

УДК 338.2

## Использование опыта институтов развития стран БРИКС в деятельности Группы Внешэкономбанка

**Жолобов Павел Сергеевич**

Аспирант,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 49;  
e-mail: zholobov-pavel@yandex.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются ключевые особенности деятельности основных банков развития Бразилии, Индии, Китая и Южно-Африканской Республики (ЮАР) с точки зрения используемых механизмов поддержки развития, принципов корпоративного управления и стратегического планирования. Определены основные компоненты, на которых должна базироваться долгосрочная стратегия деятельности финансовых институтов развития. Выявлены наиболее эффективные механизмы содействия развитию, используемые в странах БРИКС, применение которых возможно и в российской практике без предварительной адаптации к особенностям социально-экономической среды. На основе опыта функционирования финансовых институтов развития стран БРИКС выработан ряд предложений, использование которых в деятельности Группы Внешэкономбанка способствовало бы более эффективному выполнению стоящих перед институтом развития задач в соответствии с принципами устойчивого развития. Также в статье отмечается лидирующая роль финансовых институтов развития в обеспечении перехода к концепции устойчивого развития.

### Для цитирования в научных исследованиях

Жолобов П.С. Использование опыта институтов развития стран БРИКС в деятельности Группы Внешэкономбанка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 1А. С. 249-258.

### Ключевые слова

Банки развития, БРИКС, устойчивое развитие, Внешэкономбанк, стратегическое планирование.

## **Введение**

Финансовые институты развития оказывают значительную поддержку развитию инфраструктуры, промышленному производству, в том числе его модернизации на основе инновационных технологических разработок, выступая одним из основных инструментов реализации государственной социально-экономической политики, решая тем самым одну из приоритетных задач мировой экономики – переход к реализации политики устойчивого развития.

Ключевая проблема, с которой сталкиваются институты развития на пути решения возложенных на них задач, заключается в выборе наиболее оптимальной стратегии, которая позволит эффективно размещать ресурсы в те сегменты и отрасли, развитие которых будет стимулировать рост производительности и в других, смежных отраслях, и при этом будет сочетать в себе не только успешный опыт институтов развития других стран, но и учитывать особенности конкретной страны. Поскольку банки развития являются не просто банками, сопровождающими проекты, а институтами развития страны, реализация проектов, финансируемых такими банками, должна создавать мультипликативный эффект роста экономики, прежде всего это касается сферы высоких технологий, либо устранять ограничения, сдерживающие развитие. К такого рода проектам относятся инфраструктурные решения, в первую очередь транспортная инфраструктура, что крайне актуально для России.

### **Особенности функционирования главных финансовых институтов развития стран – членов БРИКС**

Учитывая, что в настоящее время ключевой российский институт развития – Внешэкономбанк (ВЭБ) находится в процессе реформирования, крайне важно максимально эффективно использовать данную возможность для разработки наиболее действенной и результативной стратегии развития и выработки принципов и механизмов дальнейшего функционирования, в том числе с использованием опыта зарубежных институтов развития.

Однако необходимо учитывать, что ни в одной стране мира нет финансового института развития, который мог бы служить примером для всех остальных стран, в силу того, что бизнес-модель банка развития может быть оптимальной, только если она будет учитывать особенности социально-экономической среды и опираться на конкретные задачи, стоящие перед экономикой страны. Поэтому прямая экстраполяция зарубежного, пусть даже крайне эффективного, примера на действительность другой страны невозможна. Тем не менее опыт банков развития стран с развивающимися рынками, достигавших поставленных целей при сохранении финансовой устойчивости, может быть полезен для повышения эффективности российских институтов развития. В этой связи представляется целесообразным

---

рассмотреть ключевые особенности функционирования главных финансовых институтов развития стран – членов БРИКС, в частности Бразильского банка развития (BNDES); Банка индустриального развития Индии (IDBI); Китайского банка развития (CDB); Банка развития Южной Африки (DBSA), с точки зрения возможности использования наработанного опыта и принципов их корпоративного и стратегического управления в деятельности Группы Внешэкономбанка.

Опыт Бразилии может быть полезен в части четкого целеполагания. Деятельность Бразильского банка развития с момента его основания сопровождалась установлением конкретной задачи на срок 10–15 лет. Так, сначала приоритетом являлось развитие инфраструктуры, затем сфера стратегической деятельности распространилась на поддержку промышленности, далее – сельского хозяйства, энергетики и развития технологий.

Безусловно, не следует переносить указанный подход к функционированию Бразильского банка развития на деятельность Внешэкономбанка и каждые 10–15 лет кардинально менять вектор финансирования развития. Однако в то же время стратегическое планирование должно быть более долгосрочным, чем это реализовано сейчас на основе пятилетней стратегии, поскольку срок реализации отдельных проектов и выхода производств на проектные мощности может превышать пятилетний срок. Более долгосрочное планирование деятельности Внешэкономбанком способствовало бы формированию общегосударственной экономической политики и гармонизации деятельности других государственных финансово-экономических структур (Министерства экономического развития, Министерства финансов, Банка России).

Банк индустриального развития Индии характеризуется активной поддержкой микропредпринимательства и малого предпринимательства, при этом он предоставляет не только средства на финансирование их деятельности, но также активно осуществляет консалтинговое сопровождение бизнеса и реализацию отдельных проектов [Организационная структура и органы управления..., [www](#)].

В Группу Внешэкономбанка входит Российский экспортный центр, который содействует российским экспортерам, в том числе посредством оказания консультационных услуг, однако данный пример является практически единственным для российских институтов развития, в основном консалтинговое сопровождение заемщика не осуществляется [Отчет Группы Внешэкономбанка..., 2014, [www](#)]. Отчасти это обусловлено тем, что ВЭБ работает исключительно с крупным бизнесом, а субъекты крупного бизнеса, как правило, имеют достаточно собственных аналитических и юридических ресурсов, а также соответствующий опыт и не нуждаются в особом, дополнительном консультировании. Консалтинг в основном ориентирован на малый бизнес (и даже микробизнес). Взаимодействие с данным сегментом предпринимательства лежит в ведении АО «МСП Банк», ранее входившего в Группу Внешэкономбанка, а в настоящее время являющегося частью Корпорации МСП. МСП Банк мог бы использовать опыт индийского института развития при работе с заемщиками и принци-

палами, что позволило бы стимулировать развитие малого предпринимательства в России и снизить его дефолтность.

Деятельность Китайского банка развития, с одной стороны, ориентирована на внутреннее инфраструктурное развитие, а с другой – на поддержку экспансии китайского бизнеса. В группу Банка входит Китайско-Африканский фонд развития, основной целью которого является содействие китайскому бизнесу в осуществлении прямых иностранных инвестиций на территории Африки, а также поддержка китайского экспорта товаров и услуг в африканские страны [Особенности деятельности банка развития Китая, [www](#)].

В Группу Внешэкономбанка входит Российский экспортный центр, отвечающий за развитие экспорта российской продукции, в первую очередь несырьевой, а также АО «ЭК-АР» – агентство, одной из функций которого является страхование российских ПИИ за рубежом. Однако полномасштабная поддержка компаний, стремящихся осуществлять иностранные капиталовложения, не проводится. Российский фонд прямых инвестиций, ранее входивший в Группу Внешэкономбанка, занимается исключительно привлечением иностранного капитала в Россию, осуществляя прямые инвестиции в передовые и наиболее перспективные российские компании совместно с ведущими инвесторами мира.

На наш взгляд, целесообразно наделить Российский фонд прямых инвестиций либо иную структуру, обеспечивающую развитие экономики, функцией поддержки российских компаний при осуществлении ими иностранных инвестиций в форме частичного участия фонда в акционерном капитале российских экспортеров капитала, как это успешно реализовано Китайско-Африканским фондом развития.

Безусловно, осуществление ПИИ оказывает неоднозначное влияние на российскую экономику. С одной стороны, отток капитала заметно ослабляет ресурсную базу роста и модернизации российской экономики, а с другой – реализация инвестиций за рубежом позволяет российским компаниям проникать на новые рынки, задействовать новые каналы сбыта, получать доступ к различным видам ресурсов и технологий, улучшать имидж компании на новом рынке за счет сотрудничества с местными поставщиками и партнерами. Учитывая геополитическую нестабильность, реализация таких проектов должна осуществляться только в тех регионах, в которых у российской стороны будут твердые гарантии сохранности осуществленных капиталовложений. В первую очередь стоит ориентироваться на некоторые страны постсоветского пространства, а также на страны и регионы исторически, религиозно и культурно близкие России.

Также с точки зрения международных операций, осуществляемых при поддержке российских финансовых институтов развития и в первую очередь Группы Внешэкономбанка, целесообразно активнее продвигать межстрановые инфраструктурные проекты. Примером такого проекта может служить поставка Россией энергии в ряд стран Азиатско-Тихоокеанского региона посредством энергокольца, которое свяжет Дальний Восток России, Японию, Ре-

спублику Корею и Китай. Решение о реализации этого энергетического проекта принято в ходе проведения Восточного экономического форума в 2016 году [Путин: необходимо сформировать..., www].

Банк развития Южной Африки не использует какие-либо уникальные инструменты финансирования развития или принципы стратегического планирования, поэтому использование опыта его работы для повышения результативности участия российских институтов развития в экономическом развитии страны практически невозможно. Но в то же время Банк развития Южной Африки не похож на остальные рассматриваемые в настоящей статье институты развития тем, что непосредственное руководство его деятельностью осуществляет Министр финансов страны, поскольку банк является одним из основных инструментов реализации экономической политики государства, что подчеркивает значимость финансовых институтов развития для национальной экономики и необходимость единообразных позиций по ключевым вопросам основных экономических министерств и структур [Организационная структура и особенности корпоративного управления..., www]. В этой связи вхождение в наблюдательный совет Внешэкономбанка Председателя Правительства, Министра экономического развития и Министра финансов является обоснованной и крайне важной мерой, которая придаст больший вес и большее значение деятельности Внешэкономбанка как в плане разработки долговременной стратегии и направлений его деятельности, так и усиления контроля за выполнением принимаемых решений.

Учитывая принципиальную роль институтов развития в достижении целей устойчивого развития до 2030 года, принятых Генеральной Ассамблеей ООН, критически важным является осуществление комплексного долгосрочного целеполагания деятельности банков развития, принимая во внимания при этом сложные геополитические и макроэкономические условия, характерные для российской экономики. Значимость качества стратегического обеспечения деятельности российских институтов развития возрастает. При этом, на наш взгляд, особое внимание в стратегии Группы Внешэкономбанка необходимо уделить развитию транспортной и энергетической инфраструктуры, что даст импульс деловой активности бизнеса, повысит уровень конкурентоспособности национальных компаний, приведет к сокращению оттока капитала и будет стимулировать привлечение инвестиций и технологий. Кроме того, это будет способствовать комплексному, сбалансированному региональному развитию.

При разработке стратегии необходимо проводить анализ внешних факторов, т. е. тех факторов, которыми банк развития не может управлять вовсе либо его влияние на них носит лишь опосредованный характер, а также выстраивать наиболее оптимальный механизм выполнения своих функций в зависимости от состояния внешней среды. Для этой цели предлагается использовать методику *PPFI-анализа*, от заглавных букв P – Policy (Политика), P – Priorities (Приоритеты), F – Funding (Фондирование), I – Instrument (Инструментарий), которая приведена в табл. 1.

**Таблица 1. Методика PPF1 – анализа при стратегическом планировании**

<b>P</b>	<b>Policy (Политика)</b>	<b>P</b>	<b>Priorities (Приоритеты)</b>
1	Выборы Президента РФ	1	Финансирование энергетических проектов, в т. ч. возобновляемой энергетики и энергоэффективности
2	Выборы Государственной Думы	2	Создание и развитие инфраструктуры
3	Изменение законодательства	3	Развитие транспорта
4	Изменение государственной экономической и социальной политики	4	Финансирование развития медицины и фармацевтики
5	Отношение Внешэкономбанка с Правительством и Федеральной властью в целом	5	Финансирование сельского хозяйства и лесного хозяйства
6	Состояние мировой экономической и политической конъюнктуры	6	Управление водными ресурсами и отходами
<b>F</b>	<b>Funding (Фондирование)</b>	<b>I</b>	<b>Instrument (Инструментарий)</b>
1	Собственный капитал	1	Прямое кредитование
2	Привлеченные депозиты (средства Правительства, Министерства финансов, Банка России)	2	Кредитование через банки второго уровня
3	Эмиссия облигаций	3	Государственно-частное партнерство
4	Средства частного инвестора (при ГЧП)	4	Частичное участие в капитале
5	Средства, привлеченные в рамках сделок репо	5	Гарантийная и страховая поддержка
6	Средства, привлеченные на межбанковском рынке	6	Предоставление консалтинговых услуг

*Источник:* разработано автором.

Учитывая, что еще в 2015 году Внешэкономбанк презентовал Дорожную карту устойчивого развития, указанная схема анализа могла бы быть использована не только при формировании стратегического плана действий, но и при его валидации [Дорожная карта Внешэкономбанка..., www].

## Заключение

В числе возможных изменений в деятельности финансовых институтов развития, способных повысить позитивный эффект их влияния на экономику России, необходимо отметить целесообразность развития консультационного сопровождения заемщиков и принципалов. При этом Корпорации МСП следует принимать в этом более активное участие, поскольку именно субъекты малого и среднего предпринимательства в большей степени нуждаются в юридической, технической и аналитической поддержке. Также положительный эффект могло бы дать дополнение механизма поддержки российских компаний, осуществляющих прямые иностранные капиталовложения, функцией частичного участия института развития в их капитале, либо посредством создания компаний специального назначения, также известных как SPV<sup>1</sup> для целей реализации конкретного проекта. Реализация предложенных мер будет способствовать достижению целей устойчивого развития на период до 2030 года за счет развития инфраструктуры, обеспечения большей доступности к источникам электроэнергии, что, в свою очередь, окажет положительное воздействие на развитие российского бизнеса, в том числе малого и среднего

1 SPV (от англ. special purpose vehicle) – компания специального назначения, или проектная компания.

предпринимательства, которое является одним из ключевых факторов устойчивого развития, поскольку именно предприятия малого и среднего бизнеса обеспечивают занятость странах БРИКС [ООН в России..., www], а следовательно, формируют средний класс, параллельно с этим решая приоритетную задачу устойчивого развития – задачу борьбы с бедностью.

### Библиография

1. Андриянова В.Д. (ред.) Финансовые институты развития: особенности стратегического управления. М.: Экономика, 2013. 278 с.
2. Дмитриев В.А. Роль финансовых институтов развития в реализации государственных антикризисных программ // Вестник Финансового университета. 2015. № 3. С. 6-17
3. Дорожная карта Внешэкономбанка по устойчивому развитию. URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksomap2016.pdf>
4. ООН в России. От экономического роста к устойчивому социальному развитию, основанному на правах человека. 2016. № 1(103). 20 с. URL: <http://www.unrussia.ru/sites/default/files/un%20in%20russia%201%202016.pdf>
5. Организационная структура и органы управления Банка индустриального развития Индии (Industrial Development Bank of India – IDBI Bank Ltd). URL: [http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/IDBI\\_stru.pdf](http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/IDBI_stru.pdf)
6. Организационная структура и особенности корпоративного управления Банка развития Южной Африки. URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/201312.pdf>
7. Особенности деятельности банка развития Китая, 2012 г. URL: [http://veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/strman/sm201212\\_1.pdf](http://veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/strman/sm201212_1.pdf)
8. Отчет Группы Внешэкономбанка об устойчивом развитии, 2014. URL: [http://veb.ru/common/upload/files/veb/reports/rsd/rsd\\_14\\_1\\_rus.pdf](http://veb.ru/common/upload/files/veb/reports/rsd/rsd_14_1_rus.pdf)
9. Официальный сайт Банка индустриального развития Индии. URL: <http://www.idbi.com/>
10. Официальный сайт Банка развития Южной Африки. URL: <http://www.dbsa.org/>
11. Официальный сайт Бразильского банка развития. URL: <http://www.bndes.gov.br/>
12. Официальный сайт Внешэкономбанка. URL: <http://veb.ru/>
13. Официальный сайт Китайского банка развития. URL: <http://www.cdb.com.cn/English/>
14. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года: резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН от 25.09.2015. URL: [http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1\\_ru.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ru.pdf)
15. Принципы устойчивого развития в деятельности финансовых институтов развития и международных организаций. Цели устойчивого развития. 2015. Спецвыпуск № 8. URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/sd/2015q4.pdf>
16. Путин: необходимо сформировать группу по разработке проекта энергетического суперкольца. URL: <http://tass.ru/ekonomika/3589562>

## Use of the experience of the development institutions of the BRICS countries in the activities of Vnesheconombank Group

**Pavel S. Zholobov**

Postgraduate,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49 Leningradskii av., Moscow,  
Russian Federation;  
e-mail: zholobov-pavel@yandex.ru

### Abstract

The article considers the key features of main financial development institutions of Brazil, India, China and Southern Africa from the point of view of mechanisms and principles of corporate management and strategic planning they use in their development assistance efforts. The author of this article identifies the principle components on which long-term strategy of development financing institutions should be based. The author considers the most effective mechanisms for development support that are used by development banks in BRICS countries. These instruments could be used in Russian practice without prior adaptation to the peculiarities of the socio-economic environment. Based on BRICS financial development institutions experience the article identifies a number of proposals that could be useful in adjustment of Vnesheconombank Group activity in order to increase the efficiency of implementation of its functions on principles of sustainable development. The article also considers the leading role of development finance institutions in the shift to sustainable development concept. Implementation of the proposed measures will contribute to the achievement of sustainable development goals for the period up to 2030 due to the development of infrastructure, providing greater accessibility to sources of electricity, which in turn will have a positive impact on the development of Russian business, including small and medium enterprises, which are one of the key factors of sustainable development, since the enterprises of small and medium businesses provide employment in BRICS countries, and therefore form the middle class, in parallel, solving the priority task of sustainable development – the challenge of poverty reduction.

### For citation

Zholobov P.S. (2017) Ispol'zovanie opyta institutov razvitiya stran BRIKS v deyatel'nosti Gruppy Vneshekonombanka [Use of the experience of the development institutions of the BRICS countries in the activities of Vnesheconombank Group]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (1A), pp. 249-258.

## Keywords

Development banks; BRICS; sustainable development; Vnesheconombank; strategic planning.

## References

1. Andriyanova V.D. (ed.) (2013) *Finansovye instituty razvitiya: osobennosti strategicheskogo upravleniya* [Development finance institutions: characteristics of strategic management]. Moscow: Ekonomika Publ.
2. Dmitriev V.A. (2015) Rol' finansovykh institutov razvitiya v realizatsii gosudarstvennykh antikrizisnykh programm [The role of financial development institutions in the implementation of the state anti-crisis programs]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Bulletin of Financial University], 3, pp. 6-17.
3. *Dorozhnaya karta Vneshekonombanka po ustoichivomu razvitiyu* [Road map of Vnesheconombank for sustainable development]. Available at: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksomap2016.pdf> [Accessed 11/12/16].
4. *Ofitsial'nyi sait Banka industrial'nogo razvitiya Indii* [Official website of the Industrial Development Bank of India]. Available at: <http://www.idbi.com/> [Accessed 11/11/16].
5. *Ofitsial'nyi sait Banka razvitiya Yuzhnoi Afriki* [Official website of the Development Bank of Southern Africa]. Available at: <http://www.dbsa.org/> [Accessed 15/12/16].
6. *Ofitsial'nyi sait Brazil'skogo banka razvitiya* [Official website of Brazilian development Bank]. Available at: <http://www.bndes.gov.br/> [Accessed 11/12/16].
7. *Ofitsial'nyi sait Kitaiskogo banka razvitiya* [Official website of China Development Bank]. Available at: <http://www.cdb.com.cn/English/> [Accessed 11/12/16].
8. *Ofitsial'nyi sait Vneshekonombanka* [Official website of Vnesheconombank]. Available at: <http://veb.ru/> [Accessed 14/12/16].
9. *OUN v Rossii. Ot ekonomicheskogo rosta k ustoichivomu sotsial'nomu razvitiyu, osnovanomu na pravakh cheloveka*. 2016. № 1 (103) [UN in Russia. From economic growth to sustainable social development based on human rights. 2016. No. 1 (103)], 20 p. Available at: <http://www.unrussia.ru/sites/default/files/un%20in%20russia%201%202016.pdf> [Accessed 15/12/16].
10. *Organizatsionnaya struktura i organy upravleniya Banka industrial'nogo razvitiya Indii (Industrial Development Bank of India – IDBI Bank Ltd)* [Organizational structure and management bodies of the Industrial Development Bank of India (the Industrial Development Bank of India – IDBI Bank Ltd)]. Available at: [http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/IDBI\\_stru.pdf](http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/IDBI_stru.pdf) [Accessed 16/12/16].
11. *Organizatsionnaya struktura i osobennosti korporativnogo upravleniya Banka razvitiya Yuzhnoi Afriki* [Organizational structure and peculiarities of corporate management of the Devel-

- opment Bank of Southern Africa]. Available at: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/stru/201312.pdf> [Accessed 18/12/16].
12. *Osobennosti deyatel'nosti banka razvitiya Kitaya, 2012 g* [The characteristics of the activities of China development Bank, 2012]. Available at: [http://veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/strman/sm201212\\_1.pdf](http://veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/strman/sm201212_1.pdf)
  13. *Otchet Gruppy Vneshekonombanka ob ustoichivom razvitii, 2014* [Report of Vnesheconombank Group on sustainable development, 2014]. Available at: [http://veb.ru/common/upload/files/veb/reports/rsd/rsd\\_14\\_1\\_rus.pdf](http://veb.ru/common/upload/files/veb/reports/rsd/rsd_14_1_rus.pdf) [Accessed 17/12/16].
  14. *Preobrazovanie nashego mira: Povesotka dnya v oblasti ustoichivogo razvitiya na period do 2030 goda: rezolyutsiya: prinyata General'noi Assamblei OON ot 25.09.2015* [Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development for the period up to 2030: Resolution: adopted by the General Assembly of the United Nations of September 25, 2015]. Available at: [http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1\\_ru.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ru.pdf) [Accessed 11/12/16].
  15. *Printsipy ustoichivogo razvitiya v deyatel'nosti finansovykh institutov razvitiya i mezhdunarodnykh organizatsii. Tseli ustoichivogo razvitiya. 2015. Spetsvypusk № 8* [The principles of sustainable development into activities of financial institutions and international organizations. The goal of sustainable development. 2015. Special issue No. 8]. Available at: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/analytics/sd/2015q4.pdf> [Accessed 19/12/16].
  16. *Putin: neobkhodimo sformirovat' gruppu po razrabotke proekta energeticheskogo superkol'tsa* [Putin: it is necessary to form a group to develop the draft energy supercorsa]. Available at: <http://tass.ru/ekonomika/3589562> [Accessed 19/12/16].