

## **Ставка на чемпионов**

*Зачем нужны компании-чемпионы Казахстану? Чем инициатива по возвращению «Национальных чемпионов» Казахстана отличается от других подобных инициатив и программ, которые уже пытались однажды осуществить в нашей стране? Почему именно «эти» и «те» компании прошли конкурс и насколько прозрачно осуществлялся отбор компаний? Эти и многие другие вопросы то и дело слышны с того самого момента, как Холдинг «Байтерек» объявил о старте программы «Лидеры конкурентоспособности – Национальные чемпионы».*

*У этой программы, как, наверное, и у любой другой, есть свои сторонники и противники, и у каждой из сторон есть свои аргументы, доводы «за» и «против». Но на каждый вопрос есть свой ответ и чтобы эти вопросы не «повисли в воздухе» хотел бы рассказать, что стоит за этой программой, почему так много надежд возлагается сегодня на эту инициативу...*

*Итак, старт был взят в феврале 2015 года. Суть программы в двух словах: осуществление комплексной поддержки компаний-лидеров в сырьевых отраслях экономики. В свою очередь, компании-чемпионы в рамках государственной программы индустриально-инновационного развития (ГПИИР) должны стать источником динамичного роста, успешно конкурировать как на территории Казахстана, так и на зарубежных рынках. Учитывая сырьевую направленность нашей страны, задача не из самых простых...*

## **Попытки прошлых лет**

Да, идея инициативы «Национальные чемпионы» не нова для Казахстана. За последнее десятилетие уже предпринимались попытки, направленные, так или иначе, на поддержку и возвращение конкретных компаний-лидеров. Однако, как известно, эти попытки не увенчались успехом. Это было обусловлено рядом факторов, как внутренних, так и внешних. Несмотря на то, что механизмы реализации данных программ и отличались друг от друга, первопричины отсутствия ожидаемых результатов во многом были похожими.

Реализация таких программ проходила в условиях отсутствия единой координации между администраторами программ и администраторами инструментов поддержки. Иными словами, отбор компаний для участия в программе проводился одним государственным органом, а предоставление поддержки должно было быть обеспечено другим. Пройдя один этап отбора, для получения того или иного инструмента поддержки, компании-участницы сталкивались с необходимостью повторного прохождения процедур, но уже согласно правилам другого оператора.

Бывало, что вместо отбора настоящих компаний-лидеров в своих отраслях и возвращая из них конкурентоспособных игроков на рынке Казахстана и региона, программы превращались в инструмент оздоровления финансово нестабильных компаний. Инструменты поддержки сводились к предоставлению доступного финансирования, в то время как другие аспекты деятельности участников оставались без внимания. Эти факторы, вкупе с наступившим финансовым кризисом 2008 года, который внес свои коррективы в дальнейшую реализацию государственных программ, не позволили в полной мере раскрыть потенциал инициативы «Национальные чемпионы».

«Байтерек», приступая к реализации программы «Лидеры конкурентоспособности – Национальные чемпионы», уделил большое внимание подготовке и определению оптимальных подходов к реализации этой инициативы с учетом опыта прошлых лет. Был также детально изучен международный опыт аналогичных программ.

### ***Сторонники и противники. Дискуссии зарубежных экспертов.***

Существуют разные мнения среди экспертов зарубежом касательно необходимости и эффективности таких программ. Сторонники таких инициатив считают, что государство обязательно должно поддерживать так называемых «национальных чемпионов», так как они обеспечивают необходимый синергетический эффект в экономике. Обычно такие эксперты ссылаются на опыт Японии, Южной Кореи, Малайзии и других стран.

С другой стороны, присутствует мнение, что кого-то выделять и фокусировать всю государственную поддержку на отдельных компаниях неправильно. Поэтому усилия государства должны быть направлены на создание благоприятных условий для ведения бизнеса, обеспечение доступа к новым рынкам, развитие компетенций населения, инфраструктуры, научной деятельности и другое. Такие страны как Великобритания и Австралия фокусируются на развитии отраслей экономики путем совершенствования работы рыночных механизмов, без поддержки определенных компаний. И это безусловно верно.

У всех сторонников есть свои веские аргументы и обоснования. Вместе с тем, несмотря на различные точки зрения, успешные примеры взращивания «национальных чемпионов» в мире говорят скорее о правильности данной инициативы, нежели об ее неэффективности. Вопрос только в том, как это делать и как организовать работу.

Сразу вспоминается представитель аналитического центра в области индустриального развития Индии, с которым я познакомился на практических семинарах UNIDO. Тогда он одним слайдом просто расставил все точки над *i* в этом бесконечном споре. Суть его презентации заключалась в том, что поддерживать надо безусловно всех без ограничений и приоритетов. Но в рамках жизненного цикла среди всех найдутся так называемые «острячки». За счет индивидуальных качеств акционеров, менеджмента, за счет больших стараний, активности в поиске и внедрении технологий, за счет агрессивности и большом желании повысить свою производительность, уменьшить свою себестоимость, при этом сохранив или улучшив качество продукции и сервиса, всегда в общей массе будут лидеры, быстро растущие предприятия, то есть более конкурентоспособные компании. Обычно такие компании не полагаются ни на кого, не зависят от государственных закупок. Они давно доказали всем на местном рынке, и они уже пытаются утереть нос зарубежным конкурентам и поэтому у них высокая доля экспорта в общей выручке. У них все в порядке с финансовым менеджментом, и поэтому у них приемлемый уровень долговой нагрузки, их

операционная прибыль легко справляется с погашением процентов.

Поэтому оба подхода верные, нужна лишь только их последовательность. Данная точка зрения поддержана исследованиями В. Льюиса и М. Портера, которые подчеркивают, что компании достигают лидирующие позиции через интенсивную конкуренцию на рынке, а не за счет политики протекционизма государства.

Поддержки «национальных чемпионов», как составной части экономической политики, придерживаются такие страны, как Франция, Италия, Испания, Канада, Южная Корея, Малайзия, Сингапур. Начата работа в данном направлении в Китае и Индии.

При определении подходов к реализации данной инициативы в Казахстане, руководство Холдинга «Байтерек» совместно с международным консультантом McKinsey&Company попытались подобрать оптимальное сочетание между поддержкой конкретных компаний и достижением максимальной синергии с уже существующей системой государственной поддержки бизнеса. В результате, по моему мнению, инициатива гармонично встроилась в программу ГПИИР в части адресной поддержки предприятиям, реализующим перспективные инвестиционные проекты.

### ***Старт «Национальных чемпионов»***

Учитывая успешный опыт Малайзии и Сингапура, было решено начать с запуска первого этапа программы «Национальные чемпионы» по комплексной поддержке порядка 28 компаний из трех пилотных отраслей: АПК, включая пищевую промышленность, машиностроение и производство строительных материалов (данные отрасли имеют большой потенциал для экспорта и импортозамещения). При этом, был сделан акцент на трехсторонней поддержке компаний-участниц:

- Финансирование. Холдинг Байтерек, объединивший ключевые финансовые институты страны, имеет возможность предоставления различных видов фондирования компаний, начиная с долевого и заемного

финансирования, заканчивая грантами на инновации и трансферт технологий.

- Бизнес-консалтинг. Привлеченный консультант McKinsey&Company входит в так называемую «Большую тройку» компаний управленческого консалтинга. Бизнес-консультации помогают участникам Программы корректировать стратегию развития, проводить оценку имеющихся навыков внутри компании, повышать эффективность производства и систем дистрибьюции, использовать лучшие мировые практики по выходу на новые рынки и многое другое.
- Координация с государственными органами. Управляющий комитет, состоящий из представителей Правительства РК, Национальной палаты предпринимателей, независимых экспертов, на регулярной основе проводят заседания для обсуждения имеющихся вопросов деятельности «национальных чемпионов». Все необходимые решения для реализации программы принимаются Управляющим комитетом в рабочем порядке, без вынесения Постановлений Правительства и прочих документов, на составление и утверждение которых уходит много времени. По сути, осуществляется «ручное управление». Таким образом, все вопросы решаются оперативно и без каких-либо бюрократических проволочек.

Дополнительно, путем привлечения международного консультанта был обеспечен независимый отбор лучших компаний из трех вышеуказанных отраслей. Самое главное – это то, что отбор по критериям проводила именно эта компания, которая дорожит своей репутацией и ей не реально навязать чье-то мнение. Это был самый, наверное, сложный этап, потому что нужно было постараться проанализировать абсолютно всех, даже тех, кто не подал заявки на участие в Программе. Помимо региональных поездок и встреч, были использованы информационные базы всех акиматов, министерств, НПП, дочерних компаний Холдинга и других институтов развития, в том числе отдельного списка всех экспортеров Казахстана, который формируется агентством по

поддержке экспорта "Kaznex Invest". В итоге с натяжкой получился список из 28 компаний.

Данный пул участников имеет впечатляющие характеристики: их средняя годовая выручка составляет 12,8 млрд. тенге, количество рабочих мест – 950 человек, средний годовой рост за последние 5 лет - 13%, а доля экспорта – 13%.

Пилотный год не ограничился выбором компаний. Для каждой из них уже разработаны детальные планы развития с конкретными рекомендациями и инициативами, а институты развития «Байтерека» уже направили более 16 млрд. тенге финансовой поддержки.

Ожидается, что отобранные компании получат максимальный эффект от реализации Программы. Так, по расчетам консультанта, дополнительная выручка данных компаний к 2018 году составит 170 млрд. тенге, дополнительные инвестиции – 72 млрд. тенге, новые рабочие места – 4 600, рост экспорта – 38 млрд. тенге, повышение производительности труда – 26%.

### ***Первые результаты***

Что касается промежуточных результатов реализации Программы, можно привести в пример компанию «Баян Сулу», которая по итогам консультаций в рамках Программы работает над изменением системы продаж путем развития количественной и качественной дистрибуции. На примере Шымкентского филиала компании, данный переход позволил увеличить продажи в 2 раза, в целом при переходе к данной системе по всему Казахстану ожидается прирост продаж более чем на 20 %.

Компания RGBrands начала активную экспансию на рынок Российской Федерации. За это время была пересмотрена организационная структура, определены продуктовые категории для экспорта, выработан четкий план выхода на рынок РФ. На сегодня через дистрибьюторов уже удалось покрыть большую часть городов Сибири и Урала. До конца 2015 года планируется усилить позиции компании в данных регионах РФ, а также начать продвижение в центральной части России.

Другим примером является компания АО «Усть-Каменогорская птицефабрика», которая начала строительство Макинской птицефабрики в Акмолинской области. Завершение проекта позволит увеличить производственную мощность компании в 3 раза к 2019 году, и обеспечит регулярную поставку мяса птицы в столицу и соседние регионы.

Компанией ТОО «Alageum Group» ведется разработка проектно-сметной документации под Строительство нового завода по производству силовых трансформаторов класса напряжения 220 и 500 кВт в г. Шымкент. Данный завод будет ориентирован под выпуск нового вида продукции и будет способствовать импортозамещению иностранных аналогов.

Как видите, Программа не возникла на пустом месте, перед ее запуском была проделана большая работа: изучен предыдущий опыт, мировая практика, проведено огромное количество консультаций с экспертами и т.д. Первый (пилотный) год Программы не прошел впустую, а выше я перечислил лишь несколько достижений компаний, вошедших в пул чемпионов. Надеюсь, мне удалось ответить на самые актуальные вопросы общества касательно этой Программы.

**Каныш Тулеушин,**

**Управляющий директор – Член Правления холдинга «Байтерек»**