

Образовательные инициативы многосторонних банков развития

как инструмент укрепления
потенциала стран



Доклад 26/3

Алматы, Урумчи — 2026

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ МБР КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА СТРАН

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД '26/3

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

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



WORLD BANK GROUP

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



Африканский институт
развития (1973)



Институт Азиатского
банка развития (1997)



Евразийский
Банк Развития

Академия Евразийского
банка развития (2025)



Институт CAREC (2015)



Исламский
научно-исследовательский
и учебный институт (1981)



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



European
Investment
Bank Institute

Институт Европейского
инвестиционного банка (2012)



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

Цели образовательных инициатив МБР и МФО:

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

Модели управления:

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

Модели финансирования:

- Бюджет организации
- Вклады доноров
- Собственные ресурсы

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

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



Евразийский
Банк Развития



Полная версия
аналитического
доклада



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

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

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

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

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

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

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

Заявление об отказе от ответственности

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

© Евразийский банк развития, Институт CAREC, 2026

Дизайн доклада: Евразийский банк развития

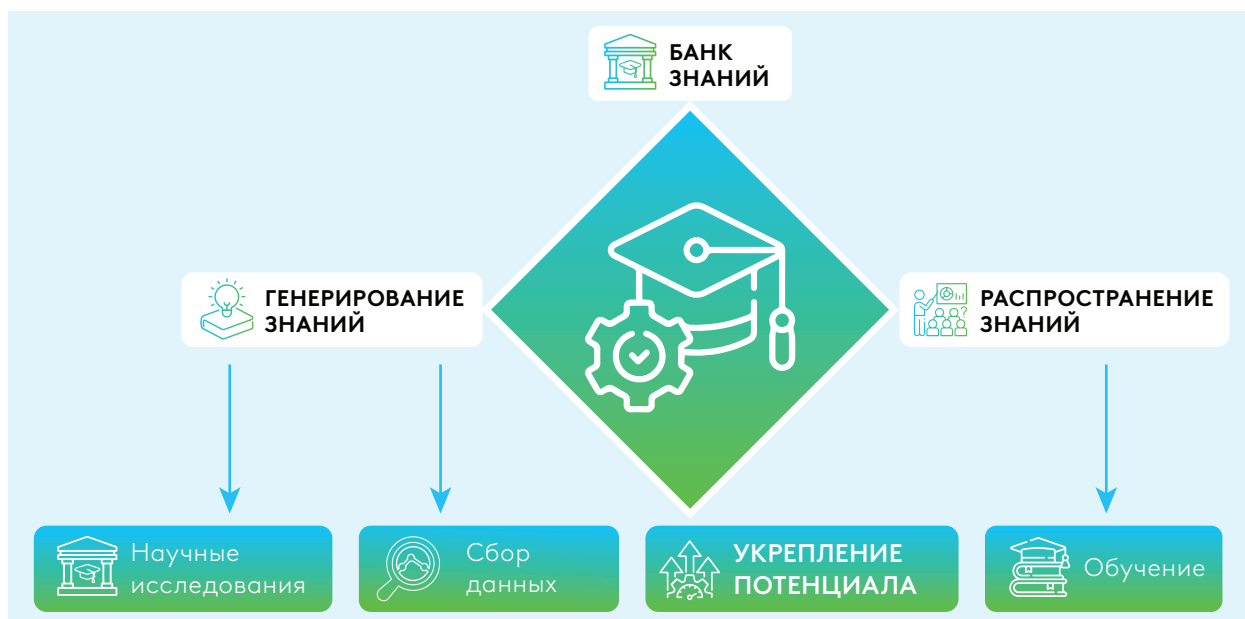
Содержание

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

Резюме

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

↓ Рисунок А. МБР как банк знаний



Источник: ЕАБР.

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

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

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

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

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

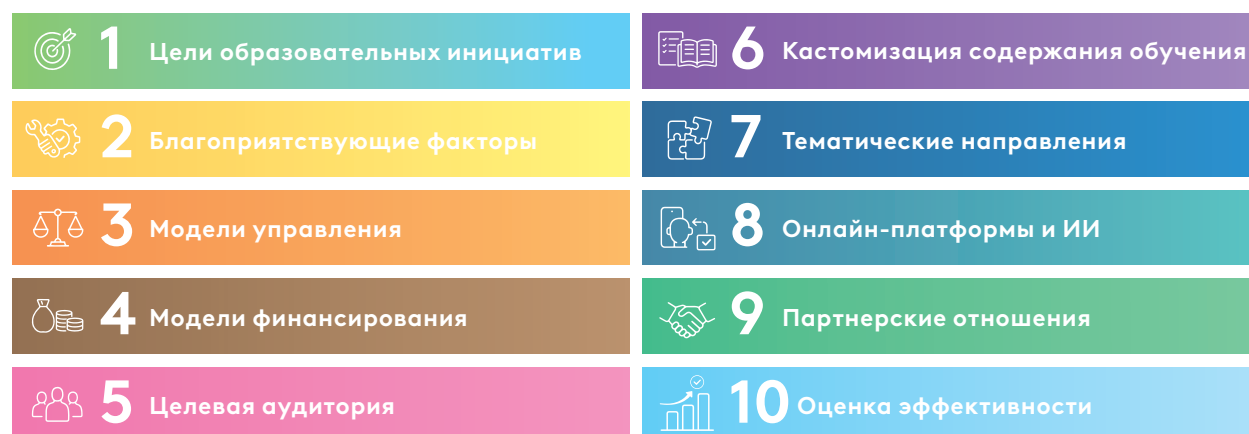
№ п/п	МБР/МФО	Образовательные инициативы	Начало реализации	Регион операций
Многосторонние банки развития				
1	WBG	институт экономического развития (1955), институт Всемирного банка (2000), академия Группы Всемирного банка (2025)	1955	все регионы мира
2	AfDB	Африканский институт развития	1973	Африка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

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

Источник: ЕАБР.

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

↓ Рисунок Б. Основные аспекты исследования



Источник: ЕАБР.

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

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

Онлайн-курс — это экономически оправданный способ распространения знаний.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Долгосрочная перспектива развития образовательных инициатив МБР

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

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

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

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

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

Введение

Наличие качественного здравоохранения и образования, знаний и навыков (того, что в экономике обычно называется человеческим капиталом) имеет решающее значение для развития, поскольку способствует повышению производительности экономики. Хотя многосторонние банки развития (МБР) до сих пор уделяли (и по-прежнему уделяют) основное внимание наращиванию материального капитала, в том числе развитию инфраструктуры, они уже давно пришли к осознанию важности человеческого капитала для успеха их деятельности. Образование и обучение — ключевые способы увеличения человеческого капитала, и МБР активно работают в этих направлениях на протяжении многих лет.

Что особенно важно, МБР предоставляют **финансирование для сектора образования**, включая финансирование инфраструктуры образования, поддержку образовательных реформ и расширение доступа к образованию. Обычно это делается в форме суверенных займов и грантов.

Всемирный банк — крупнейший источник международного финансирования образования: на его счету 162 проекта на общую сумму 27,1 млрд долл. ([World Bank, 2024a](#)). Общие объемы финансирования образования со стороны IBRD и IDA за последние пять лет составили в среднем 4,5 млрд долл. в год, или 6,7% от общего объема средств, выделенных этими учреждениями ([World Bank, 2025](#)).

В созданной EFSD базе данных суверенного финансирования ([EFSD, 2025](#)) перечислены проекты в сфере образования в Евразийском регионе на сумму 3 млрд долл., что составляет 2% от общего объема утвержденного суверенного финансирования в регионе в период с 2008 по 2024 г. Объемы несuverенного финансирования образования значительно меньше: в созданной EDB базе данных несuverенного финансирования ([EDB, 2025](#)) только один такой проект — обеспеченный кредит ADB монгольской школе на расширение студенческого городка ([ADB, 2024](#)).

Помимо финансирования образования, МБР являются **непосредственными поставщиками обучающих услуг**. Объясняется это тем, что для успешного проведения кредитных операций необходимо, чтобы заемщики были в состоянии разрабатывать и осуществлять соответствующие программы и проекты. В целом МБР рассматривают недостаточно развитый институциональный потенциал как одно из главных препятствий на пути развития, а обучение — как ключевой инструмент решения этой проблемы.

Есть еще один аргумент в пользу того, чтобы МБР выступали в роли поставщиков обучающих услуг: в ходе своей исследовательской и инвестиционной деятельности они накапливают уникальные знания, которыми готовы делиться со своими клиентами, а также с более широкой аудиторией.

Кроме того, обучающие программы МБР служат механизмами продвижения стандартов и передовой практики на региональном и глобальном уровнях. МБР как многосторонние учреждения также могут способствовать обмену знаниями и диалогу между своими клиентами и партнерами из разных стран.

В 2025 г. Евразийский банк развития открыл собственную академию с целью содействия региональному экономическому сотрудничеству и улучшению инвестиционного климата в государствах-членах, уделяя особое внимание странам Центральной Азии и Южного Кавказа.

Цель настоящего доклада заключается в том, чтобы представить систематический обзор обучающей деятельности МБР. Основная задача — обобщить существующие знания и представить структурированный анализ подходов, используемых МБР в своей образовательной деятельности. В докладе рассматривается несколько ключевых вопросов.

- Каковы основные задачи МБР в рамках образовательных инициатив?
- Каковы их основные особенности?
- Какие подходы используют МБР для оценки эффективности своих образовательных инициатив?

В дополнение к описанию обучающей деятельности МБР в докладе представлен анализ деятельности IMF в этой сфере, учитывая его уникальную роль в глобальной финансовой системе и масштабы его образовательной деятельности. Для краткости в настоящем докладе термин «МБР» также включает в себя IMF, если не указано иное.

Данный доклад может быть полезен для правительств стран, представителей деловых и образовательных кругов, а также МБР. Для МБР он будет особенно полезен в случаях, когда:

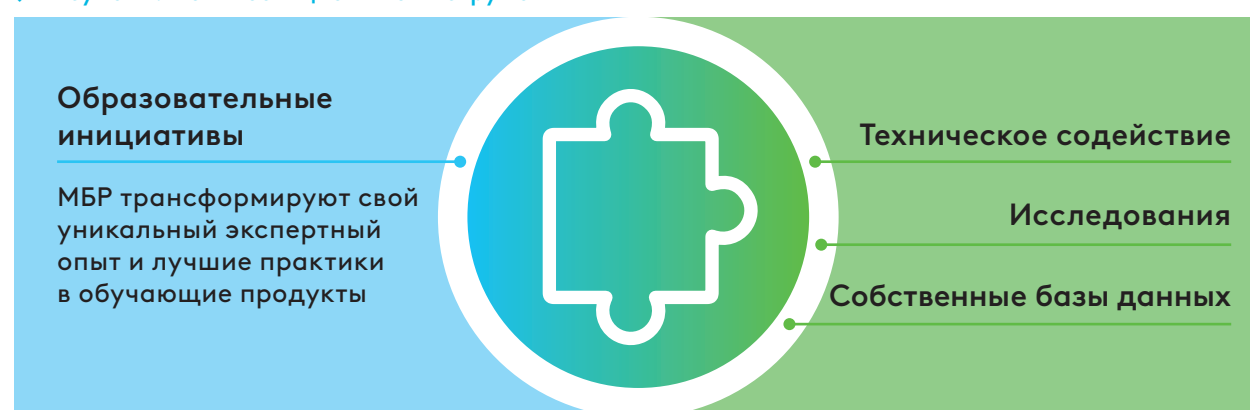
- планируется создание специальных подразделений знаний;
- ведется поиск новых идей для внутренних образовательных инициатив;
- изучаются возможности сотрудничества МБР в области образования/обучения.

Доклад состоит из трех глав. В [первой главе](#) представлен общий обзор образовательных инициатив МБР. В ней описаны образовательные инициативы 14 организаций, занимающихся вопросами развития. Во [второй главе](#) предлагается систематический анализ образовательных инициатив МБР по ряду аспектов: цели таких инициатив, благоприятствующие их созданию факторы, модели управления и финансирования, целевая аудитория, тематические направления, онлайн-платформы и интеграция ИИ, партнерские отношения и оценка эффективности. В [третьей главе](#) доклада представлены долгосрочные перспективы развития образовательных инициатив МБР.

1. Обзор образовательных инициатив МБР

Многосторонние банки развития — это прежде всего банки: они предоставляют финансирование в виде кредитов, вложений в акционерный капитал и облигации, а также гарантий для программ и проектов развития. Кроме того, многие МБР стремятся стать «банками знаний» (рисунок 1). С этой целью они работают в направлении генерирования знаний и обмена ими, включая сбор и распространение данных, проведение научных исследований, оказание технического содействия и организацию обучения.

↓ Рисунок 1. Неинвестиционные инструменты МБР



Источник: ЕАБР.

- **Собственные базы данных.** МБР могут осуществлять долгосрочные исследовательские проекты. Базы данных Всемирного банка и IMF, находящиеся в свободном доступе, служат универсальным источником глобальных макроэкономических, финансовых данных и данных о развитии. Это ключевые инструменты в работе лиц, ответственных за формирование экономической политики, исследователей и журналистов. Менее крупные МБР также собирают информацию и создают базы данных, которые, как правило, имеют региональную направленность. Например, EDB ведет мониторинг взаимных инвестиций в странах-членах, Обсерваторию проектов Евразийского транспортного каркаса, а также базу данных о несuverенном финансировании международных финансовых организаций (МФО) в Евразии.
- **Исследования.** МБР активно участвуют в научно-исследовательской деятельности, которая обеспечивает общественные блага. Они обладают обширным собственным экспертным опытом в области аналитики — как в региональном, так и в страновом контексте. Научные исследования МБР направлены на получение новых знаний по важнейшим вопросам развития, в том числе в сфере макроэкономики, роста, финансов, инфраструктуры, окружающей среды, торговли

и управления. Практическими результатами этих усилий стали доклады, статьи, книги и аналитические инструменты. Научные исследования помогают в определении корпоративных стратегий МБР, формулировке рекомендаций в области политики, проведении кредитных операций, осуществлении оценки и оказании технического содействия ([World Bank, 2012](#)).

- **Техническое содействие (ТС)** можно разделить на две основные категории: а) непосредственно связанное с конкретными проектами или сделками, например ТС при подготовке проектов, и б) ТС в более широком смысле, ориентированное на укрепление институционального потенциала, накопление опыта и содействие передаче знаний. ТС играет решающую роль в создании основ для более качественного и результативного воздействия инициатив в области развития.
- **Обучение** — еще один вид деятельности МБР по обмену знаниями, именно ему посвящен настоящий доклад.

Эти виды деятельности тесно взаимосвязаны и имеют синергетический эффект. Научные исследования и ТС, которое оказывают МБР, будут рассмотрены в последующих работах EDB. Настоящий доклад посвящен образовательной деятельности МБР. Предлагаем обзор образовательных инициатив всех МБР, по которым имеется информация.

1.1. Группа Всемирного банка (WBG)

Как и IMF, Группа Всемирного банка является крупнейшим поставщиком образовательных услуг среди МБР и других МФО.

Основное подразделение WBG, проводящее обучение, — **академия Группы Всемирного банка**. Эта инициатива берет свое начало в 1955 г. ([рисунок 2](#)), когда Всемирный банк создал институт экономического развития (EDI) за счет первоначального финансирования, предоставленного Фондом Форда и Фондом Рокфеллера. Цель EDI — «распространять знания, полученные Всемирным банком в ходе своей деятельности и работы персонала, среди должностных лиц развивающихся стран, чтобы способствовать экономическому и социальному развитию и обеспечить форум для диалога между всеми сторонами» ([World Bank, 2003](#)). Первый курс, который проводился исключительно в штаб-квартире WBG в Вашингтоне, был посвящен разработке политики экономического развития и управлению ею и предназначался для должностных лиц среднего и высшего звена. Со временем EDI расширил диапазон образовательных продуктов, включив в него курсы по подготовке проектов и отраслевому планированию, которые проводились как в США, так и в других странах.

↓ Рисунок 2. Развитие образовательных инициатив Всемирного банка



Источник: ЕАБР.

В 1999 г. EDI был объединен с центром подготовки персонала и лидерства Всемирного банка, в результате чего появился **институт Всемирного банка (World Bank Institute, WBI)**. Опираясь на результаты работы ИЭР, он усилил поддержку банковских операций, разработав курсы, программы и учебные материалы, посвященные межсекторальным и тематическим подходам к проектам развития. WBI сместил акцент на удовлетворение потребностей отдельных стран, ориентируясь на приоритет долгосрочного развития институционального потенциала. Он также расширил свою аудиторию, включив в нее парламентариев, журналистов, преподавателей, лидеров гражданского общества и сотрудников Всемирного банка, и начал использовать сеть Интернет для масштабирования охвата.

В 2011 г. WBI создал электронный институт — виртуальную учебную платформу, предлагающую онлайн-уроки, подкасты, вебинары, методические пособия и другие ресурсы для глобальных пользователей. Опираясь на успех этой инициативы, в 2016 г. WBG основала **Открытый учебный кампус (Open Learning Campus, OLC)** в качестве единой платформы для обучения сотрудников и клиентов ([World Bank, 2016](#)). OLC предлагает учебные модули в различных форматах, включая электронные курсы, MOOC, вебинары, подкасты, выступления в стиле конференций TED и небольшие учебные курсы.

В 2024 г. ресурсы WBI были реорганизованы с образованием **академии Группы Всемирного банка**, которая начала свою деятельность в 2025 г. в рамках инициативы WBG «Соглашение о знаниях в поддержку действий: преобразование идей в результаты в области развития» ([World Bank, 2024b](#)). Академия призвана совершенствовать подходы WBG к продуктам, обучению, партнерству и системам, расширяя возможности государственных чиновников и частного сектора по реализации преобразующих решений в области развития. Она способствует формированию кадрового резерва руководителей и специалистов-практиков в странах-клиентах, предлагая курсы, обучающие программы и сертификацию в таких

областях, как экономическое развитие, управление государственным сектором и социальная интеграция. Академия также предоставляет доступ к обширной библиотеке знаний и ресурсов по вопросам глобального развития и тем самым поддерживает обмен техническими знаниями, передовым опытом и проверенными решениями, используя сеть страновых офисов и центров WBG.

Академия предлагает широкий спектр программ повышения квалификации для партнеров, занимающихся вопросами глобального развития, а также доступ к передовой аналитике, в том числе по результатам реализации стратегий и программ развития. Ее курсы и проекты направлены на решение глобальных проблем и приоритетных задач стран и способствуют устойчивому и всеохватному экономическому росту, укреплению социальной защиты, созданию рабочих мест и достижению Целей в области устойчивого развития (ЦУР). Предлагаемые образовательные мероприятия предполагают очное, онлайн-обучение, взаимное обучение по принципу «равный — равному» и практическое обучение, а также доступ к сообществам специалистов-практиков и ресурсам знаний. Очные мероприятия проводятся в штаб-квартире WBG в Вашингтоне, региональных центрах и страновых офисах.

Академия сотрудничает с внешними партнерами, в том числе с научным сообществом, аналитическими центрами и частным сектором, выступая в качестве глобальной платформы для развития. Она оказывает поддержку клиентам WBG — лицам, ответственным за формирование политики, сотрудникам министерств, центральных банков, регулирующих органов, других учреждений государственного сектора и представителям частного сектора, предлагая обучение и ресурсы с учетом особенностей каждого лица.

Хотя академия является основным учебным подразделением, другие подразделения WBG, такие как казначейство WBG, также проводят обучение. Казначейство предлагает ресурсы для глобальной сети управляющих государственными активами, включая центральные банки, МФО, пенсионные фонды и фонды национального благосостояния. Ежегодно казначейство проводит более 30 недельных технических семинаров, разрабатывает семинары, кастомизированные с учетом потребностей конкретных учреждений, а также организует вебинары и предлагает обширный каталог модулей онлайн-обучения ([World Bank, без даты](#)).

Последние данные о расходах WBG на обучение отсутствуют, однако в обзоре деятельности WBG в области знаний за 2011 г. сообщается, что в 2010 финансовом году расходы на обучение внешних клиентов составили около 55 млн долл. — это меньше, чем в 2005 финансовом году (72 млн долл.). На долю WBI пришлось около 81%, остальная часть была обеспечена силами других департаментов ([World Bank, 2011](#)). В 2010 финансовом году на обучение приходилось 2,1% валового административного бюджета WBG.

1.2. Африканский банк развития (AfDB)

AfDB считает нехватку индивидуального, организационного и институционального потенциала важнейшим препятствием на пути развития Африки. Решению этой проблемы AfDB уделяет приоритетное внимание, как указано в его Стратегии развития потенциала на 2021–2025 гг. (AfDB, 2021). Основным подразделением, отвечающим за работу в этом направлении, включая обучение, является **Африканский институт развития (African Development Institute, ADI)**, созданный в 1973 г. ADI сосредоточен на наращивании организационного и институционального потенциала, а не на индивидуальном обучении, что ограничивает сферу его образовательной деятельности. Согласно упомянутой стратегии, образовательная деятельность Группы AfDB представляет собой в основном проведение семинаров и рабочих совещаний.

Одна из ключевых инициатив — программа «Институциональный потенциал и фидуциарные мастер-классы». Она призвана повысить эффективность реализации проектов, финансируемых AfDB, обучая государственных чиновников управлению программами и проектами. В 2024 г. AfDB провел 10 таких мастер-классов, в которых приняли участие 632 государственных чиновника (AfDB, 2025, с. 56).

Другая инициатива — «Обучение инструкторов». Ее основные задачи — отбор и подготовка ключевых сотрудников соответствующих министерств для выполнения функций наставников в своих странах, что способствует долгосрочному развитию потенциала.

AfDB также предлагает 18-месячную программу подготовки руководящих кадров в рамках своей академии управления государственными финансами. В ней основное внимание уделяется вопросам привлечения внутренних ресурсов и бюджетно-налоговой политики. Первая группа, в которую вошел 51 государственный служащий из 26 стран, выпустилась в 2023 г. (AfDB, 2023). К 2024 г. число участников выросло до 400 (AfDB, 2025a).

В 2020 г. AfDB основал виртуальную академию развития потенциала — онлайн-платформу, где собраны базы данных сертифицированных экспертов, учреждений и информационных ресурсов по специализированным тематическим вопросам. Платформа способствует диалогу по вопросам политики, обучению и оказанию технического содействия, а также включает интерактивный виртуальный информационный рынок с функцией «спросить у экспертов» (AfDB, без даты).

В настоящее время AfDB не предлагает MOOK.

1.3. Азиатский банк развития (ADB)

В 1997 г. ADB создал **институт Азиатского банка развития (Asian Development Bank Institute, ADBI)** в качестве специализированного подразделения,

занимающегося распространением знаний и обучением. В отличие от штаб-квартиры ADB, расположенной в г. Манила (Филиппины), ADBI базируется в г. Токио (Япония) и имеет собственный баланс и источники финансирования.

ADBI специализируется на разработке эффективных стратегий для Азиатско-Тихоокеанского региона и поддержке стран — членов ADB в решении проблем развития. Он создал комплексные виртуальные платформы для наращивания потенциала и предоставления образовательных ресурсов во всем регионе. Одной из ключевых инициатив является платформа электронного обучения ADBI, предлагающая бесплатные курсы для обучения отдельных лиц и организаций основным навыкам с учетом региональных потребностей в области развития (ADBI, без даты).

ADBI уделяет большое внимание развитию возможностей для обучения и обмена знаниями в Азиатско-Тихоокеанском регионе с целью укрепления потенциала заинтересованных сторон. Способствуя наращиванию бесплатного обучения и совместной базы знаний, ADBI играет жизненно важную роль в решении проблем развития и укреплении регионального сотрудничества.

Кроме того, при ADBI действует платформа знаний *ThinkAsia*. Это хранилище исследований по вопросам экономического и социального развития в регионе. Платформа *ThinkAsia* содействует диалогу и обмену знаниями между лицами, ответственными за формирование политики, исследователями и специалистами-практиками, способствуя принятию обоснованных решений и устойчивому развитию (*ThinkAsia*, без даты).

В 2024 г. в штате ADBI насчитывалось 89 сотрудников, а ежегодные расходы составляли 16,2 млн долл., что равнялось примерно 1,8% административного бюджета ADB (ADB, 2025a). На обучение и развитие потенциала приходится примерно 40% программных расходов ADBI, а остальные средства направляются на научные исследования (ADB, 2023).

1.4. Банк развития Латинской Америки и Карибского бассейна (CAF)

CAF предлагает различные онлайн-курсы на своей платформе CAF Courses с целью укрепления институционального потенциала и развития руководящих кадров в регионе. Эти курсы наряду с образовательными инициативами, реализуемыми по запросу, посвящены вопросам развития, включая экономические, социальные и экологические аспекты. В число тем входят изменение климата и биоразнообразие, управление окружающей средой, энергоэффективность зданий и оценка воздействия. CAF также предлагает два профессиональных дипломных курса: «Управление и государственные инновации» (в партнерстве с университетами стран Латинской Америки и Карибского бассейна) и «Государственно-частное партнерство» (CAF, 2025).

1.5. Карибский банк развития (CDB)

CDB предлагает на своей **платформе электронного обучения** онлайн-курсы по вопросам закупок, связанным с его кредитными проектами. Их тематика: онлайн-закупки, управление аспектами окружающей среды, социальной сферы, здравоохранения и безопасности в инфраструктурных проектах, а также финансовые инструменты, используемые в закупках (CDB, 2025).

1.6. Банк торговли и развития Юго-Восточной Африки (TDB)

TDB организует работу **академии TDB**, которая занимается вопросами наращивания потенциала и проводит тренинги, семинары, конференции, учебные поездки и другие мероприятия, направленные на развитие личного и институционального потенциала (TDB, 2025). Хотя TDB раскрывает информацию о своей деятельности весьма ограниченно, в Отчете об устойчивом развитии и воздействии на развитие за 2023 г. отмечается, что обучение для коммерческих банков было сосредоточено на вопросах управления рисками, а для юристов государственного сектора — на ведении переговоров по проектам в области энергетической инфраструктуры (с тем чтобы помочь органам власти в решении проблемы дефицита энергии) (TDB, 2024, с. 23).

1.7. Евразийский банк развития (EDB, ЕАБР)

В 2025 г. ЕАБР открыл **Академию ЕАБР** с целью содействия региональному экономическому сотрудничеству и улучшения инвестиционного климата в странах-членах. Академия ставит своей целью повышение эффективности и конкурентоспособности коммерческих и государственных организаций, а движется к этой цели путем структурированного обмена знаниями, обучения и распространения передовой практики с опорой на опыт ЕАБР и международные стандарты.

Академия ЕАБР работает как комплексная экосистема обучения, предлагая программы повышения квалификации, цифровые инструменты и тематические образовательные траектории. Она использует различные форматы, включая семинары, вебинары, мастер-классы и интерактивную онлайн-платформу **«Цифровая академия»**. Эта платформа включает в себя электронные курсы, базы данных практических примеров, индивидуализируемые с помощью ИИ обучающие траектории и инструменты информационного взаимодействия, такие как форумы и чат-боты, для обеспечения доступных и поддающихся модификации возможностей обучения.

Академия будет сотрудничать с ведущими университетами и международными организациями, занимающимися вопросами развития, и привлекать сотрудников ЕАБР в качестве преподавателей, чтобы использовать опыт, накопленный внутри банка. К основным темам относятся следующие.

1. Управление инвестиционными проектами с акцентом на проектное финансирование.

Развитие экспертного опыта в области структурирования, оценки и реализации сложных инвестиционных проектов с использованием механизмов и инструментов финансирования, предоставляемых МФО.

2. Реализация стратегических инфраструктурных проектов в Центральной Азии.

Решение отраслевых проблем и применение передовой практики в области энергетики, взаимосвязи водных и энергетических ресурсов, транспортной инфраструктуры и в других приоритетных сферах в Центральной Азии.

3. Система многосторонних банков развития.

Изучение системы управления, принципов работы и финансовых инструментов (например, кредитов, гарантий, смешанного финансирования), используемых глобальными и региональными МБР.

1.8. Европейский банк реконструкции и развития (EBRD)

EBRD не имеет специального подразделения, занимающегося обучением, и в сфере образовательных инициатив менее активен, чем другие МБР. **Платформа электронного обучения (E-Learning Platform)** по состоянию на июнь 2025 г. предлагала восемь онлайн-курсов, тесно связанных с инвестиционной деятельностью EBRD и предназначенных в первую очередь для заинтересованных сторон и потенциальных клиентов ([EBRD, 2025a](#)). В качестве примеров можно привести следующие курсы.

- Взаимодействие с общественностью для заинтересованных сторон EBRD.
- Экологический и социальный менеджмент в работе с подрядчиками.
- Труд и условия труда.
- Проектирование и содержание безопасных дорог.

EBRD также предоставляет бесплатные отраслевые онлайн-платформы, в том числе:

- **Академия воздействия EBRD (EBRD Impact Academy).** Изначально это была внутренняя учебная платформа, но теперь она доступна для более широкой аудитории и предлагает обучающие программы по разработке основ политики и оценке социального воздействия инвестиций ([EBRD, 2025b](#)).
- **Академия «зеленого» финансирования EBRD (EBRD Green Finance Academy).** Онлайн-платформа, предлагающая обучение по вопросам «зеленого» финансирования, возобновляемых источников энергии и экологической устойчивости, призванная помочь финансовым учреждениям расширить масштабы деятельности в области «зеленого» финансирования ([EBRD, 2025c](#)).

1.9. Европейский инвестиционный банк (EIB)

Являясь крупнейшим МБР, EIB осуществляет образовательную деятельность в ограниченных масштабах относительно своего размера и по сравнению с другими крупными МБР. Это, вероятно, связано с наличием развитого институционального потенциала и обилием других поставщиков образовательных услуг в Европейском союзе. В 2012 г. EIB учредил **институт EIB** «для продвижения и поддержки научных, культурных и социальных инициатив с участием европейских заинтересованных сторон и широкой общественности» (EIB Institute, 2023). Институт способствует достижению этих целей, проводя мероприятия, предоставляя гранты, организуя лекции и курсы. Деятельность института по обмену знаниями включает в себя лекции, семинары и конференции, организуемые сотрудниками Группы EIB и посвященные миссии, деятельности и приоритетам политики банка.

Платформа открытого обучения EIB предлагает краткие онлайн-курсы, подкасты и публикации по трем направлениям, соответствующим его приоритетам (EIB, без даты): окружающая среда, финансовое развитие и охват услугами финансовой системы, региональное и городское развитие. Эти курсы распространяют знания и передовой опыт среди специалистов-практиков, ученых и широкой общественности.

Еще одним направлением образовательной деятельности EIB является летняя школа EIB — ежегодная десятидневная программа, организуемая в Люксембурге для студентов магистратуры. Программа знакомит участников с миссией и деятельностью EIB, включая финансирование устойчивых проектов, управление рисками и стратегию ЕС «Зеленый курс», в рамках лекций, семинаров и групповых заданий под руководством сотрудников EIB и Европейского инвестиционного фонда (EIF). Ее цель состоит в том, чтобы наладить прочные отношения между странами и создать сеть лиц, заинтересованных в будущем Европы и других стран.

EIB также сотрудничает с университетами при организации специализированных обучающих программ. В 2017 г. в сотрудничестве с Университетом Люксембурга институт EIB организовал двухнедельную образовательную программу «Сертификат по праву и регулированию общедоступного финансирования». Еще один пример такого сотрудничества — электронный мастер-класс по управлению вопросами экологической и социальной устойчивости, организованный Франкфуртской школой финансов и менеджмента (Frankfurt School of Finance & Management, без даты).

1.10. Межамериканский банк развития (IDB)

Платформа знаний и обучения Группы IDB — **академия IDB**, или **BIDAcademy**, — действует под эгидой **Межамериканского института экономического и социального развития (INDES)**, созданного в 1994 г. Академия BIDAcademy, созданная в 2021 г., интегрирует и распространяет практические знания, накопленные Группой IDB (Barrio et al., 2022).

BIDAcademy предлагает более 14 тыс. публикаций, исследовательских материалов, инструментов и онлайн-курсов для квалифицированных специалистов, специалистов-практиков и студентов. Учебные программы академии охватывают важнейшие темы развития, включая управление проектами, государственно-частное партнерство, управление социальными и экологическими рисками и основанное на фактических данных регулирование (IDB, без даты, а). Курсы проходят в виде занятий с преподавателем, самостоятельного обучения и в смешанном формате (очно и онлайн).

Обучающие программы BIDAcademy состоят из тематически взаимосвязанных и часто взаимозависимых онлайн-курсов, которые можно проходить по отдельности (IDB, без даты, b). Эти программы предлагаются в четырех формах.

- Онлайн-курсы занятий с преподавателями. Только по приглашениям, до 40 участников в каждом курсе на национальном и региональном уровнях.
- Очные курсы. До 40 участников, проводятся в городах Латинской Америки и Карибского бассейна в течение максимум трех дней.
- MOOC. Предлагаются на платформе edX в сотрудничестве с Гарвардским университетом и Массачусетским технологическим институтом, содержат видеоматериалы, курсы лекций и еженедельные оценки.
- Сообщества специалистов-практиков. Для квалифицированных специалистов, получивших сертификат о прохождении курса программы, что дает возможность постоянного участия, обмена знаниями и сотрудничества с координаторами IDB.

BIDAcademy оказывает поддержку квалифицированным специалистам, участвующим в проектах, финансируемых IDB, предлагая целевое обучение и сертификацию, в частности, в области обеспечения устойчивых и эффективных конечных результатов проектов.

1.11. Исламский банк развития (IsDB)

IsDB, являющийся независимым членом Группы IsDB, разрабатывает решения в соответствии с принципами исламской экономики в поддержку устойчивого социально-экономического развития в странах — членах IsDB и мусульманских общинах по всему миру (IsDBI, 2025a). Институт IsDB был основан в 1981 г. как Исламский исследовательский и образовательный институт и в 2021 г. сменил название на институт IsDB (IsDBI) в соответствии со стратегическими приоритетами IsDB.

IsDBI, во главе которого стоит генеральный директор, работает под руководством попечительского совета, возглавляемого председателем Группы IsDB. IsDBI организовал более 800 обучающих программ для стран-членов по таким темам, как инновации и цифровизация, борьба с изменением климата, Цели устойчивого развития (ЦУР), охват услугами финансовой системы и решения в области развития. В 2024 г. институт организовал 16 очных обучающих программ по вопросам шариатского управления, микрофинансирования и устойчивого развития,

в которых приняли участие более 500 человек, и предложил четыре MOOK, которые прослушали свыше 930 человек из более чем 130 стран (IsDBI, 2025b). Для расширения доступа к своим информационным ресурсам IsDBI апробировал два цифровых решения. Одно из них — помощник в области исламского финансирования на базе ИИ, предоставляющий информацию о Группе IsDB, а также другие общедоступные публикации и данные. Другое решение — демонстрационная платформа знаний Группы IsDB по исламскому финансированию, представляющая собой площадку для советников, консультантов и экспертов в области финансовых технологий в сфере исламского финансирования и экономического развития.

1.12. Североамериканский банк развития (NADB)

NADB — небольшой банк, занимающийся экологически ответственными инфраструктурными проектами, реализуемыми на границе США и Мексики. Он признал необходимость наращивания институционального потенциала в сфере водного хозяйства. В 1999 г. NADB создал **институт управления коммунальным хозяйством** (Utility Management Institute, UMI) для очного обучения руководителей водного хозяйства в регионе. В 2023 г. UMI пересмотрел свою программу и начал предлагать ее дистанционно и на бесплатной основе через платформы, обеспечивающие интерактивную связь. Программа «Лидерство в государственном управлении» направлена на развитие управленческих навыков государственных служащих и охватывает такие темы, как планирование в государственных организациях, выявление и определение приоритетных экологических проблем, финансовый менеджмент и администрирование, модели тарифов для предприятий водоснабжения, инновации и создание общественной ценности за счет деятельности органов власти (NADB, 2025).

1.13. Международный валютный фонд (IMF)

IMF рассматривает развитие потенциала, включая обучение и ТС, как одно из трех основных направлений своей работы — наряду с кредитованием стран-членов, сталкивающихся с экономическими проблемами, и экономическим наблюдением (мониторинг международной валютной системы и экономической и финансовой политики стран-членов). Различие между обучением и ТС не всегда очевидно, поскольку ТС часто включает в себя обучение на рабочем месте. Новая стратегия IMF по развитию потенциала подчеркивает более тесную интеграцию обучения с ТС (IMF, 2024).

Основным подразделением, отвечающим за обучение в IMF, является **институт развития потенциала (Institute for Capacity Development, ICD)**, один из девяти функциональных департаментов и департаментов специальных служб. Созданный в 1964 г. как институт IMF, он проводил обучение по вопросам управления экономикой для должностных лиц стран-членов. В 2012 г. институт IMF объединили с отделом по управлению техническим содействием, в результате чего был образован

ICD. В то время как ICD проводит большинство образовательных мероприятий, другие департаменты IMF (статистический департамент, департамент по бюджетным вопросам, департамент денежно-кредитных систем и рынков капитала и юридический департамент) также проводят обучение, как правило, в увязке с ТС. Курсы ICD обычно представляют собой более широкие программы, рассчитанные на несколько стран, в то время как другие департаменты занимаются специализированным обучением, связанным с оказанием ТС.

Отличительной особенностью IMF является его глобальная сеть, в состав которой входит 17 региональных центров развития потенциала (RCDC), каждый из которых создан совместно с местными партнерами для координации и проведения образовательных мероприятий в данном регионе. С тех пор как в 1992 г. был создан первый RCDC, расширение таких центров привело к децентрализации обучения IMF (подробнее см. [раздел 2.9 «Партнерские отношения»](#)).

Предлагаемое IMF обучение соответствует основным компетенциям организации и охватывает такие темы, как управление государственными финансами, бюджетно-налоговая политика, макроэкономическая статистика, надзор и регулирование финансового сектора, макроэкономические системы, операции центральных банков и обеспечение финансовой безупречности. IMF использует разные формы обучения.

- **Очное обучение.** Включает аудиторные занятия и семинары двух видов: а) занятия по общим темам, проводимые в штаб-квартире IMF в Вашингтоне или в RCDC для нескольких стран, и б) целевые занятия для отдельных стран в увязке с оказанием ТС, которые проводятся в основном в соответствующей стране. В 2019 г. доля обучения в штаб-квартире IMF снизилась до 5,2%.
- **Виртуальное обучение.** Синхронное онлайн-обучение, позволяющее инструкторам и участникам взаимодействовать в режиме реального времени. Во время пандемии COVID-19 в 2020 и 2021 гг. резко возросло число виртуальных тренингов, заменивших очные курсы в штаб-квартире IMF и в RCDC.
- **Онлайн-обучение.** Асинхронное онлайн-обучение, основанное на самостоятельной работе участников. Запущенная в 2013 г. в рамках партнерства с платформой edX (основанной Гарвардским университетом и Массачусетским технологическим институтом) программа онлайн-обучения IMF призвана сделать курсы доступными как для должностных лиц, так и для представителей широкой общественности, причем последние составляют большинство пользователей. Разработка MOOC требует значительных затрат: на создание онлайн-курса уходит от шести до десяти месяцев, а стоимость варьируется от 500 тыс. до 900 тыс. долл. в зависимости от продолжительности и сложности курса, однако такой курс может быть полезен для большого количества участников ([De Lannoy, 2022](#)). IMF также распространяет знания через веб-сайты, блоги,

приложения, образовательные видеоролики, подкасты и социальные сети, в том числе с помощью образовательного канала на YouTube.

- **Взаимное обучение по принципу «равный — равному».** Содействует обмену знаниями между должностными лицами из разных стран под руководством сотрудников IMF. Происходит, как правило, в рамках семинаров с участием представителей стран-членов, сотрудников и внешних экспертов.

До 2020 г. большинство тренингов IMF проводилось в очном формате, а с 2013 г. быстро растет число онлайн-тренингов. Пандемия COVID-19 привела к замене очного обучения виртуальным, при том что еще до пандемии (в 2019 г.) доля обучения в штаб-квартире IMF сократилась до 5,2%.

IMF уделяет особое внимание качеству своих услуг по развитию потенциала, в том числе тренингов, прибегая к экспертному надзору и проводя регулярные оценки. Политика IMF запрещает делегировать проведение обучения внешним подрядчикам или финансировать других поставщиков образовательных услуг (IMF, 2019). Однако IMF привлекает экспертов на долгосрочной и краткосрочной основе, что позволяет гибко подходить к объему образовательных мероприятий и сокращать расходы (Jensen and Kell, 2022).

В 2020 финансовом году расходы IMF на обучение составили около 63 млн долл., это 4,7% от общих расходов (сравните с 5,3% в 2012 г.)¹. Обучение финансируется за счет административного бюджета IMF и вкладов доноров. IMF не взимает с участников плату за обучение за исключением программ, ориентированных на страны с высоким уровнем дохода.

1.14. Институт Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (CI)

Институт Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (Central Asia Regional Economic Cooperation, CAREC) — это **межправительственная организация**, которая занимается продвижением экономического сотрудничества посредством генерирования знаний, наращивания потенциала и обмена знаниями в регионе CAREC. Институт CAREC объединяет **11 стран-членов** (Афганистан, Азербайджан, Грузия, Казахстан, Китай, Кыргызстан, Монголия, Пакистан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан), которые являются его со-владельцами и совместно управляют его деятельностью. Китай и ADB — основные доноры института CAREC, штаб-квартира которого находится в г. Урумчи (Китай).

Отдел наращивания потенциала института CAREC проводит рабочие совещания и семинары для должностных лиц и заинтересованных сторон в регионе CAREC на основе операционных кластеров программы CAREC.

¹ Финансовый год МВФ длится с 1 мая по 30 апреля соответствующего календарного года.

Ключевые задачи в этом направлении:

- углубление осведомленности и понимания приоритетных направлений деятельности CAREC;
- содействие обмену опытом между странами;
- определение формирующихся вызовов и потребностей для будущей работы по проведению научных исследований и наращиванию потенциала;
- реализация адресных программ лидерства посредством тесного сотрудничества с ключевыми партнерами по развитию, такими как ADB, AIIB/MCDF, ADBI, RKSI, а также с национальными институтами стран — участников программы CAREC.

Институт предлагает широкий спектр программ по наращиванию потенциала в **виртуальном, очном и онлайн-формате**, направленных на укрепление экспертного потенциала в области регионального сотрудничества (между странами-членами). Основные особенности этих программ:

- Подготовка инструкторов и сообщества специалистов-практиков для повышения устойчивости и взаимного обучения.
- Очные семинары и программы смешанного обучения, сочетающие занятия в виртуальном и очном формате.
- Платформа электронного обучения (<https://elearning.carecinstitute.org>), предлагающая возможности самообразования, записи лекций и последующие занятия в виртуальном формате.
- Диалоги по вопросам политики с обсуждением научно обоснованных рекомендаций по таким направлениям, как изменение климата, управление водными ресурсами, цифровое CAREC, упрощение процедур торговли и др.
- Серия «чайных бесед» CAREC: открытые дискуссии с участием экспертов, представителей аналитических центров и органов власти по вопросам транспортных связей, доступности и сотрудничества.

Трехэтапный каскадный подход

- Этап I. Виртуальное взаимодействие с участниками и заинтересованными сторонами, создание цифровых учебных материалов (ЦУМ) и организация познавательных учебных экскурсий.
- Этап II. Создание основанных на исследованиях ЦУМ (например, презентаций экспертов), кастомизированных для платформы электронного обучения.
- Этап III. Семинары, проводимые в смешанном формате, за которыми следует оценка подготовки инструкторов.

Более **4 500 человек приняли участие** в мероприятиях по наращиванию потенциала (2019–2025 гг.). В период действия стратегии на 2021–2025 гг. институт CAREC укрепил платформу электронного обучения, чтобы иметь возможность осуществлять образовательную деятельность полного цикла на устойчивой основе. **Число посетителей платформы электронного обучения — 21 млн**; количество

обучающих видео — 197 059. В общей сложности было организовано **118 отдельных мероприятий**, отражающих стратегическую приверженность укреплению институционального и человеческого потенциала в регионе CAREC. Эти мероприятия проводились в различных форматах, включая семинары, курсы, диалоги по вопросам политики, форумы, вебинары и специализированные сессии, такие как «чайные беседы», что демонстрирует гибкий подход к удовлетворению различных потребностей в обучении и вовлечении в работу.

Мероприятия были стратегически распределены по ключевым тематическим направлениям, имеющим решающее значение для **регионального развития и сотрудничества** в рамках программы CAREC: 1) безопасность дорожного движения; 2) управление дорожной инфраструктурой; 3) цифровая экономика и электронная коммерция; 4) сельское хозяйство/водные ресурсы/энергетика; 5) изменение климата/переход к «зеленой» экономике; 6) финансовая стабильность; 7) инфраструктура; 8) другие темы региональной интеграции; 9) «чайные беседы»; 10) диалоги по различным темам проводимого институтом CAREC исследования политики.

Для укрепления оперативного и стратегического потенциала стран-участниц будет продолжена реализация следующих **основных инициатив**.

Направление I. Региональные транспортные связи, доступность и торговля. Оказание национальным директивным органам в странах программы CAREC содействия в принятии решений по вопросам эффективности автотранспортных коридоров (за счет интеграции программ по наращиванию потенциала института CAREC с эмпирическими данными, полученными с помощью механизма мониторинга и измерения эффективности коридоров).

Направление II. Региональная экологическая устойчивость. Содействие устойчивому и стабильному сельскохозяйственному производству за счет внедрения методов «умного» сельского хозяйства, использования устойчивых к изменению климата культур, управления водными ресурсами, реализации инициатив в области водоснабжения, санитарии и гигиены и соблюдения принципов работы, обеспечивающих всеохватное развитие сельских регионов.

Направление III. Цифровая трансформация регионов. Укрепление национального потенциала в области управления ИИ и образования в сфере электронной коммерции для содействия всеохватной цифровой трансформации и экономическому росту в регионе CAREC.

Направление IV. Финансовая стабильность. Укрепление потенциала национальных директивных органов для обеспечения эффективного управления рисками в финансовых и цифровых системах.

2. Основные особенности образовательных инициатив

2.1. Цели

Наш анализ стратегических документов МБР показывает, что цели их образовательных инициатив можно разделить на пять групп (рисунок 3).

↓ Рисунок 3. Цели создания образовательных инициатив



Источник: ЕАБР.

- 1. Передача знаний и наращивание потенциала.** Слабый потенциал остается одним из главных препятствий на пути развития (World Bank, 2024b, с. 15). МБР предоставляют финансирование и стремятся повысить институциональный и профессиональный потенциал стран-заемщиков, чтобы они могли эффективно использовать поступающие ресурсы. Курсы помогают государственным чиновникам, квалифицированным специалистам и коммерческим структурам внедрять передовую практику. МБР рассматривают свою образовательную деятельность наряду с техническим содействием как две стороны работы по развитию потенциала, где ТС сосредоточено на институциональном потенциале, а обучение — на индивидуальных навыках и потенциале. Некоторые МФО, такие как IMF и AfDB, приняли стратегии развития потенциала, где эта цель четко сформулирована. Они также тесно интегрируют образовательную деятельность и оказание ТС.
- 2. Снижение проектных рисков.** Обучение участников проектов современным методам планирования, закупок, мониторинга и оценки снижает вероятность ошибок и неэффективного использования средств. Укрепление потенциала клиентов помогает МБР повысить качество своих портфелей. Проводя обучение по таким темам, как подготовка проектов и управление ими, практика закупок, управление проектными рисками и т.д., МБР укрепляют управленческий и технический потенциал, необходимый для эффективной реализации проектов.

3. **Распространение внутренних знаний о международных подходах.** Образовательные программы способствуют обмену накопленными практическими примерами и знаниями об успешных проектах и инновационных подходах, реализуемых в разных странах. В ходе своей деятельности МБР приобретают обширные знания о регионе, в котором они работают, о его потребностях и проблемах, а также о возможных решениях этих проблем. Такие знания зачастую трудно получить из других источников.
4. **Доступность знаний для широкой аудитории.** В последнее десятилетие МБР начали предлагать МООК, которые не ориентированы конкретно на их клиентов и партнеров, а предназначены для более широкой аудитории. Онлайн-курс представляет собой экономически оправданный способ распространения знаний. Хотя МООК появились относительно недавно, эта цель была четко сформулирована в 1955 г., когда Всемирный банк организовал первую образовательную инициативу — институт экономического развития, чтобы «распространять знания, полученные Всемирным банком в ходе своей деятельности и работы персонала» (World Bank, 2003). Онлайн-курсы и образовательные платформы позволяют вовлекать в этот процесс государственных служащих, студентов, исследователей и представителей частного сектора, формируя более широкую базу экспертного опыта.
5. **Усиление влияния в регионах операций.** МБР также могут использовать образовательные инициативы в качестве инструмента для усиления их влияния и создания бренда в целевых регионах. Обеспечивая качественную подготовку государственных чиновников, квалифицированных специалистов в области развития и менеджеров из состава частного сектора, МБР могут формировать позитивный имидж и укреплять свои отношения со странами-партнерами. Это также может оказаться полезным для МБР в разработке новых проектов и привлечении новых клиентов.

2.2. Факторы, благоприятствующие созданию образовательных инициатив

Не все МБР предлагают обучение. Для появления образовательной инициативы необходимо решение акционеров и руководства МБР. Почему же одни МБР имеют обучающие программы, а другие — нет? На наш взгляд, существенное влияние на возможность создания образовательных инициатив оказывают следующие факторы.

1. **Выявление пробелов в обучении и потенциале в целевых регионах.** Масштабы потребностей в обучении существенно различаются в зависимости от региона операций МБР. Например, в ЕС эта потребность сравнительно невелика, поэтому МБР, работающие преимущественно в ЕС, либо не проводят обучение (CEB, NDB), либо делают это в относительно небольших масштабах (EIB). В Африке потребности в обучении значительны, поэтому

AfDB — основной МБР, осуществляющий свою деятельность в этой части мира, разработал отдельную стратегию наращивания потенциала и создал специальное подразделение — Африканский институт развития, который занимается вопросами восполнения пробелов потенциала и обучения.

- 2. Синергетический эффект при взаимодействии с другими видами деятельности в области знаний.** Если МБР осуществляет активные программы научных исследований и оказания ТС, то добавление обучения к его деятельности в области знаний часто является естественным шагом. Научные исследования и ТС позволяют генерировать новые знания и делиться ими с клиентами и партнерами. Гораздо проще строить образовательную инициативу на этом фундаменте, чем начинать ее с нуля.
- 3. Наличие финансирования.** Образовательные инициативы МБР представляют собой центры возникновения затрат: они не приносят дохода, который позволял бы хотя бы частично покрыть их расходы. В этой связи они нуждаются в финансировании либо за счет средств административного бюджета МБР, либо за счет внешних доноров (или определенной комбинации этих источников). Чтобы финансировать подразделение, которое занимается обучением, за счет собственных средств, МБР необходимо иметь достаточный объем кредитных операций и получать избыточный доход, который можно использовать для этих целей. Именно поэтому обучающих программ, предлагаемых небольшими МБР, не так много. Альтернативный вариант — полностью или частично полагаться на внешних доноров. Однако это сопряжено с определенными рисками для устойчивости образовательной инициативы.

Перечисленные факторы носят скорее ориентировочный, чем определяющий характер. Интересным примером, который, казалось бы, опровергает сказанное, является Североамериканский банк развития с его институтом управления коммунальным хозяйством. Это небольшой МБР, расположенный в развитой стране. Однако его программа носит узконаправленный характер и финансируется в основном за счет грантов других доноров, а сам банк активно оказывает ТС в этой области.

2.3. Модели управления

Структура управления подразделениями МБР, которые занимаются обучением (это академии, институты и платформы электронного обучения), в первую очередь определяется их местом в организационной структуре группы, которое, в свою очередь, зависит от нескольких факторов. Одним из них является значение, которое акционеры и руководство МБР придают образовательным инициативам: чем оно больше, тем более заметное место в структуре занимают соответствующие подразделения.

Похоже, существует еще один фактор, связанный с источниками финансирования: если подразделение, занимающееся обучением, полагается преимущественно

на помощь внешних доноров, то вполне обоснованно предположить, что доноры захотят участвовать в определении его приоритетов и управлении. Это говорит в пользу более независимого управления. Существующие примеры можно разделить на три большие группы в зависимости от уровня в организационной иерархии, на котором они находятся (рисунок 4).

↓ Рисунок 4. Модели управления образовательными инициативами



Источник: ЕАБР.

1. Отдельное юридическое лицо

Подразделение, занимающееся обучением, может быть создано в качестве независимого члена группы наравне с самим МБР и, возможно, некоторыми другими организациями. Выявлено три примера такой организационной структуры.

Институт Азиатского банка развития (ADB I) является независимым членом Группы ADB. Бюджет института не зависит от бюджета ADB, а банк не несет ответственности по обязательствам ADB I. Институт находится в г. Токио (Япония), а штаб-квартира ADB — на Филиппинах. Будучи независимой организацией, институт имеет собственный консультативный совет, который дает рекомендации по стратегическим направлениям. Оперативное управление деятельностью института осуществляет его декан. Члены консультативного совета и декан назначаются президентом ADB (ADB I, 2018). Совет управляющих ADB выполняет в отношении института те же надзорные функции, что и в отношении остальных структурных подразделений ADB, включая утверждение программы его работы и бюджета.

Институт Исламского банка развития (IsDBI), во главе которого стоит генеральный директор, работает под руководством попечительского совета — консультативного органа, уполномоченного давать рекомендации и указания относительно стратегии, среднесрочной программы работы и бюджета института. Председатель Группы IsDB также является председателем попечительского совета (IsDBI, 2021).

Академия TDB — это подразделение Группы TDB, занимающееся вопросами наращивания потенциала в партнерстве с рядом других организаций. Академия предлагает обучение, семинары, конференции, ознакомительные поездки и другие мероприятия по развитию человеческого и институционального потенциала, особенно в финансовом и инвестиционном секторах (TDB, 2025).

2. Подотчетность вице-президенту

Более типичная модель управления — ситуация, когда подразделение по обучению является одним из департаментов МБР и подчиняется непосредственно одному из его вице-президентов. Некоторые примеры.

Академия Группы Всемирного банка работает под совместным руководством двух вице-президентов банка — по внешним и корпоративным связям и по работе с персоналом. Такой двойной надзор обеспечивает соответствие инициатив академии более широким стратегиям институционального обучения и внешнего взаимодействия. Разработка содержания, обучение и оказание услуг осуществляются под руководством технических экспертов Всемирного банка, IFC и MIGA, специализирующихся по направлениям глобальной практики и регионам.

Африканский институт развития подчиняется главному экономисту — вице-президенту по вопросам экономического управления и управления знаниями Африканского банка развития (AfDB, 2025b).

Академия BIDAcademy при IDB не представлена непосредственно в организационной структуре банка, но ее работу контролирует вице-президент по отраслевым вопросам и знаниям. Отдел знаний при аппарате этого вице-президента координирует учебную деятельность и организует курсы для внешней аудитории (IDB, без даты, с).

В организационной структуре **IMF** нет вице-президентов, только директор-распорядитель и его заместители. Департамент IMF, отвечающий за обучение и техническое содействие (**институт развития потенциала**), — один из 18 департаментов. Во главе его стоит директор, выполняющий функции, аналогичные функциям вице-президента в других МБР (IMF, 2025). Региональные центры развития потенциала, через которые IMF преимущественно ведет свою образовательную деятельность, имеют отдельную модель управления. Управляет такими центрами, как правило, комитет, в который входят представители государств-членов, доноров и IMF.

Аналогичная модель управления характерна и для **академии Евразийского банка развития**, которая подчиняется заместителю председателя Правления — главному экономисту EDB.

3. Уровень департамента

Третья модель соответствует организационной структуре, в которой подразделение, занимающееся обучением, является частью более крупного департамента и подчиняется его руководителю. В ряде МБР, например в EBRD, образовательные инициативы не представлены отдельным подразделением в организационной структуре, а являются лишь одной из программ.

Модель управления **институтом EIB** можно рассматривать как **гибридную**, поскольку она включает в себя элементы всех трех рассмотренных выше вариантов. Институт EIB — это специализированная организация в составе Группы Европейского инвестиционного банка. У него есть собственный наблюдательный совет (EIB, 2012), но в организационной структуре Группы EIB он находится в подчинении одного из департаментов (генерального секретариата), а директор института подчиняется заместителю главы секретариата (EIB, 2025). Его работу также курирует один из вице-президентов EIB.

2.4. Модели финансирования

Подразделения МБР, занимающиеся обучением, получают финансирование из различных источников. К основным относятся:

1. **Базовое финансирование за счет бюджета МБР.** Образовательные инициативы нередко реализуются в основном за счет средств административного бюджета МБР. Это обеспечивает стабильность, но ограничивает имеющиеся ресурсы.
2. **Вклады доноров.** Этот источник может включать как гранты, выделяемые внешними донорами, так и вклады государств — членов МБР. Привлечение доноров позволяет расширять образовательные мероприятия, но несет в себе риски с точки зрения финансовой устойчивости образовательных инициатив: приоритеты доноров могут меняться довольно быстро, а МБР не в состоянии оказать на них существенное влияние.
3. **Собственные ресурсы.** МБР могут взимать плату с пользователей за оказываемые образовательные услуги. Однако на практике такое случается редко и, как правило, только в тех случаях, когда обучение проводится для страны с высоким уровнем дохода. Предлагаемое МБР обучение в основном бесплатное для пользователей. Другими источниками самих МБР могут быть доходы от инвестиционных портфелей и от аренды, но для этого требуется либо первоначальное финансирование, либо направление доходов от конкретного актива.

Большинство МБР не предоставляют сведений о финансировании своих образовательных инициатив. Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что МБР полагаются на несколько источников финансирования, доли которых, однако, могут существенно различаться. Два крупнейших поставщика образовательных услуг среди МБР — Группа Всемирного банка и IMF — для финансирования своих образовательных мероприятий в сопоставимых пропорциях используют собственный административный бюджет и вклады доноров. По оценкам WBG, в 2010 финансовом году около 60% учебных программ финансировалось за счет средств целевых фондов, то есть внешних доноров, а остальные 40% — за счет средств банка (World Bank, 2011, вставка 5). IMF не раскрывает информацию о финансировании именно обучения, но в 2023 финансовом году доля внешних доноров в финансировании мероприятий по развитию потенциала составила 67% в случае прямых расходов и 41% — если учитывать накладные расходы IMF (IMF, 2024).

ADBI выделяется в системе МБР, поскольку в основном полагается на вклады доноров. Его бюджет на 2024 г., составлявший примерно 16 млн долл., финансировался в основном за счет средств правительства Японии, а также небольших вкладов Кореи и Малайзии. К другим источникам относятся доходы от инвестиционных портфелей и от субаренды, гонорары за публикации, а также гранты от частных доноров и других государственных учреждений, но их вклад был значительно меньше (ADB, 2025b).

Другие МБР, включая EDB, финансируют свои учебные подразделения и образовательные мероприятия в основном за счет средств административного бюджета, но при этом используют партнерские отношения для расширения образовательной деятельности.

2.5. Целевая аудитория

Целевая аудитория образовательных инициатив МБР, как правило, определяется сферой их компетенции и задачами образовательных мероприятий. В результате основной аудиторией образовательных инициатив являются **государственные служащие, существующие и потенциальные клиенты, а также партнеры МБР в области развития**. Поскольку МБР финансируют широкий спектр проектов, в целевую аудиторию входят представители различных министерств и ведомств стран, руководители государственных и частных компаний, а также некоммерческих организаций. Эта аудитория является ключевой целевой группой для очного обучения, когда стоимость обучения одного участника высока.

Развитие онлайн- и виртуального обучения позволяет значительно снизить его стоимость в расчете на одного участника и открывает доступ к обучению для гораздо **более широкой аудитории с охватом научного сообщества**. Многие МБР размещают свои образовательные онлайн-продукты в виде MOOC на специализированных веб-сайтах или образовательных платформах, таких как EdX, где ими могут воспользоваться все желающие.

2.6. Кастомизация содержания обучения

Одним из особых аспектов обучения, в котором субрегиональные МБР могут иметь сравнительные преимущества перед более крупными организациями, является **кастомизация его содержания с учетом условий конкретной страны**. В документе IMF отмечается, что некоторые крупные МБР, включая ADBI при ADB и OLC Всемирного банка, в основном проводят общую подготовку по основным темам. Они могут адаптировать содержание обучения к условиям конкретного региона, но лишь в редких случаях кастомизируют его с учетом нужд конкретной страны. Некоторые другие учреждения предлагают обучение с учетом специфики конкретных стран на более регулярной, но все же не на постоянной основе. К ним относятся ADI при AfDB, INDES при IDB и IMF (De Lannoy, 2022).

Одно из преимуществ **IMF** в этом контексте заключается в том, что он располагает **широкой региональной сетью** учебных центров. Это позволяет ему проводить более кастомизированное обучение. Тем не менее субрегиональные МБР, работающие в ограниченном количестве государств, могут быть лучше подготовлены для проведения **обучения с учетом специфики страны** — благодаря глубокому знанию ее потребностей в обучении, более тесным связям с лицами, принимающими решения, и потенциальными партнерами, владению национальными языками и более низким затратам, включая командировочные расходы.

Небольшие МБР могут использовать еще один способ, чтобы их обучение выигрывало на фоне других. А именно — сосредоточить внимание на конкретных темах, не охватываемых другими МБР. Один из ярких примеров этого подхода — институт Исламского банка развития (IsDBI), занимающий ведущие позиции с точки зрения опыта и знаний в области исламского финансирования. Другой пример — **институт управления коммунальным хозяйством** при NADB, который проводит обучение руководителей водоканалов и других организаций коммунального хозяйства. Очевидно, что новые образовательные инициативы, создаваемые в рамках МБР, неизбежно должны будут искать собственную **уникальную тематическую нишу**.

Благодаря использованию передовых **цифровых технологий и ИИ** МБР теперь могут предлагать кастомизированный образовательный контент при более низких затратах. Новые инструменты позволяют делать это гораздо точнее, эффективнее и в большем масштабе (более детальную информацию см. в [главе 2.8](#)).

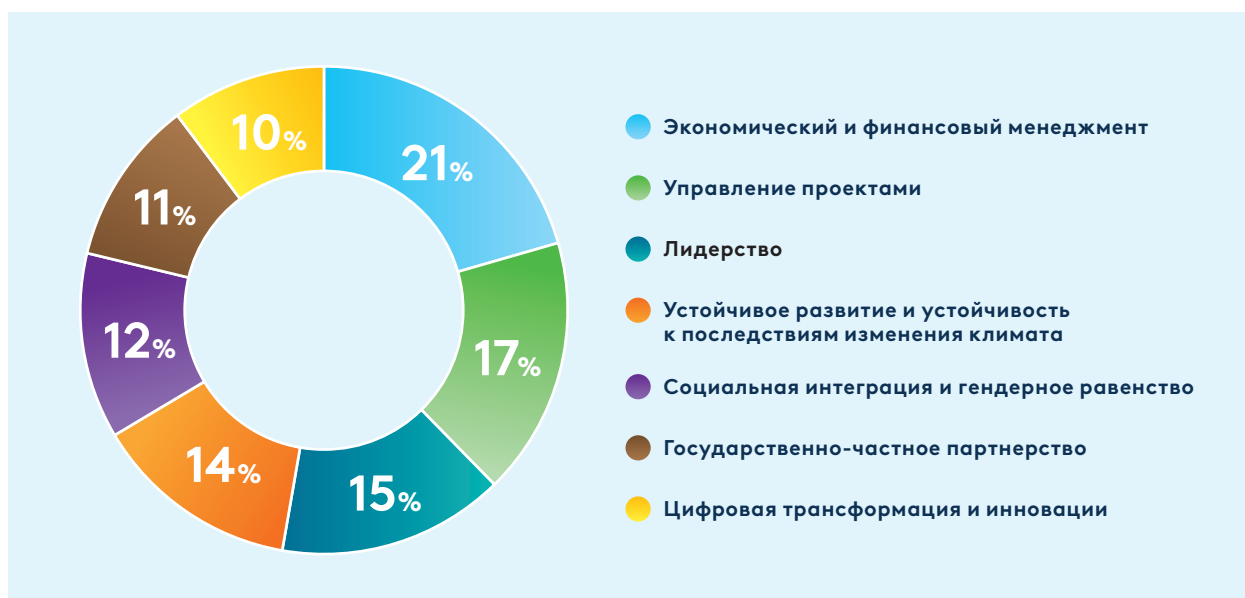
2.7. Тематические направления

Образовательные инициативы МБР направлены на то, чтобы вооружить квалифицированных специалистов, политиков и заинтересованных лиц знаниями и навыками, необходимыми для решения глобальных проблем развития. Тематику образовательных программ МБР мы разбили по следующим семи направлениям.

1. Управление проектами.
2. Устойчивое развитие и устойчивость к последствиям изменения климата.
3. Экономический и финансовый менеджмент.
4. Цифровая трансформация и инновации.
5. Социальная интеграция и гендерное равенство.
6. Государственно-частное партнерство.
7. Лидерство.

Чтобы оценить частоту упоминания этих направлений в образовательных программах, мы используем информацию об учебных курсах, предлагаемых МБР, на их официальных веб-сайтах (рисунок 5). Самым популярным оказался экономический и финансовый менеджмент, за ним следуют управление проектами и лидерство.

↓ Рисунок 5. Распределение программ МБР по тематическим направлениям



Источник: оценки ЕАБР.

Программы в области экономического и финансового менеджмента посвящены вопросам макроэкономической стабильности, бюджетно-налоговой политики, управления государственным долгом и регулирования финансового сектора. Специализированные модули охватывают вопросы борьбы с отмыванием денег, услуг финансовой системы и цифровых платежных систем, что позволяет государственным органам повышать устойчивость экономики и обеспечивать всеохватный рост.

В программах обучения управлению проектами первоочередное внимание уделяется совершенствованию технических и управленческих навыков для разработки, реализации и мониторинга проектов развития. Темы могут включать: управление проектным циклом, оценку рисков и финансирование, ориентированное

на результаты. Участники учатся согласовывать проекты с национальными целями в области развития, обеспечивая при этом прозрачность и подотчетность. Например, на семинаре академии Группы Всемирного банка должностные лица из Кении обучались использованию логико-структурного подхода при разработке проекта электрификации сельских районов. Участники моделировали составление бюджета, определение круга заинтересованных сторон и стратегии снижения рисков при установке автономных солнечных батарей в отдаленных деревнях.

Направление, связанное с лидерством, предполагает обучение стратегиям борьбы с коррупцией, гибкому лидерству в сложных условиях, информационному взаимодействию по вопросам политики, управлению кризисными ситуациями, сотрудничеству с различными заинтересованными сторонами при проведении институциональных реформ и др.

Другие тематические направления также широко представлены в предлагаемых МБР обучающих программах. Последствия изменения климата и устойчивое развитие — в настоящее время основные приоритеты в области развития. Соответственно, подразделения МБР, занимающиеся обучением, предлагают курсы по вопросам смягчения последствий изменения климата, системы возобновляемых источников энергии, «зеленой» инфраструктуры и принципов экономики замкнутого цикла. Участники изучают стратегии интеграции критериев в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) в политику и инвестиции. Поскольку технологии меняют процесс развития, МБР предлагают обучение в области цифрового управления, «умных городов», кибербезопасности и принятия решений на основе больших данных. Также есть курсы, посвященные использованию ИИ и блокчейна для предоставления государственных услуг и эффективного распределения ресурсов.

Обучающие программы МБР объединяют теорию и практику и призваны вооружить участников навыками, необходимыми для решения глобальных проблем и стимулирования всеохватного и долгосрочного прогресса в их странах.

2.8. Онлайн-платформы и искусственный интеллект

МБР все чаще задействуют онлайн-платформы и инструменты ИИ для реализации и совершенствования образовательных инициатив. Эти инструменты используются для расширения доступа к знаниям, индивидуализации учебного процесса и поддержки наращивания потенциала лиц, ответственных за формирование политики, государственных служащих и квалифицированных специалистов в области развития во всем мире.

↓ Таблица 1. Цифровые образовательные платформы МБР

Организация	Цифровая обучающая платформа
ADBИ	elearning-adbi.org
AfDB Institute	vcda.afdb.org
CAF	caf.com/en/courses
CAREC Institute*	elearning.carecinstitute.org
CDB	caribank.org
EBRD Academy	ebrdelearning.com
EDB Academy	academy.eabr.org
EIB Institute	institute.eib.org
IDB Academy	indesvirtual.iadb.org
IMF*	imf.org
IsDB Institute	edX — IsDB Institute
NADB-UMI	nadb.org
TDB Academy	tdbgroup.org
WBG Academy	academy.worldbank.org

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

Источники: академия WBG, EBRD, институт EIB, IsDBI, ADBI, IDB, CABEI, CAF, AfDB, TDB, NADB, CDB, IMF, институт CAREC, EDB.

Одно из главных преимуществ использования ИИ в контексте обучения — возможность адаптировать учебный процесс с учетом индивидуальных потребностей учащихся. Платформы на базе ИИ могут анализировать успеваемость в режиме реального времени и корректировать содержание обучения, предлагая дополнительную поддержку в случае необходимости или быстрее проходя темы, которые учащиеся осваивают легко.

Инструменты ИИ также могут выполнять рутинные административные задачи: выставлять оценки, отслеживать посещаемость и давать базовую обратную связь, тем самым освобождая преподавателей для более значимого взаимодействия с учащимися. Кроме того, ИИ позволяет проводить более последовательную и объективную оценку, сводя к минимуму предвзятость человека.

Платформы ИИ способствуют непрерывному обучению вне традиционных учебных аудиторий. Благодаря чат-ботам, виртуальным репетиторам и системе интеллектуальных рекомендаций по курсам учащиеся могут в любое время получить поддержку и доступ к ресурсам ([врезка 1](#)). Однако постоянное подключение к сети также вызывает опасения по поводу конфиденциальности данных, равенства доступа и потенциальной чрезмерной зависимости от технологий вместо человеческого общения.

Для эффективной работы ИИ в образовании часто требуются большие массивы данных, что может привести к этическим проблемам, связанным со сбором и использованием данных об учащихя. Интеграция этих технологий также предполагает изменение роли преподавателей, требуя от них развития новых цифровых компетенций и педагогических приемов, подходящих для учебной среды с использованием ИИ.

Один из наиболее ярких примеров — Всемирный банк, который изучает возможности применения ИИ для автоматизации и оптимизации процесса предоставления знаний. В настоящее время апробируются системы на основе использования ИИ, которые могут рекомендовать обучающий контент на основе профиля пользователя, его предыдущего поведения в процессе обучения и заявленных интересов. Эти инструменты повышают вовлеченность учащихя и эффективность обучения, сокращая время, необходимое для поиска нужных ресурсов.

Межамериканский банк развития (IDB) также использует цифровые платформы и ИИ для повышения квалификации кадров в странах Латинской Америки и Карибского бассейна. Через свою платформу IDBx (размещенную на базе edX) банк предлагает MOOC по таким темам, как гендерная интеграция, «умные города» и последствия изменения климата. Интеграция ИИ позволяет проводить динамические опросы, автоматизировать обратную связь и использовать предсказательную аналитику для мониторинга и улучшения конечных результатов обучения (Cabañas, 2023).

Врезка 1. Использование искусственного интеллекта в IsDBI. Институт Исламского банка развития (IsDBI) использовал достижения в области ИИ, особенно появление больших языковых моделей, таких как ChatGPT, для разработки **помощника в области исламского финансирования на базе ИИ (IFAA)**, предназначенного для демократизации доступа к знаниям в этой сфере. IFAA предоставляет исчерпывающую информацию о публикациях и данных Группы IsDB и других открытых источников, делая сложные концепции исламского финансирования доступными для широкой аудитории. IFAA позволяет пользователям оперативно запрашивать и получать резюме докладов, чтобы ознакомиться с их основными моментами. Кроме того, помощник в доступной разговорной форме рассказывает о тонкостях принципов исламского финансирования. Его возможности признаны очень полезными. IsDBI планирует расширить функциональные возможности IFAA для решения других задач, включая разработку помощников на базе ИИ для работы с нормативно-правовой базой и программами грантов, представления отчетности о проделанной работе и обучения по вопросам исламского финансирования.

Источник: годовой отчет IsDBI за 2023 г.: <https://isdbinstitute.org/product/annual-report-2023/>

МБР используют ИИ и онлайн-платформы в своих обучающих программах, чтобы обеспечить доступ к материалам на разных языках и всеобщий охват. Например, инструменты перевода на основе ИИ позволяют предоставлять контент на нескольких языках, повышая его доступность для различных аудиторий. Такие системы особенно полезны в регионах, где несколько официальных языков (Центральная Азия, страны Африки к югу от Сахары и др.) (Aretec, 2025).

2.9. Партнерские отношения

МБР часто заключают соглашения о сотрудничестве для развития своей образовательной деятельности. К числу их партнеров могут относиться правительства стран, образовательные учреждения, аналитические центры, субъекты из состава частного сектора и другие агентства по развитию. Это способствует обмену ресурсами и использованию опыта и знаний каждого партнера для наращивания потенциала и организации обучения для всех групп целевой аудитории. Партнерские отношения также приводят обучающие программы в соответствие с потребностями на местах, опираясь при этом на передовую мировую практику.

Вероятно, наиболее ярким примером такого партнерства в области обучения среди МФО является созданная IMF глобальная сеть (таблица 2), в состав которой входит 17 региональных центров развития потенциала (она упоминалась в главе 1 и указана в таблице 1) (IMF, 2022). Первый такой центр — Объединенный венский институт — был открыт в 1992 г. в Вене (Австрия) для подготовки должностных лиц из стран с переходной экономикой. Каждый центр создавался в сотрудничестве с партнерами, в число которых входят региональные государства-члены, страны-доноры и несколько МБР, включая Всемирный банк, ADB, CDB, CABEI и EIB. Большинство RCDC финансируется за счет стран-членов и внешних доноров. Однако каждый RCDC в определенной степени уникален с точки зрения модели управления и финансирования. Например, RCDC в Кувейте и Китае полностью финансируются принимающими странами. Только 60% учебных курсов проводится на базе Объединенного венского института IMF, а остальные организуют другие партнеры по обучению (De Lannoy, 2022).

До 2016 г. такие центры занимались либо обучением, либо оказанием ТС. Однако IMF стремится интегрировать обучение и оказание ТС в этих центрах и с 2017 г. начал использовать термин RCDC. Несмотря на это, созданный в Казахстане в 2021 г. региональный центр развития потенциала для региона Кавказа, Центральной Азии и Монголии (ССАМТАС) используется в основном для оказания ТС, а аудиторные занятия для официальных лиц из стран региона по-прежнему проводятся в Объединенном венском институте. Это делается с учетом предпочтений доноров. Увеличение числа RCDC привело к децентрализации обучения IMF, и большинство очных тренингов IMF проводится на базе RCDC (De Lannoy, 2022).

↓ Таблица 2. Региональные центры развития потенциала IMF

Центр	Охватываемый регион	Принимающая страна	Год основания
Центр технической помощи (ЦТП) — АФРИКА Западная	Западная Африка	Кот-д'Ивуар	2003
ЦТП-АФРИКА Западная 2	Западная Африка (англоязычная)	Гана	2013
ЦТП-АФРИКА Восточная	Восточная Африка	Танзания	2002
ЦТП-АФРИКА Центральная	Центральная Африка	Республика Конго	2007
ЦТП-АФРИКА Южная	Южная Африка	Маврикий	2011
Карибский региональный центр технической помощи	Карибский регион	Барбадос	2001
Региональный центр технической помощи для Центральной Америки, Панамы и Доминиканской Республики	Центральная Америка	Гватемала	2009
Ближневосточный региональный центр технической помощи	Ближний Восток и Северная Африка	Ливан	2004
Тихоокеанский центр финансовой технической помощи	Островные страны Тихоокеанского региона	Фиджи	1993
Южноазиатский региональный центр обучения и технической помощи	Южная Азия	Индия	2017
Региональный центр развития потенциала для региона Кавказа, Центральной Азии и Монголии	Центральная Азия	Казахстан	2021
Центр развития потенциала Китая и IMF	Ориентирован на Китай	Китай	2017
Объединенный венский институт	Европа	Австрия	1992
Ближневосточный центр по экономике и финансам	Ближний Восток	Кувейт	2011
Офис по развитию потенциала в Таиланде	Юго-Восточная Азия и Тихоокеанский регион	Таиланд	2012
Сингапурский региональный учебный институт	Азиатско-Тихоокеанский регион	Сингапур	1998
Африканский учебный институт	Африка и Азия	Маврикий	2013

Источник: IMF, без даты.

Еще один интересный пример сотрудничества и партнерства — это **институт CAREC**. Он является аналитическим подразделением программы CAREC, которая представляет собой субрегиональную инициативу в области развития, координируемую ADB при поддержке ряда других МБР. Помимо научных исследований, институт ведет обучение должностных лиц и экспертов стран-членов

по различным аспектам региональных проблем и сотрудничества. Он организует семинары, круглые столы и конференции для взаимного обучения по принципу «равный — равному», имеет собственную платформу электронного обучения, на которой размещаются цифровые учебные модули, и реализует программы смешанного обучения, сочетающие очный и виртуальный формат. Институт CAREC тесно сотрудничает с ADB, EDB и IsDB ([Институт CAREC, 2024](#)). Финансовую поддержку институту оказывают ADB, ADBI и IsDB.

Очевидными партнерами обучающих программ МБР являются различные образовательные и учебные учреждения. Существует множество возможных траекторий такого сотрудничества — от совместных семинаров и мастер-классов до совместного проведения курсов и программ подготовки инструкторов. Одним из ярких примеров является соглашение между NADB и Технологическим институтом Монтеррея (ITESM) в Мексике о преобразовании обучающей программы института управления коммунальным хозяйством в дипломный курс. Этот 100-часовой курс был введен в мексиканском городе Эрмосильо в 2017 г. и преподается специалистами ITESM ([NADB, 2017](#)). Еще один пример такого сотрудничества — партнерство между IsDBI и Колледжем бизнеса и предпринимательства имени принца Мохаммеда бин Салмана (MBSC) в Экономическом городе короля Абдаллы (Саудовская Аравия). Это сотрудничество направлено на запуск двух инновационных программ: программы развития предпринимательского мышления и программы стратегического лидерства в бизнесе. Обе они призваны дать участникам навыки, знания, связи и ценности, которые помогут им добиться успеха в бизнесе, а также интегрировать ценности и инструменты исламского финансирования ([AfricaNews, 2025](#)).

Наконец, когда МБР проводят онлайн-обучение, они чаще всего решают сотрудничать с поставщиками MOOC, такими как edX. Примеров такого сотрудничества множество, и оно стало обычным явлением.

Еще одна форма сотрудничества, характерная для образовательных инициатив, — прямое партнерство между самими МБР. Это позволяет унифицировать подходы и стандарты при реализации проектов развития, а также обеспечить согласованность требований в рамках финансирования проектов в разных странах. Кроме того, благодаря разделению затрат МБР могут сократить расходы, связанные с разработкой обучающих продуктов.

2.10. Оценка эффективности

Эффективность обычно понимается как степень, в которой мероприятие достигает или должно достичь намеченных целей и результатов ([OECD, 2019](#)). Регулярные оценки эффективности обучающих программ позволяют МБР решать следующие задачи.

1. Оптимизация программ и ресурсов

Выявление сильных и слабых сторон позволяет целенаправленно улучшать содержание, методологию и организацию обучения, обеспечивая максимальную отдачу от использования средств ограниченных бюджетов в контексте работы с развивающимися странами.

2. Обеспечение ощутимого воздействия на развитие

В ходе оценки нередко выясняется, позволяют ли полученные знания и навыки обеспечить изменения в сложившейся практике, укрепить институциональный потенциал и, в конечном итоге, достичь конкретных социально-экономических результатов (таких как повышение эффективности государственного управления, улучшение инвестиционного климата, успешная реализация проектов развития) в странах-партнерах.

3. Демонстрация подотчетности и обоснованности инвестиций

Проведение оценки позволяет руководству банка, странам-донорам и странам-получателям убедиться в ценности и эффективности обучающих программ. Это оправдывает дальнейшие инвестиции в человеческий капитал как ключевой инструмент развития и укрепляет доверие к деятельности МБР.

Систематическую оценку эффективности обучающих программ проводит только IMF и некоторые крупные МБР. Как правило, их оценки основаны на модели Киркпатрика ([рисунок 6](#)), которая была впервые опубликована в 1959 г. и с тех пор широко применяется для оценки обучения ([Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2006](#)). В этой модели используются четыре последовательных этапа или уровня оценки обучения ([Tamkin, Yarnall and Kerrin, 2002](#)).

- **Уровень 1. Реакция** — мнение участников об обучающей программе, обычно измеряется с помощью анкетирования.
- **Уровень 2. Обучение** — изменения в уровне знаний, навыках или отношении, обычно оцениваются с помощью тестов.
- **Уровень 3. Поведение** — изменения в поведении на рабочем месте в результате прохождения программы. Методы оценки — наблюдение и данные о производительности.
- **Уровень 4. Результаты** — вклад обучающей программы в финансовые/коммерческие показатели. Методы оценки — измерение затрат, качества и отдачи от инвестиций.

↓ Рисунок 6. Модель оценки Киркпатрика



Источник: Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2015.

Эта модель подвергается критике по ряду причин. Например, оценка с помощью жестких показателей конечных результатов четвертого уровня (результаты) очень сложна, поскольку основана на различных допущениях, предполагает значительные задержки по времени и неопределенность в связи с воздействием случайных факторов. Хотя было предложено множество расширений и альтернативных моделей (Tamkin et al., 2002), модель Киркпатрика остается наиболее распространенной, судя по количеству соответствующих публикаций в сети Интернет и ее использованию крупнейшими МФО. Ниже мы рассмотрим подходы IMF и ряда МБР к оценке их обучающих программ.

Международный валютный фонд

При оценке своих учебных программ IMF придерживается модели Киркпатрика (IMF, 2017; Edison et al., 2018; Lamdany, 2022).

На первом уровне с помощью анкетирования в конце курса измеряется удовлетворенность участников, которых также просят дать предложения по совершенствованию курса.

На втором уровне оценивается обучение участников с помощью предварительных и итоговых экзаменов.

На третьем уровне оцениваются конечные результаты обучения отдельных лиц и по учреждениям. Под конечными результатами обычно понимают изменения в эффективности работы участников на их рабочих местах, произошедшие благодаря обучению. Через несколько месяцев после завершения образовательных

мероприятий результаты оценивают с помощью опросов. Участников и их руководителей спрашивают о том, насколько обучение актуально с точки зрения их текущей работы, повлияло ли оно на эффективность работы. Каждые три года IMF проводит более широкие опросы, чтобы собрать мнения спонсирующих агентств об эффективности обучающей программы и информацию о будущих потребностях в обучении.

На четвертом уровне оценивается воздействие с точки зрения повышения эффективности работы организации участника. IMF не проводит оценки четвертого уровня, поскольку они слишком дороги и сложны в реализации. В прошлом IMF проводил так называемые трассировочные исследования, отслеживая участников спустя годы после обучения, но они были очень дорогостоящими, а их результаты было сложно увязать с обучающими программами. Ламдани (Lamdany, 2022) отмечает, что другие МФО, предлагающие обучение, также не проводят оценку четвертого уровня.

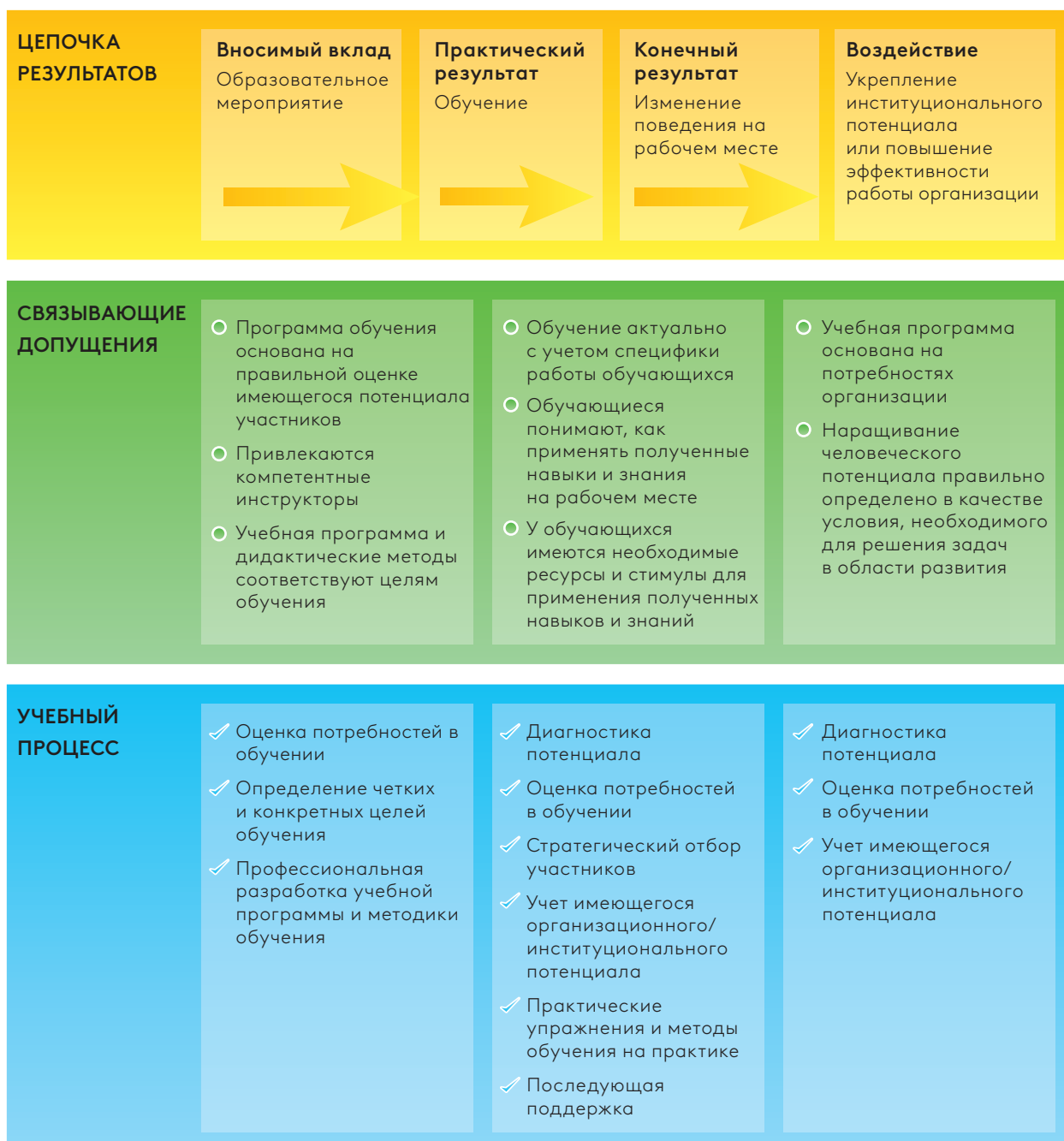
Еще в одном документе IMF (Jensen and Kell, 2022) к учебным программам IMF применяются показатели эффективности затрат и отдачи от них, что редко (если вообще когда-либо) делают другие МФО. Показатели эффективности затрат измеряют затраты на единицу практических результатов обучения, а показатели отдачи от затрат соотносят затраты с конечными результатами обучения при условии, что их можно измерить количественно. Эти расчеты были сделаны по просьбе донора для конкретного проекта и, похоже, являются исключением даже для IMF.

Группа Всемирного банка

WBG проводит многочисленные оценки своей обширной образовательной деятельности. Например, независимая группа оценки Всемирного банка (World Bank, 2008) составила комплексную оценку образовательных мероприятий WBG, сосредоточив внимание на их эффективности для наращивания потенциала (рисунок 7). Оценка проводится в соответствии с цепочкой результатов, представленной на рисунке 3, начиная с образовательного мероприятия (вносимый вклад) и приводя к обучению (практический результат), изменениям в поведении на рабочем месте (конечный результат) и, наконец, к укреплению институционального потенциала или повышению эффективности работы организации (воздействие). Эта цепочка полностью соответствует уровням модели Киркпатрика.

В докладе отмечается, что в случае всех образовательных мероприятий проводится оценка только первого уровня (согласно модели Киркпатрика). При этом используется анкетирование для определения удовлетворенности участников. WBG редко собирает данные о практических результатах обучения и конечных результатах обучающих программ в рамках проектов.

↓ Рисунок 7. Цепочка результатов обучения



Источник: World Bank, 2008, с. 7.

Другие публикации свидетельствуют о том, что WBG при оценке образовательных мероприятий уделял значительное внимание использованию научно обоснованных инструментов, таких как квазиэкспериментальные методы создания контрольных групп и методы многомерной регрессии для оценки эффективности программ (Tobin, 2005).

Азиатский банк развития

Для оценки своей деятельности по обучению и наращиванию потенциала институт ADB использовал следующие показатели в матрице результатов 2012 г. (ADB, 2012):

- 1) процент участников, твердо уверенных/уверенных, что в результате образовательного мероприятия они получили новые знания и навыки;
- 2) а) количество мероприятий по наращиванию потенциала; б) количество участников; в) количество человеко-дней обучения.

Данные показатели соответствуют уровням 1 и 2 модели Киркпатрика. В последнем ежегодном обзоре института ADB приводятся данные только о количестве электронных курсов, тренингов и мероприятий по наращиванию потенциала, а также о количестве их участников (ADB, 2025).

По результатам оценки деятельности ADBI, в том числе его мероприятий по наращиванию потенциала и обучению, проведенной департаментом независимой оценки ADB, отмечалось, что курсы ADBI получили высокие оценки от участников (на уровне 1 по модели Киркпатрика), но оказались лишь умеренно полезными с точки зрения применения навыков и знаний, полученных на таких курсах (уровень 3) (ADB, 2011).

Межамериканский банк развития

Исследователи Межамериканского банка развития (IDB) разработали методику балльной оценки влияния знаний для измерения вклада продуктов знаний IDB в достижение конечных результатов его деятельности (Sarmiento, et al., 2023). Она основана на системе измерения знаний IDB и добавляет пятый уровень (влияние) к существующим четырем в сквозном процессе оценки деятельности по распространению знаний (рисунок 8).

Первоначальная версия балльной оценки измеряет влияние по трем аспектам, используя количественные показатели для каждого из них (указаны в скобках).

- Репутация. В какой степени знания IDB положительно повлияли на его репутацию как поставщика решений в области развития? (Количество упоминаний продуктов знаний IDB в цифровых средствах массовой информации.)
- Политика. Насколько велико влияние знаний IDB на политику развития в регионе его операций? (Количество ссылок на продукты знаний IDB в Google Scholar.)
- Операционная деятельность. Насколько знания IDB способствовали информационному обеспечению операционной деятельности или созданию новых деловых отношений? (Количество ссылок на продукты знаний IDB в его операционных документах.)

↓ Рисунок 8. Пятиуровневая система измерения знаний

ОХВАТ

- Количество охваченных лиц
- Профили подписчиков
- Демографические характеристики аудитории

ВОВЛЕЧЕНИЕ

- Социальные сети: количество репостов, комментариев и кликов
- Мероприятия: количество регистрирующихся, участников
- Электронная почта: количество открытых и перенаправленных писем, ответов
- Курсы: количество регистрирующихся

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

- Количество скачиваний
- Получение знаний: количество новых продуктов, использованных за одно посещение
- Курсы: опросы второго уровня среди участников
- Потраченное время, прочитанные страницы, % завершения
- Повторное использование продуктов знаний
- Опросы третьего уровня среди участников курсов

ВОСПРИЯТИЕ

- Индекс лояльности клиентов для продуктов знаний
- Полезность флагманских публикаций/удовлетворенность ими
- Опросы первого уровня (удовлетворенность мероприятиями, курсами и региональными диалогами по вопросам политики)

ВЛИЯНИЕ

- Ссылки в Google Scholar
- Упоминания в цифровых средствах массовой информации
- Ссылки в операционных документах IDB

Источник: Sarmiento, et al., 2023.

Для дальнейшего развития балльной оценки исследователи определили несколько дополнительных показателей, которые могут повысить ее актуальность и репрезентативность (Sarmiento, et al., 2023). К ним относятся следующие.

- Для измерения аспекта репутации: индекс лояльности клиентов (NPS) IDB как поставщика знаний.
- Для аспекта операционной деятельности: новые операционные возможности (лиды) — если знания IDB окажутся важны, это будет мотивировать клиентов искать возможности для ведения бизнеса с IDB.

В рамках системы оценки воздействия IDB на 2024–2030 гг., которая преобразует его институциональную стратегию в показатели и целевые значения, в качестве основного показателя деятельности, связанной со знаниями, используется индекс лояльности клиентов (Группа IDB как поставщик соответствующих знаний) с целевым значением не менее 50 к 2030 г. (IDB, 2024, стр. 9).

Нам не удалось найти оценку обучения, проводимого IDB, или конкретные показатели эффективности его образовательной деятельности. Однако на веб-сайте платформы знаний и обучения Группы IDB — BIDAcademy — указано количество участников, прошедших обучение на ее курсах (2,2 млн), и количество выданных цифровых значков (235 тыс.), что свидетельствует об ориентации на обучение (IDB, без даты, а).

3. Долгосрочная перспектива развития образовательных инициатив МБР

Проведенный нами анализ позволяет сделать некоторые выводы о том, как будет развиваться деятельность МБР по созданию и распространению образовательных курсов в течение следующего десятилетия. Под влиянием технологических, социальных и экономических факторов обучающая деятельность МБР, скорее всего, будет **активизироваться и трансформироваться**. МБР развиваются, реагируя на глобальные и региональные вызовы.

Ключевым фактором является стремительное развитие цифровых технологий, которые позволят повысить производительность труда за счет расширения курсов, их кастомизации и снижения затрат на их разработку. Через 10 лет образовательные инициативы МБР, скорее всего, будут восприниматься не как вспомогательный инструмент, а как **ключевой неинвестиционный вид деятельности**. МБР могут стать своего рода обучающими центрами по вопросам развития.

Образовательные мероприятия фактически входят в круг задач МБР по содействию устойчивому развитию и наращиванию институционального потенциала в странах-заемщиках. МБР занимаются разработкой и распространением обучающих программ по многим причинам, в том числе для передачи знаний и наращивания потенциала, снижения проектных рисков, распространения внутренних знаний о международных подходах, обеспечения доступности знаний для широкой аудитории и усиления влияния (более детальную информацию см. в [главе 2.1](#)).

Согласование **стандартов и подходов**, вероятно, дополнит этот список, поскольку будет расти экономическое влияние МБР в регионах их операций. Образовательные инициативы могут стать для МБР стратегическим инструментом определения и распространения глобальных и региональных стандартов и практик в таких областях, как управление проектами, устойчивое развитие, государственно-частные партнерства, устойчивость к последствиям изменения климата и др.

Каков наш прогноз на ближайшие 10 лет?

В настоящем докладе мы описали основные тенденции в образовательных инициативах МБР, сформировавшиеся на сегодняшний день. Некоторые МФО имеют долгую историю создания и развития своих образовательных направлений. Например, Всемирный банк и IMF начали заниматься этой деятельностью в середине прошлого века. Другие образовательные инициативы, такие как проекты CAF, TDB, CDB и EDB, появились относительно недавно. Их создатели смогли

воспользоваться передовым опытом и технологическими возможностями, сосредоточиться на определенных нишах (регионах, отраслях, аудиториях) и быстро развивать свои обучающие программы.

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

- 1. Активное развитие цифровых технологий делает образовательные инициативы МБР масштабируемыми, открытыми и доступными.** Онлайн-платформы и мобильные приложения помогают охватить максимально широкую аудиторию. Ожидается, что МБР будут все чаще создавать открытые образовательные ресурсы, доступные во всем мире. Раньше разработка массовых открытых онлайн-курсов была довольно затратной. Новые технологии позволяют снизить производственные затраты.
- 2. Образовательные онлайн-платформы, ИИ и VR/AR являются ключевыми компонентами эволюции учебных инициатив МБР.**
 - МБР будут продолжать использовать онлайн-образовательные платформы в качестве центральных инструментов для масштабирования своих учебных программ, укрепления потенциала стран и распространения стандартизированных знаний.
 - Использование ИИ позволит разработать адаптивные форматы для персонализации учебного процесса.
 - Внедрение элементов VR/AR позволит обучать практическим навыкам моделирования, например, в области управления инфраструктурными проектами.
- 3. Сотрудничество с образовательными учреждениями и платформами EdTech (Coursera, edX и т.д.) обогащает инициативы МБР в области обучения.** Они служат центрами экспертизы для разработки обучающих курсов и обеспечивают доступ к региональной и глобальной аудитории. Это, вероятно, приведет к расширению сотрудничества между МБР и такими организациями. Существует также высокий спрос на международно признанные программы сертификации (например, в области государственных закупок и ГЧП). Ожидается, что МБР будут постепенно удовлетворять эту потребность в сотрудничестве с профессиональными учреждениями.
- 4. МБР повысят эффективность своих курсов за счет локализации и культурной адаптации.** Такая адаптация означает, что МБР будут более активно работать в двух областях:
 - перевод содержания на национальные языки;
 - адаптация материалов к институциональным особенностям разных регионов.

Привлечение местных экспертов и преподавателей повысит актуальность содержания, а модульный принцип позволит адаптировать курсы к разным странам и знаниям участников.

5. **Адаптация повысит интерес спонсоров к конкретным курсам и привлечет доноров в виде стран, компаний и фондов.** Ресурсы МБР остаются ограниченными для расширения инвестиций в инициативы по обучению. Вероятно, более распространенным форматом станет смешанная модель финансирования, использующая как собственные ресурсы МБР, так и внешние источники финансирования.
6. **Сотрудничество различных МБР представляет собой значительную возможность для развития.** Совместные инициативы по наращиванию потенциала могут обеспечить больший эффект, сократить дублирование и укрепить экосистему развития в разных странах. Такое сотрудничество позволяет унифицировать подходы и стандарты в реализации проектов развития, а также гармонизировать требования к финансированию проектов в разных странах.
7. **Глубокая интеграция с проектами МБР и национальными программами делает обучающие курсы МБР обязательной частью кредитных и грантовых проектов.** МБР являются центрами экспертизы в своих нишах, уделяя особое внимание практике и тематическим исследованиям. Их учебные инициативы могут быть включены в национальные программы профессионального развития государственных служащих.
8. **МБР будут стремиться рассчитывать рентабельность инвестиций в свои программы.** В настоящее время одной из областей, в которой возможен прогресс в реализации учебных инициатив, является оценка эффективности. В этой области необходимо предпринять следующие действия:
 - Новые технологии помогут МБР разработать системы оценки эффективности.
 - Возможно перераспределение ресурсов, например, в пользу офлайн-курсов для образовательных инициатив, которые напрямую влияют на развитие инвестиционной деятельности банков и достижение целей акционеров, и онлайн-курсов для других целей.
9. **Ожидается, что количество курсов, посвященных мягким навыкам, увеличится. Мягкие навыки являются необходимым фактором для успешной реализации проектов МБР.** МБР расширят перечень своих образовательных тем, охватывая такие области, как лидерство, стратегический менеджмент, коммуникация и переговоры, а также цифровая трансформация. Это имеет особое значение для высокопоставленных государственных служащих, поскольку будет способствовать трансформации государственного сектора. Развивающиеся страны также имеют большой потенциал для развития мягких навыков заемщиков.

10. **Образовательные мероприятия могут использоваться для распространения и формирования международных норм и стандартов.** Проекты в области развития требуют меньших ресурсов МБР, когда клиенты придерживаются единых правил. Это также позволит МБР играть более активную роль в институциональном развитии стран.

11. **Обучающие инициативы могут стать более эффективными за счет накопления «академического капитала».**
 - Ожидается, что МБР будут поддерживать сообщества своих выпускников (клубы выпускников и т.д.). Это позволит им улучшать свои программы благодаря обратной связи и привлекать выпускников для обучения новых студентов.
 - Существует также значительный потенциал для того, чтобы инициативы в области обучения стали центром притяжения для профессионального сообщества, включая академические круги, отраслевых экспертов и собственных специалистов МБР. Объединение этих групп может усилить образовательный эффект и повысить эффективность программ обучения.

Список литературы

- ADB (2011) *Performance of the Asian Development Bank Institute: Research, Capacity Building and Training, and Outreach and Knowledge Management*. Доступно на: <https://www.adb.org/documents/performance-asian-development-bank-institute-research-capacity-building-and-training-and> (Просмотрено 27 мая 2025).
- ADB (2023) *Asian Development Bank Institute Three-Year Rolling Work Program, 2024–2026 and Budget for 2024*. Asian Development Bank. Доступно на: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/931811/adbi-work-program-2024-2026-budget-2023.pdf> (Просмотрено 19 мая 2025).
- ADB (2024) *ADB, Orchlon School Sign \$13.5 Million Loan for Mongolia's First Internationally Certified Green Campus*. Доступно на: <https://www.adb.org/news/adb-orchlon-school-sign-13-5-million-loan-mongolia-first-internationally-certified-green-campus> (Просмотрено 16 июня 2025).
- ADB (2025a) *About Asian Development Bank Institute (ADB)*. Доступно на: <https://www.adb.org/adbi/about> (Просмотрено 7 июля 2025).
- ADB (2025b) *ADB Financial Report 2024*. Доступно на: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/1044381/adb-financial-report-2024.pdf> (Просмотрено 27 июня 2025).
- ADBI (2012) *ADBI Results Framework*. Доступно на: <https://www.adb.org/adbi/documents/adbi-results-framework> (Просмотрено 27 мая 2025).
- ADBI (2018) *Statute of the ADB Institute*. Доступно на: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/435686/adbi-statute-2018.pdf> (Просмотрено 7 июля 2025).
- ADBI (2025) *ADBI Year in Review 2024*. Доступно на: <https://www.adb.org/documents/adbi-year-review-2024> (Просмотрено 27 мая 2025).
- ADBI (без даты) *Welcome to ADBI E-Learning* [online]. Доступно на: <https://elearning-adbi.org/> (Просмотрено 7 июля 2025).
- AfDB (2021) *African Development Bank Group Capacity Development Strategy, 2021–2025*. Доступно на: https://vcda.afdb.org/en/system/files/report/new_african_development_bank_group_capacity_development_strategy_2021-2025.pdf (Просмотрено 2 мая 2025).
- AfDB (2023) *African Development Bank Urges Inaugural Graduates of Public Finance Management Academy for Africa to Champion Accountability and Transparency*. Доступно на: <https://afdb.africa-newsroom.com/press/african-development-bank-urges-inaugural-graduates-of-public-finance-management-academy-for-africa-to-champion-accountability-and-transparency?lang=en> (Просмотрено 20 июня 2023).
- AfDB (2025a) *The African Development Bank Group 2024 Annual Report*. Доступно на: <https://www.afdb.org/en/documents/annual-report-2024> (Просмотрено 20 июня 2025).
- AfDB (2025b) *African Development Bank (AfDB) Approved Organizational Structure* (обновлено 31 мая 2025 г.). Доступно на: <https://www.afdb.org/en/about-us/organisational-structure> (Просмотрено 8 июля 2025).
- AfDB (без даты) *Virtual Capacity Development Academy*. Доступно на: <https://vcda.afdb.org/> (Просмотрено 7 июля 2025).
- AfricaNews (2025) *The Islamic Development Bank Institute (IsDBI) and Mohammed bin Salman (MBS) College Announce Strategic Partnership to Deliver Entrepreneurial Leadership Programs*. Доступно на: <https://www.africanews.it/english/the-islamic-development-bank-institute-isdbi-and-mohammed-bin-salman-mbs-college-announce-strategic-partnership-to-deliver-entrepreneurial-leadership-programs/> (Просмотрено 8 июля 2025).
- Aretec (2025) *Enhancing enterprise search at the world's leading multilateral development bank with global footprint*. Доступно на: <https://aretec.ai/use-case/enhancing-enterprise-search-at-the-worlds-leading-multilateral-development-bank-with-global-footprint/> (Просмотрено 5 мая 2025).
- Barrio, A. et al. (2022) *One year of BIDAcademy* [online]. Доступно на: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/en/bidacademy-one-year/> (Просмотрено 19 июня 2025).
- Cabañas, E. (2023) *The great tech revolution: Artificial General Intelligence and Multilateral Development Banks*. Inter-American Development Bank. Доступно на: <https://wiconnect.iadb.org/en/news/the-great-tech-revolution-artificial-general-intelligence-multilateral-development-banks> (Просмотрено 5 мая 2025).
- CAF (2025) *Courses*. Доступно на: <https://www.caf.com/en/courses/> (Просмотрено 2 мая 2025).
- CAREC Institute (2024) *CAREC Institute Booklet 2024*. Доступно на: <https://www.carecinstitute.org/wp-content/uploads/2024/05/CAREC-Institute-Booklet-2024-in-English.pdf> (Просмотрено 26 июня 2025).

- CDB (2025) Procurement Training. Доступно на: <https://www.caribank.org/work-with-us/procurement/training> (Просмотрено 2 мая 2025).
- De Lannoy, A. (2022) *"The IMF and Capacity Development—Training,"* IEO Background Paper No: BP/22-02/09 (Washington: International Monetary Fund). Доступно на: <https://ieo.imf.org/-/media/IEO/Files/evaluations/completed/10-04-2022-the-imf-and-capacity-development/cd-bp9-training.ashx> (Просмотрено 7 июля 2025).
- EBRD (2025a) EBRD E-Learning Platform. European Bank for Reconstruction and Development. Доступно на: <https://ebrdelearning.com/> (Просмотрено 2 мая 2025).
- EBRD (2025b) EBRD Impact Academy. European Bank for Reconstruction and Development. Доступно на: <https://impactacademy.ebrd.com/> (Просмотрено 2 мая 2025).
- EBRD (2025c) Green Finance Academy. European Bank for Reconstruction and Development. Доступно на: <https://ebrdgreenfinanceacademy.com/site> (Просмотрено 2 мая 2025).
- EDB (2025) База данных несuverенного финансирования МФО. Доступно на: <https://eabr.org/analytics/dashboard/> (Просмотрено 7 июля 2025).
- Edison, H., Milkov, D. and Koima, J. (2018) *Evaluating IMF Training: What Can We Learn?* IMF Working Paper, WP/18/151, June 2018.
- EFSD (2025) База данных суверенного финансирования. Доступно на: <https://efsd.org/research/sfd/> (Просмотрено 7 июля 2025).
- EIB (2012) Launch of the EIB Institute: European initiatives for the common good. Доступно на: <https://www.eib.org/en/press/all/2012-076-launch-of-the-eib-institute-european-initiatives-for-the-common-good> (Просмотрено 28 апреля 2025).
- EIB (2025) Organisation Chart: General Secretariat. Доступно на: <https://www.eib.org/en/about/governance-and-structure/organisation/sg> (Просмотрено 7 июля 2025).
- EIB Institute (2023) Highlights 2022. Доступно на: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230026_eibi_highlights_2022_en.pdf (Просмотрено 19 июня 2025).
- Frankfurt School of Finance & Management (без даты) e-learning Master Class on EIB Environmental & Social Sustainability Management. Доступно на: <https://execed.frankfurt-school.de/home/international-advisory-services/fsdf-e-campus/EIB-ESSM> (Просмотрено 7 июля 2025).
- IDB (2024) Impact Framework 2024–2030. Executive Summary. Доступно на: <https://publications.iadb.org/en/publications/english/viewer/Impact-Framework-2024-2030-Executive-Summary.pdf> (Просмотрено 8 июля 2025).
- IDB (без даты, а) BIDAcademy. Доступно на: <https://www.iadb.org/en/knowledge-resources/bidacademy> (Просмотрено 8 июля 2025).
- IDB (без даты, б) AcademiaBID: the Gateway to Open Learning for Latin America and the Caribbean [online]. Доступно на: <https://cursos.iadb.org/en/programs> (Просмотрено 8 июля 2025).
- IDB (без даты, в) Vice Presidency for Sectors and Knowledge. Доступно на: <https://www.iadb.org/en/who-we-are/how-we-are-organized/departments-offices-and-sectors/vice-presidency-sectors> (Просмотрено 19 июня 2025).
- IMF (2017) *"New Common Evaluation Framework for IMF Capacity Development,"* IMF Policy Paper, Washington DC. Доступно на: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/new-common-evaluation-framework-for-imf-capacity-development.ashx> (Просмотрено 8 июля 2025).
- IMF (2019) *IMF Policies and Practices on Capacity Development.* Washington DC. Доступно на: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/11/14/IMF-Policies-and-Practices-on-Capacity-Development-4881> (Просмотрено 17 июня 2025).
- IMF (2022) *Regional Capacity Development Centers.* International Monetary Fund. Доступно на: <https://www.imf.org/en/-/media/Files/capacity-development/Brochures/brochure-regional-capacity-development-center-september-2022.ashx> (Просмотрено 15 мая 2025).
- IMF (2024) *Review of the Fund's Capacity Development Strategy—Towards a More Flexible, Integrated, and Tailored Model.* Washington DC. Доступно на: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/007/2024/014/article-A001-en.xml> (Просмотрено 17 июня 2025).
- IMF (2025) Senior Officials of the International Monetary Fund. Доступно на: <https://www.imf.org/en/About/senior-officials> (Просмотрено 30 июня 2025).
- IsDBI (2021) *Statute of IsDBI.* Доступно на: <https://isdbinstitute.org/statute-of-irti/> (Просмотрено 8 июля 2025).
- IsDBI (2025a) *About IsDBI.* Islamic Development Bank Institute. Доступно на: <https://isdbinstitute.org/> (Просмотрено 2 мая 2025).
- IsDBI (2025b) *IsDBI Annual Report 2024.* Доступно на: <https://isdbinstitute.org/product/isdbi-annual-report-2024/> (Просмотрено 10 июня 2025).

- Jensen, S., and Kell, M. (2022) "The IMF and Capacity Development—Costs and Effectiveness," IEO Background Paper No. BP/22-02/12 (Washington: International Monetary Fund). Доступно на: <https://ieo.imf.org/-/media/IEO/Files/evaluations/completed/10-04-2022-the-imf-and-capacity-development/cd-bp12-costs-and-effectiveness.ashx> (Просмотрено 7 июля 2025).
- Kirkpatrick, J. D., and Kirkpatrick, W. K. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*; Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 378 pp.
- Kirkpatrick, J. D., and Kirkpatrick, W. K. (2015) An Introduction to the New World Kirkpatrick Model. Доступно на: <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-The-New-World-Kirkpatrick%20AE-Model.pdf> (Просмотрено 7 июля 2025).
- Lamdany, R. (2022) "The IMF and Capacity Development— Monitoring, Evaluation, and Effectiveness" IEO Background Paper No: BP/22-02/11 (Washington: International Monetary Fund). Доступно на: <https://ieo.imf.org/-/media/IEO/Files/evaluations/completed/10-04-2022-the-imf-and-capacity-development/cd-bp11-monitoring-evaluation-and-effectiveness.ashx> (Просмотрено 8 июля 2025).
- NADB (2017) First graduates to receive diplomas from ITESM for water utility management program. Доступно на: <https://www.nadb.org/news/first-graduates-to-receive-diplomas-from-itesm-for-water-utility-management-program> (Просмотрено 7 июля 2025).
- NADB (2025) Utility Management Institute (UMI). Доступно на: <https://www.nadb.org/knowledge-resources/utility-management-institute-umi> (Просмотрено 2 мая 2025).
- OECD (2019) *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, DAC Network on Development Evaluation, OECD Publishing, Paris. Доступно на: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> (Просмотрено 26 июня 2025).
- Sarmiento, A.B., et al. (2023) *Measuring the influence of IDB knowledge to promote development effectiveness*. IDB Technical Note; 2705. Доступно на: <https://publications.iadb.org/en/measuring-influence-idb-knowledge-promote-development-effectiveness> (Просмотрено 8 июля 2025).
- Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002) *Kirkpatrick and Beyond: A review of models of training evaluation*. Brighton, England: Institute for Employment Studies. Доступно на: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf> (Просмотрено 27 мая 2025).
- TDB (2024) *TDB Group Sustainability and Development Impact Report 2023*. Доступно на: <https://www.tdbgroup.org/wp-content/uploads/2024/09/TDB-Group-Sustainability-and-Development-Impact-Report-2023.pdf> (Просмотрено 7 июля 2025).
- TDB (2025) Who we are. About TDB Academy. Доступно на: <https://www.tdbgroup.org/about-us/#1706097272557-9b8063fb-fa7c> (Просмотрено 2 мая 2025).
- ThinkAsia (без даты) About ThinkAsia. Доступно на: <https://www.think-asia.org/about> (Просмотрено 2 мая 2025).
- Tobin, R.J. (2005) *Science-Based Evaluations for Program Improvement*. WBI Evaluation Briefs, The World Bank, Washington, D. C. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/667121468165899050/pdf/40580ocr0WBI0EB0science1based01PUBLIC1.pdf> (Просмотрено 27 мая 2025).
- World Bank (2003) *A Brief History of World Bank Institute (WBI)/Economic Development Institute (EDI)*. Washington DC. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/372291468129005130/pdf/936580WP0EDIOh0Box385399B00PUBLIC00.pdf> (Просмотрено 16 мая 2025).
- World Bank (2008) *Using Training to Build Capacity for Development. An Evaluation of the World Bank's Project-Based and WBI Training*. World Bank Independent Evaluation Group. Washington DC. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/422251468322753740/pdf/401620PUB0P0910280Box0334118B01PUBLIC1.pdf> (Просмотрено 8 июля 2025).
- World Bank (2011) *The State of World Bank Knowledge Services*. Washington DC. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/353931468337483106/pdf/651950Revised0box361556B00PUBLIC005.pdf> (Просмотрено 23 июня 2025).
- World Bank (2012) *Research at Work: Assessing the Influence of World Bank Research. Report to World Bank's Board*. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/971991468342847362/pdf/680860BR0SecM20Official0Use0Only090.pdf> (Просмотрено 30 июня 2025).
- World Bank (2016) *Open Learning Campus Builds on Korea's Experience in Development Learning*. Доступно на: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/09/09/open-learning-campus-builds-on-korea-experience-in-development-learning> (Просмотрено 7 июля 2025).
- World Bank (2024a) *Education Fact Sheet: November 2024*. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099538505102432856/pdf/IDU1828e93d31dbdc14d5e1a423136c72ce68212.pdf> (Просмотрено 27 июня 2025).

World Bank (2024b) *The Knowledge Compact for Action: Transforming Ideas into Development Impact*. Доступно на: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099041624093521233/pdf/BOSIB1f2e1cecb0ec184f314869b151f59d.pdf> (Просмотрено 7 июля 2025).

World Bank (2025) *Annual Report 2024*. Доступно на: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/fiscal-year-data> (Просмотрено 27 июня 2025).

World Bank (без даты) *Executive Training*. World Bank Group Treasury. Доступно на: <https://treasury.worldbank.org/en/about/unit/treasury/reserve-advisory-management-partnership/executive-training#1> (Просмотрено 30 июня 2025).

Список сокращений

ЕС	Европейский союз
ИИ	искусственный интеллект
МБР	многосторонний банк развития
МООК	массовый открытый онлайн-курс
МФО	международная финансовая организация
США	Соединенные Штаты Америки
ТС	техническое содействие
ЦТП	центр технической помощи
ЦУМ	цифровые учебные материалы
ЦУР	Цели устойчивого развития
ADB	Азиатский банк развития
ADBI	институт Азиатского банка развития
ADI	Африканский институт развития
AfDB	Африканский банк развития
AIIB	Азиатский банк инфраструктурных инвестиций
CABEI	Центральноамериканский банк экономической интеграции
CAF	Банк развития Латинской Америки и Карибского бассейна
CAREC	Центральноазиатское региональное экономическое сотрудничество
ССАМТАС	региональный центр IMF для развития потенциала для региона Кавказа, Центральной Азии и Монголии
CDB	Карибский банк развития
СЕВ	Банк развития Совета Европы
CI	институт Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества
EBRD	Европейский банк реконструкции и развития
EDB, ЕАБР	Евразийский банк развития
EDI	институт экономического развития
EFSD	Евразийский фонд стабилизации и развития
EIB	Европейский инвестиционный банк
EIF	Европейский инвестиционный фонд
ESG	экология, социальная ответственность и корпоративное управление
IBRD	Международный банк реконструкции и развития
ICD	институт развития потенциала
IDA	Международная ассоциация развития
IDB	Межамериканский банк развития
IFAA	помощник в области исламского финансирования на базе ИИ
IFC	Международная финансовая корпорация

IMF	Международный валютный фонд
IsDB	Исламский банк развития
IsDBI	институт Исламского банка развития
MCDF	Центр многостороннего сотрудничества по финансированию развития
MIGA	многостороннее агентство по гарантиям инвестиций
NADB	Североамериканский банк развития
NDB	Новый банк развития
RCDC	региональные центры развития потенциала IMF
RKSI	региональная инициатива по обмену знаниями
TDB	Банк торговли и развития Юго-Восточной Африки
WBG	Группа Всемирного банка
WBI	институт Всемирного банка
%	процент
г.	год
гг.	годы
долл.	доллар США
млн	миллион
млрд	миллиард
тыс.	тысяча



Аналитика на сайте ЕАБР



Макроэкономический прогноз (RU/EN)

Макроэкономический прогноз 2026–2028

В аналитическом материале представлен анализ экономического развития государств — участников Банка в 2025 г. и прогноз основных макроэкономических показателей на 2026–2028 гг.



Доклад 26/2 (RU/EN)

Евразийский регион и страны-партнеры из Азии: анализ инвестиционных потоков на основе Мониторинга взаимных инвестиций ЕАБР

Доклад содержит детальные сведения о масштабах, динамике, географической и отраслевой структуре взаимных прямых иностранных инвестиций стран Азии и стран Евразийского региона за период с 2016 г. по первое полугодие 2025 г., а также ключевых трендах инвестиционного сотрудничества.



Доклад 26/1 (RU/EN)

Сотрудничество многосторонних банков развития в развивающихся странах: новые возможности

В докладе рассматриваются семь перспективных направлений для сотрудничества МБР: 1) мобилизация капитала, 2) рынки капитала, 3) национальные валюты, 4) экспертиза в области проектов, 5) объединение знаний, 6) техническое содействие, 7) трансграничные проекты.



Доклад 25/15 (RU/EN)

Китай и Евразийский регион: анализ инвестиционных потоков на основе Мониторинга взаимных инвестиций ЕАБР

Доклад содержит детальные сведения о масштабах, динамике, географической и отраслевой структуре накопленных взаимных прямых иностранных инвестиций между Китаем и странами Евразийского региона за период с 2016 г. по первое полугодие 2025 г.



Доклад 25/14 (RU/EN)

Инвестиционное сотрудничество в Евразийском регионе на основе Мониторинга взаимных инвестиций ЕАБР

Доклад содержит детальные сведения о масштабах, динамике, географической и отраслевой структуре взаимных прямых иностранных инвестиций стран Евразийского региона за период с 2016 г. по первое полугодие 2025 г., а также ключевых трендах инвестиционного сотрудничества.



Рабочий документ 25/13 (RU)

Персидский залив: мониторинг макроэкономики и финансов

В мониторинге ЕАБР проанализированы экономики шести стран Персидского залива, оценены среднесрочные тенденции: рост ВВП, инфляция, долговая устойчивость, бюджетная и денежно-кредитная политика.



Доклад 25/12 (RU/EN)

Складская инфраструктура Евразийского региона: возможность десятилетия

В докладе представлен анализ текущего состояния сектора складирования, хранения и сортировки в Евразийском регионе, изучены основные факторы, влияющие на его развитие, а также дана детальная прогнозная оценка потребностей в складской инфраструктуре в регионе в перспективе до 2040 г.



Доклад 25/11 (RU/EN)

Потенциал развития промышленности высоких переделов в Евразийском регионе

Переход к производству продукции высоких переделов может стать мощным драйвером экономического роста региона. В исследовании определены приоритетные отрасли промышленности и узкие ниши для каждой страны, а также представлены оценки экспортного потенциала и потенциала импортозамещения.



Рабочий документ 25/9
(RU/EN)

Ловушка среднего дохода: что делать с гипотезой, у которой нет общепризнанной формулировки?

Исследование показывает, что разнообразие трактовок «ловушки среднего дохода» мешает понять, попала ли экономика в нее. При этом выявлены факторы перехода к высокому доходу: стабильная макроэкономика, инновационность, сильные институты и благоприятная демография.



Доклад 25/8
(RU/EN)

Инвестиции в будущее: проекты международных финансовых организаций в Евразии

В докладе проанализированы 10 фундаментальных трендов несuverенного финансирования международных финансовых организаций в Евразийском регионе и сформулирован ряд предложений для более активных и диверсифицированных инвестиций МФО в проекты развития.



Доклад
(RU/EN)

Оценка торговых и инвестиционных отношений между Индией и Центральной Азией: извлечение экономических выгод

В совместном докладе представлены комплексный анализ текущего состояния и перспектив развития двусторонних торговых и инвестиционных отношений между Индией и Центральной Азией, а также рекомендации по углублению сотрудничества.



Доклад
(RU/EN)

Будущее исламского финансирования в Центральной Азии

Доклад, подготовленный ЕАБР совместно с Исламским банком развития (ИБР) и Институтом Исламского банка развития (ИИБР) при участии Группы Лондонской фондовой биржи.



Рабочий документ 25/6
(RU/EN)

Модель макроэкономического анализа и прогнозирования экономики Узбекистана

В рабочем документе представлены результаты разработки модели для макроэкономического анализа и прогнозирования экономики Узбекистана. Благодаря интеграции новой модели в модельный комплекс ЕАБР становится возможным более точное и комплексное прогнозирование экономического развития региона операций Банка.



Рабочий документ 25/5
(RU/EN)

Евразийский транспортный каркас: Обсерватория проектов и интерактивная карта

В рабочем документе «Евразийский транспортный каркас: Обсерватория проектов и интерактивная карта» представлены электронная база данных и визуальный интерфейс для мониторинга и скоординированного развития инфраструктуры евразийских транспортных коридоров и маршрутов.



Доклад
(RU/EN)

Производство ирригационного оборудования в Центральной Азии: Индустриализация водного сектора

В докладе ЕАБР и ЮНИДО представлен детальный анализ текущего состояния рынка ирригационного оборудования, прогноз его развития и рекомендации по созданию условий для локального производства.



Доклад 25/2
(RU/EN)

Бассейн реки Иртыш: трансграничные вызовы и практические решения

В исследовании Евразийского банка развития «Бассейн реки Иртыш: трансграничные вызовы и практические решения» представлены результаты диагностики и прогноза состояния водных ресурсов в бассейне, определены позиции трех стран и предложены практические решения, включая инвестиционные.

EDB DIGITAL ACADEMY

Онлайн-платформа Академии ЕАБР



На платформе вы можете:



пройти онлайн-курсы и подать заявку на участие в очных мероприятиях Академии ЕАБР



изучать актуальные материалы по темам проектного финансирования, отраслевого развития, деятельности международных финансовых организаций и т.д.



стать частью сообщества профессионалов



Онлайн-курс ^{Ru}

Партнерство для развития: как извлечь наибольшую пользу из сотрудничества с многосторонними банками развития

Курс посвящен системе многосторонних банков развития (МБР). Вы узнаете, зачем создаются МБР, как они работают, в чем их польза для стран и общества. Освоите новые инструменты и подходы эффективной работы с МБР для реализации своих стратегических задач. Поближе познакомитесь с деятельностью Евразийского Банка Развития.



Онлайн-курс ^{Ru}

Центральная Азия: зеленые финансы в действии. Инструменты, успехи, уроки

В курсе вы узнаете:

- Как эффективно использовать инструменты зеленого финансирования в вашей деятельности
- Что такое суверенные и муниципальные зеленые облигации, субсидии и гранты, зеленые фонды
- Какие вызовы и тренды в развитии зеленого финансирования в Центральной Азии существуют
- Какую роль играют многосторонние банки развития в поддержке зеленых проектов.

ОБУЧАЮЩИЕ КУРСЫ И ПРОГРАММЫ РАЗРАБОТАНЫ С УЧАСТИЕМ ВЕДУЩИХ ЭКСПЕРТОВ БАНКА И ПРОФЕССИОНАЛОВ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ.



www.eabr.org



www.carecinstitute.org