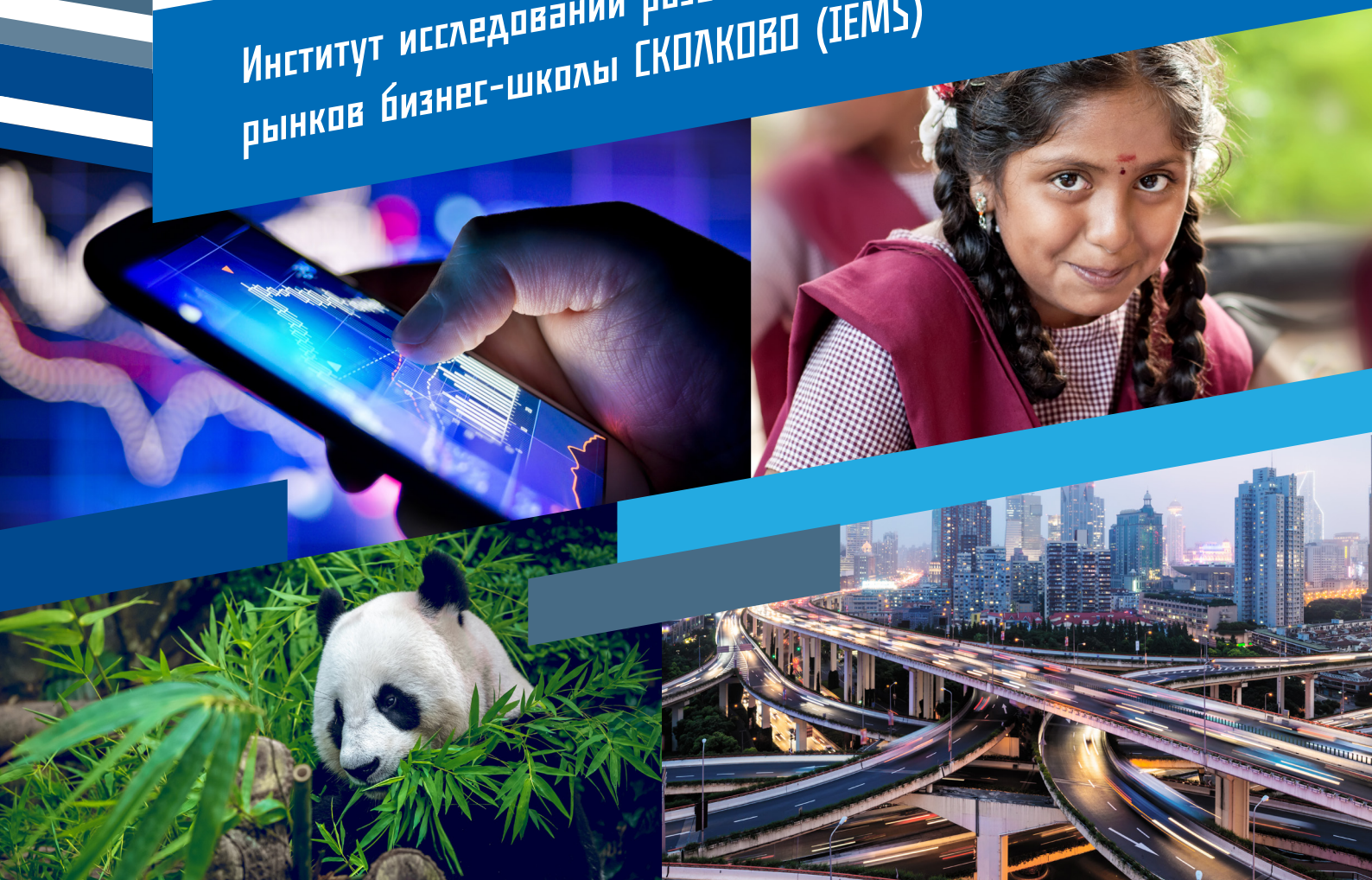


РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ: ЧЕТЫРЕ ОТВЕТА НА ВЫЗОВЫ РОСТА

Институт исследований развивающихся
рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)



Содержание

05	Вступительное слово
06	Резюме
12	1. Развивающиеся рынки: движущаяся цель
19	2. Модели роста быстроразвивающихся рынков
28	3. Как отвечать на вызовы?
30	4. Развитие инфраструктуры
37	5. Развитие цифровых технологий
43	6. Устойчивое развитие
51	7. Развитие человеческого капитала
59	Заключение
62	Методология

Проектная команда и благодарности

СКОЛКОВО IEMS

Алексей Калинин — директор

Андрей Шапенко — руководитель проектов

Владимир Коровкин — руководитель направления
«Инновации и цифровые технологии»

Наталья Зайцева — руководитель Лаборатории
устойчивого развития бизнеса

Олег Ремыга — руководитель Лаборатории исследо-
ваний Китая

Камила Новак — старший аналитик, Лаборатория
устойчивого развития бизнеса

Брайан Майкл — старший аналитик

Отдельная благодарность EY

Джей Ниббе — Руководитель глобальной практики
юридических и налоговых услуг

Александр Ивлев — Управляющий партнер
по России

Алексей Рыбников — Директор аналитической
группы EY Knowledge, СНГ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

**Джей Ниббе, Руководитель глобальной
практики юридических и налоговых услуг, EY**

Последние несколько лет ознаменовались существенным изменением роли развивающихся рынков в мировой экономике. Из рынков сырья или сбыта для транснациональных корпораций они превратились в самостоятельных игроков, влияющих на политическое, экономическое, социальное и техническое развитие мира.

В 2014 году семь ведущих развивающихся стран уже превзошли страны «Большой семерки» по совокупному размеру экономики, в то время, как население развивающегося мира превосходит население стран с развитой экономикой в пять раз. Огромное влияние, оказываемое развивающимися рынками на бизнес во всем мире обусловлено трансформационным характером всего, что они производят, покупают или продают. Рынки, которые мы привыкли называть «быстроразвивающимися», станут определяющей силой мировой экономики в течение ближайших десятилетий. EY и SKOLKOVO IEMS совместно работают для



того, чтобы помогать лидерам бизнеса и предпринимателям принимать более эффективные решения на быстроразвивающихся рынках. Этого можно достичь только тогда, когда есть глубокое понимание вызовов, с которыми сталкиваются компании и предприниматели на этих рынках. Мы полагаем, что этот доклад поможет бизнес-лидерам как развитых, так и развивающихся стран сформировать понимание природы роста быстроразвивающихся рынков, многообразия этих рынков и различных вызовов, с которыми они сталкиваются в настоящее время. Мы стремимся помочь им найти лучшие ответы на эти вызовы, что является необходимым условием для долгосрочного устойчивого роста.

Понятие «быстроразвивающиеся рынки» крайне подвижно и внутренне неоднородно. Тем, кто принимает бизнес-решения на глобальном уровне, крайне важно разработать инструменты и развить компетенции, позволяющие понимать динамику этого феномена и дифференцировать различные типы рынков

Суть феномена быстроразвивающихся рынков определяется не диапазоном значений дохода или иных статистических показателей, а определенной комбинацией возможностей и рисков для торговли и инвестиций, возникающей в результате сложного взаимодействия экономических, политических, географических, социальных и иных факторов. По этой причине понятие «быстроразвивающиеся рынки» крайне подвижно и внутренне неоднородно. Тем, кто принимает бизнес-решения на глобальном уровне, крайне важно разработать инструменты и развить компетенции, позволяющие понимать динамику этого феномена и дифференцировать различные типы рынков.

SKOLKOVO IEMS с конца 2000-х годов проводит комплексное статистическое исследование быстроразвивающихся рынков с помощью собственного индекса «Дивный новый мир» (Brave New World), различающего три группы быстроразвивающихся рынков: рынки на продвинутой, промежуточной и ранней стадиях развития.

Рост считается одной из ключевых характеристик быстроразвивающихся рынков, и именно эта характеристика делает их столь привлекательными для международного бизнеса. Однако становится все сложнее сохранять высокие темпы роста 2000-х годов, и для успешного развития бизнеса в будущем необходимо понимать качественные особенности роста в каждой из групп.

На рынках **продвинутой стадии** начинается период, когда требуется реструктуризация практически всей экономики для дальнейшего роста производительности и сохранения конкурентоспособности на фоне увеличивающихся производственных издержек. С другой стороны они открывают новые возможности для бизнеса, превращаясь из мировых промышленных центров во все более привлекательные и многогранные постиндустриальные рынки.

Рынки **промежуточной стадии**, между тем, выигрывают от замедления темпов роста продвинутых развивающихся рынков, одновременно представляя для бизнеса перспективы, характерные для зрелых промышленных экономик. Более крупные страны из этой группы, такие как Бразилия и Индия, благодаря многочисленности среднего класса,

также являются привлекательными рынками постиндустриального потребления.

Наконец, быстроразвивающиеся рынки **РАННЕЙ СТАДИИ** растут с крайне низкого уровня доходов и для них приоритетной задачей является построение прочной инфраструктурной основы; основная часть их бизнес-потенциала лежит именно в этой области.

Эти различия в качестве роста определяют специфику развития через ответы на ключевые глобальные вызовы, стоящие перед быстроразвивающимися рынками: рост численности населения, растущая урбанизация с разрушением многих традиционных моделей и обычаев жизни, порождаемая этим социальная напряженность, усиливающиеся геополитические противоречия, изменение климата, истощение ряда важнейших ресурсов и негативное воздействие на окружающую среду.

Мы видим четыре области развития, в которых эти страны могут противостоять перечисленным вызовам: развитие инфраструктуры, цифровых технологий, устойчивости и человеческого капитала. Эти области определяются необходимостью, с одной стороны, развивать одновременно системы и институты, а с другой — догонять страны с развитой экономикой, одновременно ставя задачи будущего глобального лидерства. Выбранные стратегии и политики в этих областях в ближайшие годы определяют рост и развитие каждого отдельно взятого рынка на следующие два десятилетия, до 2035 года.

Быстроразвивающийся мир стал по-настоящему многогранным и выходящим за пределы всего, что мы могли считать возможным всего лишь пару десятилетий назад. При мысли о возрастающих разнообразии и сложности рынков,двигающихся от одной стадии развития к другой, на ум приходит аналогия с «Большим взрывом», положившим начало нашей Вселенной. Чем более зрелой и богатой становится страна, тем более индивидуален ее профиль, задающий специфическое сочетание возможностей и рисков для местного и международного бизнеса. Работа с портфелем таких рынков превращается в задачу чрезвычайной сложности, требующую наличия эффективного корпоративного инструментария для накопления знаний и управления ими. Чем больше быстроразвивающихся рынков находится в портфеле у корпорации, тем более совершенные стратегии и методики она должна использовать. Руководители и менеджеры корпораций глобального и регионального уровней должны развивать такие личные качества, как внимательность, интуиция и, нередко, такт для того, чтобы воспользоваться возможностями стоимостью в триллионы долларов, которые откроются на быстроразвивающихся рынках в течение ближайших десятилетий. ■

Четыре области развития, в рамках которых развивающиеся рынки могут эффективно ответить на вызовы: развитие инфраструктуры, цифровых технологий, устойчивости и человеческого капитала



Устойчивое развитие

Ключевой задачей в области устойчивого развития является устранение дисбалансов, образовавшихся в процессе предшествующего роста, а также предотвращение возникновения новых дисбалансов в будущем. Устойчивое развитие представляет собой динамический процесс, обеспечивающий социально-инклюзивный рост и в то же время защищающий и совершенствующий системы жизнеобеспечения планеты. Это подразумевает одновременное внимание к социальным, экологическим и экономическим аспектам роста.

В данном вопросе страны на продвинутой стадии обычно отличаются более сильным социальным измерением, включая качественное образование, искоренение крайней бедности, достижение более весомого гендерного равноправия и вовлеченность меньшинств в различные сферы жизни. В то же время индустриализация оказала серьезное негативное воздействие на окружающую среду, особенно в таких странах, как Китай или Россия, в связи с чем существует необходимость устранять последствия недостаточного внимания к вопросам экологии в прошлом. В странах промежуточной группы часто ситуация с экологией выглядит лучше, но присутствуют острые социальные проблемы, в то время как странам из группы раннего этапа предстоит проделать обширную работу в сфере базового развития человеческого потенциала.

Оценить объем предстоящих инвестиций в устойчивое развитие непросто, поскольку нередко этот процесс включает такие трудно поддающиеся количественному измерению аспекты, как повышение качества образования или изменение структуры занятости. Один из возможных примеров был продемонстрирован Индией, где все зарегистрированные на бирже компании (которых в стране насчитывается свыше 16 000) по закону обязаны тратить на проекты в области устойчивого развития 2% от прибыли. Опираясь на подобные инвестиции, страны, находящиеся на продвинутом этапе, должны направить основные усилия на устранение ущерба, нанесенного окружающей среде в прошлом, а также на обновление собственной производственной базы с целью ее соответствия стандартам экологической безопасности. При этом следует отметить новую проблему, связанную с ростом индивидуального воздействия на окружающую среду со стороны потребительского класса. Что касается положительных моментов, наблюдается возросшее внимание к социальной и экологической ответственности в вопросах развития со стороны крупных местных компаний, следующих примеру транснациональных корпораций.

Группе стран, находящихся на промежуточном этапе развития, необходимо обеспечить экологически безопасный и социально инклюзивный промышленный рост, уделив особое внимание адаптации представителей многочисленных меньшинств. Важнейшая задача стран, находящихся на раннем этапе развития, связана с разработкой всеобъемлющей и сбалансированной стратегии устойчивого развития, которая позволит им избежать ошибок, совершенных к настоящему времени промышленно развитыми странами. Этой группе следует направить основные усилия на разработку и внедрение национальной политики и нормативно-правовой базы, которые примут во внимание накопленный мировой опыт.



Развитие цифровых технологий

В области развития цифровых технологий страны продвинутой стадии постепенно подбираются к переднему краю мировых инноваций, о чем свидетельствуют их достижения в разработке суперкомпьютеров, робототехники и искусственного интеллекта. Перед странами промежуточной группы стоит двойная задача: сохранить конкурентоспособность в использовании цифровых технологий в промышленности и одновременно повышать доступность цифровых технологий для населения. Эти рынки часто порождают компании-глобальных лидеров, которые используют операционные модели и смелые концепции стратегического развития, отработанные на обширной клиентской базе у себя на родине. Группа стран на ранней стадии часто практикует инновационные решения «в основании пирамиды». Владение цифровыми технологиями превратилось в новый вид базовой грамотности, в особенности для более молодых поколений, в то время, как цифровые счета становятся более важными, чем традиционные банковские. Главная возможность для бизнеса в странах ранней стадии — феномен «прыжка» (leapfrogging), преодоления недостатков традиционной инфраструктуры с помощью цифровых систем.

Масштаб рыночных возможностей в области цифровых технологий очень велик во всех трех группах. Совокупный объем инвестиций в эту сферу составляет приблизительно от 2 до 5 процентов от величины ВВП, т. е. до 1 трлн. долларов в год. Один только Китай является крупнейшим в мире рынком в области промышленной робототехники, а Индия ежегодно подключает к сети Интернет десятки миллионов новых пользователей.



Инфраструктурное развитие

Проекты инфраструктурного развития, связанные со всеми основными типами инфраструктуры, — транспортом, энергетикой, коммунальными услугами и системами связи — в разных группах быстроразвивающихся рынков сильно различаются по качеству и масштабу. В то время как продвинутые развивающиеся страны все больше инвестируют в «сверхпроекты», такие как строительство высокоскоростных железных дорог или сверхмощных электростанций, страны ранней стадии развития нередко стремятся обеспечить всего лишь базовый уровень доступа к электроснабжению, водоснабжению и дорогам с твердым покрытием. Между тем развитие телекоммуникационных сетей в таких странах часто идет более быстрыми темпами: например, в некоторых районах Африки можно встретить мобильный доступ в Интернет при отсутствии водопровода. Между этими группами находятся страны на промежуточной стадии, в которых предстоит провести огромную работу по модернизации инфраструктуры, особенно в сфере строительства дорог и электроэнергетики.

В целом объем инвестиций, требующихся для реализации инфраструктурных задач 25 самых больших развивающихся стран, оценивается примерно в 600 млрд. долл. США ежегодно до 2020 года. Крупным развивающимся рынкам необходимо найти как способы мобилизации государственных и частных финансовых ресурсов, так и подходящие институциональные форматы для реализации проектов, сочетающих перспективу долгосрочного развития с операционной эффективностью. Революционным нововведением в реализации инфраструктурных проектов стало сотрудничество «Юг — Юг», которое подразумевает координацию действий между быстроразвивающимися рынками. Кроме того, в этой сфере начинают проявлять активность частные субъекты нового типа — негосударственные агентства развития.



Развитие человеческого капитала

Развитие человеческого капитала содержит огромные возможности, поскольку в странах с быстроразвивающимися рынками проживает 90% мировой молодежи, при этом на них приходится меньше половины мирового ВВП. Этот дисбаланс в настоящее время приводит к дефициту образовательных, социальных, экономических и институциональных возможностей, препятствуя эффективному использованию демографического капитала быстроразвивающихся рынков. В результате демография становится обременением, а не активом.

В условиях глобально взаимосвязанной экономики, основанной на знаниях, наличие человеческого капитала является ключевым фактором конкурентоспособности страны на глобальных рынках. Страны с быстроразвивающимися рынками должны признать инвестиции в инфраструктуру по привлечению, развитию и удержанию талантов одной из своих наиболее приоритетных задач. Подобные инвестиции содержат существенный потенциал роста. Следует отметить, что некоторые из развивающихся рынков уже входят в число мировых лидеров по доле ВВП, расходуемой на образование.

Перед странами на продвинутом этапе, стоит двойная задача: ассимилировать иммигрантов с низкой квалификацией из соседних менее развитых государств и в то же время удержать более образованных и квалифицированных граждан, которые часто стремятся уехать. Для решения последней задачи требуется сочетание экономических возможностей и высокого качества жизни. Странам, находящимся на промежуточной стадии развития, следует направить усилия на подготовку местных технических, инженерных, исследовательских и управленческих кадров, необходимых для промышленного роста, с помощью импорта знаний и компетенций из экономически более развитых стран Запада и Востока. Важная часть потенциала этих рынков связана с возможностью совершенствования гендерного баланса в сфере занятости. Перед странами на ранней стадии в настоящее время стоят самые базовые задачи, такие как достижение стопроцентного уровня грамотности (включая «цифровую грамотность»), формирование конкурентоспособного рабочего класса, а также воспитание национальных элит, способных к интеграции в мировые рынки.

Первостепенное значение во всех трех группах стран имеет вопрос лидерства. Привлечение и наделение полномочиями лидеров, обладающих четким представлением о процессах в сфере развития и преобразований, нередко с привлечением зарубежных национальных диаспор, является одной из важнейших задач.

РИС. 1: Быстроразвивающиеся рынки сегодня

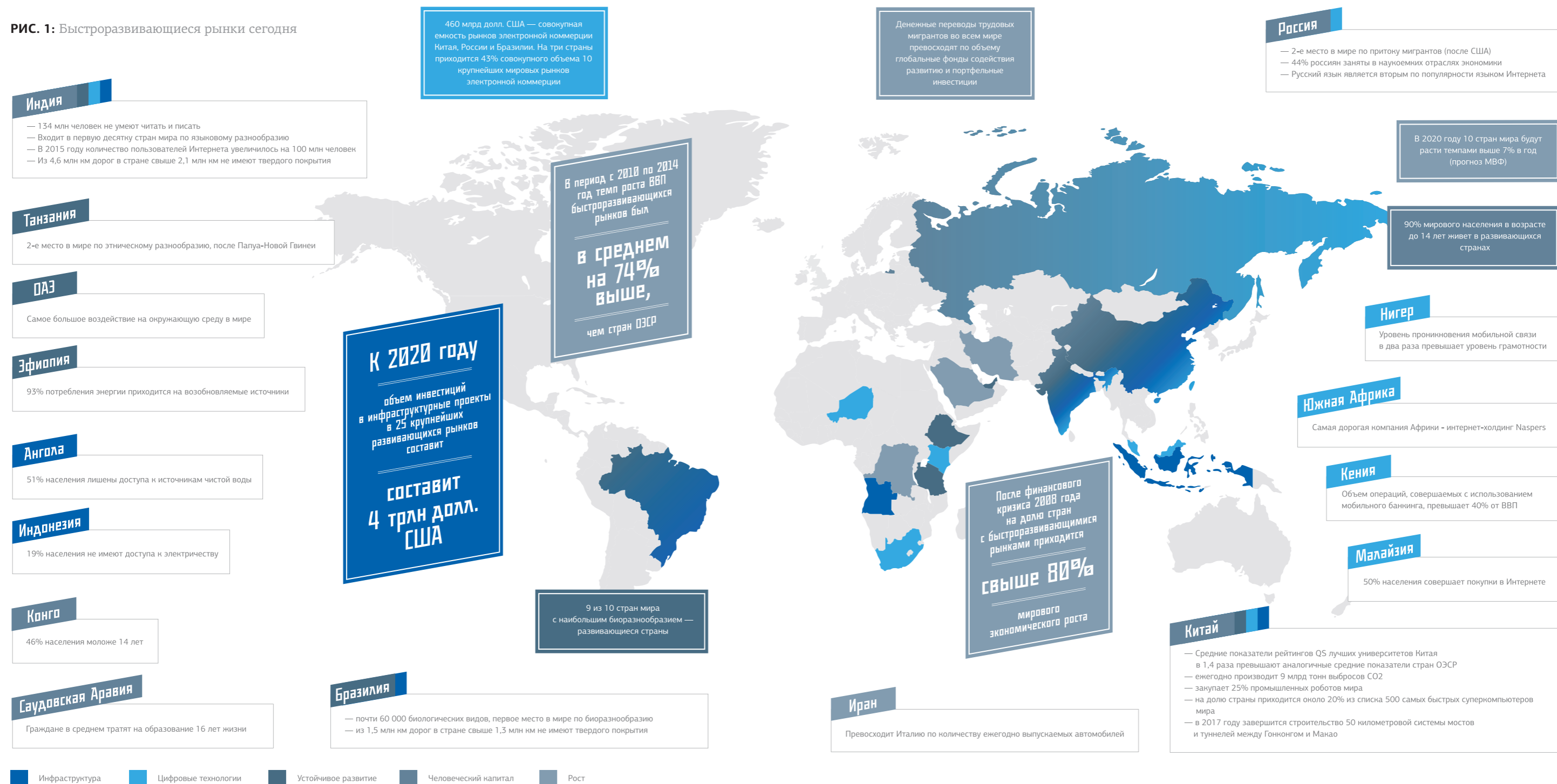


ТАБЛИЦА 1: Три типа возможностей для бизнеса на быстроразвивающихся рынках

Группа	Текущий доход (ВВП на душу населения)	Размер экономики	Ежегодный темп роста, 2015–2025 гг.	Преобладающий тип рынка	Возможности в секторе B2B	Возможности в секторе B2C
Продвинутый этап	> 10 000 долл. США	В числе крупнейших 25% стран мира	3–5%	От индустриального к постиндустриальному	Передовые технологии, услуги и закупки технологий	Сфера услуг, предметы роскоши
Промежуточный этап	1 000–10 000 долл. США	В числе крупнейших 50% стран мира	5–7%	От инфраструктурного к индустриальному	Промышленная продукция, инвестиции в производство, аутсорсинг производства	Бытовая техника, образование, транспорт
Ранний этап	< 2 000 долл. США	Во 2 й половине списка крупнейших 50% стран мира	> 7%	От базового к инфраструктурному	Инвестиции в инфраструктуру, строительство, низкотехнологичные отрасли экономики	Строительство, базовые потребительские товары

01

Развивающиеся рынки: движущаяся цель

12

Термин «быстроразвивающиеся рынки» — это не про какую-либо комбинацию показателей вроде ВВП на душу населения или темпов роста. Его суть в специфическом сочетании возможностей и рисков, связанных с инвестициями и торговлей

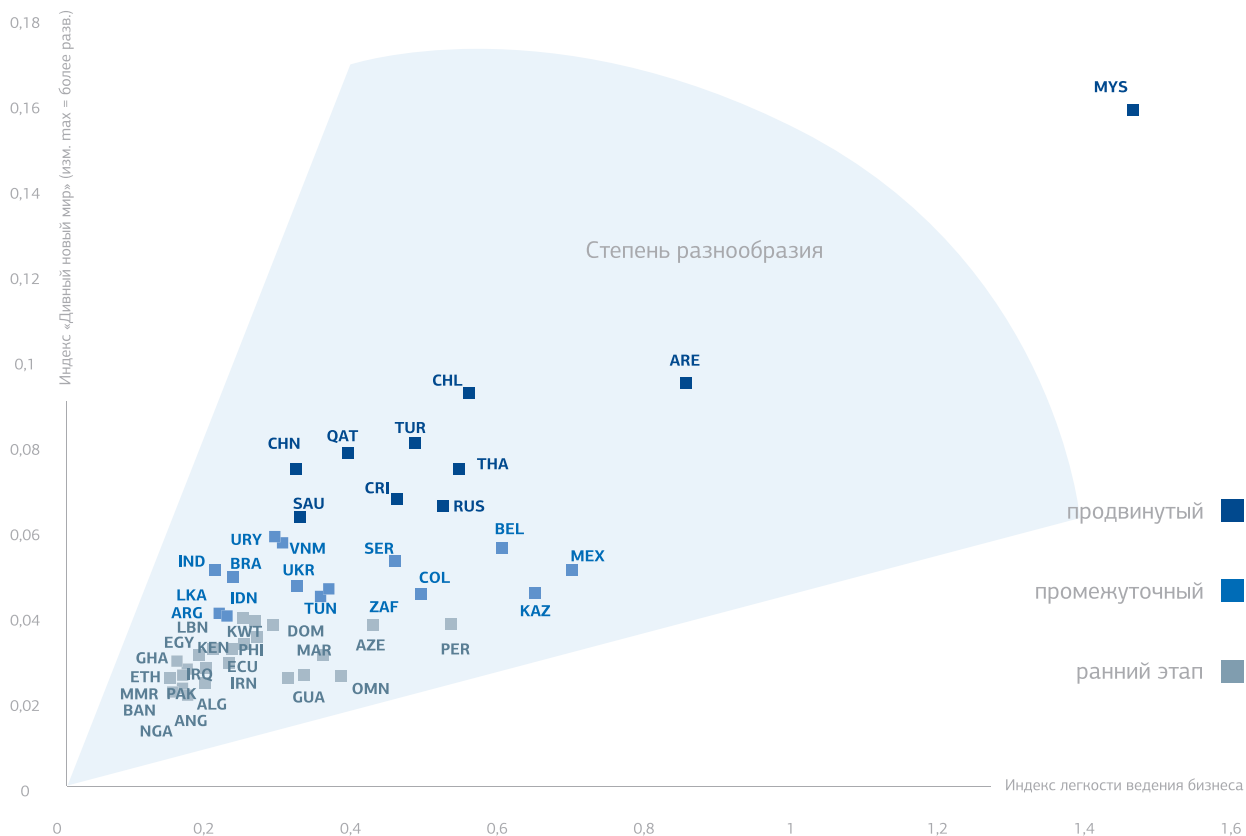
Комплексный и многомерный феномен

Что такое быстроразвивающийся рынок? Несложно назвать несколько очевидных кандидатов в эту категорию: Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка, Турция, Индонезия... Однако попытка расширить этот список может вызвать ожесточенные споры. Включать ли в него более бедные страны мира? Если нет, где проходит граница минимально допустимого уровня дохода? Входят ли в эту группу Нигерия, Кения или Танзания? Гана? Эфиопия? а с другого конца диапазона: следует ли причислять к развивающимся рынкам такие страны, как Израиль, или «новые» члены ЕС, например, Румынию или Болгарию? Просмотрев академические и популярные статьи на эту тему, вы обязательно обнаружите серьезные несоответствия между предлагаемыми списками. Подобная ситуация в точности отражает сложность самого феномена быстроразвивающихся рынков. Фактически он не определяется какой-либо комбинацией показателей вроде ВВП на душу населения или темпов роста. Понятие развивающегося рынка по своей сути является бизнес-ориентированным: его основу составляет специфическое сочетание возможностей и рисков, связанных с инвестициями и торговлей. Само понятие зародилось в конце 1980-х годов в ответ на беспрецедентные возможности для ведения бизнеса в странах мира, которые открывали свою экономику для международной торговли и присутствия транснациональных корпораций после десятков лет практически полной экономической закрытости и автономности. Безусловно, в эту категорию попадали все страны бывшего советского блока, однако к их числу относились также такие крупные политически нейтральные государства, как Индия и Бразилия, приступившие к реформированию

своих исторически протекционистских подходов. Эти страны в значительной степени не вписывались в традиционное понятие «развивающейся экономики»: как правило, они были промышленно развиты, обладали более высоким уровнем человеческого капитала, существенным технологическим потенциалом и стремлением быть равноправными участниками всех типов сделок, не ограничиваясь ролью «экспортного рынка». Именно этот набор качественных характеристик определяет особый «дух» быстроразвивающихся рынков и в современном мире. После драматических международных событий начала 1990-х годов прошло около двадцати пяти лет, и страны, казавшиеся довольно однородной группой, продемонстрировали совершенно разные траектории развития. Некоторые из них, такие как Китай, добились поразительно высоких темпов роста. Многие государства Восточной Европы воспользовались возможностью присоединения к влиятельному экономическому союзу — ЕС — с соответствующими изменениями в торговле, инвестиционных потоках и нормативно-правовой парадигме. Другие, как, например, некоторые страны бывшего Советского Союза, прошли путь более неравномерного развития, с быстрым ростом в 2000-е годы, которому предшествовало катастрофическое падение уровня ВВП в 1990-е.

Развивающиеся рынки, изначально казавшиеся довольно однородной группой, продемонстрировали совершенно разные траектории развития в течение последних 25 лет

РИС. 2: Теория «Большого взрыва». По мере продвижения рынков от ранней стадии развития к продвинутой степень различия заметно возрастает. Сегменты быстроразвивающихся рынков показаны во взаимосвязи с возможностями для ведения бизнеса (источник: индекс легкости ведения бизнеса)



SKOLKOVO IEMS занимается комплексным изучением быстроразвивающихся рынков с 2000-х годов сквозь призму индекса «Дивный новый мир», который выделяет три группы рынков согласно их стадии развития: продвинутая, промежуточная и ранняя

Три стадии развития рынков

С целью количественного определения и описания этой сложной совокупности характеристик IEMS и EY в 2010 году стали использовать индекс «Дивный новый мир» (Brave New World). Концепция индекса была создана с целью описания многомерности феномена с точки зрения международного бизнеса. Поэтому индекс основан на отдельном анализе экономического потенциала и деловой конъюнктуры в стране с одновременной оценкой четырех главных областей развития: инфраструктуры, технологий, устойчивого развития и человеческого капитала (подробное описание методики определения индекса см. В Приложении). Первым важным открытием исследования стало разделение развивающихся рынков на четыре группы:

- **Продвинутая стадия.** Эти рынки вплотную приблизились к признанным развитым странам по показателям дохода на душу населения, конкурентоспособности и возможностям в сфере инфраструктуры, технологий, человеческого капитала и устойчивого развития. В тоже время, в отличие от развитых стран, они все еще находятся в процессе социально-экономической трансформации, обеспечивающей гораздо более высокий темп роста и потенциал для ведения бизнеса, однако создающей более высокий уровень риска.
- **Промежуточная стадия.** Несмотря на то что страны, находящиеся на этой стадии, могут иметь существенные достижения в определенных областях развития (как, например, Индия, играющая все более важную роль в космических исследованиях), их общий профиль остается в значительной степени неуравновешенным, демонстрируя по ряду направлений выраженное отставание от развитых стран.
- **Ранняя стадия.** Сюда относятся страны, достигшие размера экономики, который ставит их в ряд важных рынков по некоторым продуктам и обеспечивает достаточные возможности для привлечения международных инвестиций, однако общий уровень их развития по всем направлениям существенно ниже уровня стран с развитой экономикой.
- **«Неактивная» стадия.** Экономика стран, относящихся к данному этапу, отличается относительно низким уровнем развития по большинству направлений и слишком незначительным размером, который не позволяет рассматривать их в качестве важных бизнес-целей.

Состав перечисленных групп отнюдь не является фиксированным. Всего лишь за несколько лет, прошедших с предыдущей публикации Индекса, страны, возглавлявшие список продвинутой стадии в 2010 году, например Польша и Венгрия, в целом завершили преобразования и перешли в группу «развитых экономик» с точки зрения возможностей для ведения бизнеса и уровня рисков. Еще одна группа стран совершила скачок из «промежуточной» в «продвинутую» стадию. В эту группу входят страны бывшего Советского Союза, Ближнего Востока, Латинской Америки, а также Восточной и Юго-Восточной Азии. В то же вре-

ВОЗВРАЩЕНИЕ ИРАНА В ГЛОБАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ: УНИКАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

После того, как в январе 2016 года с Ирана были сняты международные торговые санкции, деловой мир стал заново открывать для себя эту страну, которую можно было бы назвать «крупнейшей забытой экономикой». Если Ирану удастся должным образом использовать открывающиеся перед ним возможности, он сможет превратиться в нового «индустриального тигра» и стать экономической силой, способной изменить к лучшему перспективы всего ближневосточного региона.

По ВВП по паритету покупательной способности Иран входит в первую двадцатку стран мира, опережая Австралию, Польшу и Аргентину, но слегка уступая своим главным региональным соперникам — Турции и Саудовской Аравии. Размер его ВВП на душу населения соответствует уровню выше среднего, обеспечивая стране 96-е место в мировом рейтинге, между Мексикой (место 92) и Бразилией (место 100). Экономика Ирана вполне диверсифицирована; доходы от продажи нефти в ней составляют всего лишь 20% от ВВП (но 80% в структуре экспорта). В стране производится свыше 1 млн автомобилей в год, почти в полтора раза больше, чем в Италии. В течение некоторого времени страна пытается самостоятельно развивать многие современные технологии. В настоящее время основное внимание уделяется военно-промышленному сектору, однако, вероятно, существует возможность гражданской конверсии соответствующих предприятий. Доминирующую роль в экономике страны в настоящее время играет государство, хотя частный сектор никогда не прекращал своего существования, по крайней мере на уровне малого и среднего бизнеса. Шестым пятилетним планом (на 2016–2020 гг.) предусмотрены масштабная приватизация и поддержка частной инициативы.

Иран входит в период «демографического дивиденда» с медианным возрастом населения в 29 лет, высоким уровнем рождаемости и высокой средней продолжительностью жизни. Качество образования в Иране находится на довольно высоком для этого региона уровне; по официальным данным, уровень грамотности в стране превышает 85%, уровень поступления в ВУЗы составляет 18%. В отличие от некоторых соседних стран, в Иране никогда не существовало запрета на обучение или трудоустройство женщин, на долю которых здесь приходится приблизительно 40% занятого населения, включая работников высокой квалификации. Несколько лет назад иранские ИТ- и телекоммуникационные компании превосходили по количеству сотрудников предприятия нефтяной промышленности. Выпускники университетов могут рассчитывать на начальный уровень зарплаты в размере около 350 долл. США в месяц, в то время как опытный менеджер может зарабатывать около 2 000 долл. США (по данным о заработной плате с сервиса IranTalent). По количеству пользователей сети Интернет Иран занимает 26-е место в мире и обладает потенциалом для дальнейшего существенного роста в этой сфере; в настоящее время степень проникновения Интернета остается на уровне около 55%.

Если Ирану удастся до 2020 года выйти на целевой показатель экономического роста в размере 8% в год, он может превратиться в нового «индустриального тигра». В таком случае существует вероятность, что он станет крупнейшей экономикой ближневосточного региона, обойдя Турцию и Саудовскую Аравию. Географически страна лежит на пересечении транспортных путей из черноморского и прикаспийского регионов к Индийскому океану, что создает для нее возможность интегрироваться в создаваемый Китаем Экономический пояс Шелкового пути. Таким образом, Иран может открыть совершенно новые возможности для южнокавказских стран — Грузии, Армении и Азербайджана, а также для Казахстана и Туркменистана в Средней Азии.

По мере движения по стадиям роста разнообразие рынков только растет, что порождает аналогию с «Большим взрывом». Однако, в истории не было единого события, ставшего общей отправной точкой для возникновения быстроразвивающихся рынков: подобные «Большие взрывы» происходят в экономике регулярно

мя некоторые страны, находившиеся на промежуточном этапе, включая Индию, Бразилию и ЮАР, а также несколько менее крупных стран, не сумели продемонстрировать столь же быстрого развития по всем направлениям, несмотря на впечатляющий прогресс по ряду показателей. Наконец, значительное количество стран из категории «неактивных» перешло в группу раннего этапа. Судя по всему, мы наконец-то стали свидетелями экономического пробуждения Африки. Существует ряд африканских «львов»¹, во главе с Нигерией, экономика которой стала крупнейшей на континенте и которая стремится к 2020 году войти в первую двадцатку стран мира по размеру ВВП. В Восточной Африке следует отметить эффективное сотрудничество между Кенией, Танзанией и Угандой, целью которого является создание региона развития и привлекательного общего рынка. Эти страны уже стали источником известных в мире инноваций, действующих на уровне «основания пирамиды», примером которых может служить мобильная платежная система M-Pesa.

Среди азиатских стран следует упомянуть Филиппины, Шри-Ланку и Бангладеш, которые начали извлекать выгоду из промышленного аутсорсинга китайских компаний, столкнувшихся с резким ростом стоимости рабочей силы в своей стране. Несмотря на то, что страны из этой группы будут демонстрировать чрезвычайно высокие темпы роста, потребуются лет десять, прежде чем они преодолеют ранний этап и войдут в число ведущих игроков мировой экономики. В этом докладе мы не анализируем участников неактивного этапа, расположенных преимущественно в нижней половине списка стран мира по размеру экономики; большинство из них все еще представляет лишь фрагментированные возможности для ведения бизнеса в сочетании с высокими рисками. (полностью состав групп см. на карте.)

Теория «Большого взрыва»

Как наглядно показывает Рис. 2, по мере развития усиливается разнообразие рынков. Этот рисунок порождает аналогию с «Большим взрывом» — событием, миллиарды лет назад положившем начало нашей Вселенной. Чем больше времени проходит после того события, тем более непохожими становятся объекты во Вселенной. Однако, в случае с быстроразвивающимися рынками есть одно существенное отличие: в истории не было единого события, ставшего общей отправной точкой для их существования. Фактически в мире экономики постоянно происходят «Большие взрывы», сопровождающиеся значительным изменением парадигмы и приводящие к разрушению и перестроению общей картины (например, кризис 2008 года или новый уровень цен на сырьевые товары с 2014 года). По этой причине все более острой становится необходимость учета лидерами мирового бизнеса этапов трансформации быстроразвивающихся рынков и их качественных различий. Эти различия определяют потребность в специфических стратегиях и моделях ведения бизнеса, рассчитанных на максимальное использование появляющихся новых возможностей и в то же самое время на обоснованное смягчение возможных рисков. ■

¹ Более подробную информацию можно найти в публикациях «Становление африканских львов», Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО, 2011 г.

РИС. 3: Разрыв между средними значениями для стран ОЭСР и показателями по трем группам быстроразвивающихся рынков. Продвинутая группа находится на уровне стран ОЭСР по показателям ВВП на душу населения и глобальной конкурентоспособности. Темп роста этой группы был почти в два раза выше, чем у стран ОЭСР, однако по всем остальным направлениям отмечалось существенное отставание. Группы промежуточного и раннего этапов значительно отстают от ОЭСР по большинству показателей

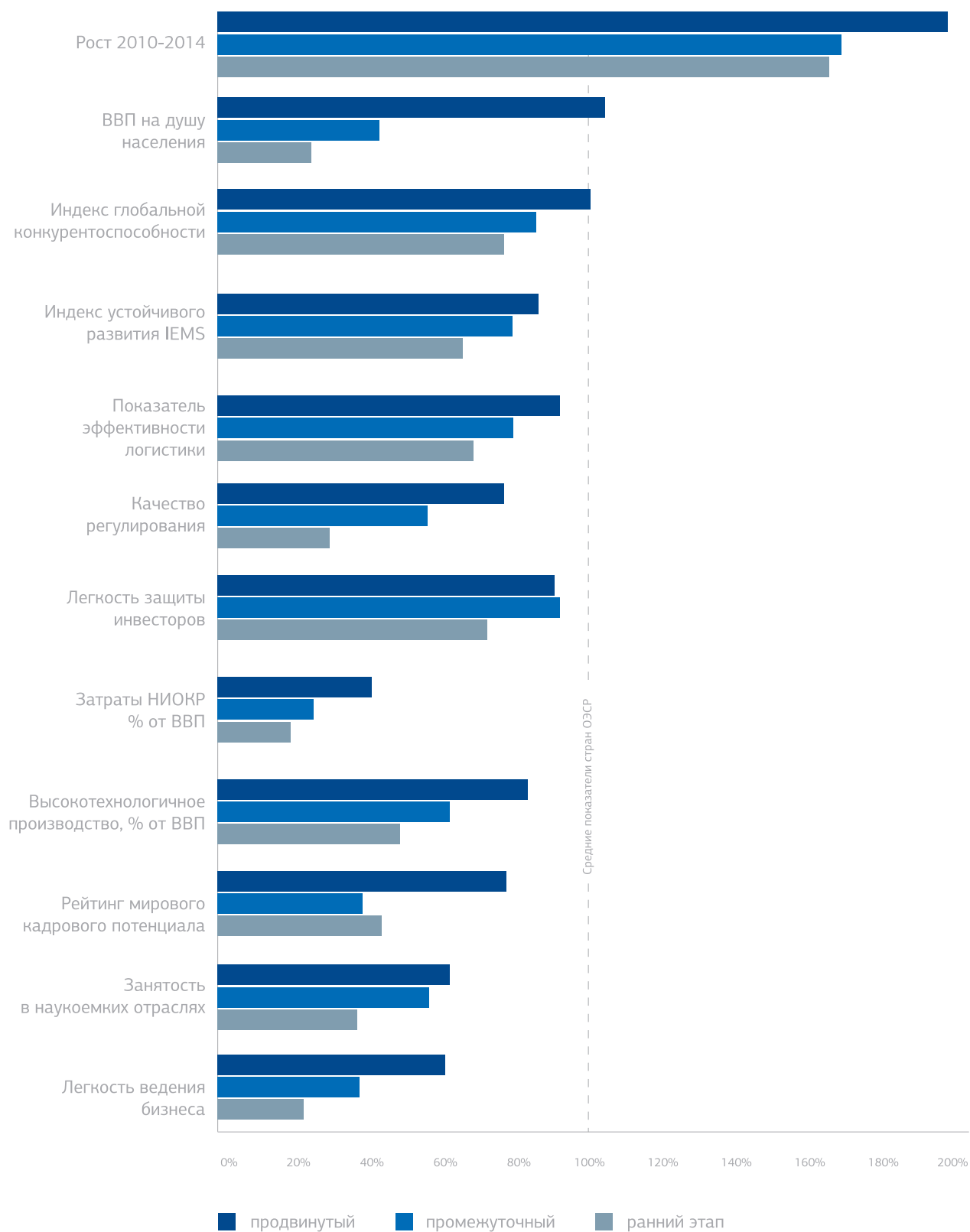
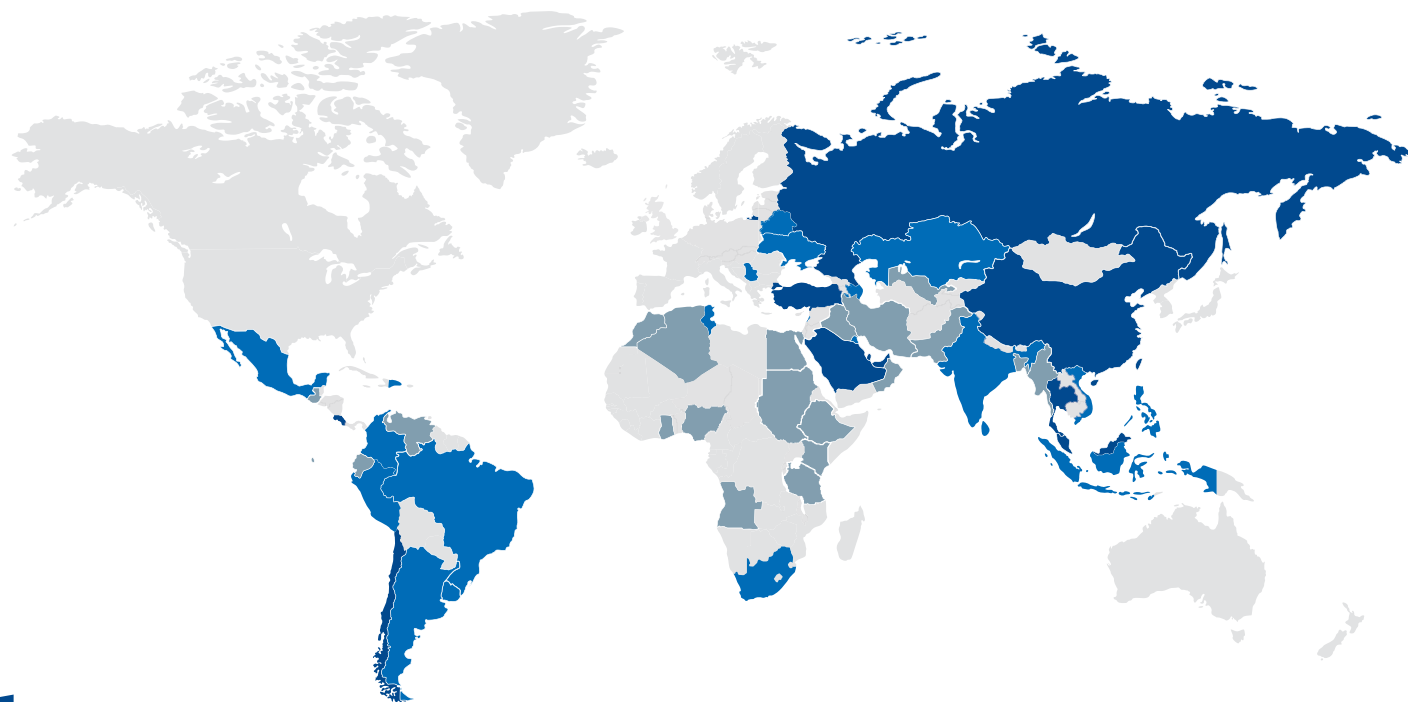


РИС. 4: Страны, входящие в 90 крупнейших экономик по размеру ВВП (верхняя половина мирового рейтинга), при этом не являющиеся странами с развитой экономикой по классификации Всемирного банка или МВФ и не являющиеся членами ЕС. Ливия не включена в выборку по причине отсутствия статистических данных



■ продвинутый ■ промежуточный ■ ранний этап

- Коста-Рика
- Чили
- Китай
- Малайзия
- Катар
- Российская Федерация
- Саудовская Аравия
- Таиланд
- Турция
- ОАЭ
- Азербайджан
- Аргентина
- Беларусь
- Бразилия
- Колумбия
- Индия
- Индонезия
- Казахстан
- Кувейт
- Ливан
- Доминиканская Республика
- Перу
- Филиппины
- Сербия
- Южная Африка
- Шри-Ланка
- Мексика
- Вьетнам
- Украина
- Уругвай
- Тунис
- Алжир
- Ангола
- Бангладеш
- Эквадор
- Арабская Республика Египет
- Эфиопия
- Гана
- Гватемала
- Исламская Республика Иран
- Ирак
- Кения
- Марокко
- Мьянма
- Нигерия
- Пакистан
- Оман
- Судан
- Танзания
- Узбекистан
- Венесуэла

Модели роста быстроразвивающихся рынков

К сверхросту и обратно. Продолжат ли быстроразвивающиеся рынки быть двигателем мировой экономики?

Сейчас в это трудно поверить, но поначалу концепция развивающихся рынков не предусматривала идею чрезвычайно высокого роста: термин *emerging markets* дословно переводится с английского, как «возникающие рынки». И действительно, в начале 1990-х годов экономический рост стран бывшего советского блока, Индии или Бразилии, внезапно «возникших» как мировые рынки, происходил отнюдь не ускоренными темпами. В то время эти страны питали более скромные надежды: преодолеть период макроэкономической нестабильности, реструктурировать собственную промышленность, сделав ее конкурентоспособной на мировом рынке, и повысить качество жизни.

Лишь десятилетие спустя, в 2004 году, инвестиционный банк Goldman Sachs отметил, что некоторые страны с развивающимися рынками не только росли гораздо быстрее среднемирового уровня, но и, благодаря этому росту, достигли лидирующих показателей по размеру экономики. Именно тогда был введен в употребление термин БРИК(С) и возникло представление, что от членов этого образования можно ожидать любых экономических чудес. В настоящее время отмечают некоторые признаки того, что рост ведущих быстроразвивающихся рынков замедляется, и это вызывает серьезную озабоченность, связанную с будущим

Сегодня рост ведущих быстроразвивающихся рынков замедляется, и это вызывает серьезную озабоченность, связанную с будущим мировой экономики в целом. Насколько обоснованы эти опасения?

Экономический
рост — это феномен,
с течением времени
изменяющийся как
в качественном, так
и в количественном
выражении

мировой экономики в целом. Насколько обоснованы эти опасения, и каковы реальные перспективы роста в развивающихся странах? Какими будут движущие силы роста и обусловленные ими возможности для ведения бизнеса?

Обзор истории роста мировой экономики с 1960-х годов

Если взглянуть на последние 40–50 лет мировой экономики, становится понятно, что экономический рост представляет собой явление, с течением времени изменяющееся как в качественном, так и в количественном выражении. 1960-е годы были, вероятно, десятилетием самого быстрого роста мировой экономики в истории человечества. Это ускорение сохранялось и на протяжении большей части 1970-х годов. В то время даже отстающие страны показывали ежегодный рост ВВП на душу населения в размере 3–5%; в наши дни подобные цифры считаются показателями благополучной экономики. Мировые лидеры роста, в число которых входили такие страны, как Япония, Южная Корея и США, а также ряд европейских государств, порой несколько лет подряд показывали двузначные темпы увеличения ВВП.

На чем был основан этот всплеск роста? во многом он был обусловлен быстрой индустриализацией, которой способствовали низкие цены на сырьевые товары и система фиксированных обменных курсов (известная как Бреттон-Вудская система).

РИС. 5: Карта роста быстроразвивающихся рынков. Размер шара: текущий ВВП

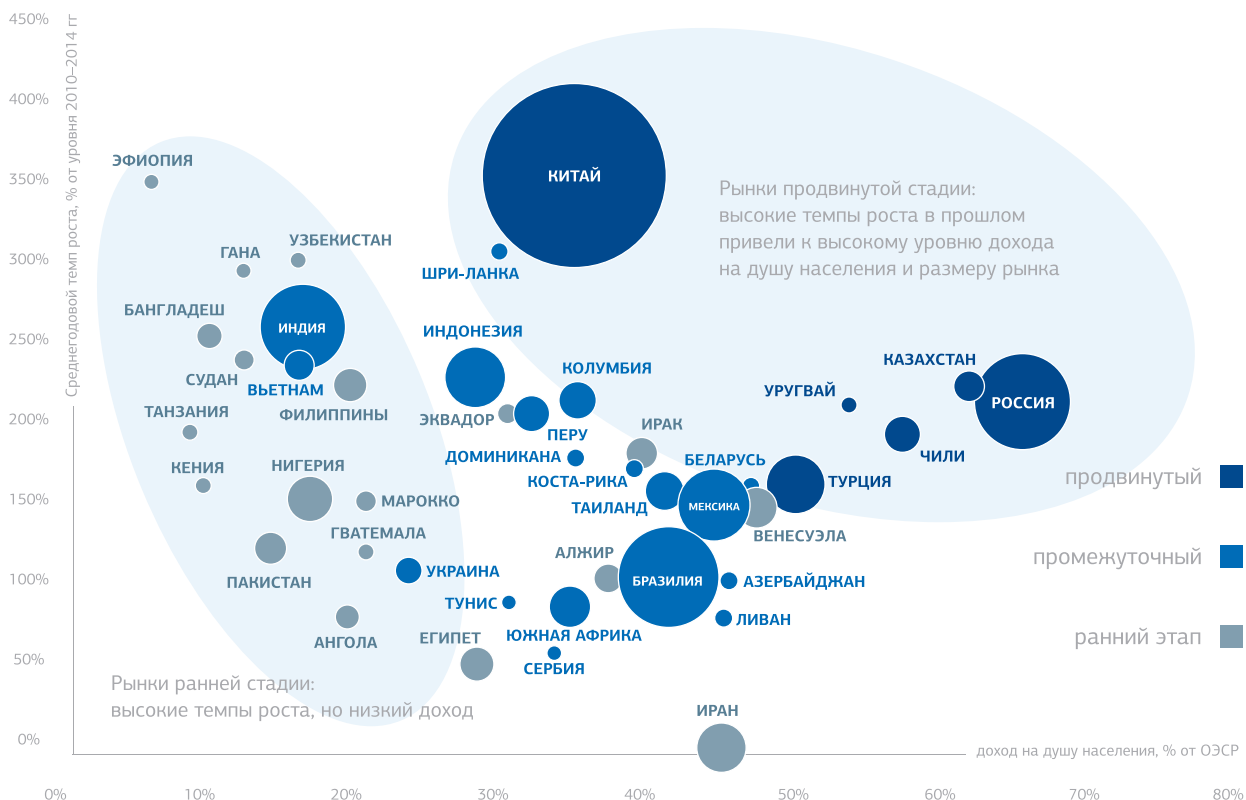


ТАБЛИЦА 2: Новая волна рынков, ожидаемая в будущем. 20 самых быстрорастущих экономик мира в 2020 году (источник: МВФ)

	Страна	Темп роста ВВП в 2020 г., %
1.	Сьерра-Леоне	11,37
2.	Кот-д'Ивуар	11,08
3.	Эфиопия	9,92
4.	Того	9,59
5.	Мьянма	9,24
6.	Ирак	8,93
7.	Лаос	8,19
8.	Конго	8,11
9.	Катар	8,03
10.	Руанда	7,48
11.	Замбия	6,95
12.	Мозамбик	6,82
13.	Камбоджа	6,79
14.	Танзания	6,72
15.	Бангладеш	6,70
16.	Шри-Ланка	6,53
17.	Вьетнам	6,40
18.	Сенегал	6,39
19.	Таджикистан	6,33
20.	Пакистан	6,19

В развивающихся странах в эти годы отмечался расцвет импортозамещения, когда каждая страна стремилась наладить собственное производство автомобилей, электроники, промышленного оборудования и т.д. Крах этой системы был вызван двумя глобальными шоками: нефтяным кризисом, приведшим к росту себестоимости промышленного производства, и отказом от Бреттон-Вудской системы в пользу плавающих обменных курсов, что сделало невозможным использование стоимости национальной валюты в качестве инструмента международной ценовой конкуренции.

Стремительная индустриализация в 1970-х, деиндустриализация в 1980-х, реструктуризация экономик Советского блока в 1990-х и новая реиндустриализация в 2000-х. Что дальше?

Период использования рынков продвинутого этапа в качестве «мировых фабрик» подошел к концу. Они превращаются во все более привлекательные и многомерные постиндустриальные рынки

В результате наступило десятилетие деиндустриализации, стагфляции, макроэкономической нестабильности и долговых кризисов в странах с более слабой экономикой (больше других пострадали страны Латинской Америки и некоторые азиатские государства). В этом десятилетии быстрого роста удавалось добиться странам с очень компактной сервисной экономикой, например, островам Карибского бассейна.

Было одно важное исключение, которое в то время осталось незамеченным: после радикальных реформ Дэн Сяопина чрезвычайно быстрыми темпами стала расти экономика Китая. Это ускорение началось с низкой базы, и чтобы стать заметным экономическим игроком, стране понадобилось пройти долгий путь. И все же была заложена тенденция опережающих темпов роста развивающихся рынков по сравнению с развитыми странами, в результате которой первые начали постепенно наращивать свою покупательную способность, которую затем можно было reinvestировать в технологическое развитие.

В 1990-е годы эта тенденция оказалась размыва в результате драматических международных событий, связанных с переходом стран «социалистического лагеря» к модели свободного рынка. Реструктуризация экономик советского типа в России, Восточной Европе и Средней Азии привела к периоду резкого снижения ВВП, вызванного, главным образом, падением объемов промышленного производства в связи с низкой конкурентоспособностью на мировом рынке. Таким образом, к первой половине 1990-х годов стали заметны признаки деиндустриализации мировой экономики, породившие многие теории, которые связывали «рост будущего» с постиндустриальной сферой услуг.

Однако в 2000-е годы произошло масштабное возрождение промышленности, обусловленное не только постоянно возрастающей величиной добавленной стоимости промышленного производства в таких странах, как Китай, Индия или Бразилия, и открытием производственных мощностей практически по всей Азии (Вьетнам, Лаос, Индонезия, Филиппины, Бангладеш), но и реиндустриализацией экономики в бывших социалистических странах и даже в ЕС и США. В то же время это была промышленность нового типа, ориентированная не на «замещение» конечных продуктов, а на функционирование в составе сложных глобальных цепочек создания стоимости с целью использования в них таких конкурентных преимуществ, как дешевая рабочая сила, дешевая энергия или высокая производительность. Этот рост, основанный на промышленном производстве, определил характер «десятилетия БРИКС» в 2000-е годы. Но в настоящее время картина снова меняется.

Продвинутое развивающиеся рынки: от локомотивов промышленного роста к постиндустриальным рынкам

Развитие группы развивающихся стран продвинутой стадии, таких как Китай, Россия или Турция, достигло точки, когда уровни их доходов вплотную приблизились к средним значениям в странах ОЭСР, что лишает их такого важного конкурентного преимущества, как дешевая рабочая сила. В то же время мировые сырьевые рынки, в том числе нефтяной рынок, оказались в нижней фазе ценового цикла, снизив ценность обладания богатыми природными ресурсами. Эта тенденция представляет некоторую выгоду для китайской экономики, но очевид-

НИГЕРИЯ: МИРОВОЙ ГЕНЕРАТОР РОСТА ИЗ ЭКВАТОРИАЛЬНОЙ АФРИКИ

Нигерия вполне могла бы претендовать на роль страны, концентрированно представляющей всю историю африканского континента. Родина великих средневековых королевств Нри, Ойо и, позднее, Бенина (подарившего миру знаменитые произведения искусства из бронзы), эта территория впоследствии попала под колониальное управление, в ходе которого произошло объединение нескольких крупных этнических групп под одним руководством.

Свою независимость страна обрела в 1960 г., в год великих надежд новой современной Африки. Позднее ей предстояло пройти через разрушительную гражданскую войну и несколько периодов военной диктатуры, после чего, в самом конце XX века, Нигерия снова возвратилась к демократическому типу правления. С тех пор страна идет путем ускоренного экономического и социального развития, обеспечившего ей, по данным Всемирного банка, место в группе стран с доходом нижнего среднего уровня.

Сегодня Нигерия стремится к новому уровню развития. В 2009 году была принята Национальная стратегия², в которой поставлена цель войти к 2020 году в первую двадцатку стран мира по размеру экономики, то есть подняться на 10 мест по сравнению с позицией 2010 года. Эта стратегия основана на следующем видении: «К 2020 году Нигерия будет обладать крупной, сильной, диверсифицированной, устойчивой и конкурентоспособной экономикой, отличающейся эффективным использованием человеческого потенциала и энергии ее народа и ответственной эксплуатацией ее природных ресурсов в целях обеспечения высокого уровня доходов и высокого качества жизни ее граждан».

В количественном измерении этот план предусматривает доведение величины ВВП до уровня не ниже 900 млрд долл. США или не менее 4 000 долл. США в пересчете на душу населения. Для достижения этих целей потребуется в течение всего десятилетия поддерживать средние темпы роста ВВП на уровне 13,8%, что в случае осуществления стало бы своеобразным рекордом в истории мировой экономики.

Был проведен ряд важных реформ, в ходе которых правительство стимулировало развитие национальной промышленности, а также модернизировало финансовую и банковскую систему страны. В последнем случае, например, были предприняты радикальные шаги по расширению применения безналичных расчетов. Для стимулирования развития местной обрабатывающей промышленности были использованы доходы от экспорта природных ресурсов, в том числе нефти, бокситов и олова.

В стране уже функционирует автомобилестроительная компания Innoson Vehicles, которая осуществляет сборку автобусов, грузовых автомобилей и внедорожников и планирует в ближайшее время вывести на рынок отечественный легковой автомобиль. Еще одной важной отраслью промышленности является электроника, где представлена компания Zinox, производящая под собственным брендом персональные компьютеры и мобильные устройства. В целом на добычу природных ресурсов в настоящее время приходится всего лишь 14% ВВП, а основными драйверами роста являются сектора оптовой и розничной торговли. Потребительский класс страны уже насчитывает около 40 млн человек, а в случае достижения целей стратегии «20–2020» его численность вырастет примерно в четыре раза.

Каковы шансы Нигерии реализовать этот план? по данным Всемирного банка, в 2010 году страна достигла роста в размере 8%, однако в период с 2011 по 2013 год рост замедлился до 4–5%, после чего в 2014 году превысил 6%. Это очень неплохие цифры, однако очевидно, что они далеко отстают от целевых показателей. По этой причине некоторые эксперты более сдержаны в оценках сроков вступления Нигерии в клуб «первой двадцатки», отодвигая эту дату до 2030 года. Тем не менее сейчас уже никто не сомневается, что рост экономики страны может быть удержан в течение продолжительного времени. В 2011 году Citigroup включила страну в список 30 ведущих мировых генераторов роста, в котором Нигерия является единственной африканской страной, расположенной к югу от Сахары.

2 Nigeria Vision 20: 2020. Economic transformation blueprint. — Nigeria National Plan

DANGOTE GROUP: СОЗДАНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ В НИГЕРИИ

Пожалуй, мало кто за пределами Африки слышал об Алико Данготе или о его компании Dangote Group, до того, как в 2014 году журнал Forbes назвал его человеком года на этом континенте, выбрав из шорт-листа претендентов, в который входили очень известные политики и бизнесмены. Однако Алико Данготе является не только самым богатым человеком африканского происхождения в мире и основателем одной из самых диверсифицированных и дорогих компаний на континенте. Он обладает сильным стратегическим видением, основанным на социальной миссии компании — «влиять на жизнь людей, обеспечивая их основные потребности».

Создание крупной корпорации в условиях быстроразвивающегося рынка является непростой задачей, особенно в стране, которая находится ниже среднемирового показателя по уровню доходов. Если классическая западная стратегия основана на «концентрации и фокусировке», в странах с меньшей по размеру экономикой, таких как Нигерия, имеются серьезные ограничения на возможности вертикальной интеграции в любой отрасли. «Восточный» способ ведения бизнеса также во многом основан на личных контактах — чем шире круг знакомств, тем лучше. Вероятно, по этим двум причинам крупнейшие транснациональные корпорации из развивающихся стран, такие как Tata в Индии или Koc в Турции, ведут сильно диверсифицированный бизнес. Данготе использует такой же подход.

Компания была основана в конце 1970-х годов и занималась торговлей, так как в условиях военного режима Нигерии тех времен возможностей для инвестиций в производство практически не было. Однако с переходом страны на путь демократии с 1999 года стали открываться значительные возможности для промышленных инвестиций, чем с энтузиазмом воспользовался Алико Данготе. Его главным коммерческим ходом того периода стала успешная заявка на приватизацию Venue Cement Company в 2000 году и последующее приобретение нигерийского цементного завода Obajana. Дальнейшие инвестиции в полностью интегрированное производство цемента привели к превращению компании в крупнейшего игрока в отрасли в Африке с рыночной капитализацией более 20 млрд долл. США (и листингом акций на Фондовой бирже Лагоса, известной сегодня как Нигерийская фондовая биржа).

На производство цемента приходится около 70% прибыли Dangote Group, но компания вкладывает средства и в другие важные направления. Компания занимается сельским хозяйством и производством продуктов питания, в частности сахара, соли, макаронных изделий. Подразделение компании Dangote Agro Sacks производит упаковочные материалы, необходимые для сельскохозяйственной продукции. Группа является крупным инвестором в области логистики (порты и парки грузовиков) и недвижимости. Кроме того, деятельность компании распространяется на создание современной инфраструктуры: проект прокладки более чем 14 000 км оптоволоконного кабеля по всей Нигерии для того, чтобы обеспечить доступ страны к миру современных коммуникаций.

На сегодняшний день Dangote Group превращается в панафриканского игрока. Недавно группа приобрела 64% акций южноафриканской цементной компании, что стало крупнейшей разовой прямой иностранной инвестицией в стране. Стратегия развития компании включает в себя строительство дополнительных заводов в Камеруне, Республике Конго, Эфиопии, Гане, Кот-д'Ивуаре, Кении, Либерии, Сенегале, Танзании и Замбии, а также импорт и упаковочное производство в Гане и Сьерра-Леоне.

но противоречит интересам России и экспортеров нефти из региона Персидского залива.

В целом страны из продвинутой группы испытывают необходимость масштабного инвестирования в производственные активы нового поколения (см. главу, посвященную цифровым технологиям), что позволило бы им стимулировать производительность и сохранить конкурентоспособность на международных рынках. Важное значение имеет стратегия переноса части производства в соседние страны региона с низкими уровнями дохода (например, из Китая во Вьетнам, Лаос или Камбоджу и из России в Беларусь). Однако замедление рынков, находящихся на продвинутом этапе, имеет и положительную сторону. Она связана с тем, что необходимая реструктуризация экономики этих стран сделает их рост более прозрачным для международного бизнеса.

Мировое инвестиционное сообщество в особенности нервно реагировало на китайские темпы роста, подозревая наличие раздутых «пузырей», которые неизбежно лопнут (например в строительном секторе — активно обсуждаемая тема «городов-призраков»). Вероятно, рост в пределах 4–5% в год на более прочной и понятной промышленной основе в продвинутых развивающихся странах окажет более благоприятное воздействие на деловой климат в мире, чем ускоренные темпы роста предшествующего десятилетия.

Замедление и реструктуризация экономики этих стран также свидетельствуют о важных изменениях в природе возможностей для ведения бизнеса на этих рынках. Период использования рынков продвинутого этапа в качестве «мировых фабрик» подошел к концу. Вместо этого они превращаются во все более привлекательные и многомерные постиндустриальные рынки, характеризующиеся бурным развитием современного сектора услуг, в том числе финансовых и образовательных, а также потреблением премиальных товаров и предметов роскоши. Этот характер потребляемых товаров и услуг все в большей степени будет определять их значимость для мировой экономики, что способствует укреплению их переговорной позиции. Их девизом становится «дайте нам лучшее, что можете предложить, но по конкурентоспособной цене».

Развивающиеся рынки промежуточной стадии: новые индустриальные локомотивы мирового экономического роста

Группа стран промежуточной стадии в настоящее время выигрывает от замедления на продвинутых развивающихся рынках. По мнению многих экономистов, к концу 2010-х годов Индия уверенно превзойдет темпы роста Китая, чего ей не удавалось сделать в 2000-х. Однако будущие экономические показатели Бразилии и ЮАР вызывают определенные сомнения. Бразилия в настоящее время переживает существенный экономический спад, а в ЮАР отмечается довольно сдержанный рост. Тем не менее обе эти страны обладают потенциалом для гораздо более быстрого развития. Страны из группы промежуточного этапа будут представлять бизнес-возможности, преимущественно связанные с индустриализацией: производственные активы и финансы в секторе B2B («бизнес для бизнеса») и такие продукты, как бытовая техника и доступные транспортные средства, в секторе B2C («бизнес для потребителя»). В то же время в таких странах, как Бразилия и Индия, ввиду многочисленности среднего класса, также будут присутствовать важные возможности для бизнеса, связанные с постиндустриальным потреблением.

Страны промежуточной стадии развития будут открывать бизнес-возможности, преимущественно связанные с индустриализацией

Странам ранней стадии развития, в первую очередь, необходимо создавать прочную инфраструктурную основу для будущего развития

Рынки ранней стадии: сверхбыстрый рост как основа будущей глобальной конкурентоспособности

Важным компонентом глобальной картины являются развивающиеся рынки на ранней стадии развития. Согласно прогнозам МВФ, к 2020 году примерно в двадцати странах мира темпы роста превысят 6% в год. В этот список входят многие страны из нынешней группы ранней стадии, демонстрирующих исключительно высокие результаты, включая Ирак, Мьянму, Шри-Ланку, Эфиопию, Танзанию и Бангладеш. В этих странах рост начался с базы крайне низких доходов; некоторые из них совсем недавно пережили длительный период политической нестабильности.

Всем им будет необходимо создать прочную инфраструктурную основу для развития. Эта потребность будет в значительной степени определять возможности для ведения бизнеса в этих странах, потребительские рынки которых все еще сравнительно невелики и сконцентрированы на базовых товарах, строительстве, сфере коммунальных услуг и системах связи.

Группы развития, экономический рост и возможности для бизнеса

Подводя итог, можно сказать, что общее изменение темпов роста ВВП зависит от типа качественной трансформации, происходящей в странах с быстроразвивающимися рынками. В зависимости от этапа развития, эти страны демонстрируют очень разные признаки роста.

Страны с более развитыми рынками находятся в процессе замедления роста, при этом переходя от модели, ориентированной на экспорт, к модели, которая основана на емкости внутреннего рынка, определяемой богатеющим средним классом и промышленными рабочими. Потребление современных, отвечающих западным стандартам качества товаров, услуг и предметов роскоши представляет собой важную составляющую привлекательности этих стран для бизнеса. Другим важным элементом является увеличение объема закупок современных промышленных технологий, а также острая потребность в промышленных инвестициях. В группе промежуточного этапа наблюдается, с одной стороны, быстрое развитие промышленности, сопровождаемое множеством возможностей для выстраивания мировых стратегий закупок, а с другой — рост постиндустриального потребления, особенно в странах с многочисленным средним классом, таких как Бразилия или Индия. Для рынков на раннем этапе в большей степени характерен сверхвысокий рост в сфере инфраструктурных проектов наряду с базовой индустриализацией и частным потреблением. ■

Сергей Новиков, министр экономического развития республики Башкортостан

Российский регион в центре Экономического пояса Шелкового пути: возможности роста

В прошлом году Уфа стала неформальной «столицей БРИКС» благодаря саммитам БРИКС и ШОС и мероприятиям вокруг них. Какое наследие оставил саммит в области внешнеэкономических отношений республики в целом, каковы перспективы стратегического делового сотрудничества со странами БРИКС и ШОС?

Прошедшие в Уфе саммиты стали для нашей республики большим шагом вперёд. Можно сказать, что Башкортостан по своей узнаваемости и умению проводить столь крупные мероприятия международного масштаба сразу поднялся на несколько позиций. Приехавшие к нам главы и представители 15 зарубежных государств высоко оценили уровень развития республики и широкие инвестиционные возможности региона. Работа в формате БРИКС и ШОС позволяет нам одновременно решать множество важных задач в области внешнеэкономических отношений. Это и привлечение крупных инвесторов, и выход на международные рынки, и дополнительный стимул для дальнейшего саморазвития. Достигнутые договорённости о новых совместных инициативах стали главными итогами саммитов. Мы уже видим, что эти идеи постепенно воплощаются в реальные проекты.

Какие инициативы предпринимает Правительство Республики для стимулирования внешнеэкономического сотрудничества предприятий и компаний Башкортостана с развивающимися странами и странами БРИКС?

Развитию и, главное, закреплению наработанных связей способствуют созданные в республике благоприятные условия для ведения бизнеса. Рабочая обстановка у нас весьма комфортная: действуют налоговые льготы и преференции для российских и зарубежных инвесторов, ведётся активная работа по минимизации административных барьеров, развивается инвестиционная инфраструктура. На сегодняшний день по линии ШОС и БРИКС имеется ряд инвестиционных соглашений в самых разных областях. С партнёрами из Бразилии реализуем совместное производство автобусов BRAVIS. С индийскими коллегами ведётся работа по выпуску авиационных двигателей и вертолётов. При поддержке китайских бизнесменов строим сталепрокатный завод, птицеводческие и тепличные комплексы. На базе завода «НЕФАЗ» совместно с предприятиями из Южной Африки запущен проект по производству карьерных самосвалов Bell. У нас много и других инвестиционных намерений. Новые точки соприкосновения находим в рамках рабочих визитов в страны-партнёры, посещая интересные и значимые для республики иностранные предприятия. Саммиты ШОС и БРИКС расширили границы взаимодействия Республики Башкортостан со странами-участницами. Данные мероприятия стали своего рода нашей визитной карточкой. Это подтвердили и итоги последнего визита делегации республики в Индию в январе 2016 года. В рамках поездки индийские компании проявляли большой интерес к представителям Башкортостана. Мы провели множество деловых переговоров с руководством предприятий в области машиностроения и производственной инженерии, медицины и информационных технологий, производства аудио- и видеотехники. На площадках ведущих иностранных компаний обсуждали направления сотрудничества в сфере развития сельского хозяйства, горнодобывающей и авиационной промышленности. Как видите, возможности для двустороннего взаимодействия весьма широкие. Потенциальных индийских партнеров для себя мы определили, сейчас ведётся работа по развитию достигнутых договоренностей.

Башкортостан лежит на одном из маршрутов «Пояса Шелкового Пути» — практически в центре северного сухопутного коридора. Какие перспективы видятся в связи с этим для экономического развития республики?

Сегодня республика участвует в реализации одного из крупнейших проектов международного масштаба по созданию Экономического пояса Шёлкового пути. Строящийся маршрут Европа – Западный Китай пройдёт и по территории Башкортостана. В итоге это будет не обычная автодорога. Со временем она должна перерасти в некий комплекс со своими производственными и обслуживающими предприятиями, а также многопрофильной инфраструктурой. Для Башкортостана попасть в этот проект означает получить новый импульс для дополнительного экономического развития. Вся эта работа положительно скажется на объёмах товарооборота с китайскими партнерами и будет способствовать дальнейшему укреплению уже имеющихся контактов между КНР и Башкортостаном.

03

Как отвечать на вызовы?

28

Понять определенность, чтобы управлять неопределенностью

Разработка стратегии всегда ассоциируется с управлением неопределенностями, которые часто называют вызовами. Вызов — это фундаментальная тенденция вне сферы вашего контроля, трансформирующая ваш бизнес, ваших клиентов и вашу деловую среду. В зависимости от того, как вы реагируете на них, они могут обернуться возможностями или угрозой. Однако, при всей неопределенности будущего, есть ряд глобальных вызовов современной экономики, обоснованность которых вызывает мало возражений.

Очевидно, что демография продолжает в значительной степени определять развитие экономики и культуры. Рост мирового населения в ближайшие десятилетия будет происходить, в первую очередь, в развивающихся странах, сочетающих более высокий уровень рождаемости с постоянно растущей продолжительностью жизни. Эта тенденция особенно заметна в группе стран, находящихся на ранней стадии развития. Речь идет не только о цифрах, не менее важными являются качественные социальные преобразования. Молодое поколение из стран с быстроразвивающимися рынками все более подвержено глобализации в профессиональной подготовке и образовании, с одной стороны, и в своих устремлениях и выборе жизненных стратегий, с другой стороны. Молодые люди гораздо эффективнее используют современные технологии, как в бизнесе, так и в личной жизни.

Наиболее важными эффектами этих демографических и культурных сдвигов становятся вызовы урбанизации и международной миграции,

Вызов — это фундаментальная тенденция вне сферы вашего контроля, трансформирующая ваш бизнес, ваших клиентов и вашу деловую среду

имеющие последствия не только для быстроразвивающихся, но и для развитых стран. Они играют не последнюю роль в новом типе геополитической напряженности, которая является еще одним серьезным вызовом ближайших лет. Что касается материального мира, изменение климата и загрязнение окружающей среды будут все больше сдерживать развитие промышленности и количественный экономический рост. Важнейшим вопросом повестки дня на пересечении человеческого и материального миров становится вопрос достаточности ресурсов. Способна ли планета обеспечить растущее население и еще более быстро растущие потребности?

Ответ «нет» на этот вопрос недопустим, поэтому развивающиеся рынки должны активно предпринимать совместные глобальные усилия по осуществлению практики устойчивого развития. Тем более следует учесть, что быстрый рост инфраструктуры в этих странах будет происходить в непосредственной близости от крупнейших в мире ресурсов биоразнообразия. Таким образом, крайне важно осуществить задуманное с полной экологической ответственностью. Что же касается многих важных ресурсов, от металлов и нефти до почвы и воды, мало что можно сделать, чтобы увеличить их запасы, поэтому обязательным является постоянное повышение эффективности их использования.

В зависимости от того, как вы отвечаете на вызовы, они могут обернуться возможностями или угрозой

Четыре области ответа на вызовы

Что определяет области возможной реакции на эти вызовы? Существуют два основных измерения. С одной стороны, есть институты, формулирующие правила («как делать?»), и системы — определяющие, «что делать?». С другой стороны, необходимо разграничить преодоление разрыва с текущим уровнем развитых стран и будущее лидерство через инновационный рост. Такая матрица предполагает ключевые области развития, в пределах которых находится диапазон возможных ответов на вызовы:

	Системы	Институты
Преодоление разрыва	Развитие инфраструктуры Создать основу для роста	Устойчивое развитие Обеспечить сохранение роста для будущих поколений
Будущее лидерство	Развитие цифровых технологий Поднять рост на новые уровни производительности и эффективности использования ресурсов	Развитие человеческого капитала Подготовить людей, которые будут обеспечивать рост в условиях нового, устойчивого и высокотехнологического мира, а также пользоваться результатами этого процесса

Независимо от того, каким бизнесом вы заняты, основы любых бизнес-возможностей на развивающихся рынках лежат в этих четырех областях, и вам потребуется соответствующая стратегия для реализации этих возможностей. Последующие главы призваны дать международным бизнес-лидерам ключевые инсайты о том, как реализовать такие стратегии на уровне государств, компаний и физических лиц. ■

Развитие инфраструктуры

Три этапа инфраструктурного развития, требующих очень разных подходов к разработке, финансированию и осуществлению проектов: создание базового уровня развития, достижение международной конкурентоспособности и формирование «сверхмощной» инфраструктуры

От базовых улучшений к «сверхпроектам»

Инфраструктура является одной из критически важных областей ответа на вызовы для быстроразвивающихся рынков, так как даже самым продвинутым из них предстоит проделать большую работу, чтобы догнать развитые экономики. Пробелы в транспортной сфере, энергетике, коммунальном хозяйстве и телекоммуникациях создают препятствия для успешной торговли и развития промышленности, подрывают возможности технологического развития и снижают уровень качества жизни в целом. Особую опасность представляет неравномерный доступ к инфраструктуре в географически протяженных странах, что порой может привести к фактическому лишению регионов внутри страны преимуществ, создаваемых национальной экономикой в целом.

Можно выделить три этапа инфраструктурного развития, требующих очень разных подходов к разработке, финансированию и осуществлению проектов: создание базового уровня развития инфраструктуры, достижение международной конкурентоспособности и формирование «сверхмощной» инфраструктуры, например строительство высокоскоростных железных дорог, морских мостов, сетей сверхбыстрой мобильной связи и т. д. Страны продвинутой стадии все больше инвестируют в последний тип проектов, часто занимая передовые позиции в мире в области технических разработок. Такие проекты, как мост между Гонконгом и Макао, сеть высокоскоростных железных дорог в Китае или строительство аэропортов на искусственных островах (включая недавно реализованный проект Орду-Гиресун в Турции), раздвигают границы возможного благодаря современным технологиям строительства. Группе стран, находящихся на промежуточной стадии, предстоит про-

делать огромное количество более прозаичной работы, чтобы в развитии инфраструктуры подняться от базового до конкурентного уровня. Так, например, в Бразилии свыше 1,3 млн км дорог не имеет твердого покрытия (из общей протяженности 1,5 млн км), а для Индии этот показатель составляет 2,1 млн км (из 4,6 млн км). Еще одной проблемой является электроснабжение. Так, в Индии и Индонезии не имеют доступа к электроэнергии около 19% населения³, то есть десятки и сотни миллионов человек.

В странах ранней стадии развития необходимо обеспечивать еще более базовые потребности. В типичной стране этой группы твердое покрытие имеет менее 10% дорожной сети (например в Танзании)⁴, а электрификация остается на недопустимо низком уровне: для иллюстрации можно привести примеры Мьянмы (доступ к электроэнергии имеет 32% населения), Анголы (30%), Танзании (24%) или Кении (20%). В то же время интересно отметить, что в странах начальной стадии иногда наблюдаются прорывы в отдельных областях инфраструктуры, так как развитие современных систем связи происходит гораздо более быстрыми темпами, чем традиционных сетей инженерных коммуникаций и дорог. В некоторых районах Африки есть районы, где есть мобильный доступ в Интернет при отсутствии водопровода.

Существует еще один, интегрированный, тип инфраструктуры, важность которого возрастает во всех трех группах развивающихся рынков, — целостная городская среда. Миграция в города является общемировой тенденцией, поскольку в них открывается гораздо больше экономических возможностей. Тем не менее быстрый рост городских территорий имеет и негативные последствия, от постоянных пробок на дорогах до загрязненного воздуха и неблагополучных районов с неприемлемо низким качеством жилья и недостаточным уровнем санитарно-гигиенических условий. Страны на продвинутом этапе развития активно вкладывают средства в дорожные системы «умный город», которые позволяют повысить эффективность управления транспортными и коммунальными сетями, для менее богатых стран важно найти более скромные, дешевые и надежные способы решения насущных проблем.

В целом, по оценкам недавнего исследования SKOLKOVO IEMS⁵, для обеспечения потребностей

3 World Energy Access Database, International Energy Agency

4 The World Factbook, CIA

5 «Четыре триллиона долларов на инфраструктуру: новая „золотая лихорадка“». Институт исследований развивающихся рынков SKOLKOVO, 2014 г.

Частная инициатива «Возрождение Татева», Армения

В 2008 году известный предприниматель, инвестор и филантроп Рубен Барданян предложил идею проекта по возрождению монастыря Татев в Армении. Идея заключалась в экономическом развитии и улучшении качества жизни населения в относительно отдаленной и изолированной местности в Армении посредством реконструкции Татевского монастыря, жемчужины классической армянской архитектуры. Монастырь расположен в живописной, но труднодоступной горной местности, поэтому проект мог стать успешным только в случае решения ряда проблем, связанных с инфраструктурой.

Общий объем инвестиций в составил около 80 млн долл. США и состоял из вкладов 147 доноров из 18 стран. Ключевым этапом проекта стало строительство уникальной канатной дороги, пролегающей через два каньона и значительно упростившей доступ к монастырю. Благодаря проекту число туристов, посещающих достопримечательность, выросло в десять раз. В 2013 году монастырь посетило почти 80 000 человек, что составляет около 20% от общего туристического потока в Армении. Канатная дорога стала финансово успешным проектом, приносящим существенную прибыль, которая реинвестируется в реконструкцию комплекса и инициативы по развитию местных общин. В регионе было построено одиннадцать новых гостиниц, а вместимость уже действовавших на момент начала реализации проекта увеличилась в три раза. В результате местный уровень безработицы снизился на 30%, а бюджет местной администрации получил дополнительные 2,5 млн долл. США в виде налоговых поступлений. Реализация проекта все еще продолжается. Официально проект завершится к концу 2017 года, однако его влияние на регион, несомненно, продолжится и в последующие десятилетия.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОЯС ШЕЛКОВОГО ПУТИ — СВЯЗЫВАЯ ВОСТОК И ЗАПАД

Китайское правительство столкнулось с проблемой снижения темпов экономического роста. После нескольких лет, в течение которых рост ВВП выражался двузначными цифрами, он снизился до 6,5–7% в год. Одним из препятствий для развития является недостаток инфраструктуры, особенно дорог, как железных, так и автомобильных, не только в Китае, но и в соседних странах, имеющих жизненно важное значение для эффективной логистики китайского экспорта и импорта. В Китае существует разительный контраст между уровнем развития восточного (приморского и интегрированного в мировую экономику) и западного (находящегося внутри страны и не интегрированного) регионов.

Чтобы решить эту проблему, Китай разработал стратегию под названием «Один пояс и один путь», состоящую из двух проектов: «Экономический пояс Шелкового пути» и «Морской Шелковый путь XXI века». «Экономический пояс Шелкового пути» должен стать перспективным транспортным коридором с соответствующей инфраструктурой, который будет проходить по нескольким маршрутам. Северная дорога начинается в Северо-Западном Китае и проходит через Казахстан и Россию в Западную Европу. Южный путь пролегает через Среднюю Азию и Ближний Восток, а третий маршрут связывает Китай с Индией, Бангладеш и Мьянмой. «Морской Шелковый путь XXI века» включает в себя традиционный маршрут к Индийскому океану через Малаккский пролив и смелое намерение проложить путь в Северную Европу вдоль российского полярного побережья.

Общий бюджет мега-проекта оценивается в 890 млрд долл. США и распространяется на более чем 900 отдельных проектов в 60 странах мира. Для управления бюджетом проекта были созданы крупные финансовые институты: Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (с капиталом в 100 млрд долл. США) и Фонд Шелкового пути (с капиталом в 40 млрд долл. США). В проекте также будут использоваться средства Нового банка развития (известного под неофициальным названием «Банк БРИКС»). Значение проекта выходит за рамки его воздействия на транспортную инфраструктуру. Он будет способствовать двустороннему и многостороннему сотрудничеству в области энергетики, сельского хозяйства, торговли, информационных технологий и телекоммуникаций, научных исследований и разработок, а также туризма.

РИС. 6: Экономический пояс Шелкового пути



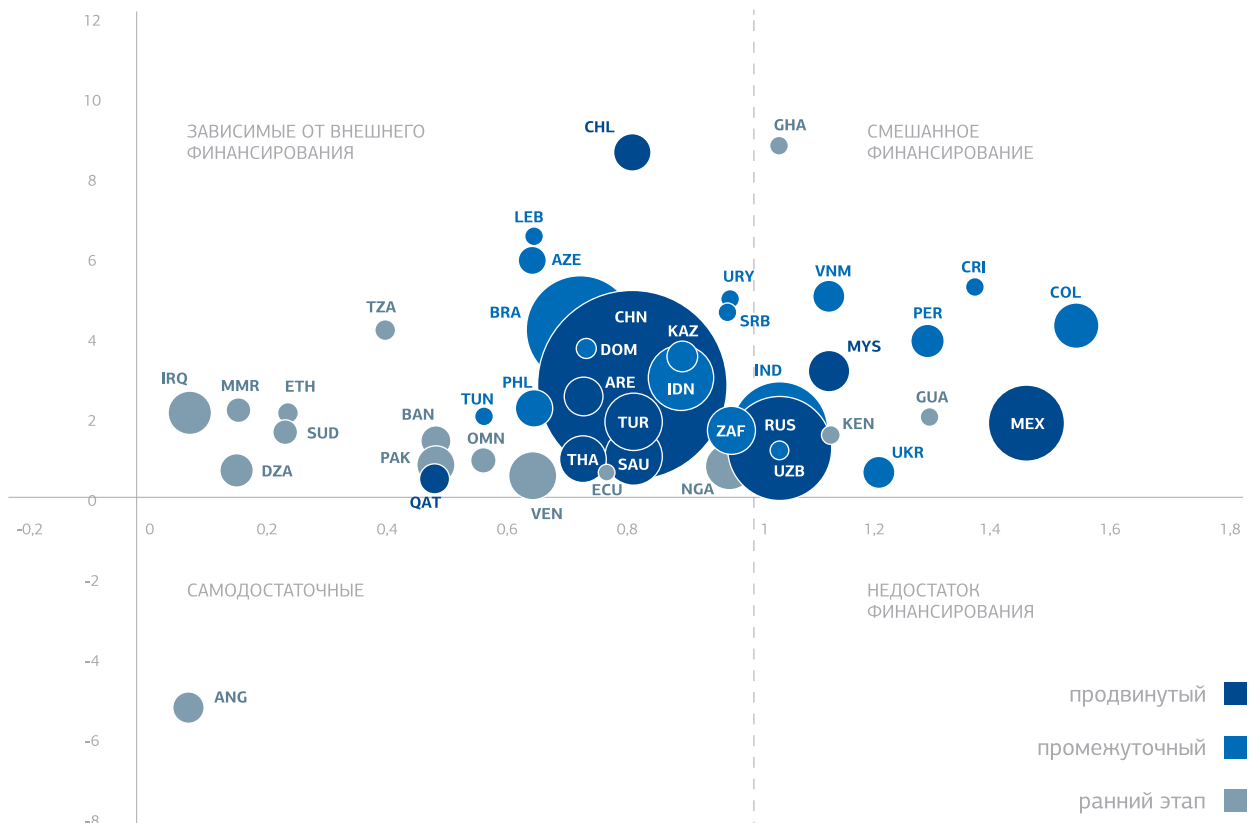
в инфраструктуре 25 наиболее населенных развивающихся стран к 2020 году необходимо инвестировать более 4 трлн долл. США. В эту сумму входит 629 млрд долл. США на энергетику, 415 млрд долл. США на водоснабжение и другие коммунальные системы, 1,4 трлн долл. США на транспортную сеть и 1,6 трлн долларов США на системы связи. Одной из проблем здесь является нахождение источников необходимого финансирования; вторая проблема — эффективность реализации проектов. С точки зрения финансирования, всего лишь несколько небольших рынков, в основном в Латинской Америке, способны привлечь достаточно средств из разных источников, как внутренних, так и внешних (см. Рис. 7). Крупнейшим развивающимся рынкам необходимо найти инструменты привлечения государственных и частных инвестиций и определиться с подходящими институциональными форматами реализации проектов, сочетающими перспективу развития с операционной эффективностью.

Для обеспечения потребностей в инфраструктуре 25 наиболее населенных развивающихся стран к 2020 г. необходимо инвестировать более 4 трлн. долл. США

Революция в институциональных подходах к развитию?

Таким образом, мы наблюдаем ни много ни мало институциональную революцию в осуществлении масштабных инфраструктурных проектов. С одной стороны, межгосударственное сотрудничество стремительно

РИС. 7: Размер потенциала для инфраструктуры и возможности финансирования. По горизонтали: легкость получения кредита (в % от среднего значения для стран ОЭСР), по вертикали: ПИИ, в % от ВВП. Размер потенциала пропорционален ВВП, отнесенному к индексу логистической эффективности



отходит от традиционной схемы, в которой ресурсы развитых рынков направлялись на развивающиеся рынки, переходя на новую модель, в которой все большее значение имеет кооперация быстроразвивающихся рынков друг с другом.

Китай, в частности, становится одним из крупнейших доноров развития, особенно на африканском континенте. Основным органом содействия международному развитию в Китае является Департамент по оказанию помощи иностранным государствам Министерства коммерции. В апреле 2011 года Китай выпустил «Белую книгу о помощи иностранным государствам», в которой четко обозначена приверженность сотрудничеству «Юг-Юг», при этом подчеркивается, что оказываемая помощь представляет собой «модель с присущими ей особенностями». Подход Китая «поможет странам-бенефициарам усилить их способности к самостоятельному развитию, а также обогатить и улучшить качество жизни людей, стимулировать экономический рост и социальный прогресс».⁶ Другие продвинутые развивающиеся рынки подхватывают эту инициативу, что приводит к росту инвестиций в развитие из России, Турции и стран Персидского залива (для более полной картины см. главу, посвященную устойчивому развитию).

Другим важным явлением становится возникновение частных акторов нового типа — негосударственных агентств по развитию. Они отличаются от традиционных доноров благотворительности тем, что ориентированы на финансово устойчивые проекты, оказывающие комплексное воздействие на инфраструктуру, местный бизнес и население и приводящие к долгосрочному улучшению экономических возможностей. В таких инициативах часто важную роль играют этнические диаспоры, при этом используются инновационные инструменты, такие как «диаспорные облигации», предназначенные для финансирования важных проектов в странах происхождения.

Повышение качества жизни на развивающихся рынках — далеко не единственный выигрыш от таких инвестиций. Эконометрические исследования, проведенные Всемирным банком и Университетом Дьюка, показывают, что упомянутые инвестиции в инфраструктуру в размере 4 трлн долл. США позволят создать около 20 млн рабочих мест. Эти инвестиции дадут дополнительные 5% ВВП в виде налоговых поступлений, которые могут быть использованы для обеспечения более высокого уровня здравоохранения, образования и других услуг растущему населению. Многие, если не большинство, новых рабочих мест будут созданы в высокооплачиваемой сфере обслуживания. Кроме того, эти инвестиции могут увеличить объем рынков капитала в развивающихся странах на 2,5 млрд долл. США, однако для этого необходимо изменение законодательства и регулирования. ■

6 Non-DAC Donors and Humanitarian Aid. Shifting Structures, Changing Trends. Global Humanitarian Assistance, 2011.



ИНТЕРВЬЮ

Рубен Варданян, предприниматель и филантроп, Россия / Армения

35

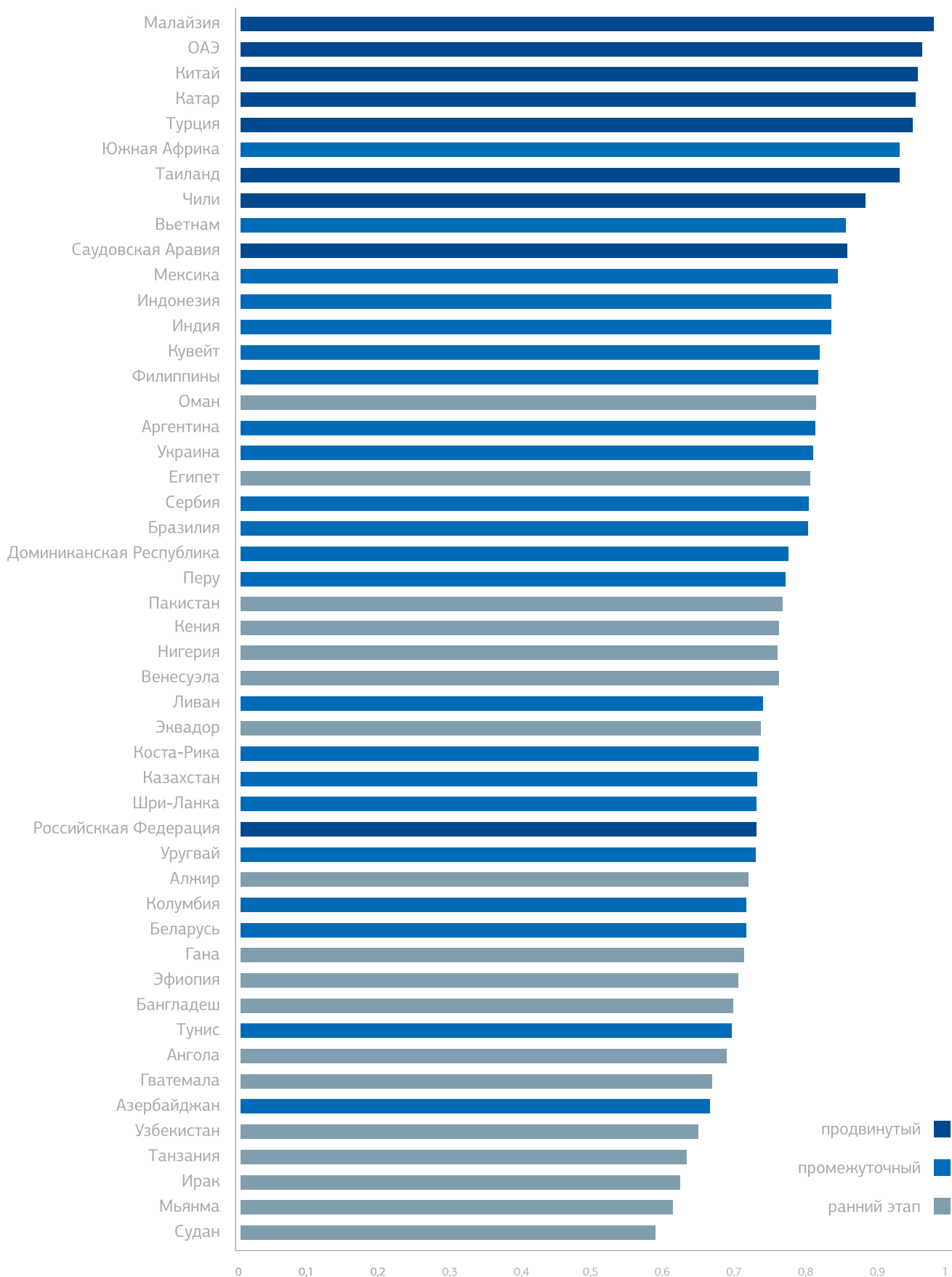
Инвестиционные инициативы частного сектора для регионального развития и экономических изменений

Вы одним из первых бизнесменов в мире, которые занялись частными инициативами по развитию регионов. Каково ваше личное видение этого процесса?

Действительно, частные компании, которые берут на себя обязанности по развитию регионов и стран, — это новая международная тенденция. Возникновение таких компаний обусловлено одной веской причиной. Существующие в настоящее время международные институты по развитию недостаточно эффективны: бюрократические правила требуют постоянной отчетности о потоках средств перед заинтересованными сторонами. В итоге жертвами таких бюрократических игр становятся реальные долгосрочные проекты регионального развития.

Частные компании объединяют стейкхолдеров и менеджеров проектов, которые готовы принять риски, связанные с долгосрочной перспективой развития. В этом состоит ключ к успеху. Если с вами работают правильные люди, нет никаких ограничений для реализации подобных инициатив и проектов.

РИС. 8: Индекс эффективности логистики в % от среднего показателя по странам ОЭСР. Некоторые из продвинутых стран достигли конкурентоспособности логистической инфраструктуры на мировом уровне, однако страны на промежуточной стадии в среднем имеют показатель примерно на 30% ниже уровня стран ОЭСР, в странах ранней стадии ситуация еще более сложная



Развитие цифровых технологий

Цифровые возможности: прыжок в развитии

Цифровые технологии не являются чем-то новым, но в настоящее время они достигли такой степени развития, что превратились в основную движущую силу преобразований в мире. Цифровые технологии влияют по многим важным аспектам на деятельность корпораций, условия жизни общества и отдельных людей. Быстроразвивающиеся рынки не стоят в стороне от данного процесса, и развитие цифровых технологий является одной из областей, где для них возможен прорыв к переднему краю созданий и реализации инноваций.

Существует большой потенциал использования этих технологий для преодоления недостатков физической инфраструктуры, достижения большей социальной целостности и строительства экологически безопасных производственных объектов, способных значительно увеличить международную конкурентоспособность развивающихся рынков. Однако, чтобы такие оптимистичные сценарии стали реальностью, эти страны должны сделать правильные ставки в глобальной цифровой гонке, отчасти потому, что они более ограничены в ресурсах, чем страны с развитой экономикой.

Развитие сети Интернет в начале 1990-х годов стало поворотным событием. Первоначально система создала глобальные информационные потоки, вскоре мировая сеть превратилась в важный инструмент торговли, позволяя предприятиям экономить на дорогих физических торговых площадях и оптимизировать логистику поставок. Наконец, резкое увеличение скорости передачи данных способствовало внедре-

Быстроразвивающиеся рынки имеют все возможности для использования цифровых технологий в целях преодоления недостатков физической инфраструктуры, достижения большей социальной целостности и строительства экологически безопасных производственных объектов, способных значительно увеличить международную конкурентоспособность

Быстроразвивающиеся рынки владеют примерно 30% из 500 наиболее мощных суперкомпьютеров

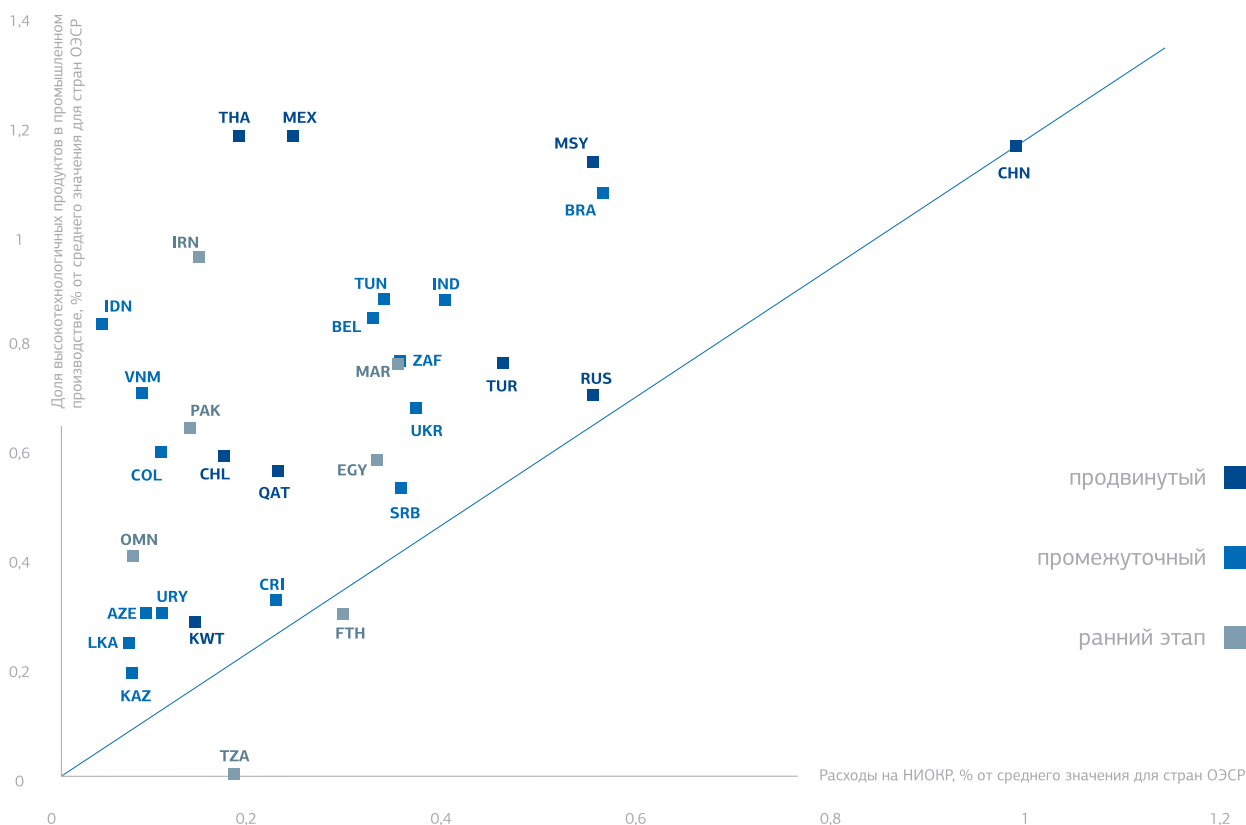
нию концепции «облачных вычислений», при которой физическое расположение машин для хранения и обработки информации не играет никакой роли. Сегодня можно получить доступ к почти бесконечным возможностям вычисления и хранения практически из любой точки земного шара.

Наступила эра «больших данных» — способность анализировать огромные объемы неструктурированной информации способами, которые все больше приближаются к области искусственного интеллекта. Другими важными мировыми тенденциями являются мобильность и социальные тенденции; благодаря им возможно создание сложных схем взаимодействия между находящимися далеко друг от друга людьми, иногда абсолютно не знакомыми друг с другом, для решения как личных, так и бизнес-задач.

Даже рынки на ранней стадии развития создают инновации в «цифре»

Группа стран, находящихся на продвинутом этапе, постепенно подбирается к переднему краю создания инноваций. Самый мощный в мире суперкомпьютер с 2012 года находится в Китае, а в целом на развива-

РИС. 9: Инновационные условия и эффекты: расходы на научные исследования и разработки и доля высокотехнологичных и умеренно высокотехнологичных продуктов в промышленном производстве. Китай явно лидирует в данной группе. Хотя объемы продукции некоторых стран выше среднего уровня по странам ОЭСР, ни одна страна не приближается к уровню расходов ОЭСР на научные исследования и разработки. Тем не менее, несколько неожиданно, производство высокотехнологичной продукции опережает расходы на научные исследования и разработки, а не наоборот. Только в Танзании и Эфиопии инвестиции пока что не дают значимого эффекта



ющиеся страны приходится почти 30% из списка 500 наиболее производительных вычислительных машин в мире. Некоторые российские компании, такие как АБВУУ или «Яндекс», достигли известности на мировом рынке решений искусственного интеллекта. Китайские производители Huawei, ZTE, Lenovo и другие занимают все большую долю на международном рынке компьютеров и телекоммуникационного оборудования. Новым важным направлением развития может стать передовая промышленная робототехника, благодаря которой индустриальные предприятия могут выйти на новые уровни производительности. Китайские промышленные гиганты стали крупнейшими инвесторами в системы такого типа, в 2015 году на их долю пришлось 25% всех мировых закупок робототехники (более 55 000 единиц). Таким образом, у продвинутых развивающихся рынков существует достаточно возможностей для развития бизнеса, связанного с передовыми технологиями, с учетом относительно низкой стоимости труда высококачественных специалистов.

Что касается стран промежуточной группы, особенно традиционно продвинутых в компьютерном отношении Индии, Бразилии и Южной Африки, то перед ними стоит двойная задача: сохранить конкурентоспособность в использовании цифровых технологий в промышленном секторе и стремиться повысить доступность цифровых технологий для населения. Потенциальные выгоды огромны. Например, Индия уже стала второй страной в мире по количеству интернет-пользователей (более 460 млн). Тем не менее, уровень проникновения Интернета в стране до сих пор составляет только 35%, по сравнению с 71% в России или 52% в Китае. Это означает, что в ближайшие годы, весьма вероятно, в Интернет выйдут десятки миллионов новых потребителей и клиентов. Фактически уже 2015 год стал годом крупного прорыва: по некоторым оценкам, в течение года более 100 млн индийцев получили доступ к Интернету, что, вероятно, является мировым рекордом для темпов цифровизации⁷. На подобных рынках часто появляются лидеры международного бизнеса, которые для достижения международного успеха делают ставку на устойчивые операционные модели и смелые концепции стратегического развития, отработанные на обширной клиентской базе у себя на родине (см. кейс южноафриканской компании Naspers).

Страны на раннем этапе все еще имеют компьютеры меньшей мощности, более медленный и дорогой доступ в Интернет и технологически менее сложное программное обеспечение, но зачастую они добиваются удивительных результатов относительно уров-

ИНВЕСТИЦИИ В ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ СОЗДАЮТ NASPERS, КРУПНЕЙШУЮ КОМПАНИЮ В АФРИКЕ

Если бы вы хотели создать самую дорогую компанию на африканском континенте, богатым полезными ископаемыми, куда бы вы вложили средства? Алмазы, нефть, редкие металлы? Компания Naspers из Южной Африки обратила свой взор на совершенно ином направлении. Медиахолдинг, ведущий деятельность с начала 1910-х годов, в конце XX века стал искать новые стратегические направления работы. Интернет еще только начинал развиваться в мире, и многие наблюдатели предсказывали, что пройдет много лет, прежде чем менее развитые страны мира смогут воспользоваться его преимуществами.

Однако Naspers стала одним из первых инвесторов не только на внутреннем рынке, где начала работу в качестве интернет-провайдера еще в 1997 году, но и за рубежом. В 2001 году компания сделала смелый шаг, инвестировав около 36 млн долл. США в малоизвестную китайскую интернет-компанию Tencent. Это оказалось одной из самых выгодных в истории сделок, даже по высоким стандартам интернет-отрасли. Популярность онлайн-мессенджера Tencent и приложения для смартфонов WeChat буквально взлетела в последующие годы, и теперь доля Naspers в компании оценивается примерно в 40 млрд долл. США.

Эта успешная сделка не была единственной в своем роде. Компания Naspers намеренно ищет возможности для инвестиций в Интернет на развивающихся рынках. Крупные средства были вложены в российскую компанию DST Holdings, которая контролирует некоторые из крупнейших интернет-активов страны, в том числе Mail.ru Group (владелец платформы электронной почты № 1 в России), две ведущие социальные сети, а также крупных разработчиков игр.

Сейчас Naspers оценивается в более чем 66 млрд долл. США на Йоханнесбургской фондовой бирже, являясь шестой по величине интернет-компанией в мире, а с мая 2015 года носит титул самой дорогой корпорации в Африке.

⁷ Internet Live Stats

Яндекс.Деньги: ЦИФРОВАЯ ФИНАНСОВАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Сервис Яндекс.Деньги является замечательным примером эволюции от относительно базового сервиса в виде электронных платежей к более сложным продуктам, построенным на основе социальной инженерии и обеспечивающим доступность финансирования отдельных гражданских инициатив. Быстрое развитие цифровых платежных технологий значительно расширило сферу применения платежей между физическими лицами за счет преодоления двух существенных недостатков, которыми обладали традиционные способы: во-первых, относительно высокая стоимость, а во-вторых, необходимость посещения офиса платежного агента сначала отправителем, а затем получателем. Неудивительно, что электронные кошельки, позволяющие за сравнительно небольшую комиссию отправлять и получать деньги нажатием одной кнопки на компьютере, быстро стали популярными везде, где доступен Интернет.

Эта революция привела к важным социальным эффектам, один из которых — появление краудфандинга, коллективного сбора денег на финансирование бизнес-проектов или других инициатив. С появлением цифрового краудфандинга стало возможным получение коллективного финансирования небольших проектов: как в области бизнеса или творчества, так и в области частной гражданской инициативы. Такими гражданскими «микропроектами» могут стать, скажем, работы по облагораживанию двора, поддержка частного приюта для бездомных животных или сбор средств для нуждающихся соседей. Без преувеличения можно сказать, что такие проекты становятся основой гражданского общества XXI века, особенно в развивающихся странах, где гражданская инициатива представляет собой относительно новое явление.

Яндекс.Деньги, ведущая платформа электронных платежей в России, предоставляет специальную готовую к работе услугу для профессионального и непрофессионального сбора средств, позволяющую использовать все возможные каналы платежей — от банковских карт до электронных кошельков. Услуга включает в себя программное приложение для управления кампаниями по сбору пожертвований, интегрированное в интерфейс социальных сетей Facebook и ВКонтакте, являющихся наиболее важными инструментами для продвижения краудсорсинговых проектов. Услуга также интегрирована со смежным проектом Яндекс.Музыка, что позволяет поклонникам отправить деньги напрямую своему любимому музыканту или группе.

Яндекс.Деньги является одним из наиболее удобных и надежных электронных кошельков на российском рынке (более 20 млн счетов). В 2015 году общий доход компании составил более 3 млрд рублей (более 50 млн долл. США). Согласно исследованиям TNS Group, компания занимает лидирующее положение в России по рыночному проникновению: 44% взрослого населения России совершает, по меньшей мере, один платеж в год с использованием сервиса Яндекс.Деньги⁹.

ня вовлеченных ресурсов. Даже группа неактивного этапа, имеющая гораздо меньше возможностей во всех других областях, делает успехи в цифровых технологиях. Рассмотрим пример Нигера, одной из самых бедных стран мира с неразвитой инфраструктурой. В то время как лишь около 11% населения имеет доступ к таким жизненно важным системам, как электро- или водоснабжение, а официальный уровень грамотности населения не превышает 30%, мобильными телефонами пользуется 48% населения, что открывает возможности для более широкого развития цифровых технологий. В то же время в Кении, типичном рынке ранней стадии, семья с большей вероятностью будет иметь дома мобильный телефон, чем мебель.

Безусловно, используемые в этих странах устройства в основном гораздо менее функциональны, чем ультрасовременные смартфоны, которые мы видим на улицах Лондона или Нью-Йорка. Тем не менее, они могут быть использованы в рамках бизнес-платформ, сочетающих технологические и социальные инновации для раскрытия новых рыночных возможностей, примером чего может служить мобильная платежная система M-Pesa в Кении и Танзании.

Таким образом, для стран ранней стадии развития цифровая грамотность стала новым типом базовой грамотности, особенно для молодых поколений. Цифровые счета превращаются в основные счета семей и предприятий, что позволяет им не пользоваться услугами инертных и неэффективных традиционных банков. Цифровые торговые площадки позволяют мелким фермерам и ремесленникам продавать продукцию по более выгодным ценам и в больших количествах, а также выходить на мировые экспортные рынки. Феномен «перепрыгивания», при котором даже ограниченные цифровые ресурсы используются вместо более инертных и недостаточно эффективных физических систем, создает разнообразные и неожиданно масштабные возможности для ведения бизнеса во всех странах ранней стадии развития.

⁹ «Сервисы электронных платежей в России», TNS, 2015 г.



ИНТЕРВЬЮ

Сергей Андреев, генеральный директор компании АБВУУ, занимающей лидирующие позиции в мире в сфере машинного перевода и распознавания изображений

41

Конкурировать в сфере передовых технологий могут не только крупные мировые игроки

По вашему мнению, в будущем присутствие стран с быстроразвивающимися рынками в сфере передовых технологий будет увеличиваться или сокращаться?

Многие страны с быстроразвивающимися рынками могут по праву гордиться высоким уровнем образования, широким спектром технических специальностей и качественным человеческим капиталом. Это означает, что у них достаточно потенциала, чтобы занять не последнее место в мировой технологической иерархии, а также на местных быстроразвивающихся рынках.

История успеха АБВУУ состоит в том, что независимая компания из страны с быстроразвивающимися рынками смогла конкурировать с крупными мировыми игроками в сфере разработки искусственного интеллекта. Как вы думаете, ваш успех был исключением из правил или его повторение неизбежно в ближайшие годы?

Конечно же, я не думаю, что успех компании АБВУУ является исключением из правил. Есть ряд фундаментальных причин, которые помогли нашей компании добиться успеха. Я полагаю, несколько компаний из стран с быстроразвивающимися рынками смогут захватить существенную долю мирового рынка в своих областях благодаря высокому уровню технического развития и научным исследованиям.

Согласно исследованиям, потребители в быстроразвивающихся странах уже сегодня демонстрируют готовность к более ответственному поведению, чем в развитых

В целом масштаб рыночных возможностей в области цифровых технологий очень велик во всех трех группах. Размер инвестиций в этой области составляет около 2–5% от ВВП, т. е. почти 1 трлн долл. США ежегодно. Один только Китай инвестирует почти половину этой суммы. Помимо всего прочего, Китай уже является крупнейшим в мире рынком промышленной робототехники; в 2015 году в стране было установлено приблизительно 55 000 промышленных роботов, что составило около 25% от общемирового показателя.

История. Многие развивающиеся рынки были в первых рядах развития цифровых технологий

Некоторые из сегодняшних развивающихся стран занимаются инновациями в области цифровых технологий гораздо дольше, чем принято считать. Россия была одной из стран-пионеров разработки вычислительных устройств, введя в эксплуатацию в 1952 году первый в континентальной Европе электронный компьютер. Именно Россия помогла Китаю запустить первые ЭВМ, а также приняла участие в ранних этапах компьютеризации Индии в конце 1950-х годов. Такие страны, как Индия, ЮАР и Бразилия, получили первые ЭВМ в конце 1950-х годов посредством импорта из США или Великобритании. Позже они приступили к размещению у себя производств международных компаний, таких как IBM, а затем стали развивать национальный потенциал в области производства аппаратного и программного обеспечения⁸. Бразилия была более успешной в первой области, с такими признанными игроками как SOBRA, Prologica или Microdigital, в то время как Индия вышла на мировой уровень в области компьютерного программирования с такими компаниями, как Infosys и Satyam, начавших в 1980-е работу с нуля и выросших до уровня международных продаж в десятки миллиардов долларов. Такие страны, как Малайзия, Турция, Иран, Мексика, Аргентина и Египет также имеют солидный опыт работок в этой сфере. ■

8 South Africa's First Computers. Mybroadband, 2015. História dos Computadores no Brasil. MUSEO du Computador, Brazil. History of Computing in India (1955-2000). IEEE Computer Society, 2012.

Устойчивое развитие

Не только экономическое развитие

Хотя понятия быстроразвивающихся рынков и устойчивого развития возникли практически одновременно — в начале 1990-х годов, — долгое время казалось, что они существуют в параллельных мирах. В то время как развитые страны сделали ставку на «зеленую экономику» и добились быстрых успехов в обеспечении экологической безопасности, на быстроразвивающихся рынках экономическое и социальное развитие происходило в рамках так называемой «коричневой» модели роста, то есть практически без учета последствий, которые несут сверхвысокие темпы роста. Со временем дисбаланс, возникший в результате такого роста, стал настолько очевиден, что заставил всерьез задуматься о направлении развития в будущем.

Сегодня концепция устойчивого развития занимает все более важное место в повестке дня быстроразвивающихся стран, хотя порой внимание к ней привлекается скорее со стороны международных организаций и правительств, а не со стороны общества или местного бизнеса. По данным The Nielsen Company, потребители в таких странах уже демонстрируют более ответственное потребительское поведение, чем население стран, которые мы привыкли называть «развитыми»¹⁰. В то же время в развивающихся странах не всегда имеется необходимая нормативно-правовая база, что осложняет внедрение устойчивых бизнес-моделей.

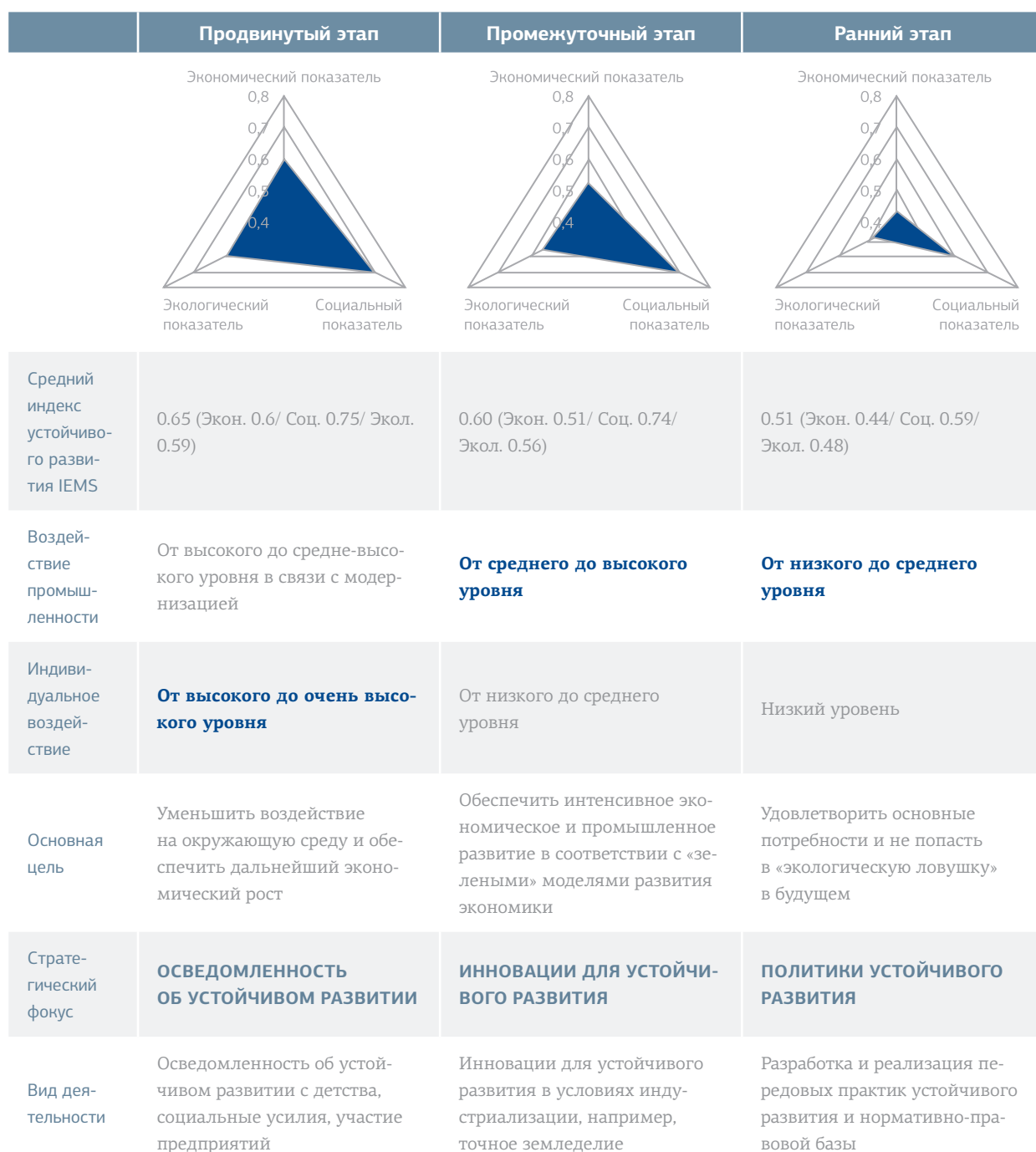
Существует множество различных точек зрения на то, что делает рост устойчивым, что означает этот термин и как достичь устойчивости.

В то время как развитые страны сделали ставку на «зеленую экономику» и добились быстрых успехов в обеспечении экологической безопасности, на быстроразвивающихся рынках экономическое и социальное развитие происходило в рамках так называемой «коричневой» модели роста, то есть практически без учета последствий, которые несут сверхвысокие темпы роста

Термин «устойчивое развитие» был принят в 1992 году на Саммите Земли в Рио-де-Жанейро

Если обратиться к истории, формирование этой концепции началось после отчета «Limits of the Growth» (Римский клуб, 1972 год), а использоваться в качестве общепринятого термина она стала после первого в мире Саммита Земли, проведенного в Рио-де-Жанейро в 1992 году. В течении этих двадцати лет значение термина претерпело важные изменения: первоначальный акцент на недостатке ресурсов и загрязнении окружающей среды был расширен за счет понятия социальной инклюзивности. Сегодня SKOLKOVO IEMS определяет устойчивое развитие как «динамический процесс, обеспечивающий социально-инклю-

РИС. 10: Общий анализ по трем показателям устойчивого развития трех групп быстроразвивающихся рынков



живный рост и в то же время защищающий и совершенствующий системы жизнеобеспечения планеты».

В соответствии с Глобальным индексом устойчивого развития, введенным SKOLKOVO IEMS в специальном отчете¹¹, быстроразвивающиеся рынки в основном сосредоточены в середине спектра. Лидирующий по этому показателю Уругвай занимает 23-е место в мире (из 142 стран), а, например, Ангола находится в конце нижней десятки стран этого перечня. Если принимать во внимание средние показатели, можно не заметить важные качественные различия. Эти различия становятся заметными, если провести отдельный анализ стран по трем показателям устойчивого развития: экологическому, социальному и экономическому.

Преодоление разрыва между устойчивостью и ростом

Страны, находящиеся на продвинутой стадии развития, достигли значительного экономического прогресса, результаты которого были в большей степени реинвестированы в социальную сферу. В таких странах, как Россия и Китай, исторически сложился высокий уровень инклюзивности общества с развитыми образовательными учреждениями и государственной системой здравоохранения. В связи с этим, индексы этих стран по социальному измерению близки к уровням лидеров рейтинга. Однако они находятся на достаточно слабых позициях с точки зрения экологического аспекта, так как ускоренный рост в предыдущие периоды часто происходил на фоне отсутствия инвестиций даже в базовые меры защиты окружающей среды (например, производство электроэнергии на угольных электростанциях в Китае). Сегодня уровень экологической ответственности предприятий на продвинувшихся рынках повысился: они инвестируют в модернизацию производственных фондов, зачастую в связи более жесткими государственными требованиями.

Однако новые проблемы возникают в связи с воздействием на окружающую среду со стороны растущего потребительского класса. Китайские и российские потребители все больше стремятся к образу жизни, характерному для населения западных стран: высокому потреблению энергии и использованию личных транспортных средств. Создание моделей поведения, которые обеспечат качество жизни на уровне ЕС или США, но с гораздо меньшим индивидуальным воздействием на окружающую среду, является действительно сложной задачей для продвинувшихся быстроразвивающихся рынков. В целом любая стратегия устойчивого развития должна быть направлена на повышение социальной осведомленности обеих целевых групп — производителей и потребителей. Различные заинтересованные стороны — научно-исследовательские центры, СМИ или лидеры общественного мнения — могут принять участие в реализации такой стратегии в качестве инициаторов перемен. Особенно остро вопрос устойчивости стоит перед странами промежуточной стадии развития, в первую очередь в силу «наследства» по всем трем измерениям. С точки зрения социального развития, инклюзивность по-прежнему является проблемой даже среди лидеров группы — Бразилии, ЮАР и Индии. В этих странах все еще остро стоят проблемы

SKOLKOVO IEMS определяет устойчивое развитие как «динамический процесс, обеспечивающий социально-инклюзивный рост и в то же время защищающий и совершенствующий системы жизнеобеспечения планеты»

11 Sustainable Russia. SKOLKOVO Institute for Emerging Market Studies, 2016

ЖИВУ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ САМОЙ ДРЕВНЕЙ ГЛОБАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ¹²

Одна из самых древних глобальных проблем — доступ к свежей и чистой питьевой воде. В настоящее время она становится все более актуальной для многих быстроразвивающихся стран в связи с ростом численности населения, изменением климата, урбанизацией и расширением сельскохозяйственной деятельности. На решение этого вопроса направлены усилия многих правительств и благотворительных организаций, но Jibu является относительно редким случаем успешного предприятия в этой области, приносящего прибыль. Компания была основана в 2012 году Рэнди и Галеном Уэлшами, отцом и сыном, которые совместно разработали стратегическую бизнес-модель, способную создавать также и пользу для общества.

Модель основана на франчайзинге. Компания Jibu со штаб-квартирой в Кампале (Уганда) предоставляет предпринимателям из стран Восточной Африки оборудование для фильтрации и розлива воды, а также торговое оборудование и производственные ноу-хау. Технология позволяет предпринимателям продавать 20-литровую бутылку чистой воды менее чем за 1 долл. США, что является очень конкурентоспособной ценой, обеспечивающей доступность продукта на массовом рынке. Последующий объем операций позволяет как франчайзи, так и франчайзеру работать в условиях гарантируемой прибыли.

Для того, чтобы реализовать модель франчайзинга в Африке, ее пришлось переосмыслить, поскольку большинство потенциальных франчайзи не имеют первоначального капитала и не могут легко получить банковские кредиты. Jibu берет на себя роль банка в дополнение к традиционным обязанностям франчайзера, предоставляя необходимый для начала деятельности стартовый капитал. Сочетание финансовой, технологической и маркетинговой поддержки действительно уникально для этой части мира. Такая комплексная поддержка обеспечивает одновременно все три аспекта устойчивого развития — экологический, социальный и экономический — для достижения амбициозной миссии Jibu: «Мы раскрываем скрытый экономический потенциал совместного инвестирования предпринимателей в развивающихся странах, чтобы создать постоянно развивающуюся сеть компаний для немедленного обеспечения питьевой водой наибольшего количества людей».¹³

12 Более подробную информацию можно найти в публикации Citizen Today. EY, December 2015.

13 Jibu: Franchising Water Treatment: Jibu Is Building a Global Network of Safe-Water Franchises. Galen Welch, Changemakers.

равных возможностей для коренных племен, каст, религиозных меньшинств, женщин и иных социально незащищенных групп. В то время как уровень экологической безопасности стран на промежуточной стадии находится в данный момент на одном уровне с продвинувшимися странами, необходимы значительные инвестиции для поддержания этого уровня и улучшения ситуации, так как эти страны все еще находятся на этапе всеобъемлющей индустриализации.

В то же время экономические возможности для решения этих проблем в странах переходной группы весьма ограничены. Таким образом, общество, деловые круги и правительства сталкиваются с очень широким спектром задач в сфере устойчивого развития: от улучшения системы здравоохранения, образования и даже санитарно-гигиенических условий до поддержания высоких темпов роста ВВП экологически безопасным способом. Решение этих задач потребует значительных инноваций в сфере вопросов устойчивого развития и непременно использования современных цифровых технологий, особенно с точки зрения их мобильных и социальных возможностей. Страны на ранней стадии развития, как правило, имеют более низкие баллы по всем трем показателям, при этом наиболее остро там обнаруживаются социальные дисбалансы. Тем не менее, в связи с низким уровнем индустриализации, сегодня у этих стран есть уникальная возможность учиться на чужих ошибках, чтобы избежать практики неустойчивого, «коричневого роста», которому в прошлом следовали продвинувшиеся развивающиеся страны.

Основным вызовом для стран на ранней стадии развития является разработка всеобъемлющей и сбалансированной стратегии устойчивого развития, поскольку им необходимо продемонстрировать

прогресс по всем трем измерениям устойчивого развития одновременно. Хорошая новость заключается в том, что международные компании с большой степенью вероятности распространяют свои корпоративные стандарты на местные условия, и эти стандарты, как правило, оказываются выше, чем государственные нормативно-правовые требования. На основе полученных знаний и компетенций эти страны должны направить усилия на разработку и реализацию государственной политики и нормативно-правовых требований для достижения целей сохранения биоразнообразия, обновления устаревших методов ведения сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых (например подсечно-огневое земледелие), сокращения бедности, ликвидации голода на фоне быстрого достижения прогресса в экономическом развитии и повышения качества жизни.

Кто отвечает за устойчивое развитие?

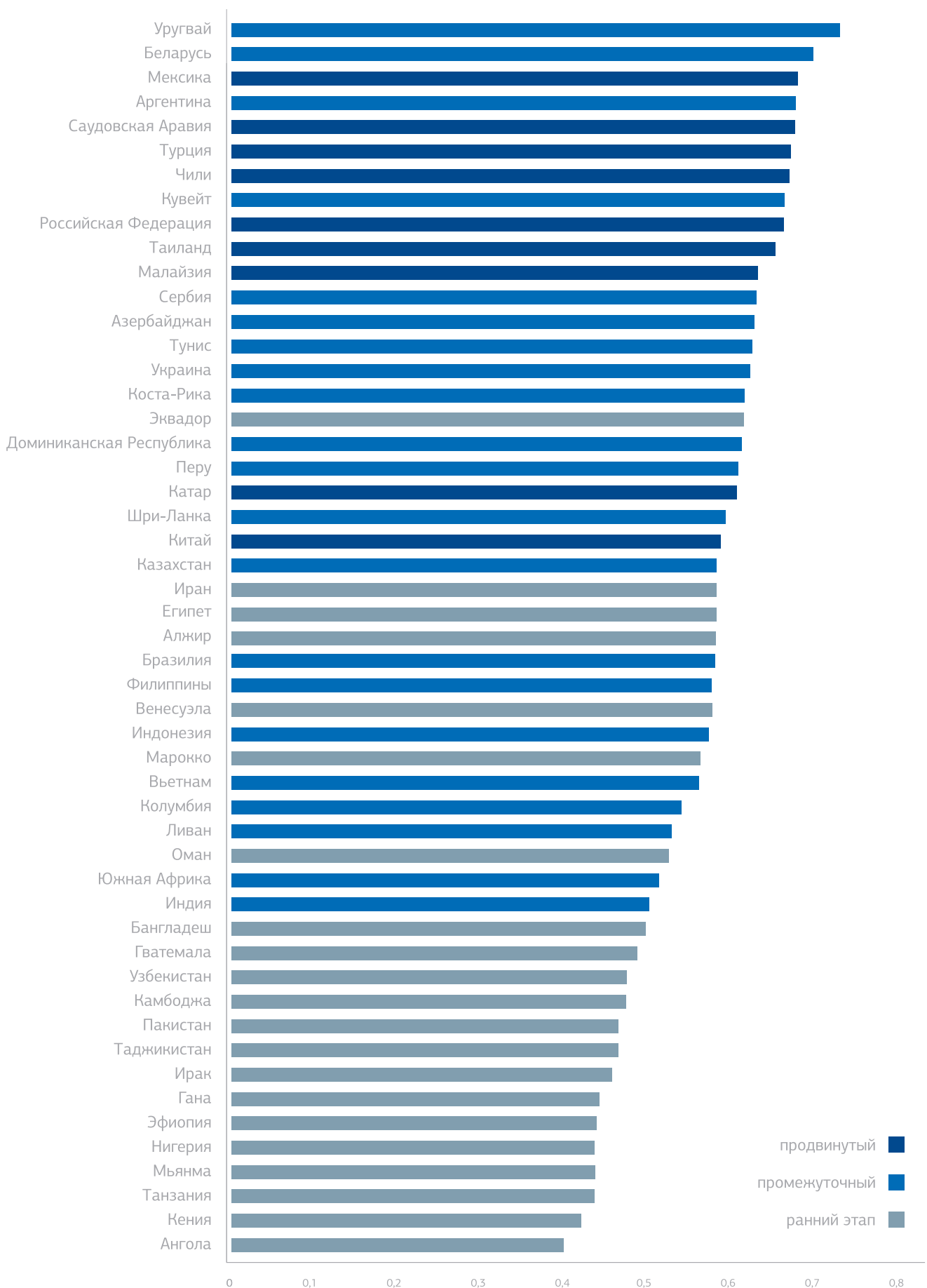
В прошлом основные мероприятия, необходимые для достижения устойчивого развития, были связаны исключительно с деятельностью правительств или международных организаций. Однако в последнее время наметились две важные новые тенденции, которые во многом повторяют тренды, упоминаемые ранее в связи с развитием инфраструктурных проектов.

С одной стороны, все большее значение приобретает сотрудничество между быстроразвивающимися рынками. Страны-соседи, такие как Россия и Китай, неизбежно оказываются в одной лодке с точки зрения воздействия на экологию и решения связанных с этим проблем. В то же время влияние социальной инклюзии (или эксклюзии) может распространиться далеко за пределы государственных границ, о чем свидетельствует миграционный кризис в Европе, затрагивающий не только ЕС, но и многие быстроразвивающиеся рынки на Ближнем Востоке, страны Магриба (часть Северной Африки к западу от Египта), а также страны Африки южнее Сахары. Такие страны, как Россия, Китай, Турция, Саудовская Аравия и ОАЭ расширяют программы, нацеленные на поддержку устойчивого развития в финансово менее благополучных развивающихся странах.

С другой стороны, частные компании, как международные, так и местные, становятся все более важными участниками инициатив в области устойчивого развития. Можно привести множество примеров эффективных форм частно-государственного партнерства: от Глобального альянса по вакцинам и иммунизации (GAVI) до программы «Рост для Африки» (Grow Africa). Такие партнерства позволяют соединить финансовые возможности и усилия правительств, неправительственных организаций и ведущих корпораций и часто предоставляют значительные возможности для ведения бизнеса компаниям, имеющим долгосрочное стратегическое видение. ■

Все большее значение приобретает сотрудничество между быстроразвивающимися рынками. Страны-соседи неизбежно оказываются в одной лодке с точки зрения воздействия на экологию и решения связанных с этим проблем

РИС. 11: Индекс устойчивого развития IEMS для быстроразвивающихся рынков. По этой шкале (где 0 = низкий показатель, 1 = высокий показатель) наиболее эффективная в мире страна, Норвегия, имеет балл 0,95, в то время как занимающая самую низкую позицию Демократическая Республика Конго имеет балл 0,26



Джейви Раман, президент группы компаний Unilever в России, Украине и Беларуси

Трансформационные изменения как концепция компании Unilever

Какова роль транснациональных корпораций в продвижении вопросов устойчивого развития в быстроразвивающихся странах? Как они могут изменить ситуацию к лучшему?

Для многих транснациональных корпораций быстроразвивающиеся рынки составляют значительную часть портфеля продаж. Это относится и к Unilever: на подобные рынки в настоящее время приходится около 58% бизнеса компании. Компания Unilever всегда верила в инклюзивный рост. Поэтому в дополнение к коммерческому аспекту деятельности мы крайне заинтересованы в процветании и благосостоянии этих ключевых рынков. Так, в некоторых странах с быстроразвивающимися рынками компания Unilever работает на протяжении нескольких десятилетий, например в Малайзии, где компания в 1947 году открыла первый завод Lever Brothers по производству мыла и маргарина.

Компания Unilever традиционно инвестирует в социальную среду в регионах присутствия, так как считает, что если мы хотим быть успешными, общество вокруг нас должно быть благополучным. Таким образом, компания Unilever всегда пыталась играть ключевую роль во взаимодействии с обществом через производство и реализацию своих продуктов. В результате полученного опыта мы поняли, что для достижения успеха нам необходимы трансформационные изменения, которые представляют собой изменение всей экосистемы, а не просто постепенные улучшения.

Компания направляет свои усилия на три области, для изменения которых имеет достаточно активов, влияния и ресурсов. Это расширение прав и возможностей женщин, устойчивое сельское хозяйство, охрана здоровья и гигиена (мытьё рук, безопасная питьевая вода и улучшение санитарно-гигиенических условий). Мы понимаем, что разные быстроразвивающиеся рынки сталкиваются с различными угрозами и проблемами, поэтому мы пытаемся локализовать наши глобальные усилия. В этом нам очень помогает План устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever.

Чем является устойчивое развитие для частных компаний — ограничением или возможностью?

Нет абсолютно никаких сомнений в том, что устойчивое развитие открывает огромные возможности для всех. Это не подлежит обсуждению и является единственно возможным путем дальнейшего роста. у нас есть достаточно оснований полагать, что это не только правильно, но и абсолютно оправданно с коммерческой точки зрения. Когда еще больше компаний поверит в это, система в целом станет намного лучше с точки зрения затрат и восприятия устойчивых бизнес-моделей.

В компании Unilever устойчивое развитие интегрировано в основу бизнеса — в наши бренды, цепочку поставок, а также другие составляющие деятельности. Успех инициативы «ноль отходов на захоронение» в России является хорошим примером, демонстрирующим, как инициатива в области устойчивого развития также является прекрасной возможностью для бизнеса, позволяющей зарабатывать на реализации промышленных отходов. Можно привести и другие примеры подобных наших инициатив.

GRAMEEN DANONE FOODS — СОЦИАЛЬНАЯ БИЗНЕС-ИНИЦИАТИВА, ПРИНОСЯЩАЯ ПРИБЫЛЬ

Основанная в 2006 году Grameen Danone Foods Ltd. (GDFL) — совместная бизнес-инициатива компании Danone и банка Grameen Bank, социальная миссия которой заключается в борьбе с недоеданием в Бангладеш. Концепция устойчивости проходит красной нитью по всей бизнес-модели проекта, затрагивая всю цепочку создания стоимости. Продукт, предлагаемый потребителям, одновременно имеет доступную цену и соответствует принципам устойчивого развития. Компания производит йогурт с повышенной питательной ценностью Shokti Doi («дополнительная энергия» на бенгальском языке), который помогает решить проблему дефицита питательных веществ у местного населения, и продает его всего за 6 евроцентов. Помимо этого, для некоторых процессов производства используется солнечная энергия, а сам йогурт поставляется в биоразлагаемой упаковке.

Кроме того, инициатива позиционирует себя как социальный бизнес, так как ее изначальной целью было заявлено внесение вклада в экономическое развитие региона и обеспечение занятости населения. В компании работают женщины, которые продают йогурт, разнося его по домам, и получают комиссионные вознаграждения от каждой продажи. В общей сложности в результате проекта было создано около 1 600 рабочих мест в радиусе 30 км от производства, оказана поддержка приблизительно 500 фермам¹⁴ и обеспечены положительные изменения в питании населения.

Партнерство представляет собой совместное предприятие 50/50, в котором обе стороны вносят различный вклад ради выполнения одной общей цели. Являясь банком, ориентированным на широкие слои населения, Grameen Bank предоставил совместному предприятию доступ к обширной сети своих филиалов по всей стране, что позволяет распространять продукт в сельских районах Бангладеш. Компания Danone внесла вклад в виде технологических ноу-хау в области питания и производства. К 2011 году Danone и Grameen Bank инвестировали в общей сложности 2,3 млн долл. США, не считая дополнительных расходов на научные исследования и разработки, а также прямые субсидии¹⁵. Кроме того, GDFL пользуется особыми условиями, предлагаемыми внешними партнерами, такими как международные поставщики питательных веществ (например BASF SE) и упаковочных материалов (CAPEX), а также международными организациями, такими как Глобальный альянс по улучшению питания (GAIN) и филиал CARE International в Бангладеш. В свою очередь, благодаря проекту, ряд местных поставщиков молока расширили деятельность и повысили стабильность продаж.

Первоначально деятельность GDFL планировалась по самокупаемой бизнес-модели, не предусматривающей получение дивидендов с номинальной прибыли в 1%, но в 2009 году компания отказалась от каких-либо финансовых доходов в виде процентов, дивидендов или прироста капитала для своих акционеров. Вся прибыль реинвестируется, дивиденды партнерам не выплачиваются. Несмотря на то, что инициатива не всегда была финансово жизнеспособной в прошлом, ее можно рассматривать как интересную бизнес-модель с большим потенциалом получения финансовых выгод в будущем. Социальные инвестиции оказали положительное влияние на местное население в сферах здоровья, питания, занятости и расширения прав и возможностей женщин. Помимо этого, существенно возросла лояльность к брендам Danone и Grameen Bank, что может принести свои плоды по мере постепенного роста уровня жизни населения.

14 Grameen Danone Foods LTD. The yogurt that makes you stronger. Innovative Social Investor, 2011

15 Более подробную информацию можно найти в публикации Grameen Danone Foods Ltd.: Fortified Yogurt for the Poor

07

Развитие человеческого капитала

Демографическое бремя или демографическое преимущество?

В течение последующих десятилетий быстроразвивающиеся страны станут ключевым источником человеческого капитала, который будет отвечать на глобальные вызовы. 84% населения мира уже проживает в этих странах, в том числе 90% молодежи в возрасте до 14 лет, тогда как эта часть света обеспечивает лишь 38% номинального мирового ВВП. Этот «демографический дивиденд» на сегодняшний день является самым большим ресурсом, которым они располагают для того, чтобы справиться с задачей роста и обеспечить экономический и социальный прогресс.

В современной экономике невозможно увеличить конкурентоспособность, если не развивать человека: существует прямая взаимосвязь между уровнем развития человеческого потенциала, конкурентоспособностью и ВВП на душу населения. При этом качество человеческого капитала зависит не от численности населения, а от образования и навыков, которыми оно обладает. Развитие талантов требует создания соответствующих социальных институтов, и до настоящего времени немногие страны с быстроразвивающимися рынками смогли реализо-

84% населения планеты живет в быстроразвивающихся странах, включая 90% детей возрастом до 14 лет

Трансформация демографического капитала в потенциал талантов, способных ответить на вызовы завтрашнего дня, — важнейшая задача для быстроразвивающихся рынков сегодня

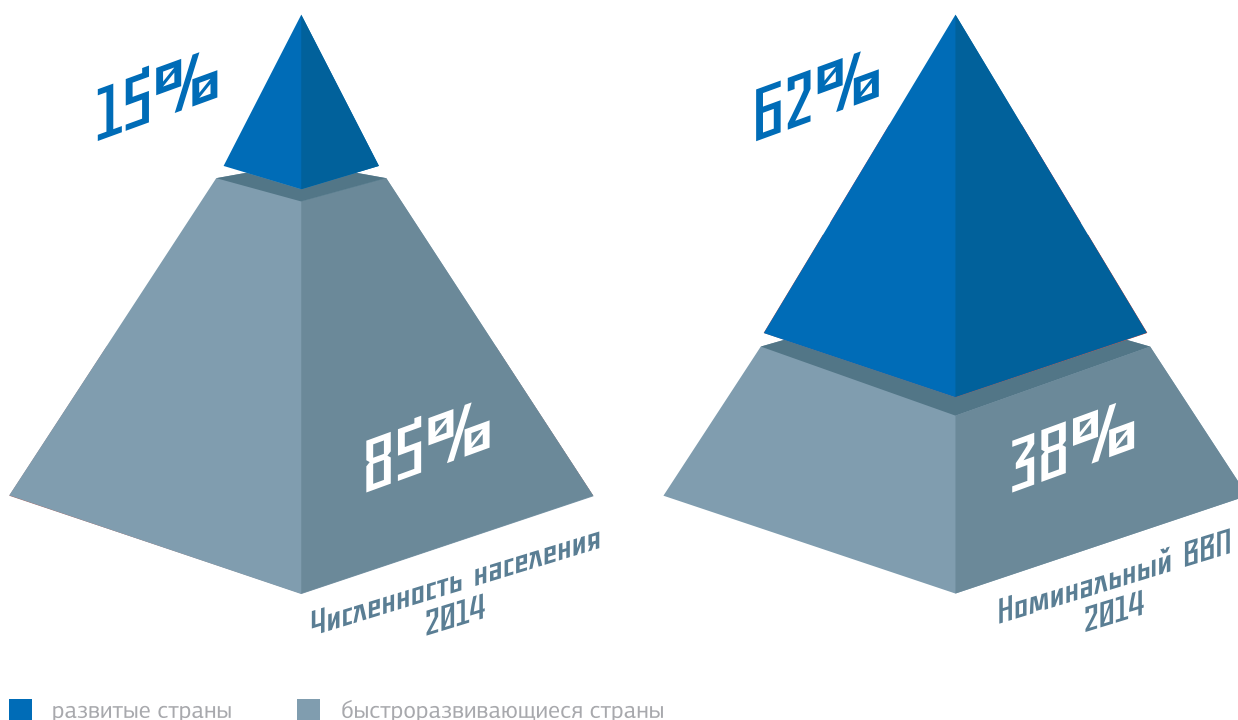
вать это на практике. В результате быстроразвивающиеся рынки проигрывают борьбу за таланты экономически более развитым странам. Каким образом они могут изменить ситуацию к лучшему и предоставить талантливой молодежи возможности роста, не рискуя потерять ее в глобально взаимосвязанном мире, построенном на знаниях и свободном перемещении человеческих ресурсов?

Прежде всего, быстроразвивающиеся страны сталкиваются с проблемой роста численности населения, которому необходимо обеспечить образование и возможности для дальнейшего развития. Более 700 миллионов человек в таких странах все еще неграмотны, при чем почти две трети из них составляют женщины и шестую часть — молодежь. Различие в качестве образовательных учреждений между быстроразвивающимися и развитыми странами только растет, инфраструктура для развития профессиональных навыков отсутствует, а гендерное равенство по-прежнему является нерешенным вопросом. Трансформация демографического капитала в потенциал талантов, способных ответить на вызовы завтрашнего дня, сегодня является важнейшей задачей для быстроразвивающихся рынков. Если им это не удастся, они рискуют столкнуться с тем, что вместо демографического преимущества они будут обременены демографическим грузом.

Как развивать человеческий потенциал?

Объем потенциальных инвестиций в развитие человеческого капитала в быстроразвивающихся странах огромен. Для увеличения их расходов на образование всего лишь на 1% ВВП потребуется суммарно до 300 млрд долл. США, что более чем в два раза превышает бюджет

РИС. 12: Быстроразвивающиеся страны будут основными поставщиками талантов для мира в ближайшие двадцать лет



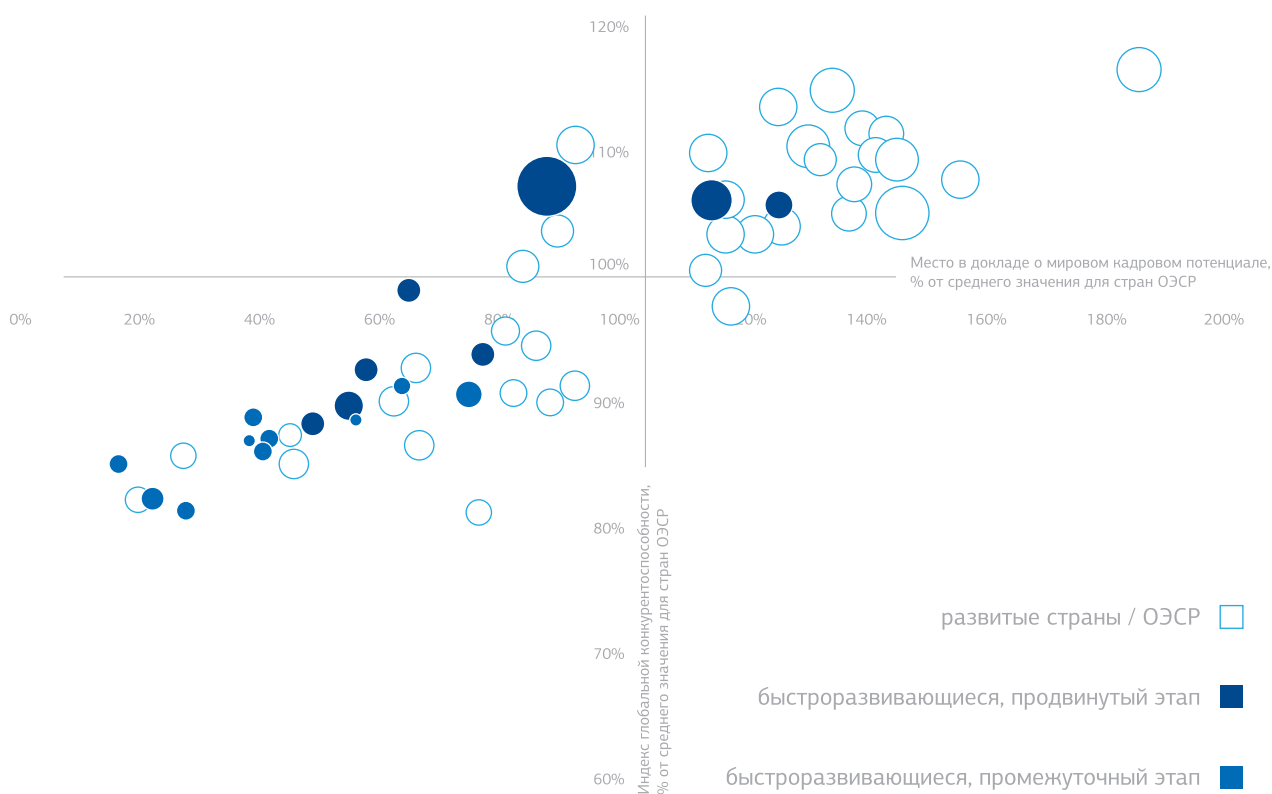
США на образование в 2016 году. Развивающиеся страны могут не получить таких инвестиций, поэтому принимаемые меры должны быть крайне выверенными и эффективными. Благодаря широкому развитию открытых образовательных технологий, существующие сегодня пробелы в квалификации и образовании могут быть устранены гораздо более эффективно, чем всего лишь десятилетие назад.

Удержание квалифицированных сотрудников является одним из ключевых вызовов для быстроразвивающихся рынков, а «утечка мозгов» подрывает их способность обеспечить устойчивый долгосрочный рост. В 2015 году более 30 млн человек покинули подобные страны в поисках не только убежища и личной безопасности, но и экономических, социальных и институциональных возможностей, которые они не могли найти на родине. В современном мире человеческий капитал практически не имеет ограничений на перемещение из страны в страну, в том числе виртуально — путем предоставления аутсорсинговых услуг. Как показывают примеры Сергея Брина и Илона Маска, талант всегда ищет такие условия, в которых у него будут максимальные возможности для самореализации и успеха. Создание таких условий является одной из основных целей быстроразвивающихся стран, которые заинтересованы в удержании талантов для долгосрочного роста.

В 2014 году компания EY провела опрос специалистов в странах БРИКС¹⁶ и определила пять стратегий привлечения и удержания талантов на уровне компаний. Перенесение их на национальный уровень позволяет выделить пять стратегий, которые могут применить быстроразвивающиеся страны.

Преобразование демографического капитала в талант, способный ответить на вызовы завтрашнего дня, является важнейшей задачей для быстроразвивающихся рынков

РИС. 13: Конкурентоспособность, рейтинг развития и удержания талантов и ВВП на душу населения



16 Differentiating for success. Securing top talent in the BRICS. EY, SKOLKOVO, 2014.

ТАБЛИЦА 3: Приоритеты развития человеческого потенциала для быстроразвивающихся стран

	Вызовы развития человеческого потенциала	Цели развития человеческого потенциала
Продвинутая стадия	<ul style="list-style-type: none"> Отставание в развитии высшего образования, низкие рейтинги университетов по сравнению с аналогичными учебными заведениями стран-лидеров Недостаточный уровень занятости в наукоемких секторах Отсутствие международного опыта у руководителей и сотрудников Недостаточный уровень развития «навыков будущего» 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие учебных организаций (в том числе университетов) до уровня, конкурентоспособного по сравнению с мировыми лидерами образования «Импорт» компетенций и навыков из стран с развитыми рынками Развитие инновационной экосистемы, создание спроса на инновации и высококвалифицированных специалистов
Промежуточная стадия	<ul style="list-style-type: none"> Степень охвата населения высшим образованием недостаточна для поддержки развития наукоемких отраслей Нехватка инженерных и управленческих навыков Социальное и гендерное неравенство 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка собственных технических, инженерных, исследовательских и управленческих кадров, в том числе с помощью «импорта» знаний и компетенций из стран с развитой экономикой и продвинувшихся быстроразвивающихся стран Обеспечение участия непривилегированных групп в процессе развития человеческого потенциала (этнических меньшинств, женщин) Повышение качества среднего образования Расширение охвата среднего класса массовым высшим образованием
Ранняя стадия	<ul style="list-style-type: none"> Уровень грамотности ниже среднемирового, главным образом среди женщин Недостаточная степень охвата населения начальным образованием: нехватка школ и учителей Нехватка квалифицированных рабочих для промышленных предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение 100%-ного уровня грамотности, в том числе «цифровой грамотности» Формирование конкурентоспособного рабочего класса Воспитание национальных элит, способных к интеграции в мировые рынки и международную торговлю

В то время как образованные и ориентированные на инновации группы населения зачастую стремятся покинуть быстроразвивающиеся рынки, эти страны сталкиваются с проблемой ширококомасштабной иммиграции низкоквалифицированной рабочей силы. По данным Migration Policy Institute, в 2013 году общая численность мигрантов, живущих вне пределов своей родины, составила 232 млн человек. При этом 13 из 25 стран с наибольшей численностью иммигрантов относились к быстроразвивающимся рынкам, лидерами среди которых являлись Россия, Саудовская Аравия и ОАЭ. Миллионы людей, ищущих работу и стремящихся к более высокому уровню жизни, должны быть ассимилированы и интегрированы, и быстроразвивающимся странам необходимо создавать для этого подходящие социальные институты.

ТАБЛИЦА 4: Стратегии удержания человеческого капитала для стран с быстроразвивающимися рынками

На уровне компании (Исследование ЕУ по странам БРИКС, 2014 г.)	На уровне страны (СКОЛКОВО, 2016 г.)
Согласование различных карьерных целей со странами присутствия и профессиями	Создание условий для самореализации и осуществления личных и карьерных устремлений путем создания спроса на профессии, требующие высокой квалификации
Создание дифференцированного бренда работодателя по странам и профессиям, как внутри компании, так и для внешней аудитории	Создание положительного имиджа страны за счет повышения уровня жизни и улучшения социальных условий
Разработка моделей поведения сотрудников и управленцев в целях повышения вовлечения персонала	Вовлечение лидеров и квалифицированных сотрудников с четким видением стратегии развития и изменений, в том числе национальных диаспор, проживающих в настоящее время за рубежом
Создание рабочей среды, соответствующей профилю страны	Обеспечение положительной динамики в сфере личной безопасности, прав человека и имущественных прав, изменения восприятия коррупции, эффективности управления и развития институтов
Приведение компенсаций и льгот в соответствие с индивидуальными и культурными различиями	Обеспечение справедливого распределения национального дохода и равных возможностей

Увеличение расходов на образование в быстроразвивающихся рынках всего лишь на 1% от ВВП потребует ежегодных дополнительных затрат в объеме 300 млрд. долл. США

Лидерство — ключ к развитию и переменам

Никакие изменения и никакой рост не могут быть достигнуты без надлежащего лидерства. Развивающиеся страны известны своими политическими лидерами: Нельсон Мандела в ЮАР, Махатма Ганди в Индии, Дэн Сяопин в Китае, Аун Сан Су Чжи в Мьянме. Однако, мы знаем очень мало бизнес-лидеров, являющихся выходцами из быстроразвивающихся рынков. Мир изменится тогда, когда развивающиеся экономики дадут миру больше таких людей, как Джек Ма, которые осмелятся сначала что-то изменить в своей стране, а затем повторить достигнутый успех на мировом уровне. Развитие таких лидеров, удержание их путем создания условий для роста, а затем оказание им содействия в устранении институциональных барьеров, являются необходимыми условиями экономического роста быстроразвивающихся рынков в XXI веке. ■

КАЗАХСТАН: РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭКСПОРТА ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ

Благодаря обилию природных ресурсов, в период с 1991 по 2014 год ВВП Казахстана показывал среднегодовой темп роста на уровне 5,4%, что сделало Казахстан одной из наиболее быстро растущих постсоветских стран.

Тем не менее, с самых первых лет независимости страна также делает ставку на развитие человеческого капитала в качестве основной движущей силы будущего роста.

Уже имея хорошо образованное и квалифицированное население на момент распада СССР (100% ный уровень грамотности взрослого населения, 50% рабочей силы с высшим образованием), страна нуждалась в когорте лидеров, владеющих новым набором навыков. В 1993 году была запущена финансируемая государством национальная стипендиальная программа «Болашак», предусматривающая отправку талантливых студентов в лучшие международные университеты. С тех пор более 11 тыс. выпускников прошли эту программу и вернулись в страну. Если изначально программа была нацелена на подготовку управленцев и специалистов на программах уровня Masters, то с 2012 года в ее рамках осуществляется поддержка только аспирантов, получающих степень Ph.D. Таким образом, в настоящее время Казахстан переключил внимание на развитие собственного научно-исследовательского потенциала.

Начиная с 2005 года, разрабатываются и продлеваются пятилетние государственные программы развития образования и науки. Казахстан присоединился к Болонской системе образования, совместно с ведущими международными институтами основал в Астане Назарбаев Университет, а также ввел в начальной школе образование на трех языках (казахском, русском и английском). Следующими задачами на повестке дня являются обеспечение равного доступа к образованию, внедрение системы менеджмента качества в сфере образования, стимулирование участия университетов в мировых рейтингах, создание наблюдательных советов в высших учебных заведениях, а также открытие школ для одаренных детей, в которых особое внимание будет уделяться изучению физики, математики и химии.

В 2009 году Казахстан был включен в Доклад о развитии и удержании талантов (World Talent Report), сразу же заняв 37 е место в мире из 57: это выше, чем все страны БРИКС и большинство быстроразвивающихся рынков. Меры, направленные на повышение функциональной грамотности школьников, позволили Казахстану с 2009 по 2012 год подняться на 7 позиций по математике и 12 позиций по тестам Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA). Страна не собирается останавливаться на достигнутом; в настоящее время реализуется план по включению в школьную программу занятий по искусству, информационным и коммуникационным технологиям, естествознанию и глобальным трендам. Цель состоит в том, чтобы развивать инициативу, творческое мышление, способность решать проблемы и стремление к обучению в течение всей жизни. Начиная с 2017 года обязательная государственная аккредитация университетов будет полностью отменена и заменена добровольной международной аккредитацией. При этом университеты, которые не получают международную аккредитацию, не будут иметь права на участие в образовательных программах, финансируемых государством.

В то же время Казахстан по-прежнему испытывает проблему «утечки мозгов»: каждый год тысячи высококвалифицированных специалистов покидают страну. Расходы на образование остаются на уровне 3–4%, что ниже чем в большинстве развитых стран мира. Таким образом, эта страна, расположенная в центре Евразии на перекрестке старинных торговых путей, все еще должна найти свою дорогу к новой экономической модели и максимальному использованию ее богатого человеческого капитала.

Андрей Шаронов, ректор Московской школы управления СКОЛКОВО

Воспитание нового поколения российских лидеров

С какими вызовами сталкиваются быстроразвивающиеся рынки с точки зрения развития человеческого потенциала? Являются ли эти вызовы глобальными или характерными только для этих рынков?

Прежде всего, я хотел бы подчеркнуть тот факт, что модный термин «глобальный вызов» на самом деле не вполне применим к быстроразвивающимся рынкам. Несмотря на расхожее мнение о том, что мир становится более однородным и взаимосвязанным, мы видим постоянно растущую разнородность. Решения, которые являются успешными в одном регионе мира, все чаще не дают результатов в другом. Различные части планеты не отражают единое целое, и если между ними и есть какие-либо сходства, то они вовсе не создают ощущение того, что существует единое мировое сообщество. Внешние вызовы несут как угрозы, так и возможности, тогда как успехи или неудачи зависят от действий субъекта — будь то человек или организация, управляемая человеком. Чем более амбициозна цель, тем сложнее задача и тем выше требования к целостности, стратегии, ресурсам и лидерству. Таким образом, задачи, связанные с развитием человеческого потенциала, в значительной степени зависят от условий, в которых действуют лидеры. При этом каждый быстроразвивающийся рынок имеет свой собственный набор вызовов, на которые необходимо ответить.

Таким образом, вы утверждаете, что требования в отношении бизнес-лидеров в странах с быстроразвивающимися рынками отличаются от аналогичных требований в развитых странах?

Да, мы считаем, что независимо от того, в какой части света они находятся, быстроразвивающиеся рынки по своим характеристикам сильно отличаются от рынков развитых стран. Однако, между собой они зачастую имеют больше сходств, чем различий. Ключевым является то, эти страны должны стремиться к долгосрочному устойчивому развитию и росту, который приносит не только экономический эффект, но и создает общественное благо, а также не производит разрушающего воздействия на окружающую среду. В отличие от «старых» развитых стран, быстроразвивающиеся рынки часто сталкиваются с отсутствием достаточного количества институтов гражданского общества, которые обеспечивали бы такое сбалансированное развитие. Таким образом, вся ответственность ложится на бизнес, и мы считаем, что бизнес-лидеры на подобных рынках должны иметь определенный кодекс ценностей, квалификацию и модели поведения, которые позволили бы им поддерживать высокие темпы роста наряду с более широкой ответственностью за социальные и экологические последствия этого роста. Это то, что мы называем философией быстроразвивающихся рынков.

Есть ли характерные для России проблемы в сфере развития человеческого капитала, которые вы наблюдаете как ректор крупнейшей частной бизнес-школы в России?

Помимо общеизвестного вызова развития предпринимательства в России, которому СКОЛКОВО уделяет особое внимание на протяжении 10 лет, я считаю, что одной из главных проблем для нас сегодня является формирование следующего поколения лидеров. Дело в том, что наиболее успешные российские предприниматели основали бизнес в 1990-е годы и теперь сталкиваются с вопросом передачи его новому поколению. Массовое поколение менеджеров, которым сегодня около тридцати лет, училось руководить в совершенно других экономических условиях: устойчивый рост в течение 15 лет с 2000-х годов нельзя сравнивать с тяжелым трансформационным кризисом 1990-х годов. Вследствие этого представители нового поколения имеют определенный набор компетенций и навыков «роста», которые не помогут им руководить процессом изменений в нестабильном, неопределенном, сложном и неоднозначном мире. Устранение этого разрыва является одной из наших основных задач, и мы, как школа, должны быть адекватны этому вызову, если хотим сохранить позиции одной из ведущих организаций, работающих в сфере бизнес-образования в России.

TEACH FOR INDIA: ЧАСТНАЯ ИНИЦИАТИВА, НАПРАВЛЕННАЯ НА РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ

В первом квартале 2016 года Индия показала самый быстрый рост из крупнейших быстроразвивающихся рынков. В течение пяти лет она может обойти Китай по численности населения. В Индии живет пятая часть всей молодежи мира младше 14 лет — значит, в течение следующего десятилетия эта страна станет самым крупным поставщиком талантов на глобальные рынки. Тем не менее, способность страны обеспечивать высококачественное массовое образование ставится под сомнение. Статистика показывает, что усилия Индии в этом направлении на данный момент недостаточны: уровень грамотности взрослого населения составляет лишь 74% (и только 64% среди женщин), 4% индийских детей никогда не посещали школу, 58% не оканчивают начальную школу, 90% не оканчивают среднюю школу и менее 10% поступают в колледж.

Одной из причин является нехватка учителей в школах: среднее соотношение учеников и учителей в Индии составляло 35:1 в 2011 году и продолжает расти, тогда как с 1950 года национальные расходы на образование редко превышали 4% ВВП. Кроме того, 22% населения живет в нищете, при этом кастовая система также играет свою роль, что приводит к более высокому уровню отсева и низкой степени охвата образованием представителей низших каст.

Для решения этой проблемы в 2009 году была создана неправительственная организация Teach for India («Преподавай для Индии»). Организация набирает талантливых выпускников ведущих индийских университетов и направляет их на двухлетнюю работу учителями в школы для малообеспеченных слоев населения. Начав с 78 таких учителей, в настоящее время Teach for India состоит из более чем 900 учителей и ежегодно охватывает более 31 тыс. учащихся и 200 школ в 8 городах страны. В 2013 году организация получила более 13 тыс. заявлений на участие в программе, и только 7% из них были удовлетворены. Подобная популярность программы отчасти связана с тем, что по истечении двух лет стажировки лучшие учителя имеют возможность поучаствовать в конкурсе на вакансии в компаниях, являющихся корпоративными партнерами инициативы или продолжить образование в ведущих национальных и международных университетах. Первые результаты деятельности Teach for India обнадеживают: учащиеся 2–8 классов, которые посещали занятия, проводимые сотрудниками организации, улучшили свои результаты по математике на 60–160%, а по английскому языку — на 30–110%.

Teach for India видит образование одной из основных движущих сил развития страны. Таким образом, она выполняет важнейшую роль в обеспечении доступности и востребованности образования, способствуя решению национальной проблемы нехватки учителей и развитию будущих лидеров. В случае достижения успеха организация имеет все возможности для того, чтобы сократить бедность, повысить уровень религиозной и культурной терпимости, способствовать демонтажу кастовой системы и снижению привлекательности радикальных идеологий. Таким образом, значение ее деятельности для страны распространяется далеко за пределы повышения уровня грамотности и качества школьных оценок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возвращаясь к аналогии с «теорией Большого взрыва», мы полагаем, что степень различий между быстроразвивающимися рынками со временем будет только расти. Каждый из них, скорее всего, будет следовать собственным стратегиям и повестке дня в четырех областях развития, которые мы обозначили в настоящей работе. Это потребует детального бизнес-планирования и неочевидных подходов к принятию решений, в особенности когда речь идет об управлении портфелем проектов в подобных странах.

Быстроразвивающиеся рынки, находящиеся на **продвинутой стадии развития**, сталкиваются с перспективой неизбежного замедления. Это создает высокие риски уже сегодня, но также открывает и новые возможности для ведения бизнеса в духе поздне-индустриального и постиндустриального развития. Все больше инфраструктурных «сверх-проектов» будет реализовываться в таких странах, как Китай, Россия, Турция и страны Персидского залива: морские мосты протяженностью несколько десятков километров, высокоскоростные железные дороги, современные грузовые порты и сети связи со скоростью передачи свыше 100 Мб/с. В сфере цифровых технологий эти рынки будут все чаще участвовать в глобальной конкуренции на передовых позициях, как с точки зрения разработки программных продуктов, так и высокотехнологичного оборудования. Государства, корпорации и потребители будут переходить от понимания важности устойчивого развития к конкретным действиям, ориентированным, главным образом, на преодоление негативного экологического следа, оставленного высокими темпами роста прошлых лет. Наконец, эти страны, по-видимому, станут обладателями колоссальных объемов самого ценного ресурса экономики XXI века: человеческого капитала. Возникший в результате этого обеспеченный класс и растущий инновационный потенциал компаний будут являться движущей силой для возникновения постиндустриальных бизнес-возможностей.

Быстроразвивающиеся рынки, находящиеся на **промежуточной стадии развития**, должны принять эстафету быстрого роста. Их способность к этому во многом будет определять общемировые темпы роста

Со временем разброс и различия между быстроразвивающимися рынками будут только расти

Быстроразвивающиеся рынки все чаще будут становиться источником глобальной конкуренции, так как многие из этих стран стремительно выходят на передовые позиции в инновациях и эффективности производства

2020-х годов. Они будут наверстывать упущенное в создании инфраструктуры, особенно в сфере энергетики, строительства дорог и систем связи, постепенно переходя к реализации «сверх-проектов». Комплексное развитие городских территорий может стать одной сферой мощного развития инфраструктуры. Их технологические возможности будут охватывать очень широкий спектр подходов, от конкуренции с развитыми странами в освоении космоса до масштабного внедрения «инноваций снизу».

В сфере устойчивого развития основное внимание этих стран, вероятно, будет сосредоточено на социальных вопросах, таких как борьба с бедностью, обеспечение эффективного массового здравоохранения, инклюзивность. Возможности развития человеческого капитала в странах, находящихся на промежуточном этапе развития, огромны. Тем не менее, в 2020-х годах они, вероятно, сосредоточат основное внимание на создании квалифицированного и мотивированного корпуса рабочих и технических специалистов, которые составят многочисленный средний класс, ориентированный на западный стиль потребления, что также создаст широкие возможности для бизнеса и инвестиций.

Страны, находящиеся на **РАННЕЙ СТАДИИ РАЗВИТИЯ**, будут расти более высокими темпами — часто до 10% в год. Это позволит некоторым из них существенно подняться в глобальном экономическом рейтинге, повысить конкурентоспособность и создать базу для дальнейшего качественного развития. Они смогут добиться значительного прогресса в устранении основных недостатков инфраструктуры в таких сферах, как строительство дорог, энергетика, коммунальные услуги и системы связи, хотя градостроительство, скорее всего, по-прежнему не будет поспевать за темпами урбанизации. Они будут осваивать грамотное использование основных цифровых технологий, делая их доступными для все большего числа потребителей, удовлетворяя повседневные нужды и преодолевая недостатки традиционной инфраструктуры.

Мы полагаем, что страны, находящиеся на ранней стадии, извлекут уроки из ошибок бурного промышленного развития быстроразвивающихся рынков в 1990-х и 2000-х годах, определят подходы и разработают нормативно-правовую базу для более устойчивого роста. Кроме того, они научатся преобразовывать многочисленное население в человеческий капитал, повышая уровень массового среднего образования, а также профессиональной и технической подготовки. В то время как эти рынки предоставляют более значительные возможности в сегменте B2B, рынки B2C будут расти очень высокими темпами, по сравнению с нынешним низким уровнем базы.

И, наконец, мы полагаем, что многие из нынешних **«НЕАКТИВНЫХ» РЫНКОВ** активизируются, привлекут внимание лидеров мирового бизнеса и станут важными рынками для международных компаний.

Тем не менее при всех различиях в вопросе «что?» в вопросах развития, мы видим некоторые важные сходства в вопросе «как?». Здесь наблюдаются две основные тенденции.

С одной стороны, модель сотрудничества «Юг-Юг» становится растущей силой, которая может довольно быстро перейти из преимущественно двустороннего режима к созданию стабильных и мощных многосторонних институтов, построенных на связях в сферах политики, экономики

и культуры¹⁷. Существует реальная возможность появления глобальной организации нового типа, которая будет реализовывать интересы развития быстроразвивающихся рынков за счет собственных совместных усилий. В связи с этим такие проекты, как Экономический пояс Шелкового пути, являются лишь первыми примерами нового подхода, и мы полагаем, что подобные проекты станут характерной особенностью мировой экономики в 2020-х и 2030-х годах.

Второй, не менее важной тенденцией является переосмысление ролей частного и государственного секторов, представленных, в основном, коммерческими компаниями и органами государственной власти, но также включающих личные и общественные усилия. Области, в которых эта тенденция наиболее заметна, — инфраструктурное и устойчивое развитие¹⁸. Однако, и в сфере технологий и развития человеческого капитала мы наблюдаем значительные изменения парадигмы. Частный сектор успешно входит в сферы, традиционно контролируемые государством, такие как освоение космоса или образование. В то же время государственный сектор участвует во все более сложном процессе создания и развития бизнеса с помощью таких инициатив, как инновационные парки, в которых участвуют предприниматели-инноваторы и которые опираются на различные институты развития человеческого капитала.

Наконец, не обязательно развивать проекты в области строительства дорог, энергетики, информационных технологий или образования, чтобы воспользоваться возможностями, которые предоставляют четыре области развития, упомянутые выше. Как видно из приведенных в нашей работе кейсов, эти области открывают большие возможности для компаний, работающих практически в любой отрасли. Тем не менее, постоянное изменение контекста и опыт реализации подобных проектов требуют пересмотра многих традиционных подходов. На быстроразвивающихся рынках все чаще будет возникать острая конкуренция, так как многие из этих стран стремительно выходят на передовые позиции в сфере инноваций и эффективности производственных процессов.

Это приведет к тому, что будут появляться все более сложные глобальные цепочки поставок и инвестиционные инструменты. Для транснациональной корпорации из «развитой» страны это будет означать необходимость более глубоких знаний и интуитивного понимания того, что происходит на глобальных рынках, и, вероятно, наделение гораздо большими возможностями бизнес-лидеров, непосредственно осуществляющих деятельность в новых мировых экономических центрах, таких как Сан-Паулу, Москва, Пекин, Мумбаи или Йоханнесбург. ■

Две ключевые тенденции, которые будут определять характер будущего развития:

- расширение сотрудничества в формате «Юг-Юг»
- переосмысление ролей частного и государственного секторов

БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ СУЩЕСТВУЮТ ВСЕГДА, НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, ГДЕ ОНИ НАХОДЯТСЯ И КАК МЫ ИХ НАЗЫВАЕМ. НАЗВАНИЯ И РОЛИ МОГУТ МЕНЯТЬСЯ, НО ИДЕЯ БЫСТРОГО РОСТА ОСТАНЕТСЯ НЕИЗМЕННОЙ

17 «Воображая БРИКС. Четыре сценария будущего». BRICS Business Magazine, № 4(8), 2014

18 «Переворот устойчивости». BRICS Business magazine, №4 (12), 2015

Методология

Методология многомерного сравнения развивающихся рынков была разработана Институтом исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО в 2010-м году под названием индекс Brave New World. В рамках настоящего отчета первоначальная методология индекса была доработана с тем, чтобы охватить сложные развития, которые произошли в развивающихся странах в первой половине 2010-х годов.

Уточненная версия индекса анализирует раздельно пять измерений:

- экономическое развитие;
- развитие инфраструктуры;
- развитие технологии;
- устойчивое развитие;
- развитие человеческого капитала.

По всем пяти измерениям вводится единая метрика: уровень развития относительно невзвешенного среднего по странам ОЭСР. Это позволяет единообразным образом решить проблему нормализации разнородных по физической природе данных.

По каждому из пяти измерений страны раздельно ранжировались, с ранкингом 1 означающим лучшую позицию в выборке. Общий индекс для каждой страны рассчитывался как среднее ранкингов в каждом из пяти измерений.

Для вычисления индекса были использованы двадцать первичных показателей, сгруппированных по измерениям:

- экономическое развитие: ВВП на душу населения (номинальные доллары), рост ВВП CAGR % в 2010 — 2014 годах, Глобальный индекс конкурентоспособности, чистый приток ПИИ как % ВВП;

- развитие инфраструктуры — Индекс логистической эффективности, доступность электричества, проникновение интернет, внутренний кредит как % ВВП, Индекс качества регулирования, Индекс легкости защиты инвесторов;
- развитие технологий — расходы на НИОКР % ВВП, высокотехнологичная продукция % ВВП, экспорт компьютерной техники % от общего объема экспорта, экспорт творческой продукции % от общего объема экспорта;
- устойчивое развитие — Индекс устойчивого развития IEMS;
- развитие человеческого капитала — расходы на образование % ВВП, участие в третичном обучении, Рэнкинг глобальных талантов, занятость в наукоемких отраслях % от общей занятости, чистый миграционный поток.

При расчетах использовались наиболее свежие данные из базы данных Всемирного банка по состоянию на 31 марта 2016 г., за исключением значений Индекса устойчивого развития IEMS.

Авторы осознают, что статистическое отражение столь сложного феномена, как развивающиеся рынки является весьма нетривиальной методической задачей. Авторы будут признательны за обсуждение аспектов предложенной методологии с исследователями всего мира для выработки наиболее полного возможного методического подхода.

Авторы будут признательны за комментарии, присланные по электронной почте: **Владимир Коровкин** (vladimir_korovkin@skolkovo.ru) и **Андрей Шапенко** (andrey_shapenko@skolkovo.ru)

THERE IS ALWAYS AN EMERGING MARKET

Московская школа управления СКОЛКОВО — одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных программ Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития — от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки. Московская школа управления СКОЛКОВО также является центром экспертизы для компаний и предпринимателей, которые делают ставку на Россию и работают на быстроразвивающихся рынках.

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS) является частью глобальной сети подобных институтов, основанных при поддержке компании EY в Москве, Шанхае, Гонконге и Хайдарабаде. IEMS работает в области исследований стратегий и инноваций, глобальных рынков и институтов, устойчивого развития и цифровых технологий. Миссия Института — способствовать многогранной интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному бизнес-сообществу лучше понимать Россию, как ключевого участника глобальных процессов и поддерживает усилия российских бизнесменов по привлечению инвесторов и выходу на международные рынки.

143025, Россия, Московская область, Одинцовский район,
Сколково, улица Новая, дом 100

Телефон: +7 (495) 539 3003

Факс: +7 (495) 994 4668

Email: iems@skolkovo.ru

Website: www.skolkovo.ru