

REVIEW

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК: КАЗАХСТАН

Современный банкинг перезагружается

Цифровизация клиентского пути

Транспортная инфраструктура Казахстана: курс на опережение

Казахстан: приоритеты локализации

Кто выиграет от падения цен на нефть?



The Boston Consulting Group (BCG) – международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из 85 офисов в 48 странах. Более подробную информацию можно найти на нашем сайте www.bcg.com.

В России BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. Компания BCG в России сотрудничает с крупнейшими организациями во всех отраслях экономики страны. Дополнительную информацию можно найти на нашем глобальном сайте www.bcg.com и (или) российском сайте www.bcg.ru.



BCG REVIEW

Июнь 2017

ЯН ДИРК ВАЙБУР

ДЖУЛИЯ ЛИНДЖЕЛ

ИВАН МАРТЕН

ОЛИВЬЕ МОРБЕ

МАРИЯ НОВОКШЕНОВА

РЗА НУРИЕВ

СЕРГЕЙ ПЕРАПЕЧКА

РОМАН РЕГЕЛЬМАН

МИЧЕЛ РЕШЕФ

ФИЛИП УИТТАКЕР

АЛЕКС ФИЛД

ДЕРЕК ХАЙЕС

УМУТ ШАЯХМЕТОВА

ХЕННИНГ ШТРОЙБЕЛЬ



EXPO 2017
Future Energy

**ASTANA
ECONOMIC
FORUM**

СОДЕРЖАНИЕ

- 08 **Современный банкинг перезагружается**
Интервью с Умут Шаяхметовой, председателем
правления, членом совета директоров Halyk Bank
- 18 **Цифровизация клиентского пути**
Как банкам завоевать доверие клиентов
и увеличить прибыль?
- 28 **Транспортная инфраструктура Казахстана:
курс на опережение**
Инфраструктура должна выйти на новый уровень,
чтобы обеспечить третью модернизацию страны
и конкурентоспособность на мировых рынках
- 40 **Казахстан: приоритеты локализации**
Какие полезные уроки можно извлечь из опыта
других стран
- 48 **Кто выиграет от падения цен на нефть?**

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ



Уважаемые друзья!

Представляем вашему вниманию специальный выпуск BCG Review, приуроченный к юбилейному X Астанинскому экономическому форуму. От лица The Boston Consulting Group приветствуем гостей АЭФ и желаем всем продуктивной работы на мероприятиях форума!

В этом году Астанинский экономический форум – действительно особенный, в том числе потому, что проводится одновременно с масштабной выставкой «ЭКСПО-2017», к которой страна готовилась несколько лет. «ЭКСПО-2017» сможет продемонстрировать всему миру высокую степень участия Казахстана в решении ключевых мировых проблем, нацеленность страны на открытое развитие, готовность к поиску эффективных решений в самых различных отраслях.

Текущий выпуск BCG Review объединяет темы, актуальные как для локальной, так и глобальной повестки Казахстана: развитие цифровизации, транспортной инфраструктуры, банковского бизнеса, поиск нового энергетического баланса и локализация.

Открывает номер **интервью с председателем правления Nalyk Bank Умут Шаяхметовой**, в котором она поделилась своими взглядами на перспективы дальнейшего развития банковской отрасли в Казахстане, а также мнением о том, что делает банк успешным.

Тему внедрения инноваций и оптимизации взаимодействия с клиентами в розничном сегменте банковского сектора раскрывает статья **«Цифровизация клиентского пути»** с предисловием партнера и управляющего директора Макса Хаузера.

Статья **«Транспортная инфраструктура Казахстана: курс на опережение»** анализирует положение дел в развитии этой важнейшей составляющей экономики и предлагает возможное решение для преодоления разрыва.

О лучших мировых практиках опыта локализации применительно к Казахстану можно прочитать в статье **«Казахстан: приоритеты локализации»**.

Завершает выпуск статья **«Кто выиграет от падения цен на нефть?»** (с предисловием партнера и управляющего директора VCG Ирины Гайды), в которой рассматриваются последствия изменившейся ценовой конъюнктуры в нефтегазовом секторе, что может помочь продумать меры по смягчению возможного негативного эффекта как для индивидуальных компаний, так и для целых экономик.

Желаем вам приятного чтения!

Ян Дирк Вайбур
Старший партнер и управляющий директор, VCG
Председатель VCG Казахстан

Сергей Перапечка
Партнер и управляющий директор, VCG



СОВРЕМЕННЫЙ БАНКИНГ ПЕРЕЗАГРУЖАЕТСЯ

Интервью с Умут Шаяхметовой, председателем правления, членом совета директоров Halyk Bank

Председатель правления, член совета директоров Halyk Bank Умут Шаяхметова рассказала в своем интервью Максиму Хаузеру, партнеру и управляющему директору BCG, о перспективах дальнейшего развития банковского сектора Казахстана, а также о том, что делает современный банк успешным.

BCG Review: *В последние 10 лет банковскому рынку Казахстана не удается преодолеть кризисные явления. Каково ваше видение ситуации на текущий момент и как она будет развиваться в будущем?*

Умут Шаяхметова: Кризис начался в 2008 году с глобального кризиса ликвидности, который привел к значительному ухудшению качества активов как крупных, так и средних банков. За эти 9 лет появились некоторые тенденции в регулировании экономики, которые, к сожалению, привели к увеличению роли государства. Соответственно, сегодня это негативно сказывается на рыночных отношениях, на конкуренции и на количестве хороших заемщиков. Образовавшиеся проблемы, накопленные в банковском секторе и в экономике, необходимо решать комплексно как через разгосударствление, так и через оздоровление, очистку банковского сектора.

BCG Review: *Как менялся рынок в это десятилетие? Что будет определять его дальнейшее развитие?*

Умут Шаяхметова: На рынке происходят определенные изменения баланса интересов среди его участников. К сожалению, крупные западные финансовые структуры, такие как UniCredit, RBS, HSBC, ABN Amro, которые активно пришли в Казахстан в начале 2000-х годов и оказали позитивное влияние за счет своих технологий, корпоративной культуры, фондирования, покинули рынок за последние 10 лет. Но сейчас мы наблюдаем растущий интерес со стороны российских и китайских банков – к примеру, наша сделка с китайским CITIC Bank показала, что инициатива «Один пояс – один путь» (One Belt, One Route) может быть привлекательна для наших ближайших соседей.

Я ожидаю дальнейшего развития рынка в Центрально-Азиатском регионе, и прежде всего в Узбекистане. Там тоже происходят изменения – отмена валютного регулирования, контроля за капиталами. Благодаря этому станет возможно привлекать больше инвестиций в Центральную Азию – как в Узбекистан, так и в Казахстан. В свою очередь, это будет способствовать развитию Шелкового пути и всего региона, в чем заинтересованы как российские и казахстанские организации, так и западные.

Если говорить о казахстанском банковском рынке, то я считаю, что тенденция консолидации – объективная в силу изменения законодательства: повышаются

ОБРАЗОВАНИЕ

- В 1993 г. окончила Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы с присвоением квалификации «бакалавр экономических наук».
- В 1996 г. окончила Rutgers University, США, Нью-Джерси, с присвоением степени MBA.

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

- С 1998 по 2000 г. возглавляла компанию по управлению активами (КУПА) ABN AMRO Asset Management, стояла у истоков создания накопительной пенсионной системы в республике.
- С 2000 по 2004 г. – заместитель председателя правления ЗАО ДБ «АБН АМРО банк Казахстана», где курировала блок корпоративного кредитования.
- С 2004 по 2009 г. – заместитель председателя правления АО «Народный банк Казахстана».
- С 2009 г. – председатель правления АО «Народный банк Казахстана», также входит в состав совета директоров банка.
- В 2001 г. вошла в состав Экспертного совета Национальной комиссии Республики Казахстан по ценным бумагам.
- С мая 2011 г. по настоящее время руководит Федерацией гимнастики Республики Казахстан, является членом исполнительного комитета Национального олимпийского комитета Казахстана.
- С ноября 2012 г. является членом международного совета UnionPay International. В июне 2016 г. избрана председателем регионального совета UnionPay International в регионе Восточной Европы, Центральной Азии, России и Кавказа.
- С июня 2015 г. руководит Советом деловых женщин г. Алматы Национальной палаты предпринимателей «Атамекен».
- В июне 2016 г. избрана председателем комитета финансового сектора президиума Национальной палаты предпринимателей «Атамекен».
- Является членом наблюдательного совета КазНУ им. аль-Фараби, членом попечительского совета Назарбаев Интеллектуальной школы физико-математического направления в г. Алматы.

Награды

Награждена государственными наградами – медалью «Ерен енбегі үшін», орденами «Парасат» и «Барыс» III степени. В декабре 2016 г. Умут Шаяхметова получила награду «Банкир года в Восточной Европе» от международного издания International Banker.

требования по капитализации банков. Так, с начала 2017 года в среднем на 2% был повышен минимальный уровень по капиталу. Есть и другие изменения: МСФО (международные стандарты финансовой отчетности) повышают требования к провизиям, рисковым активам.

В последние годы экономика Казахстана практически не растет. За исключением нефтегазового сектора, во многих отраслях наблюдается даже отрицательная динамика, особенно в строительстве, сельском хозяйстве, автоиндустрии и других. Следовательно, снижается

число хороших клиентов-заемщиков, конкуренция ужесточается, а со стороны клиентов повышаются требования к банковским услугам. Маржинальность банковского бизнеса снижается, а капиталоемкость увеличивается. При этом растут требования и объем инвестиций в технологии и развитие таких направлений, как финтех, комплаенс, риск-менеджмент. Все это создает дополнительные расходы и также влияет на снижение доходности банковского бизнеса.

Если говорить о казахстанском банковском рынке, то я считаю, что тенденция консолидации – объективная в силу изменения законодательства.

Борясь за клиентов, мы снижаем комиссии за переводы, то есть за транзакционный банкинг, падает маржа по процентным ставкам. В то же время стоимость фондирования для казахстанских банков выросла в силу ограниченности ресурсов как внутреннего, так и внешнего рынка: рынки капитала для казахстанских банков закрыты. Исключение, наверное, только Halyk Bank. Эти факторы также ведут к консолидации: сегодня акционеры не могут вкладывать дополнительные средства в банки. Таким образом, слияния, покупки, приобретения – часть объективного процесса, который будет продолжаться. Мелкие банки будут, скорее всего, уходить с рынка или же перерегистрироваться в качестве микрофинансовых организаций или кредитных товариществ.

BCG Review: *Когда, на ваш взгляд, рынок стабилизируется? Сколько банков останется на рынке?*

Умут Шаяхметова: Некоторые эксперты говорят – примерно 20 банков, другие – 15 или даже 10. Точную цифру назвать сложно. Самое главное, чтобы это были здоровые банки, с правильно сформированным чистым капиталом, технологичные, у которых хорошо развиты риск-менеджмент, комплаенс. Конечно, чем больше банков, тем лучше – это конкуренция. В частном секторе хороший конкурентный рынок пока еще сохраняется, и у клиентов есть возможность выбора.

BCG Review: *Если сделка Halyk Bank с Qazkom реализуется, то новая организация может стать двигателем процесса консолидации, верно? На рынке будут «банк номер один» и на достаточно большой дистанции от него – «банк номер два». Как в этом случае сохранять конкуренцию?*

Умут Шаяхметова: Эта сделка не будет объединением в равных долях: предполагается, что определенная часть неработающих кредитов будет удалена с баланса, и это повлияет в целом на уменьшение активов Qazkom. Но в любом случае, если сделка состоится, то это будет, конечно, достаточно крупный финансовый конгломерат с долей рынка порядка 38% и еще один «гигант» с долей 20% – это Цеснабанк и БЦК. По этому поводу уже звучит много критики: что же останется остальным? Но если посмотреть на динамику развития сектора и на то, как рыночные доли достаточно легко переходят от одного банка к другому, то становится ясно, что ситуация не всегда будет одинаковой. Если кто-то из больших банков будет отставать по качеству обслуживания, качеству

активов, технологиям, то позиции на рынке можно потерять очень легко. А небольшие игроки, наоборот, могут нарастить свою долю на рынке. Поэтому я не вижу здесь проблем. Главное, чтобы была конкуренция.

На рынке банковских услуг жесткая конкуренция – если нет соответствующего качества услуг, клиента легко потерять.

BCG Review: *Вы сказали, что консолидация может быть полезной для рынка, если будет происходить правильно. Полное завершение интеграции такого объема требует два-три года. Обычно интеграция – это большая нагрузка на организацию, концентрирующая на себе все ресурсы и отвлекающая от инноваций. Вы не боитесь, что рынок будет стоять на месте относительно того, что получают клиенты?*

Умут Шаяхметова: Я этого точно не боюсь, потому что на рынке банковских услуг жесткая конкуренция – если нет соответствующего качества услуг, клиента легко потерять. Поэтому мы видим большой вызов в том, чтобы в рамках возможной сделки с Qazkom не потерять темп, внимание к клиенту, фокус на наших технологиях, на наших планах, которым мы следуем в рамках реализации нашей стратегии. Мы понимаем, что, если сделка состоится, она потребует очень много внимания и времени топ-менеджеров, нагрузка будет огромная. Но если правильно выстроить эти процессы, то возможно получить синергетический эффект

для нашей группы. Главное, чтобы изначально было принято правильное решение и было видение того, как эта сделка может быть реализована.

BCG Review: *Если консолидация – основной тренд на банковском рынке, то, наверное, приватизация – основной тренд в экономике. Каковы ваши ожидания от приватизации?*

Умут Шаяхметова: По поводу приватизации в последние два года были большие ожидания, но серьезных изменений мы пока не видим – крупных приватизационных проектов нет. Давно есть идея осуществить IPO крупных национальных компаний. Был объявлен выход на IPO «Самрук-Энерго», КТЖ, КЕГОС. Выход на IPO КЕГОС прошел, но по остальным компаниям пока отложен. Я надеюсь, что, если все-таки приватизация состоится, она должна оказать благотворное влияние на рынок. Сегодня одна из самых больших проблем – это высокая доля государства в экономике. Необходимо проводить структурные реформы, либерализацию и осуществлять разгосударствление. Государственный монополизм сужает объем рыночной экономики и предпринимательства в стране, отражается на людях, которые берут кредиты и хотят развивать малый и средний бизнес, а также в итоге уменьшает покупательскую способность. Поэтому на приватизацию возлагаются большие надежды.

BCG Review: *Вы упоминали важность правильного видения в контексте интеграции. Каково ваше видение стратегии и основных приоритетов Halyk Bank на ближайшие пять лет?*

Умут Шаяхметова: До 2014 года наша стратегия заключалась в том, чтобы стать банком номер один.

И мы целенаправленно ее реализовывали: наращивали активы, клиентскую базу, долю на рынке, повышали экспертизу, увеличивали инвестиции в технологии. Но, когда состоялась сделка по слиянию Qazkom и БТА, мы отказались от этой цели – на тот момент нам казалось, что догнать своего ближайшего конкурента в течение следующих трех лет нереально. Мы тогда сменили стратегию, поставив себе цель стать удобным банком для нашего клиента и более активно развиваться в плане внедрения технологий: осуществить перезагрузку IT, сервисов, качества обслуживания, продуктов.

По состоянию на 1 мая 2017 года мы – банк № 1 в Казахстане по размеру активов и собственного капитала, у нас лидирующие позиции и по другим критериям – объему живого бизнеса, депозитам, надежности.

Однако, несмотря на то что мы перестали ставить себе задачу выйти на первое место, мы все равно достигли этой цели: по состоянию на 1 мая 2017 года мы – банк № 1 в Казахстане по размеру активов и собственного капитала, у нас лидирующие позиции и по другим критериям – объему живого бизнеса, депозитам, надежности. Почему в течение последних двух-трех лет к нам перешла большая часть клиентов от других конкурентов? Потому что мы способны удерживать лидерство: у нас большой лимит на одного заемщика, есть

ликвидность, технологии. Если раньше нас считали «нетехнологичным» банком, то сегодня число пользователей нашего интернет-банкинга для физических лиц – туНалуқ – превысило один миллион казахстанцев. Это признание и прорыв для нашего IT-блока. Мы движемся вперед и все время работаем над собой. Я считаю, что очень важно не расслабляться и не почивать на лаврах. Сегодня банкинг – это не просто активы, это технологии. Весь глобальный мир движется в этом направлении. Современный банк «перезагружается», теперь это технологическая компания, платежная система, интернет-магазин для клиента. На ближайшее время наши главные задачи – наращивание технологической базы, работа над продуктами и укрепление киберзащиты.

Сегодня банкинг – это не просто активы, это технологии. Весь глобальный мир движется в этом направлении. Современный банк «перезагружается», теперь это технологическая компания, платежная система, интернет-магазин для клиента.

BCG Review: Считаете ли вы, что достигли цели, которую изначально поставили, – стать самым удобным банком в Казахстане?

Умут Шаяхметова: Мы работаем в этом направлении. Уже внедрили операционную CRM-систему, внедряем аналитический

CRM, работаем над управлением корпоративными данными. Делаем очень много внутренних проектов, которые, наверное, не видны клиентам; в том, что касается клиентской базы, мы двигаемся в рамках последних мировых трендов.

BCG Review: *Как считает глава Сбербанка России Герман Греф, в будущем банк уже не будет банком в традиционном понимании этого слова. Это означает трансформацию банка в сторону технологических компаний, а те банковские услуги, которые предоставляются сегодня, станут частью большого комплекса сервисов. У вас такое же видение?*

Умут Шаяхметова: Я слежу за его идеями, потому что нас действительно довольно часто сравнивают со Сбербанком. Я помню, что, например, лет пять тому назад Сбербанк объявил о прорывном проекте – переводе обслуживания пенсионеров на карточки. К тому времени Halyk Bank уже перевел на карточки 80% казахстанских пенсионеров. Возможно, мы просто меньше об этом говорим и нам кажется, что это обычная операционная рутинa.

Мы смотрим на каждую свою услугу с точки зрения доходности: если тот или иной функционал не приносит прибыли, то тогда он должен нивелировать операционные или комплаенс-риски, снижать издержки.

Но мы все-таки разные, в первую очередь, по виду собственности. Мы – полностью частный банк, а Сбербанк имеет большую долю государственного участия. Мы видим, что в России государство ставит для себя большие задачи в сфере IT, и, возможно, за амбициями Сбербанка стоят не только экономические, но и задачи государственного уровня. Потому что определенный функционал, сервисы, которые можно внедрять в банках, могут не приносить немедленной прибыли. Они могут быть для нас избыточны, и мы, как частный банк, не можем себе позволить тратить на них большие средства. Мы смотрим на каждую свою услугу с точки зрения доходности: если тот или иной функционал не приносит прибыли, то тогда он должен нивелировать операционные или комплаенс-риски, снижать издержки. Здесь у нас разный подход. Но в целом мы, конечно, отслеживаем новые тренды.

BCG Review: *Если говорить о новых трендах – agile, блокчейне, больших данных, финтехе, роботизации – какие из них, как вы считаете, являются критически важными для Halyk Bank и для банковской отрасли в целом?*

Умут Шаяхметова: Мы смотрим на эти веяния с практической точки зрения, подходит ли нам это в прикладном смысле. Например, понимаем, что, с одной стороны, agile дает возможность увеличения скорости, гибкости для внедрения определенных проектов или функционала, но при этом, скорее всего, только на начальном этапе. Для банка важно укоренить эти наработки в системе и прописать четкие процедуры работы, иначе можно создать большое количество рисков. Я вижу риск agile в том, что команды выполняют много разных проектов, которые

затем довольно сложно систематизировать и отслеживать. Например, если уходит один ключевой сотрудник, то можно потерять всю экспертизу. В банковском деле все должно быть сбалансировано, ведь вы отвечаете за деньги вкладчиков.

В банковском деле все должно быть сбалансировано, ведь вы отвечаете за деньги вкладчиков.

В то же время у нас есть удачный опыт работы финтех-лаборатории: у нас была амбиция использовать в большей степени как раз agile-подход на базе Алтын-банка, нашей «дочки». У этого банка намного больше свободы в плане развития технологий, изменения процессов, и они писали свою операционную систему с нуля. Эта система более современна, у нее меньше внутренних доработок, которые потом очень сложно адаптировать. Также она более технологична: в нее уже можно встраивать и внедрять определенные продукты.

Алтын-банк не только оправдал, но и вдвое превзошел наши ожидания по всем направлениям – приросту активов, чистой прибыли, возврату на инвестиции (ROI). В итоге мы получили предложение от инвестора о продаже стратегического пакета Алтын-банка и рассматриваем это как новую интересную возможность.

BCG Review: Многие банки, в том числе российские, успешно внедряют модели дистанционного банковского обслужи-

вания населения. Некоторые небольшие банки в Казахстане также уже используют элементы такой стратегии. Делает ли Halyk Bank что-либо в этом направлении, и если да, что именно?

Умут Шаяхметова: Алтын-банк в прошлом году запустил полностью цифровой банк Altyn-i. Клиенты Halyk Bank все больше ценят мобильность и комфорт: доля платежей через дистанционные каналы продаж все время растет, за первые три месяца этого года пользователи нашего интернет-банкинга провели свыше 1,5 млн платежей и переводов. Общее количество скачиваний мобильного приложения myHalyk в Google Play и App Store превысило 615 тысяч, и оно остается в топ-3 по популярности среди бесплатных в категории «Финансы». Чтобы быть более открытыми, современными и получать обратную связь от наших клиентов, с осени 2015 года мы активно присутствуем в социальных сетях. Сегодня общее количество наших подписчиков в Facebook, «ВКонтакте», Instagram и Twitter свыше 100 000 пользователей. Кроме того, мы добились самого высокого показателя вовлеченности (engagement rate) – 10% среди казахстанских коммерческих банков в социальных сетях. В среднем в месяц мы получаем порядка 5 тысяч обращений от клиентов на площадках социальных сетей и прогнозируем, что в связи с ростом проникновения интернета эта цифра будет расти.

BCG Review: Halyk Bank два раза проводил хакатон HalykFinTech, в котором принимали участие местные стартапы. Удалось ли вам уже извлечь конкретные выгоды из использования новых инновационных разработок, предложенных стартапами? Что работает лучше или не работает на казахстанском рынке?

Умут Шаяхметова: В прошлом году мы попробовали абсолютно новый для казахстанских компаний формат – хакатон, хакерский марафон для разработчиков, программистов, студентов. Предложили им проявить креативность, оформить свои идеи и в случае победы реализовать их на базе нашей банковской инфраструктуры. Победителями оказались студенты 2-го курса, которые получили опыт реализации проекта в самом крупном банке страны. Три месяца команда наших IT-специалистов и студентов работала над внедрением проектов, и весной в платежных терминалах была запущена новая услуга «Электронный кошелек Халык» в целях эмиссии и использования электронных денег. В результате Halyk – один из немногих банков в стране, который выступает не только эмитентом, но и оператором системы электронных денег, а в июне было запущено мобильное приложение Halyk e-Wallet для пользования электронными кошельками. В сентябре прошлого года были внедрены такие услуги, как пополнение вклада и формирование уведомлений о наличии счетов в банке. Также по результатам хакатона банк запустил автоконсультанта HalykDos в мессенджерах WhatsApp и Telegram, который круглосуточно предоставляет информацию на казахском, русском и английском языках. Я считаю, что реализовав проекты, победившие в хакатоне, мы внесли свой вклад в развитие стартап-индустрии в Казахстане. Я вижу несколько причин отставания наших стартапов от глобальных. Во-первых, наши молодые предприниматели не знают, что именно нужно рынку. Во-вторых, есть проблема продвижения – продукт вроде бы нужен, но его еще нужно продать. Разработчики зачастую сталкиваются с менеджерами, которые

не могут сами принять решение и должным образом представить идею своему руководству. Время уходит, а продукт остается непроданным. Третий момент – наличие тестовой площадки с готовой клиентской базой. Увы, казахстанский рынок достаточно маленький, и, чтобы привлечь пользователя к своему приложению или сервису, необходимо приложить немало усилий. Для того чтобы в Казахстане появились стартапы мирового уровня, нужно, чтобы молодые предприниматели получали опыт сотрудничества с корпоративным сектором, другими словами, опыт создания качественных сервисов, услуг и продуктов для больших компаний. И тогда можно будет ожидать, что среди сотен проектов появятся стартапы мирового уровня.

BCG Review: Немного более личный вопрос. Уже более десяти лет вы работаете в Halyk Bank, и это один из редких примеров стабильности. В чем ваш секрет?

Умут Шаяхметова: Когда я пришла в Halyk, то думала, что проработаю здесь максимум два года. У меня были совсем другие амбиции. Ведь я пришла из западного банка, и мне хотелось узнать, что же представляют собой регионы и местная экономика, потом в планах была работа в Министерстве экономики, я хотела быть к этому готовой и иметь конкретную практику и знания об экономике страны. В Halyk Bank на позиции заместителя председателя правления я объездила всю страну, познакомилась со всеми крупными корпоративными клиентами – зерновиками, хлопковиками, цементными заводами, большими стройками, плавучими гостиницами на Каспии, золотыми месторождениями. Работа

захватывает: общаешься с клиентами, видишь финансирование от нулевого цикла до полного завершения проекта, видишь отдачу от проекта, и это приносит удовлетворение. Конечно, бывают и такие моменты, когда есть проблемные займы, убыточные, но со всем этим приходится работать, и, достигая конкретных результатов, получаешь удовлетворение от работы. На позиции председателя правления я работаю уже дольше всех руководителей в истории этого банка – девятый год, а в целом в системе Halyk – 13 лет. Может быть, это даже слишком стабильно. *(Смеется.)* Мне комфортно здесь. В первую очередь, в группе правильное корпоративное управление: выстроен процесс между акционерами – это и миноритарии, представленные через независимых членов совета директоров, и крупные акционеры. Процесс принятия решений выстроен по принципу arm's-length – «вытянутой руки», независимости. Приятно видеть, когда твои действия

приводят к хорошим результатам. В этом, наверное, основной драйв.

BCG Review: *И последний вопрос: чем вы гордитесь?*

Умут Шаяхметова: Я горжусь результатами Halyk Group в целом. Сегодня мы – банк № 1 в стране. Когда я пришла сюда в 2004 году, банк был на 4-м месте в рейтинге коммерческих банков. Тогда у нас еще не было заимствований. Мы стали выходить на внешние рынки, общаться с инвесторами. Банк сильно перестроился, но первое время было очень сложно формировать новую корпоративную культуру. Сегодня я горжусь нашими результатами – это итоги работы большой и дружной команды. Наверное, моя заслуга в том, что я смогла собрать таких сильных людей. Все они профессионалы, востребованные на рынке. Мотивировать такую команду, находить общий язык с такими звездами – это большой вызов, и для меня это одно из самых больших достижений. ■



ЦИФРОВИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ

КАК БАНКАМ ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ И УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ?

Роман Регельман, партнер и управляющий директор, BCG Бостон

Дерек Хайес, партнер и управляющий директор, BCG Нью-Йорк

Оливье Морбе, партнер и управляющий директор, BCG Париж

Джулия Линджел, руководитель проектов, BCG Нью-Йорк

Мичел Решеф, руководитель проектов, BCG Париж

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДАЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, и банки это осознают. Равно как и то, что финтех-компании постепенно отвоевывают часть рынка традиционного банковского сектора. Они предлагают передовые цифровые сервисы, формируют у клиентов новые ожидания, а также влияют на динамику изменений выручки и затрат, связанных с уже существующими и только появляющимися услугами.

Несмотря на это, лишь небольшое число поставщиков финансовых услуг полностью приняли новый цифровой тренд. И хотя большинство из них предлагают некоторые банковские услуги в режиме онлайн или на мобильных устройствах, сервисный функционал зачастую не организован должным образом и ограничен клиентскими приложениями. На самом деле, согласно результатам нашего исследования, системная цифровизация какого-либо конкретного процесса осуществляется в среднем лишь одним банком из пяти. Например, клиент может подать заявку на ипотечный кредит через простой онлайн-интерфейс. Но затем он обнаружит, что все последующие процедуры — от проверки

его кредитоспособности до утверждения кредита — по-прежнему выполняются вручную и требуют личного присутствия в отделении банка, оформления дополнительных документов и гораздо больших временных затрат. Очень редко весь процесс выстроен и оптимизирован от начала до конца.

Такая непоследовательность может вызывать раздражение. Приобрести новый мобильный телефон и выбрать тарифный план можно за каких-то десять минут, а купить туристическую страховку в киоске аэропорта менее чем за три минуты. При этом процедура приобретения банковских продуктов (за исключением проверки баланса, снятия наличных и других базовых услуг) в среднем может занимать несколько дней или даже недель. Банки пытаются сократить циклы обслуживания, но требования клиентов продолжают повышаться, и им все чаще нужна возможность получить услугу в режиме реального времени.

Чтобы значительно повысить качество клиентского опыта, банкам необходимо сделать четыре вещи:

КАК СДЕЛАТЬ «ЦИФРОВОЙ» КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС ЦЕЛОСТНЫМ?

У КОГО КАЗАХСТАНСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПЕРЕНЯТЬ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ

Тема цифровизации банковского сектора обсуждается в последние годы в мире очень широко, прежде всего в применении к розничному сегменту. Однако зачастую фактором, тормозящим процесс цифровизации, является как раз не технология, а традиционная банковская культура, из-за которой многие банки опаздывают с внедрением прорывных цифровых инноваций. В этом смысле одним из наиболее критичных звеньев для цифровой оптимизации банка является именно процесс клиентского взаимодействия (так называемый customer journey, или «клиентский путь»). Современный потребитель хочет, чтобы цифровой банк предлагал ему целостный, настраиваемый, интерактивный функционал, позволяющий быстро, удобно и легко управлять финансами.

Этот вызов особенно актуален для текущего состояния банковской сферы Казахстана. Несмотря на активное усиление тренда цифровизации в казахстанском банковском секторе в последние годы (например, появление полностью виртуальных банков без офисов и банкоматов, объединение традиционных банков с кредитными онлайн-сервисами), говорить о настоящей комплексной цифровизации бизнес-процессов пока сложно. Многие местные банки пока не могут предложить модули полноценного управления личными финансами, инвестирования и многие другие инструменты (каналы связи), с помощью которых современные финансовые организации взаимодействуют с клиентом.

Если посмотреть на другие B2C-отрасли в глобальном масштабе, то планку качества клиентского сервиса сейчас устанавливают такие лидеры «новой экономики», как Amazon, Uber, Airbnb. Этим компаниям удается в наиболее полной мере соответствовать потребностям современного клиента, потому что они выстраивают взаимодействие с ним в рамках целостного и интуитивно понятного процесса. Несмотря на то что в Казахстане эти изменения пока не достигли уровня и объема, сравнимого с глобальными, позитивные примеры

на местном рынке уже есть. Например, такие локальные компании, как популярная платформа для онлайн-покупок Chocolife, сеть ресторанов AB Restaurants, местное подразделение Uber, используют интегрированный подход в области клиентского обслуживания, обеспечивая высокое качество сервиса и формируя новый уровень ожиданий клиентов.

В банковском секторе Казахстана подобные изменения также происходят, но пока недостаточными темпами: большая часть коммерческих операций по-прежнему осуществляется банками в филиалах и связана с продажами отдельных продуктов. Тем не менее новые локальные финтех-компании, появляющиеся на рынке, уже демонстрируют успешные примеры целостного взаимодействия с клиентами (хотя ажиотаж вокруг финтех-сферы уже пошел на некоторый спад и никто не ожидает, что финтех полностью заменит собой традиционный банкинг). Эти новые игроки предлагают клиентам те же продукты, что и классические банки, но уже в рамках полностью интегрированного процесса, а значит, в разы быстрее и (или) дешевле.

Таким образом, на данном этапе развития рынка финансовых услуг Казахстана его участникам (в основном банкам и страховым компаниям) стоит задуматься о том, чтобы перенять модель взаимодействия с клиентами у инновационных B2C-компаний и перейти от продаж отдельных продуктов к комплексному предоставлению услуг. Первоочередное внимание должно уделяться розничным клиентам, а также предприятиям малого и среднего бизнеса, но, по существу, те же самые принципы применимы и в работе с корпоративными клиентами. Те игроки рынка финансовых услуг, которые первыми решат эту задачу, получат устойчивое конкурентное преимущество. Пришло время действовать быстро и решительно.

Макс Хаузер, партнер и управляющий директор, BCG Москва

переориентироваться на клиента при разработке продуктов и услуг, полностью модернизировать свои процессы, провести цифровизацию и роботизацию для повышения их эффективности и скорости, а также оптимизировать организационную структуру, чтобы внедрить принципы клиентоориентированности в масштабе всего бизнеса. В некоторых банках, которые осуществили указанные меры, выручка увеличилась на 25%, а рост производительности составил от 20 до 40%.

Формирование клиентоориентированного мышления

Студент с отрицательным балансом на карте вряд ли задумывается, нужна ли ему защита от овердрафта или же (что еще лучше) предоплаченная дебетовая карта, — скорее всего, он думает лишь о том, как эффективнее контролировать свои денежные средства. Успешной женщине, которая планирует начать собственный бизнес, неинтересны преимущества и недостатки разных пенсионных планов — ей просто нужно переоформить свой пенсионный счет и избежать вычетов со стороны налоговых органов. И хотя большинство организаций в секторе финансовых услуг считают, что в их процессах клиент поставлен на первое место, сами клиенты не оценивают обслуживание с точки зрения процессов. Они руководствуются только собственными потребностями и желаниями. То, как они удовлетворяют эти потребности и желания, а также какие способы для этого выбирают, и называется «клиентским путем» (customer journey).

Клиентский путь включает в себя все стадии принятия решений клиентами, а также все процессы, системы и каналы, которые они используют

в ходе изучения различных вариантов покупки, продажи и инвестирования. Это анализ, оценка и подготовка «короткого списка» заинтересовавших их продуктов и услуг, а также все этапы взаимодействия как в онлайн-, так и в офлайн-режиме в течение всего цикла приобретения и периода после совершения покупки. Например, процедуры открытия банковского счета или заключения кредитного договора могут состоять из десятков банковских процессов, в которых участвуют различные подразделения, поставщики и партнеры. При этом клиенту нужно, чтобы все эти стадии взаимодействия воспринимались как единый, хорошо налаженный и интуитивно понятный процесс. Доказано, что качество клиентского пути наряду с простотой, скоростью и индивидуальным подходом заметно влияет на уровень удовлетворенности клиента, его лояльность и готовность рекомендовать организацию другим людям.

Рассмотрим опыт супружеской пары, собирающейся приобрести свое первое жилье. Найдя подходящий вариант в рамках указанного ценового диапазона, они вводят свои данные в ипотечный калькулятор на сайте банка, проверяют текущие ставки и затем скачивают предварительно одобренную заявку на кредит. Часть вопросов в анкете была вполне понятна, но некоторые привели их в замешательство. Они хотят получить большой ипотечный кредит или стандартный? Кредит с переменной ставкой и крупным последним платежом при погашении основного долга или 30-летний договор с фиксированной ставкой? Они попытались найти нужную информацию на веб-сайте банка, но в разделе про ипотеку увидели лишь множество различных закладок, таких как «секьюритизация», «конвертируемые

ценные бумаги» и «рефинансирование». Чтобы все это подробно изучить, потребовалось бы много времени, поэтому они нашли в Google определения незнакомых терминов, отметили в заявке те пункты, которые им показались подходящими, и затем отправили заполненную форму.

На следующий день им позвонил агент, и в течение десяти минут они сверяли с ним ответы на те же самые вопросы и заполняли необходимые для банка документы с более детальной информацией. Нашей паре пришлось искать свои платежные квитанции и выписки о состоянии банковских счетов, хотя у агента уже была часть этой информации, поскольку их текущие и сберегательные счета находились в том же банке, после чего пакет документов был наконец передан в местное отделение. Два дня спустя им позвонил кредитный специалист и запросил дополнительные документы. Затем из-за накопившихся заявок в кредитном отделе банка рассмотрение их документов было отложено еще на одну неделю. Наконец паре пришло по электронной почте письмо о том, что они получили предварительное одобрение на выдачу кредита. Но к этому времени выбранный ими дом уже приобрел другой покупатель.

В этом и заключается разница между клиентоориентированным подходом и выполнением процессов. Клиентский путь охватывает все этапы взаимодействия для выполнения той или иной задачи и построен так, чтобы вся цепочка от начала до конца была хорошо организована, эффективна, последовательна и персонализирована с максимальным удобством для клиента. Чтобы преуспеть в конкурентной борьбе, поставщики финансовых услуг должны пересмотреть все свои основные процедуры с первого до последнего этапа. Им необходимо

устранить проблемные вопросы, вызывающие у клиентов основные затруднения, найти новые варианты предложения клиентам дифференцированных услуг и активно внедрять передовые технологии на базе масштабируемой и надежной цифровой ИТ-платформы, которая позволит модернизировать и упростить всю процедуру обслуживания (см. рис. 1).

Воплощение идеи в действие

Для создания такого клиентского пути, который позволит выйти на качественно новый уровень обслуживания, необходимы комплексная клиентоориентированная концепция цифровизации, интегрированная аналитика данных, дематериализация (т. е. замена материальных активов умными технологиями) и постепенное внедрение машинного обучения и роботизации. При этом для получения этих функциональных возможностей финансовым организациям вовсе не требуется масштабная трансформация в области ИТ.

Напротив, им нужно сконцентрироваться на самых важных клиентских путях, где они будут внедрять точечные инновации. Действительно, небольшая группа из 20–30 услуг (клиентских путей), наиболее востребованных в большинстве банков, открывает превосходные возможности для индивидуализации и повышения эффективности. Для новых клиентов, например, такие услуги могут включать в себя открытие текущего счета или перевод на новый бизнес-счет. В рамках обслуживания может также предлагаться помощь в рефинансировании ипотечного кредита или урегулировании претензии, связанной с мошенничеством. Финансовое планирование может включать в себя определение целевого уровня пенсионных накоплений, решение финансовых проблем

Рис. 1. Для модернизации клиентского пути необходимы комплексные изменения



Источник: анализ BCG.

или формирование оптимального инвестиционного портфеля.

Ниже описаны четыре конкретных шага, которые помогут поставщикам финансовых услуг значительно повысить качество клиентских путей.

Переход на клиентоориентированную разработку продуктов и услуг

Чтобы по-настоящему понять потребности и желания клиентов, банкам необходимо делать гораздо больше, чем просто собирать исторические и демографические данные и проводить анализ сегментов потребителей. Нужно наблюдать за поведением клиентов в характерных для них условиях и ситуациях.

Этнографические исследования, в ходе которых группы аналитиков изучают поведение клиентов дома, в магазине, на работе, в дороге и так далее, позволяют выявить потребности, желания и предпочтения клиентов и определить не только то, что заставляет их выбирать те или иные продукты и услуги, но и то, что их раздражает. Например, руководитель отдела по работе с клиентами в одном североамериканском банке понял, что его сотрудники смогут эффективно проанализировать поведение клиентов только на практике. На протяжении трех недель сотрудники отдела наблюдали, как клиенты осуществляют привычные для себя банковские операции. Благодаря этому опыту им удалось понять, какие ситуации вызывают у клиентов досаду, а какие,

наоборот, радуют. Получив эту информацию, руководитель отдела собрал представителей руководства, разработчиков механизмов обеспечения клиентского опыта, менеджеров по продуктам, программистов и других заинтересованных лиц на так называемый мозговой штурм. Затем он провел несколько циклов внедрений минимальных жизнеспособных продуктов (minimum viable product, MVP), которые позволили выявить и трансформировать наиболее важные клиентские пути.

Комплексная модернизация процессов

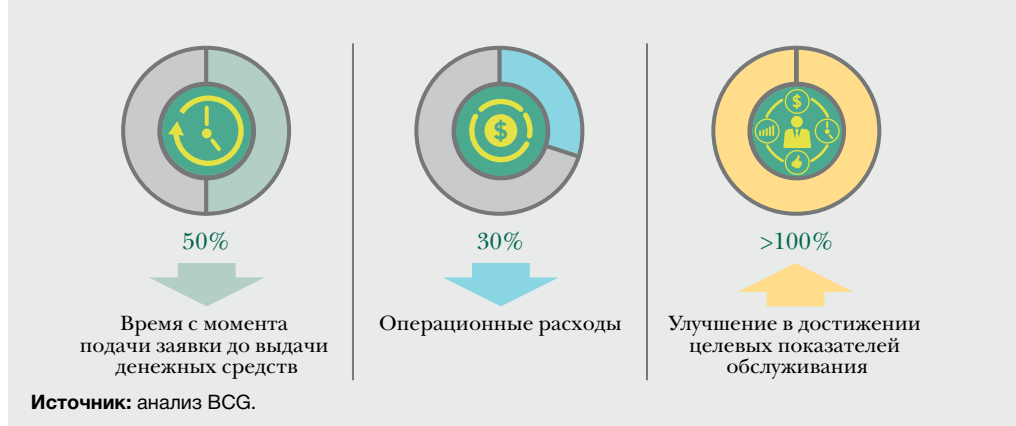
Самые лучшие клиентские пути создаются на основе амбициозных устремлений. Необходимо искать нестандартные решения, брать на заметку лучшие практики, применяемые в смежных секторах, и задействовать передовые технологии. Например, когда один банк решил переосмыслить процесс покупки жилья с точки зрения клиента, перед коллективом разработчиков была поставлена задача изучить инновации Кремниевой долины и оценить, как их можно применить в банковском бизнесе. Вероятно, приложение для потокового видеовещания позволит потенциальному покупателю осмотреть дом вместе с супругом, задержавшимся на работе. Или робот, оценивая и сравнивая записи о муниципальной собственности с другими данными по недвижимости, может приблизительно подсчитать стоимость недвижимости быстрее и с меньшими затратами, чем человек.

После того как цель определена, кросс-функциональные группы, состоящие из менеджеров по продуктам, проектировщиков, специалистов по клиентскому опыту, программистов и других сотрудников, приступают к созданию

MVP с использованием методик «гибкой разработки» (agile). Их задача — добиться оптимального баланса между требуемым функционалом и необходимым объемом капиталовложений, существующими навыками и ожидаемой общей выгодой. Затем группы запускают продукт в работу и совершенствуют его, вновь и вновь внося улучшения быстрыми последовательными циклами до тех пор, пока все элементы клиентского пути не будут соответствовать заранее определенным требованиям. Функционал бэк-офиса разрабатывается параллельно, чтобы обеспечить отлаженную и бесперебойную работу всего процесса. Компоненты операций и сервисов также необходимо модернизировать, чтобы привести структуру организации и базовые принципы бизнеса в соответствие друг с другом.

Во многих случаях такой тип комплексной трансформации процессов позволяет компаниям, работающим в секторе финансовых услуг, сократить процесс разработки нового функционала с нескольких месяцев до нескольких недель. Например, одному крупному североамериканскому банку, который решил полностью перестроить свой процесс кредитования, удалось вдвое сократить период от момента подачи заявки клиентом до выдачи денежных средств. Автоматизировав многие этапы, банк смог на 30% уменьшить расходы, а клиентам теперь требуется гораздо меньше времени на предоставление бумажных документов, что позволило значительно повысить уровень их удовлетворенности. Кроме того, внедрив систему управления очередью и другие цифровые процессы в отделах сопровождения операций, банк сократил количество случаев, которые требовали ручной обработки, благодаря чему ему удалось на 100% выполнить поставленные цели по повышению качества обслуживания (см. рис. 2).

Рис. 2. Модернизация практики кредитования позволила одному из североамериканских банков добиться значительных преимуществ



Цифровизация, машинное обучение и роботизация процессов

Когнитивные инструменты, способные обрабатывать большие объемы данных и выполнять сложные анализы практически в режиме реального времени, позволяют финансовым организациям разрабатывать более персонализированные клиентские пути и использовать высокоточные выводы и прогнозы для принятия более информированных решений при работе с клиентами.

В банковском секторе такие инструменты помогают существенно повысить качество взаимодействия в различных подразделениях, будь это кол-центр, отдел оценки кредитоспособности или же отдел по управлению частными активами. Многие из этих инструментов были разработаны для выполнения заранее определенных процедур на базе продвинутых технологий оценки и принятия решений. А поскольку эти инструменты способны обучаться, то чем чаще они используются, тем точнее становятся решения и выводы. Например, один из ведущих эмитентов кредитных карт в США стал сотрудничать со сторонними компаниями с целью внедрения

новых моделей машинного обучения, способных проверять за одну секунду до 10 000 транзакций, совершаемых по различным каналам, и выявлять сигналы о существующих и потенциальных рисках совершения мошеннических действий.

Благодаря увеличению скорости и глубины анализа эмитенту удалось повысить частоту обнаружения мошенничества более чем на 40% и в результате этого сэкономить 125 млн долл. США.

Аналогичным образом в инвестиционном секторе прогнозно-аналитические платформы, подобные Kensho, позволяют консультантам корректировать портфели с учетом политических, экономических и иных факторов, а также помогают аналитикам формировать детализированные модели в считанные минуты вместо нескольких дней.

Оптимизация структуры организации

Для комплексной трансформации всего цикла обслуживания клиентов необходимо наладить сотрудничество между технологическими, операционными

и бизнес-подразделениями в рамках одной компании. Из-за разницы в иерархии отчетности в рамках кросс-функциональных групп, а также быстрых циклов адаптивных изменений компании могут потребоваться новые навыки, специалисты, системы вознаграждения, количественные показатели, которые могут значительно отличаться от традиционных. Для обеспечения сотрудничества и наращивания масштаба инноваций во всей организации финансовые компании могут использовать различные ресурсы: центры передового опыта, инновационные лаборатории, венчурные фонды, службы, осуществляющие активное руководство реализацией программ. Они также должны заручиться поддержкой высшего руководства.

Одному банку, например, никак не удалось тиражировать свои инициативы по модернизации клиентского пути, отчасти потому, что управление этим процессом было возложено на структурные подразделения банка и общая координация была неэффективной. Чтобы решить эту проблему, были привлечены заинтересованные лица внутри организации, включая директора по информационным технологиям и директора по управлению рисками, и проведены переговоры с руководителями подразделений, осуществляющих процесс цифровизации в других компаниях, с целью формирования квалификационного перечня знаний и навыков. Затем было собрано совещание с другими руководителями банка для определения приоритетных целевых показателей обслуживания клиентов и утверждения объема финансирования, которое руководство банка было готово выделить на запланированные преобразования. Такая координация процесса и повышение эффективности взаимодействия в рамках организации обеспечили необходимую

прозрачность и возможность отслеживания эффективности результатов.

С чего начать

Концепция клиентского пути подразумевает кардинальные изменения в образе мышления и подходах к работе в банковском секторе. Причем эти изменения уже давно перешли в разряд обязательных. Лидеры цифровизации в финансовом секторе и в других отраслях осуществляют разработку продуктов и услуг на базе клиентского пути, чтобы радикальным образом повысить качество клиентского опыта, дифференцировать собственный бренд и стимулировать рост. И на это выделяются значительные инвестиции. Чтобы начать трансформацию, финансовым учреждениям необходимо выполнить четыре шага.

- **Рассчитать потенциальную выгоду.** Чрезвычайно важно поставить амбициозную цель, а затем обосновать ее, детально рассчитав объем потенциальной выгоды. В рамках такой оценки следует проанализировать все возможности для роста, включая увеличение перекрестных продаж, новые сервисы с добавленной стоимостью и расширение присутствия на рынке благодаря более эффективному использованию данных, оптимизации затрат и операционной деятельности посредством сокращения временных циклов, большей автоматизации и перераспределению кадров.
- **Провести объективную оценку.** Финансовые организации должны критично оценить имеющиеся у них инструменты и технологии и проанализировать, насколько эффективны они будут в достижении поставленной цели по модернизации

клиентского пути. С помощью диагностики, анализа имеющихся данных и ИТ-систем, подготовки квалификационного перечня знаний и навыков, сравнительного анализа с конкурентами и других оценок можно определить сегменты цифровой ИТ-платформы, которые нуждаются в инвестициях, а также области, для улучшения которых финансовой компании потребуется сотрудничество с другими организациями, чтобы быстро наработать необходимые навыки и ресурсы.

- **Визуализировать успех.** Определить видение — это одно, совсем другое — интернализировать его и быстро реализовать. При внедрении клиентоориентированного подхода меняются методы отчетности, контрольные показатели и система поощрения по результатам работы. Необходимо адаптировать к преобразованиям внутреннюю политику и соответствующим образом изменить

корпоративную культуру компании. Для успешной трансформации руководители должны четко определить задачи и полномочия в области цифровизации, согласовать систему контрольных показателей и цели, а также разработать эффективную структуру управления и операционную модель.

Концепция клиентского пути подразумевает кардинальное изменение мышления и способов работы в банковском секторе. Тем, кто решается на такую трансформацию, переосмысливает основные клиентские пути, внедряет цифровые инструменты и принципы клиентоориентированной разработки для повышения уровня удовлетворенности потребителей на всех этапах обслуживания и оптимизирует методы работы внутри организации для поддержки этих преобразований, удастся значительно превзойти своих конкурентов. Остальным же придется либо догонять, либо вовсе уйти с рынка. ■



ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КАЗАХСТАНА: КУРС НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

ИНФРАСТРУКТУРА ДОЛЖНА ВЫЙТИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ,
ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ТРЕТЬЮ МОДЕРНИЗАЦИЮ СТРАНЫ
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ

Сергей Пералечка, партнер и управляющий директор, BCG Москва

КАЗАХСТАН ВСЕГДА ЗАНИМАЛ СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ на постсоветском пространстве в вопросах реформы экономики и обеспечения стабильного роста. Страна осуществила уже два этапа модернизации. Первый – после развала СССР, когда надо было строить новые экономические связи и новые отношения с инвесторами. Вторая модернизация ознаменовалась строительством новой столицы и началом выполнения экономической программы «2030».

Третья модернизация, поставившая целью глобальную конкурентоспособность, была объявлена президентом Казахстана Нурсултаном Назарбаевым в январе 2017 года. Очевидно, что эффективная транспортная инфраструктура – это необходимое условие развития экономики Казахстана, в котором широкая география размещения экспортно-ориентированных производств сочетается с недостаточной плотностью транспортной сети. При этом координация транспортных коммуникаций с соседними странами

приобретает все большее значение. В числе главных задач на период до 2020 года – увеличение (по сравнению с 2016 г.) годового объема транзитных перевозок в 7 раз, доходов от транзитных перевозок – в 5,5 раза, до 4 млрд долл. США в год, а объем грузов, перевозимых контейнерами, – до 2 млн контейнеров в год¹.

Для достижения столь амбициозных целей потребуются ускоренные или опережающие темпы развития инфраструктуры, ведь нужно будет еще и закрыть разрыв, образовавшийся после распада Советского Союза, а со времени запуска программы «Нурлы Жол» прошло совсем немного времени.

Жизненно важно будет привлечь солидные капиталовложения, увеличив их вдвое по сравнению с текущим уровнем, чтобы решить стратегические задачи: создание единого оператора

¹ Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана, 31 января 2017 г.

по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры, интеграцию Казахстана в транспортно-коммуникационные потоки и формирование транспортного хаба для Северной и Центральной Евразии, в том числе авиационного хаба в Алматы. Уже сегодня через территорию Казахстана проходят 5 железнодорожных и 6 автомобильных международных транспортных коридоров, связывающих Китай и другие страны Азии с Европой через Россию, Каспийское и Черное моря, а также Иран и Турцию.

Наконец, нужно создать благоприятные условия для частных инвесторов, а также определить, какие из лучших мировых практик и инструментов могут оказаться

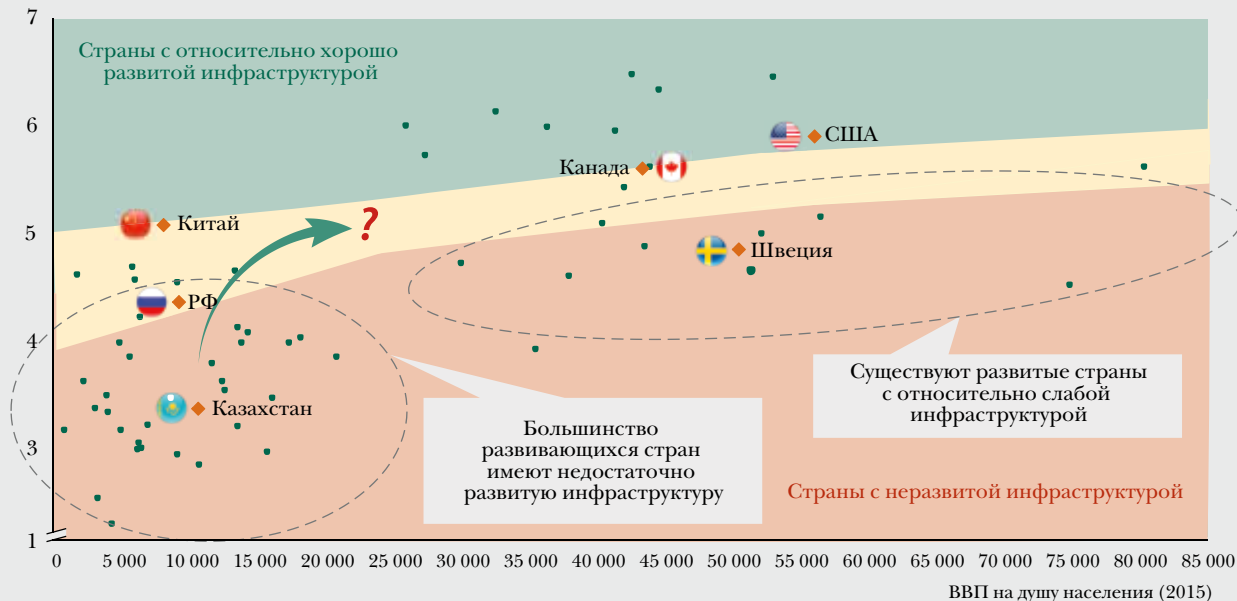
наиболее полезными и применимыми в условиях местной специфики.

Преодолеть разрыв

На сегодняшний день, несмотря на некоторые шаги, уже предпринятые для развития инфраструктуры, можно говорить скорее о постепенном сокращении отставания Казахстана от необходимого уровня, нежели об ощутимых результатах. Так, согласно опросу, проведенному экспертами Всемирного экономического форума² среди более чем 13 тыс. руководителей из 140 стран

² The Global Competitiveness Report 2015–2016, World Bank.

Рис. 1. Транспортная инфраструктура Казахстана недостаточно развита по сравнению с другими странами



Примечание: качество инфраструктуры оценивается по шкале от 1 балла (самый низкий) до 7 (самый высокий), отчет о конкурентоспособности ВЭФ iGlobal 2015–2016, на основе ответов по качеству восприятия различных секторов инфраструктуры в стране проживания респондента от 1 балла (самый низкий) до 7 (самый высокий). Показанные баллы представляют собой значение для средних оценок транспортной инфраструктуры. Опрос проведен среди более 13 000 руководителей из 140 стран. ВВП на душу населения на 2015 г. по PPP \$.

Источники: WEF Global Competitiveness report; IMF; World Bank.

в 2015–2016 годах, восприятие уровня развития инфраструктуры Казахстана остается на неудовлетворительном уровне: страна набрала 3,4 балла из максимальных 7 при среднем значении по всем странам 4,3 балла (см. рис. 1).

Для того чтобы преодолеть отставание в развитии инфраструктуры, нужно решить три основные проблемы:

1. Повысить обеспеченность автодорожной сетью

Согласно анализу BCG, для достижения уровня обеспеченности автодорогами ближайшей сравниваемой страны – РФ – Казахстану требуется как минимум удвоить имеющийся сегодня ресурс. Однако реализация текущих программ и инициатив правительства позволит сократить этот разрыв не более чем на 10–15%.

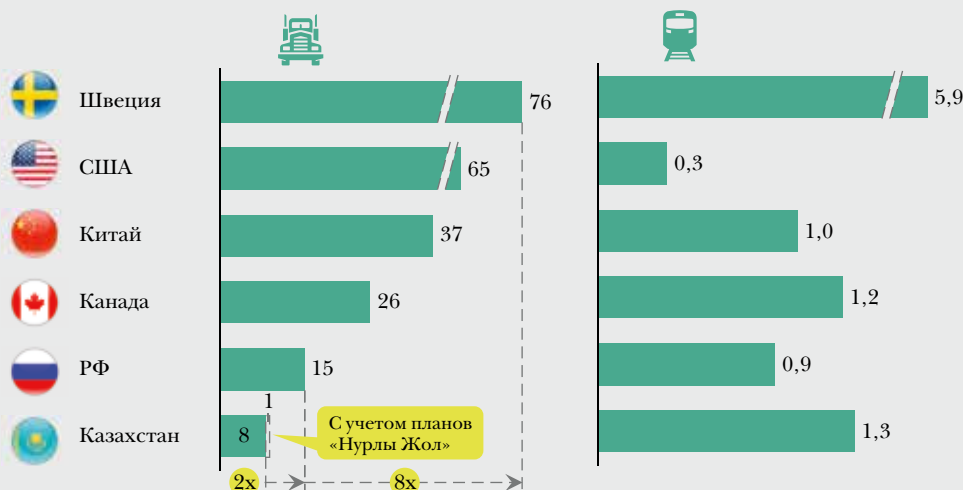
Суммарная протяженность автодорожной сети в Казахстане на сегодняшний день составляет 96,5 тыс. км. Как показывает Индекс обеспеченности автодорогами (методология которого основана на собственном анализе BCG, а также на данных открытых источников, например Всемирного банка), этого недостаточно даже с учетом того, что в 2016 году план был увеличен более чем втрое (см. рис. 2).

Темпы строительства автодорог относительно темпов роста количества транспортных средств в Казахстане также значительно отстают от других стран. Существенного увеличения протяженности автодорог в последние годы не наблюдалось, тогда как количество транспортных средств ежегодно росло в среднем на 4,2%. При этом инвестиции в течение последних лет

Рис. 2. Казахстан отстает от других стран по обеспеченности автодорогами, но по железным дорогам — в числе лидеров

КАЗАХСТАНУ ТРЕБУЕТСЯ КАК МИНИМУМ ВДВОЕ БОЛЬШЕ АВТОДОРОГ, ЧЕМ СЕЙЧАС; РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ «НУРЛЫ ЖОЛ» СОКРАТИТ РАЗРЫВ ЛИШЬ НЕЗНАЧИТЕЛЬНО

Индекс обеспеченности = фактическая длина дорог в км / потребность в км



Источники: Национальное бюро по статистике; World Bank; анализ BCG.

направлялись на реконструкцию существующих, а не строительство новых дорог (см. рис. 3).

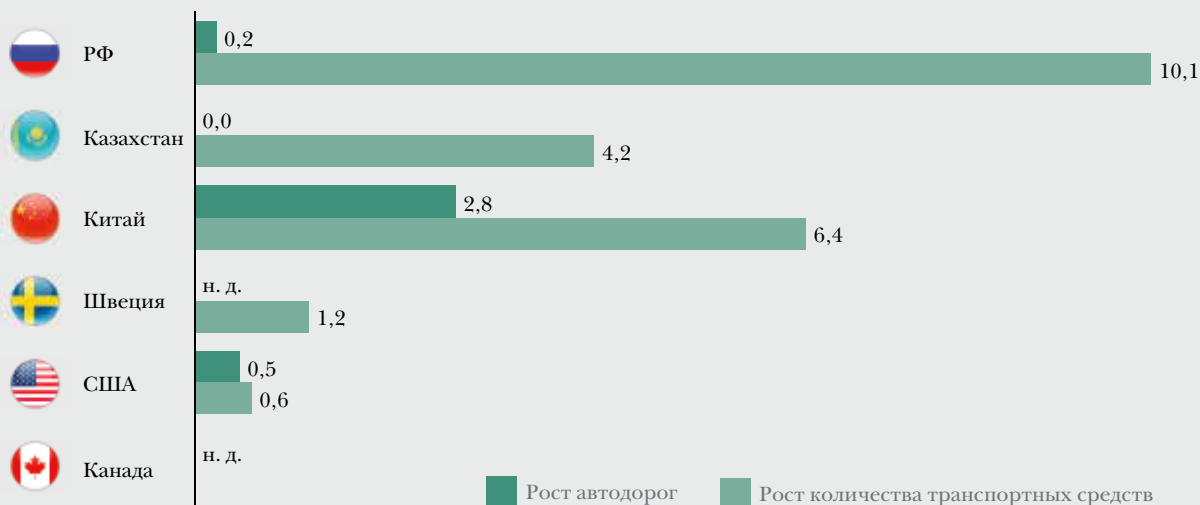
В то же время мы наблюдаем позитивное развитие мультимодальных перевозок и аэродромных комплексов. Среди хороших примеров – Актауский морской северный терминал, международный центр приграничного сотрудничества «Хоргос», мультимодальные центры «КТЖ-Экспресс», авиахаб на базе аэропорта Алматы, строительство нового терминала в Астане. Также Казахстан достаточно конкурентоспособен в части обеспеченности железнодорожной сетью, где приоритетами должны оставаться дальнейшее повышение качества дорог, обеспечение безопасности перевозок, беспрепятственность транзита и рост транзитных потоков, а также увеличение объемов мультимодальных перевозок.

2. Преодолеть инвестиционный разрыв

Если рассматривать объем затрат на реконструкцию, ремонт и развитие транспортной инфраструктуры как процент от ВВП, то номинально по этому критерию Казахстан опережает некоторые более развитые страны, в которых транспортная инфраструктура уже достигла высокого уровня развития, но значительно отстает от быстроразвивающегося лидера – Китая (см. рис. 4). Однако, по сути, в Казахстане, где государство – практически единственный источник финансирования в транспортную инфраструктуру, дефицит инвестиций может составить до 40%. Для того чтобы преодолеть инвестиционный разрыв в транспортной инфраструктуре, объем капиталовложений необходимо увеличить вдвое.

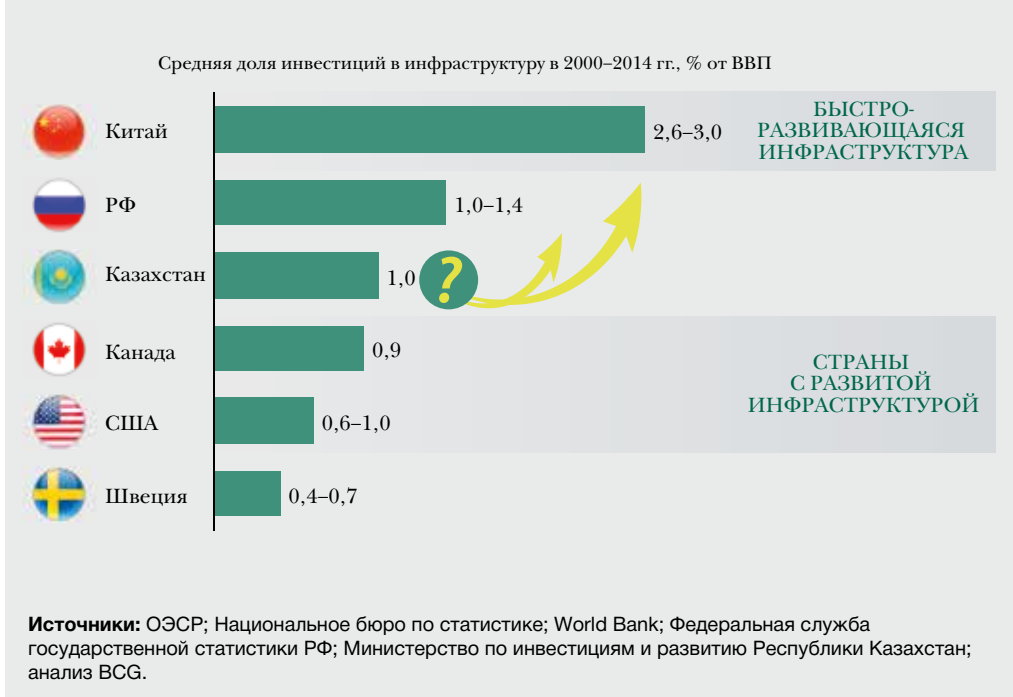
Рис. 3. Рост количества транспортных средств намного опережает темпы строительства автодорог

Среднегодовые темпы роста строительства автодорог и количества транспортных средств в 2011–2015 гг., %



Источники: Национальное бюро по статистике; World Bank; Федеральная служба государственной статистики РФ; Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан; анализ BCG.

Рис. 4. Казахстан должен удвоить объем инвестиций в транспортную инфраструктуру



Стоит отметить, что растущий дефицит инфраструктуры испытывают страны во всем мире, как развитые (например, США, Швеция), так и развивающиеся (Казахстан, РФ, страны Ближнего Востока), но этот дефицит покрывается в различных странах разными темпами. Общий уровень несоответствия обеспечения и потребностей в транспортной инфраструктуре в глобальном масштабе составляет примерно 1 трлн долл. США в год (см. рис. 6 на с. 36).

3. Создать условия для участия частного сектора

По сравнению с другими странами казахстанский частный бизнес во многом оторван от планирования, финансирования и управления транспортной инфраструктурой. Примеры успешного строительства объектов транспортной инфраструктуры в формате государственно-частного партнерства можно

пересчитать по пальцам. Среди завершенных проектов – строительство автодороги Астана – Петропавловск, а также кольцевой автодороги (БАКАД) в Алматы. Текущие проекты включают строительство автомобильной дороги в обход г. Шымкент, железнодорожной линии Мангышлак – Баутино, обводной железнодорожной линии в Алматы и еще ряд других.

Для того чтобы повысить заинтересованность частных инвесторов в подобных проектах, нужно обеспечить законодательную базу в сфере ГЧП, а также снизить страновые риски.

На новый уровень

Развитие транспортной инфраструктуры может идти по четырем основным моделям: формирующейся, опережающей, синхронной или догоняющей (см. врез «Четыре модели развития транспортной

ЧЕТЫРЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Развитие транспортной инфраструктуры может идти по четырем основным моделям – формирующейся, опережающей, синхронной или догоняющей (см. рис. 5). Мировая практика показывает, что роль инфраструктуры в развитии экономики может быть различной, при этом функции государства и частного сектора также будут различаться.

- **Формирующаяся модель развития инфраструктуры** означает, что государство играет лидирующую роль, но инвестирует недостаточно средств. Также бизнес не вовлекается в реализацию проектов в достаточной степени из-за институциональной неразвитости.

- **Опережающее развитие инфраструктуры** предполагает ведущую роль инфраструктуры в определении сфер роста и формирования бизнеса. Государство обозначает приоритетные направления строительства и модернизации объектов инфраструктуры и предоставляет большую часть финансирования для возведения этих объектов. При этом роль частного сектора ограничена, несмотря на то что он может в какой-либо степени участвовать в планировании и инвестировании в инфраструктуру. Объясняется это высокими рисками первоначальных инвестиций, делающими такие проекты малопривлекательными для частного капитала. Яркие примеры

Рис. 5. Четыре модели развития транспортной инфраструктуры



Источники: анализ BCG.

опережающего развития инфраструктуры можно найти в США середины XX века и современном Китае. В 1956 году конгрессом США было принято решение о создании разветвленной системы магистральных дорог протяженностью около 70 000 км. Строительство было полностью завершено в 1975 году и обошлось федеральному бюджету примерно в 60 млрд долл. США в ценах 1956 года, или около 500 млрд долл. США в ценах 2010 года. В современном Китае наблюдается еще больший рост транспортной инфраструктуры: в последние 10 лет там ежегодно строилось порядка 4000 км новых железных дорог и около 10 000 км автодорог.

- **Синхронное развитие инфраструктуры** является балансирующим вариантом догоняющего и опережающего развития. С одной стороны, государство продолжает активно участвовать в управлении некоторыми видами инфраструктуры, с другой стороны – барьеры для частного капитала минимальны или отсутствуют. Такой дифференцированный подход позволяет постепенно вовлекать частный сектор в развитие инфраструктуры, при этом не взваливая на него непосильную нагрузку в областях, где усилий бизнеса недостаточно или его работа неэффективна. За примером синхронного развития инфраструктуры можно обратиться к опыту Германии. Германия обладает развитой транспортной

инфраструктурой и капиталоемким частным сектором, однако управление железнодорожной инфраструктурой, а также большую часть затрат, связанных с финансированием нового строительства, государство берет на себя и осуществляет через подконтрольную компанию – Deutsche Bahn. Предприниматели допущены к владению дорогами и портами, а также к управлению железнодорожными перевозками.

- **Догоняющее развитие инфраструктуры** означает, что приоритетом в формировании инфраструктуры является быстрое реагирование на потребности бизнеса через устранение инфраструктурных ограничений, сдерживающих его рост. Так как бизнес сам непосредственно заинтересован в расширении узких мест, то он берет на себя ведущую роль в процессе планирования и финансирования строительства. Возвращаясь к примеру США, можно констатировать, что страна достигла высокого уровня развития всех видов транспортной инфраструктуры, вследствие чего размер инвестиций федерального бюджета в строительство и модернизацию транспортной инфраструктуры сегодня не так значителен. При этом частный сектор взял на себя ведущую роль в вопросах развития инфраструктуры: так, на каждый доллар федерального бюджета приходится 3 доллара частных инвестиций.

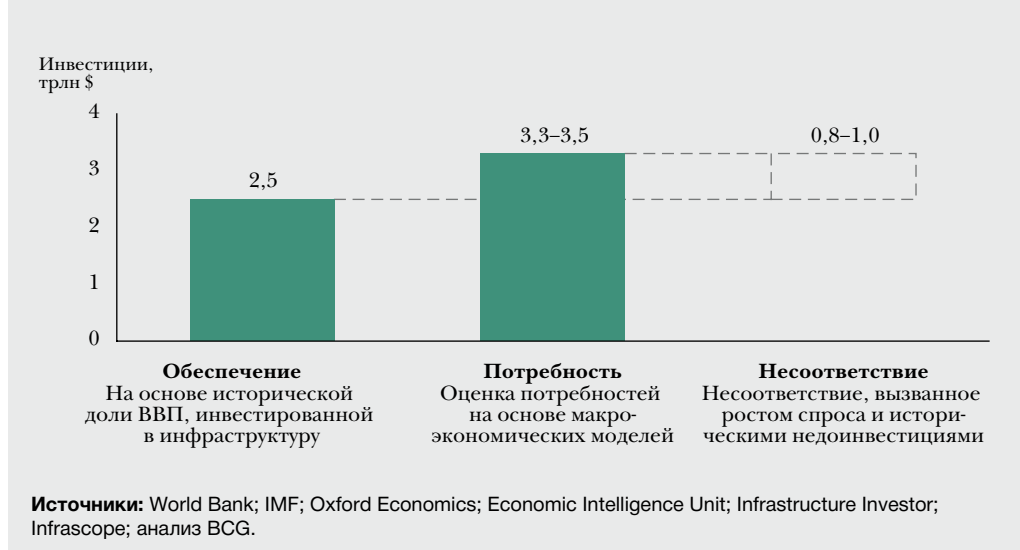
инфраструктуры»). При этом невозможно однозначно утверждать, что какая-либо из этих моделей хуже или лучше других. Актуальность каждой модели определяется для каждой страны индивидуально, на основе текущей экономической ситуации, уровня развития страны и стоящих перед ней задач.

Учитывая описанные выше объективные условия, мы считаем, что транспортная инфраструктура Казахстана сейчас находится в большей степени на формирующемся уровне: инфраструктура требует развития, бизнес недостаточно

вовлечен, государство активно вкладывает средства, но их объем недостаточен.

Развитие транспортной инфраструктуры может идти по четырем основным моделям: формирующейся, опережающей, синхронной или догоняющей.

Рис. 6. Несоответствие обеспечения и потребностей в глобальном масштабе – проблема стоимостью \$1 трлн в год



Для перехода на новый уровень развития – синхронный – необходимо создавать более выгодные условия для участия частного бизнеса и параллельно привлекать частных инвесторов к развитию инфраструктуры более активно, чем сейчас.

Казахстану потребуется взять на вооружение набор различных инструментов и выработать альтернативный, смешанный подход.

Казахстану потребуется взять на вооружение набор различных инструментов и выработать альтернативный, смешанный подход, который поможет придать новый импульс развитию транспортной инфраструктуры страны. О том, какие это инструменты, рассказано ниже.

I. Использование оптимальной комбинации инструментов для сокращения инфраструктурного разрыва

По оценкам BCG, существует два основных направления работы, позволяющих осуществить переход на новый уровень развития: извлечение максимальной стоимости из существующих ресурсов и создание дополнительной стоимости. В рамках этих направлений возможно выделить 6 ключевых инструментов (см. рис. 7):

1. «Умное планирование»

Этот подход предполагает максимально полное использование существующей инфраструктуры при планировании и создании производств и мощностей. Наиболее распространен при строительстве промышленных объектов с учетом их логистических особенностей, например предприятий, тесно интегрированных по цепи производства или вокруг существующей инфраструктуры.

2. Приоритизация проектов

Данный подход подразумевает более качественный отбор инфраструктурных проектов к реализации при помощи четких, прозрачных параметров и данных, позволяющих использовать скоринг и объективно определяемые («балльные») критерии для принятия решений. Методы оценки привлекательности инвестиционных проектов и планирования портфеля проектов в условиях бюджетных ограничений широко применяются в частном секторе. Эту практику нужно активно применять и в государственном секторе.

3. Фокус на качество и технологии

Этот подход нацелен на более качественное управление строительством и операционной деятельностью транспортной инфраструктуры. Во-первых, необходим прозрачный и качественный отбор исполнителя проектов через систему управления рисками на каждом из этапов: например, ценовое предложение, количество участников и другие параметры позволяют на ранних этапах определить потенциальные проблемы при реализации инфраструктурных проектов. Во-вторых, на этапе операционной деятельности транспортной

Рис. 7. Использование комбинации инструментов поможет сократить инфраструктурный разрыв



Источник: анализ BCG.

инфраструктуры следует обеспечить качественное управление и содержание объектов, что включает в себя своевременное обслуживание и ремонт с использованием качественных материалов, соблюдение технологических требований всеми участниками или же пользователями объектов, а также развитие и совершенствование объектов.

4. Развитие государственно-частных партнерств (ГЧП)

ГЧП означает долгосрочное и надежное сотрудничество между государством и частными инвесторами, закрепленное государственными гарантиями и договорными обязательствами. Применение механизма такого взаимодействия создает ряд преимуществ как для государства, так и для бизнеса. Тем не менее частные инвесторы зачастую проявляют вполне понятную осторожность в связи с политическими и регулятивными рисками. Государству необходимо подготовить законодательную базу для обеспечения гарантий и привлекательных условий для частных инвесторов.

Отметим, что Казахстан уже предпринимает ряд шагов в этом направлении. Для активизации создания ГЧП на региональном уровне правительство страны планирует сократить сроки от экспертизы до заключения контракта ГЧП до 4–6 месяцев, что в 2,5 раза меньше стандартных процедур. Согласно докладу министра национальной экономики РК Т. Сулейменова в январе этого года, для привлечения инвесторов в июне этого года будет создана Единая информационная база, которая объединит данные обо всех республиканских и местных проектах ГЧП³. В течение

³ Данные правительства Республики Казахстан, 7 февраля 2017 г.

года на конкурс по ГЧП будет выведено 54 проекта, в том числе по вопросам транспортной инфраструктуры.

5. Выгодные долгосрочные займы

Использование данного инструмента предполагает создание условий для привлечения займов на более привлекательных условиях, а также их активный поиск. В первую очередь, потребуются внести ряд регулятивных изменений для снижения страновых рисков, оказывающих значительное влияние на стоимость займов. Во-вторых, государство может заниматься не только поиском доступных и выгодных займов для строительства инфраструктурных объектов, но и создавать условия для частных компаний, которые будут использовать такие займы для соинвестирования в рамках ГЧП.

Большинство развивающихся стран с успешной моделью экономического развития (Китай, Малайзия, страны Ближнего Востока) прибегает к займам как источнику финансирования инфраструктуры.

6. Новые модели доходов

Здесь подразумевается превращение инфраструктурного объекта в источник дохода, например платный проезд по дорогам, сдача в аренду земли вдоль дорог и другие.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, КАЗАХСТАН, НАХОДЯСЬ на этапе формирующейся модели развития транспортной инфраструктуры, частично уже играет на опережение. Однако, как показал наш анализ, предпринимаемых усилий недостаточно для преодоления отставания и полноценного развития инфраструк-

туры: требуется значительное наращивание объема инвестиций одновременно с реализацией комплекса мер, указанных выше.

Казахстан, находясь на этапе формирующейся модели развития транспортной инфраструктуры, частично уже играет на опережение.

Принципиально важно обеспечить более активное, чем сейчас, участие частного бизнеса и частных инвесторов. Согласно лучшим мировым практикам,

целевой баланс вложений должен находиться на уровне 1:1, то есть объем государственных вложений должен быть равен доле частных инвестиций. С приходом частных инвесторов качество управления также должно улучшиться: как показывает мировой опыт, эффективность вложений, находящихся под контролем частных инвесторов, всегда существенно выше.

Незамедлительные активные действия государства и бизнеса, создание благоприятного инвестиционного климата и использование лучших мировых практик позволят Казахстану преодолеть инфраструктурный разрыв и обеспечить достижение целей третьей модернизации – добиться глобальной конкурентоспособности страны. Казахстан располагает для этого всем необходимым. ■



КАЗАХСТАН: ПРИОРИТЕТЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ

КАКИЕ ПОЛЕЗНЫЕ УРОКИ МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ОПЫТА ДРУГИХ СТРАН

Д-р Хеннинг Штройбель, старший партнер и управляющий директор, BCG Сан-Франциско
Ян Дирк Вайбур, старший партнер и управляющий директор, BCG Москва, председатель BCG Казахстан
Рза Нуриев, директор, BCG Москва, руководитель по развитию нефтегазового бизнеса BCG в Каспийском регионе

Один из важных приоритетов экономики Казахстана – это локализация. Она играет важную роль в решении задач дальнейшей диверсификации производства и повышения добавленной стоимости продукции. Помимо этого, локализация дает возможность крупным международным игрокам укрепить свои позиции как инвесторов, заинтересованных в развитии страны на долгосрочную перспективу, а локальным игрокам она позволяет повысить конкурентоспособность, расширить набор компетенций и в конечном итоге стать региональными лидерами.

В мире вопросы локализации стоят на повестке дня правительств с 1970-х годов, и история показывает, что пути локализации в разных странах могут существенно различаться. Например, Норвегия – пионер в разработке комплексной системы развития локализации – нацелена на передачу технологий, образование и тесное сотрудничество в области НИОКР. С другой стороны, Бразилия выбрала путь определения дифференцированных целевых показателей локализации для различных категорий товаров/проектов/этапов и других параметров, стремясь найти оптимальный баланс

между эффективностью и реалистичностью принимаемых мер.

Важно синтезировать и использовать ключевые уроки (как положительные, так и отрицательные), извлеченные из опыта разных стран, в то же время избегая чрезмерного регулирования в ущерб качеству или стимулирования избыточной конкуренции на небольшом рынке.

Важно синтезировать и использовать ключевые уроки (как положительные, так и отрицательные), извлеченные из опыта разных стран, в то же время избегая чрезмерного регулирования в ущерб качеству или стимулирования избыточной конкуренции на небольшом рынке.

На основе международного опыта возможно выделить следующие основные параметры успешной локализации. Во-первых, целевые показатели локализации должны быть реалистичными и учитывать имеющиеся ограничения. Во-вторых, решение вопросов локализации требует наличия последовательной и комплексной нормативно-правовой базы, а эффективное и действенное развитие — наличия единого, координирующего всю соответствующую работу органа (например, АО «Национальное агентство по развитию местного содержания», NADLoC). Для продвижения локализации требуется создание экосистемы профессионального обучения (например, системы государственных, частных и корпоративных институтов). В-третьих, ключевое значение для успеха программ локализации имеет также привлечение к процессу реализации всех заинтересованных сторон уже на ранней стадии: локализация требует политической воли и заинтересованности ключевых групп в государственном и частном секторах, при этом коммуникация должна быть прозрачной, что критически важно для обеспечения целостности процесса и его понимания заинтересованными сторонами. При этом нужно учитывать, что локализация с трудом поддается измерению: требуется наличие четко сформулированного и учитывающего местные условия набора показателей (например, такие показатели, как расходы, объем, трудовые ресурсы и качество, зачастую не поддаются сравнению между разными странами). И наконец, необходимо помнить о том, что эффективное управление информацией (например, открытые базы данных, электронные торговые площадки) является ключевым фактором для вовлечения заинтересованных сторон: это позволяет местным фирмам

и работникам лучше оценить имеющиеся возможности, а компаниям — понять наличие местных компетенций.

Хотя пути развития могут быть различными, в развитии локализации наблюдаются три отдельные волны, различающиеся по приоритетам и уровню зрелости.

Многолетний международный проектный опыт The Boston Consulting Group (BCG) и собственные исследования компании показывают, что, хотя пути развития могут быть различными, в развитии локализации наблюдаются три отдельные волны, различающиеся по приоритетам и уровню зрелости (см. рис. 1).

- Волна 1 нацелена на организацию базовых систем / процессов, обеспечивающих надлежащее вовлечение групп интересов и управление информацией, а также развитие базы местных закупок и трудоустройства.
- Волна 2 нацелена на дальнейшее смещение акцента в направлении развития кадрового резерва и предусматривает ускоренное развитие компетенций персонала, организацию программ развития навыков в сочетании со строительством соответствующей инфраструктуры и поддержкой развития местного предпринимательства на основе налоговой политики и системы кредитования.

- Волна 3 нацелена в основном на содействие основным местным производителям в плане достижения ими конкурентоспособности на региональном рынке, организацию специальных отраслевых образовательных институтов и, насколько это возможно, активное содействие НИОКР.

Важно подчеркнуть, что эти волны не обязательно следуют друг за другом и реализация инициатив, начатых в процессе волны 1, может быть продолжена в ходе волны 3. Волны, скорее,

указывают на постепенное смещение приоритетов, что отражает степень развития локализации с учетом существующих ограничений.

Согласно обобщенной оценке ВСГ, на сегодняшний день Казахстан добился существенных успехов во внедрении большинства основных элементов волны 1 и некоторых элементов волны 2 (см. рис. 2).

В то же время в рамках волны 2 необходимо добиться системных улучшений по ряду вопросов. Для этого сначала

Рис. 1. С течением времени приоритеты локализации меняются

РАЗРАБОТАННЫЙ ВСГ «МАСТЕР ЛОКАЛИЗАЦИИ» ОЦЕНИВАЕТ СИТУАЦИЮ В ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ



Источник: анализ ВСГ.

нужно выявить ключевые негативные факторы, например, в области тренингов и подготовки персонала. Так, иногда международные компании вынуждены работать с не вполне отвечающими требованиям компаниями на местах, и в результате компании-инвесторы несут двойные затраты – на тренинги для персонала и на оплату дополнительной рабочей силы, – чтобы компенсировать более

низкую, чем ожидалось изначально, эффективность сертифицированной местной рабочей силы, привлеченной по контракту. Необходимо повышать прозрачность процесса выдачи разрешений на работу и лицензий, а также правильно организовать систему обратной связи и контроля качества для инвесторов. Наконец, следует выстроить систему мониторинга эффективности по этим направлениям,

Рис. 2. Разработанная VCG система МЛ выявила в Казахстане очевидные достижения и области, требующие улучшения



включив их в дорожную карту реализации проектов локализации.

Для качественного скачка в локализации с текущего уровня, составляющего примерно 60–65%, необходим перенос приоритетов на развитие элементов волны 3.

Однако для качественного скачка в локализации с текущего уровня, составляющего примерно 60–65%, необходим перенос приоритетов на развитие элементов волны 3. В частности, главным приоритетом должно стать создание региональных лидеров, что требует системного анализа ключевых отраслей с точки зрения рыночной концентрации и регионального потенциала в сочетании с целевой государственной поддержкой для достижения эффекта масштаба, а также с подписанием региональных торговых соглашений.

Параллельно требуются дополнительные усилия для развития частно-государственного сотрудничества в создании специальных отраслевых образовательных учреждений и программ, при этом иностранная компания определяет конкретную учебную программу, финансирует программы обмена со специализированными институтами и затем организует стажировку либо предлагает трудоустройство выпускникам. Важно обеспечить сотрудничество с известным местным университетом и Министерством образования.

В конечном итоге необходимо сосредоточиться на создании местных кластеров, объединяющих научно-исследовательские учреждения и производителей, которые обеспечат взаимную синергию и будут способствовать развитию НИОКР. Следует четко акцентировать усилия на выявлении актуальных и востребованных существующих технологий, которые могут быть локализованы, а не стремиться разрабатывать новые технологии.

Необходимо сосредоточиться на создании местных кластеров, объединяющих научно-исследовательские учреждения и производителей, которые обеспечат взаимную синергию и будут способствовать развитию НИОКР.

С организационной точки зрения все эти инициативы требуют значительного участия правительства и заинтересованных деловых кругов, то есть необходима координация усилий для обеспечения соблюдения общих интересов и приоритетов. Опыт других стран показывает, что наиболее эффективным подходом является наличие единого центра ответственности, которым может быть правительственный орган, НПО или даже национальная нефтяная компания, выполняющая функцию консолидации. Пример такой организации в Казахстане – NADLoC.

Опыт других стран показывает, что наиболее эффективным подходом является наличие единого центра ответственности.

Такая организация отвечает за формирование и реализацию комплексного плана развития локализации, что требует:

- определения видения и целей, а также их согласования со всеми заинтересованными сторонами;
- сбора информации о потребностях бизнеса и ее сопоставления с возможностями поставщиков;
- поиска оптимального баланса между видением бизнеса и правительства;
- верного определения приоритетов для всех участников процесса;
- учета всех ограничений, например дифференциации стратегий на время переходного периода по вступлению в ВТО и после его завершения.

Выбирать такую организацию следует очень тщательно, поскольку опыт показывает, что для эффективного выполнения соответствующих обязанностей чрезвычайно важным является наличие соответствующих компетенций.

- Во-первых, это способность собирать информацию о потребностях бизнеса, а также понимать региональную специфику базы поставщиков и местных органов власти; в идеале такая организация должна

иметь децентрализованную структуру с отделениями на местах или представительствами в основных регионах. Важно, чтобы региональные представители установили рабочие отношения с местными органами власти, представителями бизнеса и поставщиками, а также регулярно проводили региональные круглые столы с целью выявления общих потребностей.

- Во-вторых, такая организация должна обладать высокой репутацией в деловых и правительственных кругах и иметь подтвержденный послужной список успешно реализованных инициатив по внедрению изменений.
- В-третьих, такая организация должна иметь широкий взгляд, чтобы быть способной в полной мере реализовать межотраслевую синергию, например, при взаимодействии поставщиков услуг строительства с целым рядом различных отраслей. В этом отношении необходимо обладать ясным пониманием существующих промышленных программ и использовать их для продвижения локализации.

Кроме того, чтобы быть способной осуществлять изменения, такая организация должна обладать необходимым уровнем полномочий, при этом сохраняя тесные контакты с деловым сообществом.

Наличие единой организации, являющейся координирующим центром процесса локализации, – важное, но не единственное условие достижения успеха. В рамках всего проекта необходимо согласовывать видение и задачи, а также разрабатывать комплексную дорожную карту следующим образом:

- провести анализ и приоритизировать задачи;

- оценить влияние проекта на экономику;
- разработать подробную концепцию с определением зон ответственности;
- осуществить интеграцию с отраслевыми программами развития;
- обеспечить соответствие условиям переходного периода для вступления в ВТО;
- систематически отслеживать выполнение этапов проекта и информировать о достигнутом уровне реализации проекта.

Наличие единой организации, являющейся координирующим центром процесса локализации, – важное, но не единственное условие достижения успеха.

Реализация подобных комплексных дорожных карт в других странах занимала порядка 10 лет и включала ряд ключевых инициатив, усиленных различными рычагами, при этом особое

внимание уделялось информированию общества и работе с заинтересованными сторонами. Важно определить приоритеты и добиться нескольких быстрых побед на раннем этапе. Это будет способствовать созданию позитивного имиджа проекта, придаст импульс дальнейшей работе по его осуществлению и обеспечит всестороннюю поддержку в реализации более сложных инициатив. Система управления может быть выстроена в соответствии с различными моделями, но ключом к успеху всегда будут совместные скоординированные усилия всех участников, представляющих бизнес и государство.

В заключение следует обратить внимание на то, что приоритеты, относящиеся к элементам волны 3, характеризуются повышенной сложностью и их надлежащее внедрение потребует больших усилий и координации. Тем не менее успешное внедрение именно этих элементов отличает тех, кто добился больших успехов в вопросах локализации, от тех, кто остановился на среднем уровне.

Таким образом, использование разностороннего международного опыта локализации позволяет не только создавать новые рабочие места и производства, поддерживать локальные компании, повышая их конкурентоспособность в будущем, но и стимулировать развитие наукоемких отраслей экономики всей страны. ■



КТО ВЫИГРАЕТ ОТ ПАДЕНИЯ ЦЕН НА НЕФТЬ?

Иван Мартен, старший партнер и управляющий директор, BCG Мадрид, руководитель глобальной энергетической практики BCG

Филип Уиттакер, директор, BCG Лондон

Алекс Филд, старший аналитик, BCG Лондон

Мария Новокшенова, ведущий аналитик, BCG Москва

В начале 2015 года многие аналитики полагали, что начавшееся в середине 2014 года падение цен на нефть – если оно будет продолжительным – в целом положительно скажется на многих секторах мировой экономики. Разумеется, доходы нефте- и газодобывающих компаний и стран упадут, а условия работы отрасли усложнятся. Но в целом подешевевшая нефть будет благом для большинства других отраслей и стран. Автомобилистам, например, придется меньше платить за бензин, что высвободит средства, которые можно направить на дискреционные расходы. Уменьшатся связанные с нефтью производственные затраты предприятий, вследствие чего возрастут рентабельность предприятий и объемы инвестиций. По оценкам некоторых аналитиков, снижение цены нефти на 20 долл. США за баррель ведет к повышению показателя роста мировой экономики на 0,4% в течение следующих двух-трех лет.

В середине 2016 года мнение, что низкие цены на нефть являются благом для мировой экономики, уже представлялось близоруким и чрезмерно упрощенным. Оценки глобального

экономического роста, как и оценки роста спроса на нефть, значительно снизились по сравнению с высказывавшимися ранее (хотя цена нефти – лишь один из факторов). Устойчивый низкий уровень цен на нефть уже серьезно повлиял на экономику ряда нефтедобывающих стран и в некоторых случаях привел к политической и валютной нестабильности. (Хотя до сих пор наблюдалась тенденция к росту цен, они остаются относительно низкими по сравнению с предыдущим периодом, так что нельзя быть уверенным, что восходящая тенденция является устойчивой и сильной.) Подешевевшая нефть также вызвала массу других, в основном нежелательных, последствий в мировой экономической картине (см. рис. 1). Одним словом, большая часть ожидаемых выгод от снизившихся цен на нефть не реализовалась.

Ниже мы рассмотрим некоторые из основных последствий того, какими в последнее время были цены на нефть, в пяти аспектах: мировая, национальная и местная экономика; политическая и социальная стабильность; устойчивое развитие и окружающая

СНИЖЕНИЕ ЦЕН НА НЕФТЬ И ГАЗ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ КАЗАХСТАНСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Падение цен на нефть и газ в последние годы значительно повлияло на деятельность и результаты производителей всех крупнейших стран-поставщиков. Казахстан в целом оказался относительно устойчив: отрицательное влияние снижения цен во многом компенсировалось девальвацией местной валюты и валюты РФ, что обусловило некоторое снижение себестоимости добычи для казахстанских и российских нефтесервисных компаний. Сложившаяся рыночная ситуация имеет как негативные, так и позитивные следствия для казахстанских игроков, а также открывает перед ними ряд новых возможностей.

С одной стороны, конкурентоспособность западных производителей значительно выросла. Особенно это касается производителей сланцевой нефти и газа из Северной Америки: благодаря масштабным программам оптимизации они смогли снизить точку безубыточности до 40 долл. США на баррель. Это действительно серьезное конкурентное преимущество, которое дает основания для долгосрочного позитивного прогноза добычи сланцевой нефти и газа.

В Казахстане себестоимость добычи по мировым меркам довольно невысока, что позволяет производителям быть безубыточными и при цене 55 долл. США за баррель. Девальвация валюты снизила расходы, связанные с содержанием персонала и закупкой местных товаров и услуг. Вместе с тем значительная часть действующих месторождений находится на 3–4-й стадиях эксплуатации, что зачастую требует применения зарубежных технологий увеличения нефтеотдачи. Все это привело к сокращению объемов добычи, которое началось еще до 2014 года и еще более усугубилось после снижения цен на нефть. Ввод в эксплуатацию новых месторождений, в первую очередь «Кашаган», также связан с использованием технологических решений, предлагаемых зарубежными компаниями-операторами.

Если говорить о ситуации на локальном рынке, то, во-первых, благодаря девальвации валюты казахстанским компаниям удалось сохранить рабочие места, а во-вторых, у местных производителей возникли хорошие возможности для импортозамещения. Однако, чтобы воспользоваться ими в полной мере, локальным производителям потребуется предложить аналоги высокотехнологичных решений западных компаний-конкурентов, а это могут сделать пока лишь немногие из них.

Важным позитивным фактором развития отрасли в последнее время стал более активный, чем ранее, процесс локализации. Например, еще в прошлом году компании NCOC (North Caspian Operating Company) и «Тенгизшевройл» рассмотрели возможность внедрить механизм размещения пробных заказов и присудить ранние контракты на проекты «Кашаган» и «Тенгиз». Также по инициативе Министерства энергетики Казахстана и при непосредственном участии крупнейших нефтегазовых компаний (NCOC, КПО и «Тенгизшевройл») в 2016 году была создана единая база данных поставщиков для нефтегазового рынка «Алаш», призванная упростить процедуру закупок недропользователей, придать закупкам открытый характер и тем самым увеличить долю казахстанского производства в нефтегазовом секторе страны.

Подводя итог, можно заключить, что нефтегазовые компании Казахстана пока не слишком сильно пострадали от падения цен и довольно успешно адаптировались к новым рыночным условиям. Однако, с другой стороны, ясно, что далеко не все возможности исчерпаны до конца и что у локальных игроков еще остаются области для оптимизации — главным образом, в плане проведения масштабных программ оптимизации и сокращения потерь, а также увеличения доли локальной добавленной стоимости в производстве.

Ирина Гайда, партнер и управляющий директор, BCG Москва

среда; стабильность предложения и цен на нефть в будущем; а также ключевые компетенции в нефтяной и газовой промышленности.

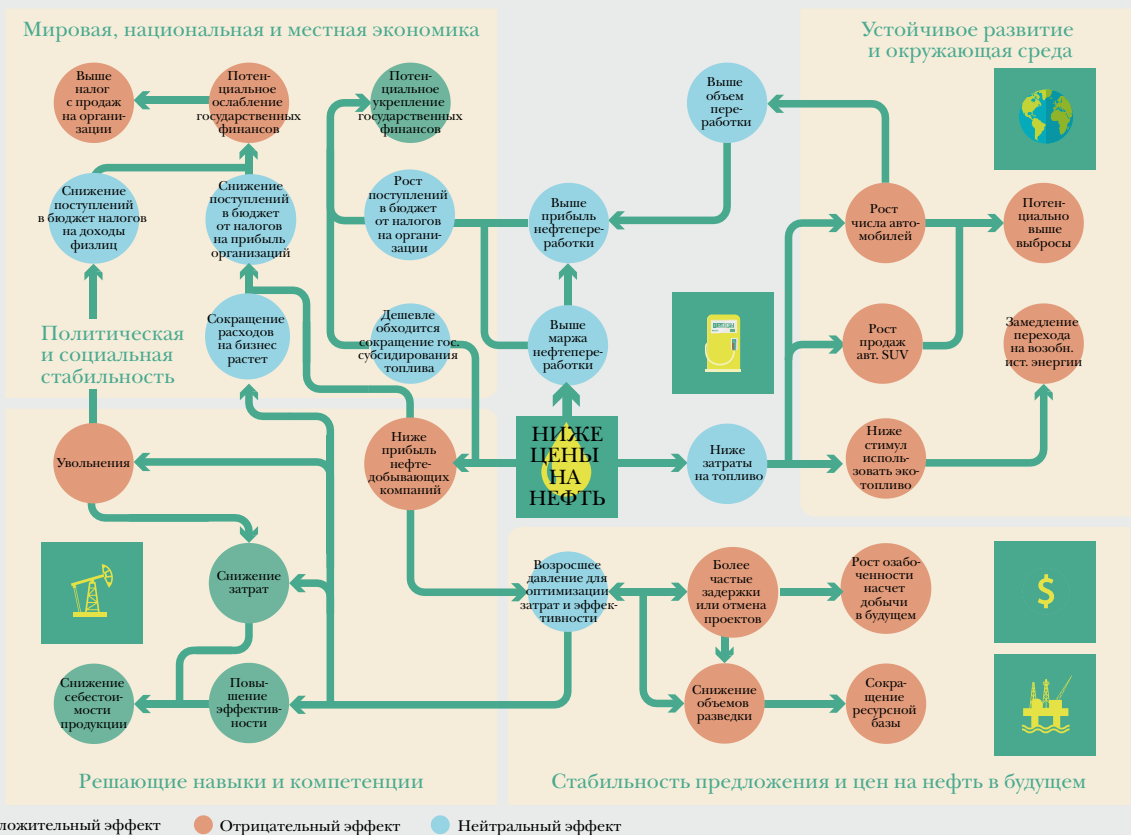
Мировая, национальная и местная экономика

Как уже отмечалось, прогнозы роста мировой экономики стали скромнее: например, Международный валютный фонд снизил оценку мирового ВВП в 2016 году до 3,1%. Это на 0,4% ниже оценки МВФ в июле 2015 года, и одним из значительных вызвавших

корректировку факторов стало то, что низкие цены на нефть дали меньший стимул, чем ожидалось. Прогнозы спроса на нефть также снижены: Международное энергетическое агентство сократило прогноз роста мирового спроса на нефть в 2017 году: с 1,3 млн баррелей в день в 2016 году до 1,2 млн в 2017 году «в связи с неясной макроэкономической ситуацией».

В странах, значительная часть доходов которых связана с нефтью, замедление темпов экономического роста и роста спроса на нефть сказывается

Рис. 1. Низкие цены на нефть негативно воздействуют на многие отрасли мировой экономики



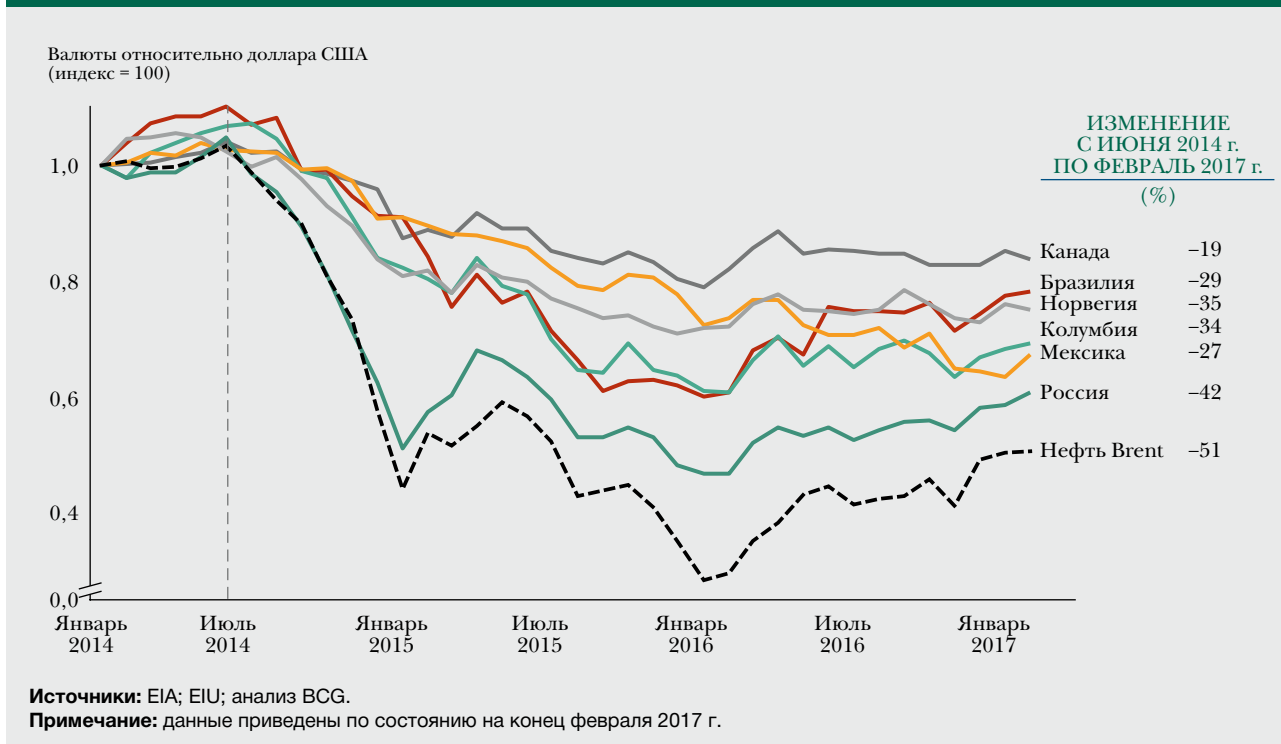
Источник: анализ BCG.

в нескольких отношениях. В некоторых странах резко снизилась стоимость национальной валюты: например, в России и Бразилии за период с июня 2014 года по февраль 2017-го курс национальной валюты к доллару США упал на 42 и 29% соответственно, и такое снижение потенциально готовит почву для галопирующей инфляции (см. рис. 2). Некоторые крупные нефтедобывающие страны рассматривают возможность введения налога на доходы физических лиц, налога на прибыль организаций, налога с продаж, чтобы компенсировать образовавшийся из-за дешевизны нефти дефицит доходов. Еще недавно такая перспектива казалась невыполнимой. Кроме того, ряд национальных нефтяных компаний (ННК) в указанных странах существенно сократили

инвестиции: сегодня годовые расходы ННК примерно на 50% ниже, чем в 2014 году, что вызвало в экономике этих стран эффект домино. ННК пока выжидают – хотя в последнее время и наметилась тенденция перехода от режима выживания к фазе адаптации к низким ценам на нефть и новым подходам к росту в сложившихся условиях¹. Местная экономика нефтедобывающих регионов также сильно пострадала, поскольку вслед за падением нефтяных цен на смену росту в экономическом цикле пришел спад. В Абердине, нефтяной столице Великобритании, нефтяные компании

¹ Oil companies prepare to ramp up investment again (Financial Times, 10 января 2017 г.), IEA Sees Oil Investment Revival After a Two-Year Rout (Bloomberg, 6 марта 2017 г.)

Рис. 2. Пострадали национальные валюты крупнейших нефтедобывающих стран



сократили уже более 6 тыс. рабочих мест². Аналогично развивается ситуация с занятостью в крупнейших нефтедобывающих регионах США, что предсказуемым образом сказывается на их экономике. В Оклахоме за 2015 год на 36% выросло число случаев обращения относительно взыскания на залоговое имущество; в Северной Дакоте оно взлетело на 400%.

Тяжелая ситуация вынудила нефтяные компании списать значительный объем активов – примерно на 100 млрд долл. США в 2015 г. Проблемой также является долговая нагрузка компаний: отношение долговых обязательств к собственному капиталу 40 крупнейших компаний начиная с 2008 года выросло на 44% и в 2016 году оценивалось на уровне 59%. Затруднения компаний тяжелым бременем ложатся на всю финансовую систему: банки рискуют столкнуться с необходимостью списать значительную часть дебиторской задолженности в данной отрасли.

Политическая и социальная стабильность

Крупные нефтедобывающие страны также сталкиваются с потенциальными политическими последствиями низких цен на нефть из-за существенного негативного влияния, которое те оказывают на государственные расходы. Например, в Венесуэле, где на сырую нефть приходится 95% экспортной выручки, расходы бюджета резко сократились одновременно с ценами на нефть.

Политические риски для властей этих стран, вероятно, продолжат нарастать, особенно в свете ожидаемого

(дальнейшего) сокращения властями субсидий на ископаемые виды топлива. Сокращение субсидий ведет к росту розничной цены бензина и, потенциально, протестам, бунтам (как это произошло в Нигерии в 2012 году) и недовольству правительством. Египет, Индонезия, ОАЭ и Венесуэла – все они сократили субсидии на топливо, и дальнейшее их сокращение в этих и других нефтедобывающих странах представляется не только возможным, но и весьма вероятным. Так, сокращение субсидий в ближайшее время планировали Оман и Кувейт. Рост цен на топливо также может дополнительно подхлестнуть инфляцию: так, инфляция в Венесуэле в 2016 году достигла 800%, в 2017 году прогнозируется дальнейший ее рост³, по последней оценке МВФ – до 1660%. Политические риски в этих странах могут усугубиться сокращением субсидий на воду, электричество и другие ресурсы первой необходимости, что некоторые из них уже осуществили или обсуждают в качестве реакции на падение нефтяных доходов.

Устойчивое развитие и окружающая среда

Низкие цены на нефть никоим образом не побуждают покупателей автомобилей приобретать экономичные транспортные средства вместо «прожорливых». В 2015 году в США, например, продажи автомобилей-внедорожников (SUV) выросли за год на 10%, а продажи гибридов, таких как Toyota Prius, упали на 28%. Уход от более экономичных автомобилей значительно затруднит для США достижение показателя расхода

³ Venezuela 2016 inflation hits 800 percent, GDP shrinks 19 percent (CNBC, 20 января 2017 г.), Venezuela's currency is in 'free fall', (CNN, 1 декабря 2016 г.).

² UK's Oil Capital Aberdeen Reels from Global Price Slump (Reuters, 13 ноября 2015 г.).

бензина, поставленного на 2025 год, – 54,5 мили на галлон: в 2015 году средний пробег на галлон топлива составлял в США 25,2 мили – на 0,1 мили на галлон меньше, чем 2014 году⁴.

Похожий эффект проявляется и в других отраслях, сильно зависящих от нефти в качестве топлива для транспорта. Например, авиакомпании, не ощущая теперь насущной необходимости снижать затраты на топливо, отстают от ранее выдвинутых инициатив, направленных на повышение топливной эффективности, таких как снижение скорости полета и веса груза. По той же причине некоторые контейнеровозы и суда для перевозки топлива отказываются от движения «на малых парах» – подхода, ранее принятого на вооружение многими компаниями с целью снизить расход топлива, – и перемещаются на более высоких скоростях⁵.

Эти тенденции идут вразрез с укрепляющимся консенсусом между многими странами (который был зафиксирован на состоявшейся в декабре 2015 года в Париже Конференции ООН по вопросам изменения климата) в том, что изменение климата становится все более насущной проблемой, требующей согласованных действий в долгосрочной перспективе.

Стабильность предложения и цены нефти в будущем

МЭА прогнозирует рост общемирового спроса на жидкие виды топлива до 2020 года в среднем на 1,1 млн баррелей в день – темп роста, близкий к прежним

нормам. Однако в ряде стран и отраслей обрушение цен на нефть вызвало мощный рост спроса на нефть и продукты на основе нефти. По данным МЭА, в США, например, спрос на бензин с апреля 2014 по март 2016 года вырос на 8,2%, тогда как с апреля 2012 года по март 2014 года рост спроса составил лишь 1,3%.

Падение цен на нефть привело также к резкому сокращению нефтедобывающими предприятиями расходов на разведку. В 2015 году расходы на разведку составили 102 млрд долл. США – на 30% меньше, чем в 2014 году⁶, а в 2016 году они упали до 40 млрд долл. США⁷. Предполагается, что на этом уровне они останутся до 2018 года включительно. Расходы на новые проекты также упали. В 2015 году компании отложили 68 новых проектов, что равнозначно 27 млрд баррелей нефтяного эквивалента в запасах 2020 года⁸.

Снижение темпов роста добычи может в предстоящие годы привести к дефициту предложения, что подстегнет цены на нефть. Однако некоторые факторы могут сохранить давление на цены в сторону снижения. Один из них – потенциальное резкое увеличение предложения из Ирана при частичном снятии санкций: согласно прогнозам МЭА, поставки из Ирана могут вырасти приблизительно до 4 млн баррелей в день в 2018 году – по сравнению с менее чем 3 млн в 2015-м. (По состоянию на 31 марта 2016 года поставки из Ирана достигли 3,3 млн баррелей в день, а среднегодовое значение в 2016 году

6 Wood Mackenzie.

7 Global oil, gas discoveries drop to 70-year low: Rystad Energy, (Reuters, 18 января 2017 г.), Oil Discoveries at 70-Year Low Signal Supply Shortfall Ahead (Bloomberg, 30 августа 2016 г.).

8 Wood Mackenzie.

4 Институт исследования транспорта Мичиганского университета.

5 Cheap Oil Is Blunting Drive for Fuel Efficiency (Reuters, 13 апреля 2016 г.).

составило 2,45 млн баррелей в день⁹.) Другой фактор, способный сдерживать цены на нефть, – потенциальный эффект приостановки поставок. Третий фактор, который может воздействовать на нефтяные цены, – действия американских производителей сланцевой нефти. Есть ли у них финансовые и технические возможности нарастить добычу в ответ на рост нефтяных цен?

Ключевые компетенции

Длительное сохранение низких цен на нефть привело к масштабным увольнениям в нефтегазовой отрасли¹⁰. Например, в США, где в 2015 году более 60 нефтегазовых компаний подали заявления о банкротстве (в три раза больше, чем в 2014 году), на данный момент потеряли работу 100 тыс. работников нефтегазовой отрасли – 16% занятых в секторе на момент его подъема. По состоянию на конец 2016 года работу в мировой нефтегазовой индустрии в общей сложности с начала периода спада потеряли около 350 тыс. человек¹¹. Учитывая продолжительность спада, часть этих специалистов не вернется, и их компетенции будут утрачены.

Потеря столь значительного числа работников усугубляет демографические проблемы, связанные со старением отрасли. Например, в 2014 году 71% персонала нефтегазовой отрасли США

9 Iran's Crude-Oil Exports Increase to Level Last Seen in 1970s (Bloomberg, 7 марта 2017 г.).

10 Расширенный анализ возникающих в связи со снижением цен на нефть проблем и возможностей в различных секторах энергетической отрасли, включая разведку и добычу нефти и газа, переработку и сбыт нефти, а также торговлю энергией, см. в электронной книге BCG *Oil Price Volatility: Strategies for the Low Cycle*, декабрь 2015 г.

11 Layoffs are a recurring nightmare for both employees and employers (Oil & Gas 360, 5 декабря 2016 г.).

составляли сотрудники в возрасте 50 лет и старше. Дефицит квалифицированного персонала в результате массовых увольнений в отрасли в 1990-х годах – одна из главных причин, по которым нефтяные компании в период с 2002 по 2008 год испытывали затруднения в наращивании добычи, несмотря на четырехкратный рост цен на нефть. Теперь существует угроза повторения ситуации, поскольку увольнения (и возможная в связи с этим неспособность компаний набрать новые ценные кадры) потенциально уменьшают способность отрасли удовлетворить спрос до конца десятилетия и в 2020-х годах.

Усугубляет ситуацию то, что с падением выручки многие нефтяные и газовые компании сократили инвестиции в развитие ключевых компетенций. Многие также урезали бюджеты НИОКР. Например, BP в 2015 году сократила расходы на НИОКР на 37% по сравнению с 2014 годом, в 2016 году – еще на 4% от уровня 2015 года; Shell последовательно сокращала свои расходы на 11 и 7% в 2015 и 2016 годах соответственно. Такие шаги могут негативно сказаться на деятельности этих компаний позднее.

Стабильно низкие цены на нефть оказали негативное влияние на отраслевые навыки и компетенции не только в крупнейших добывающих компаниях. Особенно пострадали нефтесервисные компании, выручка которых существенно упала: выручка шельфовых буровых подрядчиков, производителей нефтепромысловых труб, оборудования и EPC-подрядчиков на шельфовых проектах в четвертом квартале 2015 года была соответственно на 22, 42, 39 и 35% ниже, чем в четвертом квартале 2014 года. Серьезные финансовые потери заставили эти компании прибегнуть к существенным мерам

экономии, включая масштабные увольнения. Текущие условия вынуждают все большее число компаний уйти из бизнеса – с начала 2015 года с заявлениями о банкротстве обратились Cal Dive International, Hercules Offshore, Vantage Drilling International, The Dolphin Group и Global Geophysical Services. Будущее покажет, как подобная потеря ресурсов и кадров (возможно, необратимая) скажется на возможностях отрасли в долгосрочной перспективе.

Падение цен на нефть и отсутствие до настоящего времени сколько-нибудь значимого и стабильного восстановления

тяжелым бременем легло на нефтегазовую отрасль, ее сотрудников, нефтедобывающие страны и поставило вопрос о возможном дисбалансе предложения и спроса в будущем. Оно также отразилось на многих отраслях мировой экономики и порождает смену парадигмы в умах представителей отрасли относительно будущих характеристик и структуры отрасли. Нефтегазовым компаниям, нефтедобывающим странам и группам интересов в различных отраслях предстоит определить, как лучше всего преодолеть препятствия, возникшие в связи с потенциально затяжным периодом низких цен на нефть. ■

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. Все права защищены.

По вопросам перепечатки обращайтесь в BCG по электронной почте:
MOSMarketingTeam@bcg.com

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group
125047, Россия, Москва,
Дукат Плейс III, ул. Гашека, д. 6
www.bcg.ru