инфраструктуры

6.1. Перспективные бизнес- и функциональные направления

6.1.1. Инвестиции в капитал

Основываясь на значительном интересе со стороны участников рынка, отмеченного в ходе визитов в страны-члены, а также на результатах проведенного анализа, Банк планирует запуск продукта по инвестициям в капитал, включая венчурные инвестиции. По мнению Банка, данный продукт заинтересует клиентов в странах-членах и будет способствовать стратегическому развитию Банка. Банк может предлагать данный продукт самостоятельно или в сотрудничестве с институтами, обладающими профильным опытом (национальные фонды развития или МФИ) с целью разделения финансовых рисков и приобретения необходимых компетенций. Общий размер таких инвестиций МИБ будет ограничен 5-10 % от размера кредитного портфеля.

Банк проведет детальный анализ возможных вариантов предложения по вложениям в капитал и представит свои рекомендации включая инвестиционную стратегию странам-членам на их финальное одобрение.

6.1.2. Фонд развития Банка

С целью создания дополнительной прибавочной стоимости для акционеров в ходе реализации Стратегии Банк планирует создание специального внутреннего фонда. Средства Фонда предполагается расходовать на реализацию инициатив, связанных с имплементацией настоящей Стратегии (например, открытие представительств, реализация ИТ проектов, реконструкция здания и т.п.). Фонд может формироваться за счет собственных средств Банка, а также за счет привлечения целевых заемных средств у акционеров. Расходование средств из Фонда развития будет подотчетно Совету управляющих / Совету директоров Банка.

6.1.3. Оказание технического содействия в странах-членах

С целью повышения эффекта от предоставляемого финансирования в среднесрочной перспективе Банк будет использовать специализированные фонды технического содействия (ФТС).

Основной задачей фондов станет предоставление грантов для оплаты консультационных услуг с целью поддержки экономических субъектов при структурировании проектов развития. Фонды могут быть сформированы как за счет собственных средств Банка, так и посредством ресурсов, привлеченных от заинтересованных стран-членов МИБ и других стран, международных и иных финансовых и нефинансовых организаций, включая институты ЕС.

Деятельность ФТС будет иметь программный характер и учитывать потребности в достижении стратегических целей развития на уровне отдельных стран-членов Банка, а также участников со специальным статусом.

6.1.4. Предоставление консультационных услуг

Банк продолжит наращивать собственные компетенции в области структурирования комплексных проектов развития и рассматривает данное направление как комплементарное к непосредственно предоставлению кредитных продуктов. Тем не менее в ряде случаев данная услуга может предоставляться отдельно с целью реализации миссии Банка, например, для проектов на региональном, муниципальном уровне.

Отдельным направлением по консультированию станет предоставление соответствующих услуг другим институтам развития на территории стран-членов МИБ на основе экспертизы, наработанной Банком.

Предоставление консультационных услуг на начальном этапе может осуществляться как самостоятельно, так и в сотрудничестве с внешними консалтинговыми компаниями, что позволит создать платформу для самостоятельной работы на более поздних этапах развития.

6.2. Выход на новые географические рынки

Предусмотрена возможность выхода на новые рынки с целью расширения географии деятельности и увеличения клиентской базы в интересах стран-членов. Интерес к данному направлению обуславливается экспортно-импортными операциями между странами-членами, их компаниями и рынками третьих стран. Предпочтительной схемой работы на рынках третьих стран является разделение рисков, прежде всего с национальными экспортно-кредитными агентствами, банками развития и МФИ, в т.ч. на основе уже имеющегося успешного опыта реализации таких транзакций.

6.2.1. Привлечение новых акционеров

Привлечение новых членов будет осуществляться посредством расширения числа как полноправных членов, так и участников со специальным статусом.

Увеличение числа полноправных членов позволит Банку, прежде всего, выйти на новые рынки, продолжив диверсификацию портфеля, и увеличить размер оплаченного капитала.

В качестве приоритетных кандидатов на полноправное членство Банк преимущественно рассматривает динамично развивающиеся и политически стабильные средние и малые страны (в целом сопоставимые по своему потенциалу с большинством текущих стран-членов), вступление которых в МИБ не вызовет существенного дисбаланса в структуре капитала.

6.2.2. Участие в деятельности МИБ на основе специального статуса

Банк также рассматривает возможность расширения состава участников посредством предоставления специальных статусов государствам, международным финансовым организациям, а также иным банковским, экономическим, финансовым организациям и фондам.

Специальный статус включает в себя, в зависимости от объема прав и обязанностей, три уровня:

- Ассоциированный член;
- Ассоциированный партнер;
- Наблюдатель (без финансовых обязательств).

Регламентация принципов, механизмов и порядка действий по участию государств и организаций в деятельности Банка на основе специального статуса, а также определение прав и обязанностей для каждой категории участия формализована в «Положении о специальном статусе участия в деятельности Международного инвестиционного банка» (утв. Протоколом 106-го заседания Совета от 09 декабря 2016 года).

6.3. Разработка интеграционной ИТ площадки

С целью увеличения интеграционного эффекта для стран-членов и создания практического инструмента по расширению экономического сотрудничества Банк планирует создать информационную площадку на базе собственного сайта. Субъекты внешнеэкономической деятельности из стран-членов, прежде всего заинтересованные в

расширении экспортно-импортных операций и реализации инвестиционных проектов в других странах, будут размещать в структурированном виде информацию о своих продуктах, предложениях, и проектах с целью поиска партнёров на территории других стран-членов МИБ.

Банк планирует осуществлять продвижение данной площадки в предпринимательском сообществе стран-членов в сотрудничестве с торгово-промышленными палатами, национальными промоутерскими агентствами и другими значимыми игроками экономического пространства. Таким образом, площадка должна стать информационным ресурсом, где будут встречаться заинтересованные в сотрудничестве и совместных проектах контрагенты. Для Банка площадка может стать ценным источником как потенциальных сделок, так и реальной информации по целевым географиям.

7. Целевая операционная модель, включая приоритетные направления её развития

Целевая операционная модель Банка ориентирована на обеспечение эффективной реализации Стратегии, в частности её бизнес-составляющей:

- требуемое покрытие целевой географии, в том числе путем эффективного сотрудничества с партнерами на соответствующих рынках на долгосрочной основе;
- глубокое понимание потребностей клиентов за счет специализации клиентских менеджеров по географиям, индустриям, и клиентским сегментам;
- оперативное реагирование на клиентские запросы за счет повышения эффективности внутренних бизнес-процессов Банка и их максимальной автоматизации (сокращение сроков принятия решения по сделкам);
- эффективные риск-менеджмент и комплаенс-контроль, обеспечивающие качество кредитного портфеля и клиентской базы.

При этом структура и принципы построения целевой операционной модели Банка опираются на лучшие практики международных институтов развития:

- централизованное принятие решений по кредитованию и инвестициям на основе единых базы данных, финансово-статистических моделей и имеющейся экспертизы;
- децентрализованная организация фронт-офиса, обеспечивающая близость к клиенту и понимание локальных особенностей ведения бизнеса;
- централизованная операционная поддержка подразделений фронт-офиса на основе стандартизированных и автоматизированных процессов.

Таким образом, ключевыми компонентами целевой операционной модели Банка являются:

- Децентрализованный фронт-офис, состоящий из:

- Департамента клиентских отношений, расположенного в штаб-квартире Банка в Москве;
- Европейского регионального офиса, расположенного в Братиславе и ориентированного на работу с рынками европейских стран-членов;
- На более позднем этапе – локальных представительств или представителей, отвечающих за поиск клиентов и стратегический маркетинг в отдельных географиях.

- Централизация функций менеджмента и поддержки в штаб-квартире Банка в Москве, в частности:

- Общего управления Банком;
- Стратегического анализа и развития;
- Риск-менеджмента и комплаенс-контроля;
- Казначейства и управления долговыми рынками;
- Управления финансами, активами и пассивами;
- Операционной поддержки;
- ИТ;
- Управления персоналом.

С целью постоянного повышения эффективности операционная модель Банка будет непрерывно совершенствоваться.

7.1. Повышение эффективности работы фронт-офиса

Подразделения фронт-офиса являются ключевыми в реализации миссии Банка, а эффективная организация их работы с целью существенного повышения производительности и результативности является одной из важных задач настоящей стратегии. В ходе данной работы будут внедрены следующие лучшие международные практики:

- годовое планирование выдач (по странам, регионам, группам клиентов) на основе предварительного анализа;
- широкое использование партнерской сети для привлечения клиентов на основе долгосрочных отношений;
- внутренняя и внешняя оценка продуктивности для определения потенциальных областей для улучшения;
- использование рекомендаций существующих клиентов для привлечения новых.

7.2. Развитие ЕРО как платформы покрытия МИБ Европейского региона

Европейское региональное отделение (ЕРО) МИБ в Словакии является перспективным механизмом расширения операций Банка на европейском пространстве.

Основными задачами ЕРО являются:

- сбор информации о текущих потребностях стран-членов, приоритетных направлениях, а также актуальных национальных и общеевропейских программах поддержки;
- установление и поддержание деловых отношений с представителями делегаций стран-членов МИБ, профильных министерств, ведомств, национальных и международных институтов развития, а также финансовых организаций стран членов;
- участие в разработке продуктов и услуг, предоставляемых Банком в странах ЕС;
- участие в работе по предоставлению финансирования и привлечению ресурсов;
- обеспечение представительства Банка на деловых мероприятиях, форумах, а также в рамках сотрудничества с научно-исследовательскими институтами и университетами.

При условии достижения соответствующего объема операций роль ЕРО может быть

расширена и его функционал может быть дополнен следующими компетенциями:

- начальная оценка финансового состояния заемщика на языке страны-члена МИБ, с учетом достаточного уровня экспертизы в национальном законодательстве и непосредственной коммуникации с потенциальными клиентами;
- согласование предварительных условий и структуры сделок;
- привлечение независимых консультантов (в случае необходимости);
- проведение исследования рынков;
- осуществление экспертизы залогового обеспечения.

7.3. Оптимизация кредитного процесса

Важнейшей задачей повышения эффективности работы Банка является оптимизация кредитного процесса с целью сокращения сроков принятия решения, усиления гибкости при реакции на клиентские запросы и повышения качества кредитного портфеля. Будут внедрены следующие лучшие международные практики:

- Анализ отдельных шагов кредитного процесса с целью определения их целесообразности и возможностей оптимизации;
- Проведение внешнего бенчмаркинга для определения оптимальной продолжительности отдельных шагов;
- Анализ количества участников процесса и их вклада в обеспечение качества кредитных решений;
- Анализ смежных процессов с целью определения потенциала возможной оптимизации;
- Анализ используемых документов и их форматов.

Целью данных инициатив должно стать сокращение сроков кредитного процесса, а также возможное сокращение состава участников и используемых документов. В случае её достижения кредитный процесс может стать реальным конкурентным преимуществом Банка по сравнению с другими МФИ и, возможно, с некоторыми коммерческими игроками.

7.4 Переход на трехуровневую систему корпоративного управления

Одновременно с завершением ратификации Протокола о внесении изменений в Соглашение об образовании МИБ и его Устав от 8 мая 2014 г. Банк перестраивает структуру корпоративного управления и внутренние бизнес-процессы, внедряя практику и инструменты их последующего мониторинга и оценки.

В рамках перехода на трехуровневую структуру корпоративного управления основной задачей является поэтапная адаптация существующих бизнес-процессов при условии обеспечения бесперебойности функционирования Банка.

В течение первого этапа реализации Стратегии будет завершена корректировка текущих бизнес-процессов в условиях новой системы принятия решений органами управления Банка и появления нового органа – Совета директоров, а также актуализирована нормативная база.

В рамках поэтапного перехода на двуязычную систему Банк постепенно переведёт ключевые бизнес-процессы на английский язык, а также будет проводить регулярную оценку других бизнес-процессов на предмет такой необходимости.

Дальнейшее развитие функционала Европейского регионального отделения (ЕРО) будет сопровождаться внесением изменений в текущие бизнес-процессы, как с точки зрения профильной банковской деятельности, так и осуществления контроля, мониторинга,

процесса бюджетирования и планирования.

Деятельность АО «МИБ Капитал» будет строиться в зависимости от потребностей Банка, связанных с обслуживанием здания штаб-квартиры Банка, а также иных задач, которые будут отнесены к компетенции дочерней структуры.

7.5 Совершенствование управления казначейским портфелем Банка, а также контроля над активами и пассивами

Казначейство придерживается консервативной политики по управлению краткосрочной ликвидностью Банка. Одновременно планируется улучшить географическую диверсификацию вложений для обеспечения эффективного управления казначейским портфелем в целях достижения и поддержания необходимых уровней ликвидности и кредитного качества активов казначейства в соответствии со стратегическими целями и задачами Банка.

При проведении операций с краткосрочными межбанковскими депозитами и ценными бумагами Казначейство будет принимать во внимание необходимость как поддержания стабильного уровня доходности от активов под управлением, так и поиска других инвестиционных возможностей посредством участия в новых размещениях облигаций.

Основные задачи в рамках совершенствования казначейских операций:

- обеспечение эффективного управления казначейским портфелем;
- диверсификация казначейского портфеля;
- мониторинг денежных рынков и рынков ценных бумаг и оперативный контроль рыночных рисков;
- поиск альтернативных инвестиционных возможностей.

В части управления активами и пассивами определяются следующие приоритеты:

- скоординированное управление всем балансом;
- исправление и предотвращение дисбаланса структуры активов и пассивов;
- минимизация финансовых рисков, связанных со структурой баланса.

Разработка новых инструментов и развитие инфраструктуры

Совместно с регулирующими органами и организаторами торгов Банк продолжит работу по расширению перечня доступных инструментов фондирования, в частности, внедрению универсальных программ выпуска облигаций, размещению дополнительных эмиссий и использованию мультивалютных инструментов заимствования.

МИБ расширит участие в развитии биржевой инфраструктуры стран-членов в целях повышения привлекательности локальных рынков как для эмитентов, так и для инвесторов. Банк усилит взаимодействие с европейскими клиринговыми платформами (Euroclear, Clearstream) для усиления кооперации указанных организаций с местными депозитариями и биржами по вопросам принятия на обслуживание ценных бумаг, интерес к которым проявляют инвесторы из пограничных государств.

Для повышения привлекательности облигаций, размещаемых на локальных рынках стран-членов ЕС, Банк стремится активизировать работу с Европейским центральным банком с целью включения таких облигаций в ломбардный список и принятия данных ценных бумаг в качестве обеспечения по операциям РЕПО.

Развитие трендовых инвестиций и инвестиций в облигации

В рамках участия в первичном и вторичном размещении облигаций предприятий из стран-членов планируется развитие следующих направлений:

- участие в покупке суверенных и корпоративных облигаций стран-членов Банка;
- участие в инфраструктурных облигациях и продуктах;
- участие в «зеленых» облигациях и продуктах, направленных на развитие «чистых» технологий, ориентированных на ресурсосбережение и энергоэффективность, торговля квотами на выброс парниковых газов, торговля «зелеными» сертификатами.

7.6 Управление рисками

Банк продолжит совершенствовать систему риск-менеджмента и усиливать её интеграцию во все уровни управления с планомерным вовлечением сотрудников в процесс управления рисками в качестве одного из приоритетов.

В развитие системы управления рисками МИБ ориентируется на разработку risk-sensitive инструментария с целью более точной оценки всех элементов риска, а также на внедрение подходов, позволяющих сопоставлять уровень прибыльности и риска (risk-reward).

В направлении работы с кредитным риском Банк создаст комплексную систему разработки, сбора, анализа и оценки сигналов раннего предупреждения, целью которой является выявление признаков ухудшения кредитной устойчивости клиента и принятие соответствующих мер.

Для повышения эффективности управления просроченной задолженностью Банк усилит системную работу с NPL, в том числе через создание соответствующего отдельного подразделения.

Вся экосистема управления рисками будет развиваться в соответствии с лучшими отраслевыми практиками и мировыми трендами. Организационная, ресурсная и инфраструктурная составляющие будут соответствовать операционной модели Банка.

Приоритетные задачи:

- внедрение системы экономического капитала, с целью определения величины собственных средств для покрытия непредвиденных потерь;
- внедрение модели ценообразования с учетом риска;
- постепенный переход Банка на расчет капитала по нормам Базель III (Basel III);
- создание и развитие процесса выявления сигналов потенциальных проблем на ранних стадиях с целью создания второй линии защиты перед ухудшением кредитного риска;
- внедрение показателей качества корпоративного управления заемщиков для оценки дополнительных рисков проектов;
- переход на стандарт МСФО 9;
- интеграция автоматизированных систем управления рисками в ИТ архитектуру МИБ.

7.7 COMPLIANCE-КОНТРОЛЬ

Основным приоритетом в развитии комплаенс-контроля останется выявление и контроль потенциальных рисков МИБ в следующих областях:

- коррупция и мошенничество;

- вовлечение в легализацию денежных средств, полученных преступным путем/финансирование терроризма;
- регулирование международных санкций;
- риски, относящиеся к ненадлежащему поведению персонала Банка.

Банк продолжит развивать взаимодействие с финансовым сообществом, в частности, планируется участие Банка в региональных и международных группах по линии противодействия коррупции, мошенничеству и ПОД/ФТ (OECD, FATF, Transparency International).

Важным инструментом повышения эффективности работы комплаенс-контроля станет автоматизация процессов выявления неблагонадежных контрагентов, оценки рисков, мониторинга контрагентов и операций, а также обучения и контроля знаний сотрудников.

7.8 Внутренний контроль

Банк продолжит совершенствовать процедуры внутреннего контроля и аудита в соответствии с международными стандартами. С учетом растущего объема операций, расширения продуктовой линейки и выхода МИБ на новые рынки, особое внимание будет уделяться анализу рисков существующих и новых бизнес-процессов, а также систем контроля и управления данными рисками.

7.9 Стратегическое планирование

Подход МИБ к стратегическому планированию учитывает лучшие практики других институтов развития, особенности его текущего положения, обусловленные факторами исторического характера и условиями внешней и внутренней сред функционирования, а также ориентируются на потребности акционеров и основных клиентских групп.

В основе стратегического планирования лежит долгосрочное видение развития Банка (на период до 15 лет), которое детализируется в рамках пятилетних стратегий развития.

Пятилетний стратегический цикл включает в себя:

- 1) Разработку и внедрение Стратегии (начинается за год до начала ее реализации);
- 2) Выполнение Стратегии;
- 3) Мониторинг хода выполнения Стратегии;
- 4) Корректировка Стратегии (при необходимости).

По времени разработка Стратегии охватывает период до 12 месяцев, предшествующего принятию новой среднесрочной (пятилетней) Стратегии, и включает следующие этапы:

- Анализ внешней и внутренней сред функционирования Банка, а также промежуточных результатов выполнения действующей Стратегии, с формированием на его основе Правлением (Комитетом по стратегии) Концепции стратегического развития Банка на следующий среднесрочный (5-летний) период с вынесением её на рассмотрение стран-членов (может занимать до 6 месяцев);
- Подготовка полного комплекта документов Стратегии на основе одобренной Концепции с вынесением его на утверждение стран-членов (может занимать до 6 месяцев).

Внедрение Стратегии, занимающее до 6 месяцев с момента принятия новой Стратегии (при этом отдельные мероприятия по внедрению могут осуществляться и до

принятия новой Стратегии с момента утверждения Стратегического видения). Внедрение Стратегии осуществляется по отдельному Плану внедрения, разрабатываемому Правлением (Комитетом по стратегии) и утверждаемому Советом директоров³.

Выполнение Стратегии включает в себя 2 основных этапа (первые два года и последующие три года), подразумевающих решение определенного для каждого этапа перечня задач. При этом задачи 1-го этапа (двухлетнего) сфокусированы преимущественно на накоплении Банком новых возможностей, ресурсов и компетенций (финансовых, организационно-кадровых, функциональных, технологических), необходимых для реализации поставленных стратегических целей. Задачи 2-го этапа (трехлетнего) сфокусированы на проведении качественных преобразований, необходимых для достижения поставленных стратегических целей и перехода к последующей Стратегии.⁴

Мониторинг хода выполнения Стратегии призван обеспечить качественный контроль за внедрением и реализацией в соответствии с поставленными стратегическими целями и задачами, а также финансовыми, регуляторными и юридическими ограничениями.

Корректировка Стратегии проводится по результатам мониторинга, осуществляемого уполномоченными органами управления МИБ в соответствии с их компетенциями и направлена на обеспечение качественного выполнения ее целей и задач.

Страновые стратегии детализируют для каждой из стран-членов стратегические приоритеты Банка, установленные настоящей Стратегией, с учетом национальных приоритетов стран, экономической ситуации, особенностей рынков и возможностей Банка.

Разработка страновых стратегий осуществляется во взаимодействии с каждым из акционеров, с привлечением делегаций стран-членов, заинтересованных министерств, ведомств и других государственных, негосударственных и финансовых институтов.

Принципиальные подходы к Страновым стратегиям изложены в Разделе 5 настоящего документа.

7.10 Оценка эффективности операций Банка и его управления

Основной целью создания комплексной системы оценки является предоставление акционерам, а также внешним пользователям (с различной степенью детализации) информации по эффективности операций Банка и их влиянию на развитие стран-членов (developmental impact). Внедрение системы оценки будет проводиться поэтапно в прямой корреляции с развитием операций и потребностями МИБ.

Банк планирует проводить оценку деятельности каждого из органов управления с акцентом на эффективность системы принятия решений на уровне высших органов управления (Совета управляющих и Совета директоров), Правления и коллегиальных органов.

Планируется разработать комплекс мер по повышению качества управления: система развития (development system) для членов всех органов управления МИБ (Совета управляющих, Совета директоров и Правления).

При внедрении внутренней системы самооценки Банк ориентируется на рекомендации Independent Evaluation Group (IEG), задача которой - дополнить действующие механизмы (внутренний контроль и Ревизионная комиссия).

³ Применительно к настоящей Стратегии – Советом Банка.

⁴ Содержание и задачи этапов указаны применительно к настоящей Стратегии.

7.11 Управление персоналом

Одним из главных стратегических ресурсов Банка является человеческий капитал. В связи с этим система управления персоналом будет нацелена на трансформацию корпоративной культуры с фокусом на достижение долгосрочных целей Банка и с применением подходов, затрагивающих общепанковские цели и стандарты, а также ценности и убеждения каждого сотрудника путем постоянного обучения и анализа изменений, создания эффективной системы менеджмента, с учетом трехуровневой системы корпоративного управления Банком, и внедрения системы управления эффективностью деятельности с совершенствованием системы мотивации персонала.

Одной из ключевых предпосылок успешной реализации новой Стратегии Банка является формирование профессиональной и мотивированной команды, понимающей и разделяющей цели и задачи, стоящие перед Банком.

Система обучения и развития персонала (learning & development)

Банк будет внедрять принципы самообучающейся организации. Философией Банка станет культура самосовершенствования и непрерывного профессионального и личностного развития, культура достижения командных целей путем использования знаний, навыков и опыта всех сотрудников Банка.

Организационное (групповое) обучение станет основой системы обучения и развития персонала Банка. Результатом организационного обучения будет интеграция знаний и лучших мировых практик в деятельность Банка и совершенствование процедур, норм и стандартов МИБ.

Особое место в обучении будет отведено развитию лидерского потенциала на всех управленческих уровнях, что позволит добиться оперативной и эффективной реализации поставленных целей.

МИБ продолжит практику обмена опытом и знаниями с другими МФИ, а также между смежными подразделениями, в том числе на основе secondment.

Система управления эффективностью персонала

К 2022 г. МИБ планирует перейти на системное управление эффективностью деятельности (performance management), что предусматривает поощрение матричного взаимодействия и уход от ориентации на индивидуальные достижения и краткосрочные операционные успехи.

Основными инструментами управления эффективностью станут:

- Система сбалансированных показателей, обеспечивающая связь с операционной моделью Банка, учитывающая финансовый результат, внешнее окружение, внутренние процессы, человеческие ресурсы и инновации.
- Управление на основе ключевых показателей эффективности (KPI).
- Управление по целям (MBO).
- Оценка лидерских стилей руководителей и климата в командах.
- Оценка стандартов эффективности подразделений.
- Оценка вовлеченности персонала.

Система мотивации персонала

Совершенствование системы мотивации персонала будет происходить в контексте с внедрением системы управления эффективностью деятельности с упором на концепцию «совокупного вознаграждения», которая включает в себя как материальные, так и

нематериальные составляющие, и имеет взвешенный подход к использованию ресурсов.

Основными ориентирами и целями системы мотивации персонала Банка являются:

- создание внутренней среды и организационного климата, способствующих достижению наилучших результатов;
- привлечение и удержание лучших экспертов с международного рынка труда за счет конкурентоспособного уровня заработной платы и объема предоставляемых льгот и компенсаций;
- введение дифференцированной системы вознаграждения, при которой наиболее эффективные сотрудники получают самое высокое совокупное вознаграждение;
- введение объективной и прозрачной системы краткосрочного варьируемого вознаграждения, которое соотносится с бизнес-целями и ценностями Банка и привязывается к достижению операционных результатов за период, не превышающий года (мотивация нацелена на улучшение основных операционных показателей);
- введение системы долгосрочного поощрения с целью:
 - привлечения талантливых руководителей;
 - удержания ключевых сотрудников Банка;
 - побуждения думать в стратегическом контексте бизнеса;
 - создания баланса между краткосрочными целями и устойчивым развитием.
- предоставление конкурентоспособного объема гибких льгот и компенсаций в рамках Социальных адресных программ (САП) Банка, учитывающих культурные и возрастные особенности персонала, ориентированных на заботу о здоровье и отдыхе сотрудников и членов их семьи, заботу о личностном и профессиональном развитии и предоставляющих социальные гарантии в случае выхода на пенсию (по старости, по инвалидности);
- эффективное управление затратами на персонал;
- внедрение лучших мировых практик в области управления вознаграждением в целях создания международного имиджа привлекательного работодателя.

7.12 Развитие информационных технологий

Одной из ключевых стратегических задач является автоматизация и повышение эффективности бизнес-процессов, в том числе с целью обеспечения эффективности работы при расширении географического присутствия Банка:

- внедрение автоматизированной системы риск-менеджмента;
- внедрение Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM);
- дальнейшая автоматизация ключевых процессов, например отслеживания казначейских позиций;
- развитие инструментов удаленной работы сотрудников;
- создание и внедрение инструментов совместной работы органов корпоративного управления;
- повышение эффективности работы коллегиальных органов;
- совершенствование инструментов коммуникации и совместной работы;
- оценка перспективности внедрения технологии block chain;
- совершенствование ИТ процессов с целью сокращения времени адаптации к изменениям ключевых автоматизированных систем Банка.

7.13 Развитие направления корпоративной социальной ответственности

В период реализации Стратегии МИБ продолжит комплексное внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности (КСО) в соответствии с принципами

Глобального договора ООН.

7.14 Использование лучших практик в области ответственного финансирования

Банк продолжит внедрение лучших мировых практик ответственного финансирования, в состав которых будут входить:

- оценка экологического и социального воздействия инвестиционных проектов;
- использование инструментов Independent Accountability Mechanism;
- публикация нефинансового отчета на базе стандартов Global Reporting Initiative(GRI) (2019 год).

МИБ продолжит участие в Глобальном договоре ООН, в том числе на уровне локальных сетей некоторых стран-членов.

На 2-м этапе реализации Стратегии (2020-2022 гг.) Банк планирует присоединиться к Финансовой инициативе Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI) и, в случае появления в портфеле Банка существенного объема сделок проектного финансирования, к Принципам Экватора (The Equator Principles).

Банк планирует наладить регулярный обмен опытом в области ответственного финансирования с ведущими МФИ, а также национальными институтами развития стран-членов и третьих стран.

7.15 Благотворительность и волонтерство

Банк продолжит развивать направление благотворительной и волонтерской деятельности по трем приоритетным направлениям:

- поддержка природоохранных инициатив в странах-членах;
- поддержка образования и науки в странах-членах;
- содействие сохранению культурного наследия стран-членов МИБ.

Банк планирует наращивать взаимодействие с профильными фондами, национальными и международными организациями в области природоохранной деятельности, а также деятельности, направленной на поддержку архитектурных памятников и музеев стран-членов МИБ.

В рамках сотрудничества с высшими учебными заведениями финансово-экономического профиля стран-членов Банк будет системно развивать практику организации краткосрочных и долгосрочных стажировок студентов в своих структурных подразделениях. Также планируется выстраивание системы обмена опытом между сотрудниками МИБ и университетами.

7.16 Реализация концепции «зеленого офиса»

Банк продолжит работу по внедрению в свою хозяйственную деятельность стандартов «зеленого офиса» в соответствии с принципами ответственного устойчивого развития.

В вопросах модернизации существующего здания МИБ будет ориентироваться на отраслевые стандарты в области экологичности товаров, оборудования, технологий, такие как LEED и BREEAM. В рамках данной задачи будут привлекаться профильные организации, специализирующиеся на разработке и оценке решений по ответственному экологическому управлению недвижимостью и строительством.

8. Результаты финансового моделирования

Целевой сценарий: удвоение активов к концу 2022 года

Показатель, млн евро, % (на конец периода)	2018	2019	2020	2021	2022
Активы	1 139	1 240	1 373	1 526	1 707
Рост активов, %	12%	9%	11%	11%	12%
Кредитный портфель-нетто	713	806	910	1 041	1 200
- <i>прямые кредиты</i>	321	363	409	468	540
- <i>синдицированные кредиты</i>	356	403	455	521	600
- <i>торговые кредиты (TRL)</i>	36	40	45	52	60
Доля кредитного портфеля-нетто в активах, %	63%	65%	66%	68%	70%
Рост Кредитного портфеля-нетто, %	14%	13%	13%	14%	15%
Инвестиции в фонды и капитал	25	30	35	40	50
Доля инвестиций в капитал в активах, %	2%	2%	3%	3%	3%
Доля просроченной задолженности по кредитам к общей сумме задолженности, %	4,8%	5,3%	5,7%	6,1%	6,5%
Достаточность капитала, %	38%	36%	36%	35%	34%
Потребность в капитале 1-го уровня.	0	0	33	33	33
Потребность в капитале 2-го уровня.	20	20	20	20	20
Чистая прибыль	2,2	2,7	3,4	4,4	5,5
Чистая процентная маржа после создания резервов	1,9%	1,8%	1,7%	1,6%	1,6%
Коэффициент эффективности затрат	90%	89%	87%	84%	81%

Основные выводы

- Рост общих активов до 1,7 млрд евро (соответствует целевому уровню удвоения активов).
- Рост кредитного портфеля до 1,2 млрд евро, до 70 % от общих активов Банка к 2022 году.
- Показатель эффективности затрат будет постепенно уменьшаться и достигнет 81% за счет наращивания объемов операций.
- Целевой рост активов и кредитного портфеля Банка может замедлиться вследствие неблагоприятного развития внешней конъюнктуры.

Диверсификация предложения Банка

Основными инструментами кредитования станут:

- прямое финансирование, предоставляемое Банком целевым заемщикам (~45 % от общего кредитного портфеля к 2022 году), включая субординированные кредиты;
- участие в синдицированном финансировании, софинансирование проектов с другими игроками (например, банками развития или коммерческими банками) и клубные сделки (~50 % от общего кредитного портфеля к 2022 году);
- trade related loans (~5 % от общего кредитного портфеля к 2022 году).

Такая целевая композиция отвечает запросам целевых клиентов на рынках присутствия. При этом, в зависимости от условий внешней среды, уровня конкуренции и динамики развития отдельных рынков продуктовой состав портфеля может пересматриваться.

Страновая диверсификация кредитного портфеля

При выборе целевой диверсификации кредитного портфеля Банк стремится к его

сбалансированности, исходя из уровня кредитного риска и рыночной доходности в странах, а также предусматривает поддержку экспортных операций в интересах европейских стран членов за счет финансирования проектов на территории других стран (export finance, buyer's credit).

При определении целевых долей соответствующих стран в портфеле учитывались следующие предпосылки:

- Привлекательность предложения Банка на соответствующем рынке с учетом текущего уровня процентных ставок, ликвидности и конкуренции с другими игроками (поддержка Венгрии, Словакии, Чехии преимущественно за счет финансирования проектов с участием данных стран в других странах-членах МИБ, а также в прочих странах);
- Возможная доходность на соответствующем рынке с учетом стоимости привлечения средств и требуемой риск-премии;

Для поддержания конкурентоспособности предложения Банка в случае неблагоприятных рыночных условий МИБ может обращаться к странам-членам или их финансовым институтам с целью привлечения фондирования по «льготным» ставкам.