

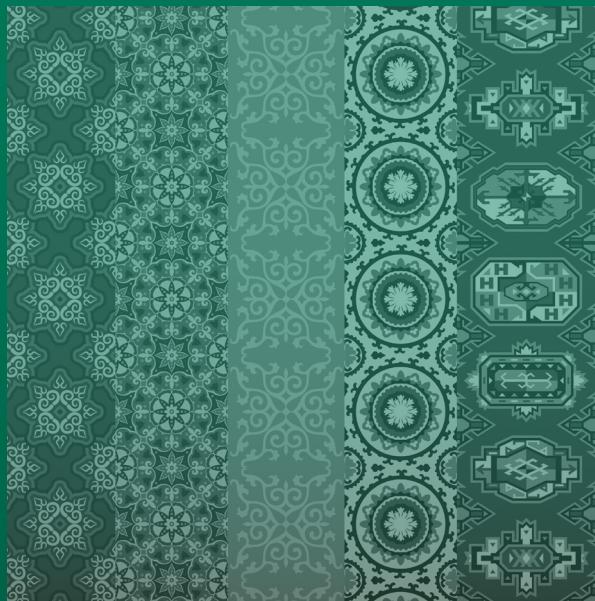


Инвестиции в Центральную Азию

ОДИН РЕГИОН – МНОЖЕСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

BCG – международная компания, специализирующаяся в управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашиими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более чем 90 офисов в 50 странах.

В России BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. В Казахстане BCG – с 2005 года, филиал в Астане открылся в 2016 году. В Узбекистане – с 2017 года. Компания BCG в СНГ сотрудничает с государственным сектором и крупнейшими организациями во всех отраслях экономики региона. Дополнительную информацию можно найти на нашем сайте bcg.com.



ИНВЕСТИЦИИ В ЦЕНТРАЛЬНУЮ АЗИЮ

ОДИН РЕГИОН – МНОЖЕСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

ЛЕЙЛА АБДЫМОМУНОВА

ВЛАДИСЛАВ БУТЕНКО

РЗА НУРИЕВ

СЕРГЕЙ ПЕРАПЕЧКА

МАРИЯ РАДЖИ

ЭНРИКЕ РУЭДА-САБАТЕР

ВАЛЕНТИНА СОКОЛОВА

Д-Р АЛЕКСАНДЕР ТЮРПИЦ

ВИНСЕНТ ЧИН

СОДЕРЖАНИЕ

5	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ
7	ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ КАК ФРОНТИРНЫЙ РЕГИОН
7	Пессимизм инвесторов
8	Экономический сдвиг в направлении Азии
9	Новый рубеж для инвесторов
11	ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ – ДИНАМИЧНЫЙ РЕГИОН С БОЛЬШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ
11	Активные инвестиции в отдельные страны региона
16	Близкие, но разные
21	ПРОФИЛИ СТРАН
21	Казахстан: активное привлечение инвестиций в несырьевые отрасли и планы по диверсификации экономики
25	Узбекистан: самая быстроразвивающаяся экономика Центральной Азии
28	Киргизия: необходимо совершенствовать систему образования и инфраструктуру
31	Таджикистан: страна полагается на природные ресурсы
35	Туркменистан: инвестиционный потенциал вне сырьевых отраслей ограничен
37	НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ
37	Инвестиционный потенциал в целом
41	Переработка сельскохозяйственной продукции
48	Нефтехимия
50	Туризм и путешествия
55	МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ
55	Политические противоречия между странами
55	Зависимость от крупных соседних экономик
56	Волатильность цен на сырье
56	Риски безопасности
57	ПЯТЬ РЫЧАГОВ ДЛЯ РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА
61	ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ
62	АВТОРЫ И БЛАГОДАРНОСТИ

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Центральная Азия, регион к востоку от Каспийского моря, включающий Узбекистан, Казахстан, Таджикистан, Киргизию и Туркменистан, обладает существенным потенциалом, для того чтобы стать привлекательным направлением для инвестиций. Его основные преимущества – макроэкономическая стабильность и относительно дешевая и многочисленная рабочая сила. Благодаря текущим демографическим и экономическим тенденциям в регионе сложился растущий внутренний рынок, оборот которого, по оценкам BCG, в 2017 г. составил \$150 млрд. В большинстве стран Центральной Азии были реализованы масштабные реформы, улучшившие общий инвестиционный климат в регионе.

По сравнению с другими развивающимися экономиками Центральная Азия пока получает меньше внимания со стороны возможных инвесторов. Ее потенциал в области привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) оценивается в объеме до \$170 млрд, в том числе \$40-70 млрд в несырьевые отрасли, в течение следующих 10 лет.

Исторически инвестиции в Центральную Азию были сосредоточены в добывающем секторе, и инвестиционный потенциал в нем все еще сохраняется. В то же время колебания цен на сырье, готовность стран региона к диверсификации экономики и принимаемые меры для улучшения инвестиционного климата создают возможности для привлечения инвестиций в другие перспективные сектора. Это относится, например, к переработке сельскохозяйственной продукции, нефтехимической отрасли и туризму.

После обретения независимости в 1991 году государства Центральной Азии следовали разными путями и развивались неравномерно. В силу этих причин, инвесторам сложно воспринимать регион как единое целое. Входящие в него страны различаются уровнем развития, инвестиционным климатом, регуляторной средой.

Хотя до недавнего времени экономическое сотрудничество внутри региона имело ограниченный характер, сегодня страны Центральной Азии активнее развивают двусторонние отношения, закладывая основу для более масштабного взаимодействия. База для расширения сотрудничества сложилась благодаря устойчивым институциональным улучшениям, значительному экономическому росту и либерализирующему влиянию молодого поколения.

Для реализации полного потенциала региона можно выделить пять рычагов:

- Улучшение региональной инфраструктуры – модернизация и развитие инфраструктуры всего региона позволяют консолидировать рынок Центральной Азии; продолжаются усилия в этой сфере.
- Поддержка трансграничного движения товаров, услуг, людей и капитала; принимаются меры для развития торговли на региональном и международном уровне.
- Гармонизация нормативно-правовой базы и инвестиционного климата, что позволит региону увеличить приток ПИИ.
- Развитие взаимодополняющих преимуществ – сотрудничество помогает странам региона развивать и усиливать региональные цепочки создания стоимости на основе конкурентных преимуществ каждой страны.
- Координация стратегий стимулирования инвестиций – данные усилия позволяют добиваться большего эффекта меньшими ресурсами.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ КАК ФРОНТИРНЫЙ РЕГИОН

Пессимизм инвесторов

Сегодня рынок считается переоцененным, и скептические настроения среди инвесторов достигли рекордного уровня со времен финансового кризиса 2007–2008 гг.

Взлеты и падения мировой экономики в последнее десятилетие заставляют инвесторов пересматривать стратегии и расширять операции как с традиционными, так и с менее традиционными классами активов.

В девятом ежегодном опросе инвесторов¹, проведенном BCG в конце 2017 г., 68% респондентов назвали рынок переоцененным в среднем на 15 п. п., в связи с чем в ближайшие годы они ожидают снижения общей акционерной доходности (TSR). Для сравнения: в 2016 г. переоцененным рынок считали лишь 29% инвесторов.

¹ В ежегодном опросе инвесторов, проведенном BCG в октябре–ноябре 2017 г., приняли участие более 250 портфельных менеджеров и аналитиков со стороны продавца и покупателя, представляющих компании, под управлением которых находится в совокупности около \$500 млрд. BCG проводит опрос с 2009 г. В задачи опроса входит получить мнение инвесторов о глобальных фондовых рынках, выявить приоритеты в сфере создания акционерной стоимости, узнать мнения и ожидания в отношении глобальной макроэкономической ситуации, понять, насколько, по мнению инвесторов, компании, за которыми они следят и в которые инвестируют, способны продолжать создавать стоимость. Подробнее см. отчет Increasingly Concerned Investors Seek Long-Term Value Creation: <https://www.bcg.com/en-ru/publications/2017/survey-increasingly-concerned-investors-seek-long-term-value-creation.aspx>.

В этих непростых условиях инвесторы начинают ориентироваться на более долгосрочную перспективу. Они стремятся к устойчивому созданию стоимости, и 57% респондентов согласны с тем, что инвестировать стоит в развивающиеся рынки. И хотя избегающие рисков инвесторы будут стремиться вкладывать в более безопасные, традиционные направления и активы, текущая ситуация открывает возможности для получения большей доходности на так называемых фронтирных или пограничных рынках², еще не достигших насыщения и более доступных для инвесторов, готовых их исследовать.

В текущей среде с низким возвратом на инвестиции развивающиеся рынки уже привлекли многих инвесторов, ориентированных на рост и более высокую доходность. Однако фронтальные рынки, то есть рынки стран, находящихся на еще более ранних этапах экономического и политического развития, обладают еще большим инвестиционным потенциалом. Инвесторам с долгосрочным горизонтом, способным противостоять волатильности, такие

² Существующие рынки подразделяются на 3 большие группы: развитые, развивающие и фронтальные (пограничные) рынки. Термин «фронтовые рынки» возник в начале 1990-х годов прошлого века для обозначения небольших, но очень ликвидных и ограниченно интегрированных в мировую экономику национальных рынков.

Рис. 1 | Скептические настроения инвесторов достигли рекордного со временем финансового кризиса 2007-2008 гг. уровня



Примечание: каждый год респондентам задают вопрос «Как вы оцениваете перспективы интересующих вас фондовых рынков в этом году (относите ли вы себя к «медведям» или к «быкам»)? В 2017 г. респондентам был задан этот вопрос насчет ближайших трех лет до 2019 г.

Источники: отчет Increasingly Concerned Investors Seek Long-Term Value Creation

рынки могут предложить прибыльный рост и выгоды от диверсификации портфеля. Еще одно преимущество фронтальных рынков – слабая корреляция с другими мировыми рынками.

Растущую привлекательность развивающихся и фронтальных рынков для инвесторов подтверждает недавний приток ПИИ. По данным Всемирного банка, чистый объем прямых иностранных инвестиций в наименее развитые страны (LDC)³ в период с 2010 по 2015 г. увеличивался на 12% в год (CAGR), в то время как чистый объем ПИИ в более богатые развивающиеся рынки ежегодно сокращался на 3%. Как ожидается, эта тенденция сохранится и в ближайшие годы⁴.

Экономический сдвиг в направлении Азии

Глобальный экономический «центр тяжести» продолжает сдвигаться в сторону Азии с ее устойчивым ростом и развитием потребительских рынков,

и инвесторы стремятся выйти в этот регион для диверсификации портфелей активов и обеспечения возврата на инвестиции. По мере перераспределения сил между Западом и Востоком в последнее десятилетие становилось ясно, что в обозримом будущем растущее население региона будет фактором роста. Ожидается, что экономики стран Азии продолжат расти благодаря дальнейшей индустриализации и развитию инфраструктуры, увеличению прослойки потребителей среднего класса, наращиванию объемов производства и экспорту природных ресурсов.

При выполнении данных условий Азия будет развиваться быстрее (прогноз роста 6%+), чем Латинская Америка и Карибский регион (прогноз роста 2%). Бразилия лишь начинает медленно выходить из глубокой рецессии. В Черной Африке и на Ближнем Востоке и в Северной Африке также прогнозируется сохранение медленных темпов роста – 3,2% и 3% соответственно⁵.

Китай – яркий пример сдвига баланса глобальных экономических сил

³ Наименее развитые страны (Least Developed Countries) – используемая ООН категория, включающая большинство фронтальных рынков, в том числе Бангладеш, Мадагаскар, Мьянму и Сенегал.

⁴ World Investment Report 2017, UNCTAD.

⁵ World Bank Global Economic Prospects, 2018.



Центральная Азия способна стать значимым игроком в новой глобальной парадигме и следующим экономическим рубежом для мировых инвесторов



Центральная Азия обладает потенциалом для сильного роста в ближайшие десятилетия. Показатели стран этого региона пока существенно ниже потенциально достижимых объемов производства и уровней производительности

в противоположную сторону от развитых экономик G7. В первые четыре десятилетия после реформы страна демонстрировала двузначные темпы роста благодаря модели производства и экспорта, базирующейся на инвестициях. Кроме того, Китай оказал сильный положительный эффект на весь регион, действуя как локомотив глобального и регионального развития. Примером позитивного влияния Китая на соседние страны может служить инициатива «Пояс и путь» (Belt and Road Initiative – BRI), в реализации которой Центральная Азия играет одну из главенствующих ролей. Несмотря на то, что большая часть китайских ПИИ в регион сосредоточена в добывающем секторе (особенно это касается Туркменистана и Казахстана), реализация BRI будет способствовать расширению участия компаний из КНР в инфраструктурных проектах, наращиванию промышленных мощностей, а также в сельском хозяйстве и смежных отраслях.

Новый рубеж для инвесторов

Международные организации и фонды прямых инвестиций считают страны Центральной Азии новым направлением для ПИИ благодаря двум характеристикам: огромные запасы природных ресурсов и большая численность населения, которая обеспечивает высокую емкость рынка. Именно благодаря своему молодому и хорошо образованному населению государства Центральной Азии способны конвертировать имею-

щиеся у них богатые резервы металлов, ископаемых и энергоресурсов в долгосрочный устойчивый экономический рост и процветание региона.

По мнению Азиатского банка развития (ADB), в 2018 г. перспективы региона улучшились после нескольких лет замедления темпов экономического роста. Этому способствовали стабильные цены на нефть и увеличение поступлений в бюджет. Прогноз роста ВВП на 2018 г. осенью был скорректирован в сторону увеличения (4,1% вместо 3,9% годом ранее). Улучшен прогноз по Казахстану (3,7% в 2018 г. и 3,9% в 2019)⁶.

Кроме того, на регион положительно влияет быстрый рост экономик соседних Китая и Индии. Рынки Центральной Азии формируют важный (особенно в контексте инициативы «Пояс и путь») геостратегический и экономический торговый хаб и транспортный коридор, связывающий Азию с Европой, Африкой и Ближним Востоком.

Благодаря своему большому потенциалу некоторые страны Центральной Азии уже попали на карту инвесторов. В частности, Казахстан с 2008 по 2017 г. привлек ПИИ⁷ на общую сумму \$82 млрд⁸. Хотя инвестиции в основном были сосредоточены

⁶ ADB, Asian Development Outlook 2018 Update.

⁷ Здесь и далее рассматриваются только ПИИ в создание новых предприятий, поскольку они оказывают большее влияние на экономический рост, чем слияния и поглощения.

⁸ FDI Markets, включает только данные о новых инвестициях.

на добывающих отраслях, диверсифицирующаяся экономика Казахстана открывает новые привлекательные возможности. Начавший крупномасштабные преобразования Узбекистан обладает потенциалом, необходимым для развития по схожей траектории. С конца 2016 г.

новое руководство страны активно проводит системные экономические реформы и работает над созданием благоприятного бизнес-климата. Эти процессы будут способствовать дальнейшему укреплению сотрудничества между странами Центральной Азии и развитию региона.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ – ДИНАМИЧНЫЙ РЕГИОН С БОЛЬШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Активные инвестиции в отдельные страны региона

По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), последние двадцать лет регион демонстрировал впечатляющую экономическую динамику. В 2000-2010 гг. ВВП регионарос на 8% в год, темпы повышения производительности труда обгоняли среднемировые показатели, а приток ПИИ в Центральную Азию увеличился в 9 раз¹. Эта позитивная тенденция сохраняется. С 2010 г. ВВП региона вырос на 25%².

1 ОЭСР, Central Asia Competitiveness Outlook, июль 2011 г.
2 Данные ЕИУ.

Присутствующие в Центральной Азии международные организации осознают динамичность и потенциал региона и реализуют там программы развития. К примеру, Всемирный банк разрабатывает программы, которые все больше сосредотачиваются на общерегиональных вызовах. Инвестиционные фонды, например Sturgeon Central Asia Equities Fund (\$25 млн активов под управлением) и Altima (\$400 млн активов под управлением) также заинтересованы в раскрытии нереализованного потенциала региона.

Центральная Азия располагает значительными возможностями для дальнейшего экономического развития. В настоящее время на долю региона приходится



Быстрая экономическая экспансия Китая, России и других соседних стран создает беспрецедентные возможности для превращения Центральной Азии в торговый и коммерческий хаб



Центральная Азия и Новый шелковый путь, вероятно, станут ключевым источником роста для инвесторов в среднесрочной и долгосрочной перспективе: региональные фондовые рынки сейчас – среди самых дешевых в мире



Регион обладает нереализованным потенциалом для того, чтобы стать важным игроком в мировой экономике

Местный рынок демонстрирует невероятную макроэкономическую динамику

0,3% мирового ВВП. В 2017 г. совокупный ВВП Центральной Азии составлял около \$265 млрд, что сопоставимо с Центральной Америкой³ (\$255 млрд), Финляндией (\$252 млрд) или Чили (\$277 млрд). В Центральной Азии проживает примерно 1% населения планеты (71,9 млн жителей), что создает рынок, сопоставимый по объему с Таиландом (~69 млн жителей, ВВП \$455 млрд) или Турцией (~81 млн жителей, ВВП \$851 млрд)⁴, площадью 4 млн км², что равно общей площади ЕС (4,5 млн км²)⁵. Кроме того, региональный ВВП на душу населения (\$3719) существенно ниже таких

развивающихся стран, как Таиланд (\$6594) или Турция (\$10 541).

Демографические и экономические тенденции способствуют созданию в регионе растущего внутреннего рынка, оборот которого, по оценкам BCG, в 2017 г. составил \$150 млрд. Все страны Центральной Азии обладают растущим населением, в последнее десятилетие быстро увеличивались объемы частного потребления (в среднем на 3,4% в год⁶ по сравнению со среднемировым ростом 1,5%), в 2017 г. оно достигло \$2107^{7,8}.

³ Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа.

⁴ United Nations, World Population Prospects, 2017.

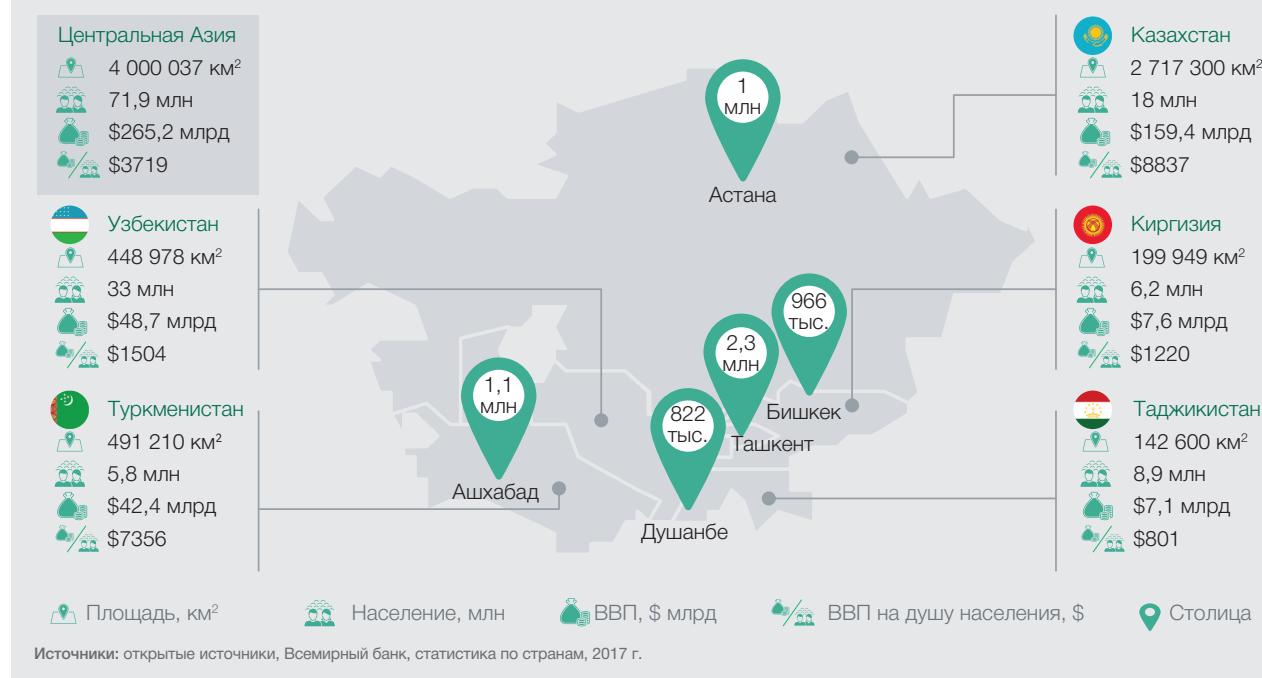
⁵ Также сопоставимо с площадью Индии и Пакистана (3,3 и 0,8 млн км²) или половины Бразилии (8,5 млн км²).

⁶ Темпы роста сопоставимы с Южной Кореей (3,3%), Сингапуром (3,4%) или Таиландом (3,6%) за тот же период.

⁷ Сопоставимо с уровнем частного потребления в Северной Африке (\$2120), Индонезии (\$2230) и АСЕАН (\$2390).

⁸ Данные ЕИУ.

Рис. 2 | Ключевые факты о Центральной Азии



По прогнозам Всемирного банка, экономический рост в регионе будет продолжаться. В краткосрочной перспективе ожидается ускорение темпов развития ввиду возобновления и продолжения роста в соседних странах, улучшения прогнозов для Китая и частичного восстановления цен на сырье. Среднесрочные и долгосрочные перспективы Центральной Азии также благоприятны, поскольку прогнозируется высокий спрос на природные ресурсы и рабочую силу. Темпы экономического роста в регионе, по оценкам Всемирного банка, составят в 2018-20 гг. 2,8-3,7% в Казахстане, 6,3% в Туркменистане, 5,0-5,5% в Узбекистане, 4,2-5,0% в Киргизии и 6,0-6,1% в Таджикистане, при прогнозируемом мировом росте 2,9-3,1% и лишь 1,7-2,2% – в развитых странах⁹.

Центральная Азия играет важную роль в реализации инициатив более обширного региона и гарантирует относительную безопасность и стабильность, так как находится далеко от зон конфликтов

Хотя Центральная Азия не имеет выхода к морю, регион обладает выгод-

9 World Bank, Global Economic Prospects: Europe and Central Asia, прогноз в июне 2018 г.

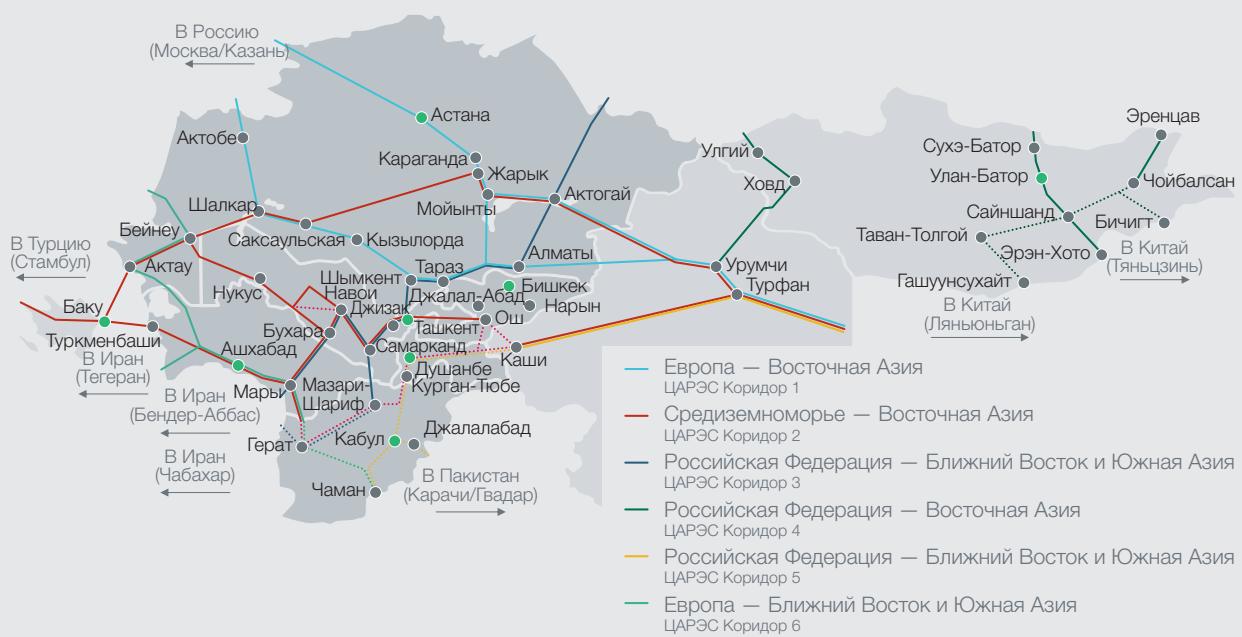
ными торговыми и стратегическими позициями, так как находится на пересечении России, Азии и Европы. Кроме того, быстрая экономическая экспансия Китая и других соседних стран создает беспрецедентные возможности для превращения Центральной Азии в экономический торговый хаб и транспортный коридор между Европой и Азией.

При поддержке международных банков развития и соседних стран регион постоянно развивает транспортную инфраструктуру. В частности, Программа Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС)¹⁰ нацелена на улучшение трансграничного движения и расширения торговли в регионе¹¹. В настоящее время шесть коридоров ЦАРЭС связывают экономические хабы Центральной Азии друг с другом и обеспечивают связь не имеющих выхода к морю стран ЦАРЭС с евразийскими и мировыми рынками.

10 В реализации Программы ЦАРЭС участвуют Азиатский банк развития (ADB), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Программа развития ООН (UNDP) и Всемирный банк.

11 ADB Institute: Connecting Central Asia with Economic Centers.

Рис. 3 | Основные транспортные коридоры в Центральной Азии



Источники: ADB, Central Asia Regional Economic Cooperation Corridor: Strategy 2017-2030.

Центральная Азия имеет налаженные транспортные связи с другими странами, что представляет интерес для инвесторов, стремящихся выйти в регион. Это особенно верно в отношении Казахстана и Узбекистана. Выполняемые Air Astana и другими авиаперевозчиками прямые рейсы связывают Астану более чем с 30 городами по всему миру, а Uzbekistan Airways и зарубежные авиакомпании предлагают прямые рейсы из Ташкента в более чем 50 городов.

Центральная Азия также получает выгоды от инициативы Китая «Пояс и путь», в рамках которой КНР планирует развивать наземные и морские транспортные коридоры, простирающиеся до Европы. Пять стран Центральной Азии выиграют от китайской программы, которая обеспечит более скоростные маршруты на азиатские и европейские рынки. Экономический коридор из Китая в Западную Азию через Центральную Азию начинается в китайском Синьцзине, проходит через Алашанькоу и затем соединяется с железнодорожными сетями в Центральной и Западной Азии, достигая Средиземноморья и Аравийского полуострова¹². Другие текущие проекты BRI включают развитие сухого порта и свободной торговой зоны в Хоргосе на границе Казахстана и Узбекистана, планируемое строительство железной дороги Китай – Киргизия – Узбекистан, а также строительство новых больших автомагистралей в Таджикистане и Киргизии. Китай уже сделал инвестиции в развитие инфраструктуры, обеспечивающей транспортную доступность Центральной Азии, некоторые проекты уже реализованы. Для снижения затрат на транспортировку между Китаем и Европой была построена линия железной дороги, которая идет от тихоокеанского порта Лянъюньган¹³ на Желтом море, пересекает Казахстан и продолжается в России, Польше и Германии. Другой пример – построенный Китаем железнодорожный

коридор, который ответвляется к югу рядом с Астаной от линии железной дороги Китай – Казахстан, идет в Узбекистан и Туркменистан и заканчивается в Тегеране.

BRI может оказать влияние на внешнюю торговлю стран Центральной Азии в нескольких аспектах:

- (i) развитие транспортной инфраструктуры, способствующей торговле этих стран с Китаем и/или транзиту товаров между Китаем, Европой и Западной Азией;
- (ii) развитие других элементов инфраструктуры (электроснабжение, системы орошения, тестирование качества продуктов, сертификация и т. д.) для снижения производственных и транспортных затрат;
- (iii) ПИИ Китая в производственные отрасли в регионе;
- (iv) торговая политика на базе сотрудничества и поддержка для снижения макроэкономического эффекта торговых затрат. Например, общее повышение производительности труда благодаря развитию инфраструктуры, притоку иностранных инвестиций или, в более долгосрочной перспективе, выпуску внешнего долга.

Несмотря на близость региона к Афганистану, Центральная Азия обеспечивает относительную стабильность и безопасность. Эта стабильность – одновременно и преимущество, и недостаток. Она внушает уверенность потенциальным инвесторам, однако из-за нее страны Центральной Азии редко упоминаются в новостях, а значит, не попадают в зону внимания и в целом остаются неизвестными общественности.

На Западе стабильность региона часто ассоциируется с авторитарными режимами, что заставляет опасаться борьбы за власть во время ее передачи. Однако смена руководства Узбекистана в 2016 г. демонстрирует положительный пример перехода власти, как и последующие

12 The Belt and Road Initiative: <http://beltandroad.hktdc.com>; <http://china-trade-research.hktdc.com>.

13 Контейнерный логистический терминал используется совместным казахско-китайским предприятием.

реформы, способствующие большей открытости страны.

В Центральной Азии происходят крупномасштабные позитивные изменения, открывающие регион для потенциальных инвесторов

В большинстве стран Центральной Азии идут масштабные реформы, повышающие их инвестиционную привлекательность. Системные улучшения критически важны для поддержания высоких темпов роста в регионе. Экономические меры для диверсификации от нефти и других видов сырья помогут странам достичь этой цели, при этом обеспечив сопротивляемость внешним шоковым факторам. Подобные реформы предусмотрены в Стратегическом плане развития Казахстана до 2025 г. и в Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017-2021 гг. Во всех странах Центральной Азии уже можно наблюдать существенные изменения в инвестиционном климате. Особенно это касается Узбекистана, где новое руководство с конца 2016 г. предпринимает шаги для улучшения бизнес-климата, способствующие открытию страны для инвестиций.

Другие инициативы, например открытие международного финансового центра «Астана» (МФЦА) в июле 2018 г., также привлекают внимание инвесторов к Центральной Азии. В планах МФЦА – стать финансовым центром для Центральной Азии, Кавказа, Евразийского экономического союза (ЕАЭС), Ближнего Востока, Западного Китая, Монголии и Европы. По словам Стивена Глинна, генерального директора МФЦА, «МФЦА поможет пригласить иностранных инвесторов в Центральную Азию». Центр станет главной базой для потенциальных инвесторов, предлагая выгодный налоговый режим и правовую защиту на уровне международных стандартов. МФЦА работает в особом правовом режиме на основе общего права, которое регулирует взаимоотношения между его членами и третьими сторонами и способствует развитию финансового рынка. Центр также подпа-

дает под юрисдикцию независимых судов, действующих в рамках английского права. Кроме того, английский является официальным языком финансового центра, что помогает иностранным инвесторам преодолеть возможный языковой барьер¹⁴.

Центральная Азия остается незамеченным фронтирным регионом с потенциалом привлечения инвестиций до \$170 млрд, в том числе в несырьевые отрасли в объеме \$40-70 млрд

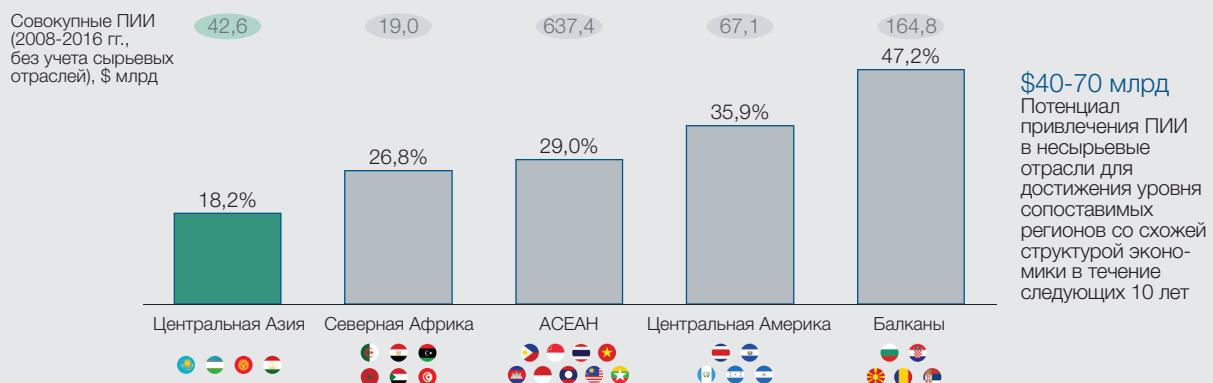
Хотя страны Центральной Азии обладают потенциалом для привлечения инвесторов, их рынки пока остаются незамеченными и ненасыщенными даже в сравнении с Балканами или Центральной Америкой. Преимущества региона – макроэкономическая стабильность, большой внутренний рынок, дешевая и многочисленная рабочая сила. Однако за исключением добывающих отраслей уровень ПИИ в Центральную Азию относительно ВВП ниже, чем в других развивающихся регионах. В 2008-2016 гг. совокупные ПИИ в несырьевые отрасли Центральной Азии составляли 18,2% от среднегодового ВВП региона за этот же период, в то время как для региона Северной Африки этот показатель составлял 26,8%, Центральной Америки – 35,9%, а для Балканского региона – 47,2%. Этот показатель сильно зависит от структуры экономики. Чтобы достичь уровня инвестиций (относительно ВВП) богатого ресурсами северо-африканского региона, Центральной Азии необходимо увеличить на 75% объем ПИИ в несырьевые отрасли в течение следующих 10 лет. Таким образом, потенциал привлечения ПИИ в Центральную Азию в течение следующих 10 лет оценивается на уровне до \$170 млрд, в том числе в несырьевые сектора \$40-70 млрд¹⁵.

14 www.aifc.kz.

15 Потенциал ПИИ в несырьевые отрасли определен как объем инвестиций в несырьевые отрасли экономики до уровня, соответствующего фактическому объему инвестиций в аналогичные отрасли в сопоставимых регионах относительно среднегодового уровня ВВП этих регионов за период с 2008 по 2016 г. Потенциал ПИИ в сырьевые отрасли экспертно оценен на основе незадействованной ресурсной базы региона и предполагаемой доли этих отраслей в ВВП с поправкой на текущие и запланиро-

Рис. 4 | Центральная Азия может увеличить объем привлекаемых ПИИ до \$170 млрд, в том числе в несырьевые отрасли – до \$40-70 млрд

ДОЛЯ СОВОКУПНЫХ ПИИ (2008-2016 гг.) В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ В СРЕДНЕГОДОВОМ ВВП В 2008-2016 гг.



Примечание: Центральная Азия: Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан (анализ по Туркменистану не проводился из-за отсутствия инвестиционных возможностей за пределами сырьевого сектора). Северная Африка: Алжир, Египет, Ливия, Марокко, Судан, Тунис. АСЕАН: Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд, Филиппины. Центральная Америка: Гватемала, Гондурас, Коста-Рика, Никарагуа, Сальвадор. Балканы: Болгария, Македония, Румыния, Сербия, Хорватия.

Сырьевые отрасли включают «Уголь, нефть и природный газ», «Минералы» и «Металлы» по классификации fDi.

Источники: fDi Intelligence; EU.

Близкие, но разные

Хотя у них много общего, после обретения независимости страны Центральной Азии следовали разными путями, из-за чего инвесторам сложно воспринимать регион как единое целое.

Эти государства роднят несколько столетий общей истории, общая культура и широко распространенное знание русского языка. По методологии Герта Хоффстеде, эта общность культур отражается в относительно единообразном социальном профиле региона, для которого характерна огромная дистанция между властью и обществом, низкий уровень индивидуализма (в пользу коллективизма) и стремление избегать неопределенности¹⁶. Эти три показателя во многом обуславливают существенное отставание региона в части инновационного развития, так как его культура отличается низкой терпимостью к рискам и склонностью предпочитать стабильность росту и достижениям. В то же время Центральная Азия еще способна

преодолеть эту внутреннюю тенденцию, как это удалось другим странам со схожей культурой, например Китаю, Японии и Южной Корее, которые смогли стать лидерами инноваций.

Структуры пяти экономик схожи, поскольку они определяются природными ресурсами. Также у них есть несколько общих преимуществ, таких как низкая стоимость рабочей силы (что помогает развивать трудоинтенсивные отрасли) и агропромышленный потенциал. Все пять стран стремятся привлечь больше инвестиций, в том числе за счет реализации различных политических и экономических реформ, однако масштаб и глубина этих реформ существенно варьируются в зависимости от каждой страны.

После получения независимости 26 лет назад страны Центральной Азии следовали разными путями и сейчас находятся на разных этапах развития. Экономическая динамика Казахстана позволила ему существенно опередить своих соседей: сейчас на него приходится более 60% регионального ВВП, хотя там проживает лишь 25% населения региона. За последние 10 лет республика удвоила ВВП на душу населения и стала центром региональной

ванные крупные проекты. В объем совокупных ПИИ включены только инвестиции по проектам, осуществлявшимся с нуля (гринфилд) за период с 2008 по 2016 г.

16 Открытые данные о теории параметров культуры Хоффстеде, схеме для кросс-культурной коммуникации.

иммиграции. С другой стороны, Таджикистан и Киргизия остаются относительно бедными и сильно зависят от денежных переводов своих граждан, уехавших работать за рубеж. Доля этих стран в региональном ВВП составляет 2,7% и 2,9% соответственно¹⁷.

Существенные различия отмечаются и в инвестиционном климате государств Центральной Азии. Степень их привлекательности для инвесторов значительно варьируется, о чем свидетельствует рейтинг «Ведение бизнеса» (Doing Business). Казахстан занимает в нем самое высокое 28-е место, в то время как Таджикистан находится на 126-м. Текущий темп реформ, вероятно, еще больше увеличит этот разрыв. Хотя Киргизия и Таджикистан реализуют собственные реформы, быстрые преобразования в Казахстане и в последнее время в Узбекистане оказывают существенное влияние на их открытость и привлекательность, помещая эти две страны совсем в другую категорию в глазах потенциальных инвесторов.

¹⁷ По оценкам Всемирного банка на основе данных МВФ о балансе платежей, данные за 2016 г.

Кроме того, в странах Центральной Азии не гармонизирована регуляторная среда. В частности, различия в таможенных требованиях, в том числе в области санитарного, фитосанитарного и ветеринарного контроля, не позволяют рассматривать регион как единое целое с точки зрения торговли. Отказ от правовых льгот и исключений имеет критическое значение для строительства единого центрально-азиатского рынка. Однако из-за регуляторных сложностей и барьеров на пути унификации процедур в настоящее время невозможно создать единый рынок для определенных продуктов – например фармацевтических.

Слабое экономическое и торговое сотрудничество внутри региона также свидетельствует о существенном разрыве в уровне развития стран. Значимость внутрирегиональной торговли, большая часть которой осуществляется неформально, снижается. Из \$58 млрд совокупного экспорта пяти стран в 2016 г. на внутрирегиональные объемы приходилось менее \$3 млрд (6%). Региональная торговля составляет менее 5% общего объема экспорта в Казахстане, 13% – в Узбекистане и менее

Рис. 5 | За последние 10 лет страны Центральной Азии существенно улучшили свои позиции в рейтинге «Ведение бизнеса»



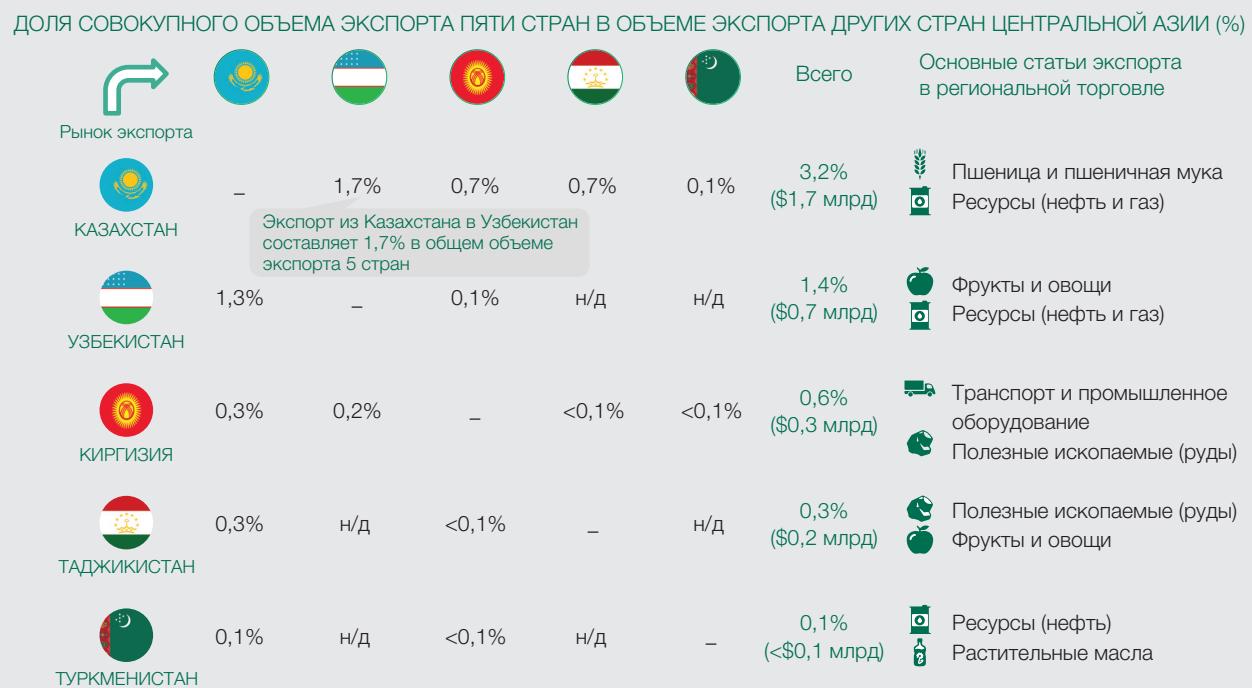
Примечание: Туркменистан не включен в рейтинг «Ведение бизнеса» Всемирного банка ввиду отсутствия надежных данных
Источник: база данных «Ведение бизнеса» Всемирного банка, 2008, 2019 гг.

Рис. 6 | Затраты на создание бизнеса в Центральной Азии и других регионах

	ЗАТРАТЫ НА СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ (USD)	ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ (средняя зарплата, USD)	ЗАТРАТЫ НА РЕГИСТРАЦИЮ СОБСТВЕННОСТИ (% от стоимости имущества)	ЗАТРАТЫ НА ПОЛУЧЕНИЕ РАЗРЕШЕНИЯ НА СТРОИТЕЛЬСТВО (% от стоимости склада)
 КАЗАХСТАН	\$26	\$516	0,1%	1,9%
 УЗБЕКИСТАН	\$69	\$284	1,2%	3,4%
 КИРГИЗИЯ	\$23	\$216	0,2%	1,7%
 ТАДЖИКИСТАН	\$214	\$154	3,1%	2,0%
 БЛИЖНИЙ ВОСТОК И СЕВЕРНАЯ АФРИКА	\$1417	н/д	6,0%	4,3%
 ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И КАРИБСКИЙ РЕГИОН	\$3102	\$854	5,8%	3,2%

Источники: база данных «Ведение бизнеса» Всемирного банка, 2018 г.; официальная статистика по странам.

Рис. 7 | Внутрирегиональная торговля в Центральной Азии



Источники: Статистический отдел ООН (COMTRADE); BACI (International Trade Database) / Данные за 2016 г. о Казахстане и Киргизии, данные за 2015 г. об Узбекистане, Таджикистане и Туркменистане.

1% – в Таджикистане. Низкие объемы обусловлены прежде всего сложностью трансграничной торговли в этих странах, но также связаны и со схожестью структуры производственной базы региона. Помимо углеводородов и ключевых видов сырья (хлопок, алюминий и т. д.), структура экспорта в большинстве стран различается незначительно, что ограничивает потенциал торговли внутри региона. С другой стороны, эта схожесть может стать основой для создания региональных цепочек создания стоимости, базирующихся на взаимной торговле.

Инициативы по налаживанию диалога об экономическом сотрудничестве внутри региона в целом пока не принесли значимых результатов, однако активно ведутся двусторонние процессы

Еще в 1992 г. пять новообразованных республик заключили соглашение о создании межгосударственной комиссии для координации водных ресурсов. В 2007 г. президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил создать Центрально-Азиатский Союз – экономико-политический альянс, нацеленный на обеспечение свободного обращения товаров, услуг и капитала и на стимулирование сотрудничества в сельском хозяйстве и промышленности. Однако на сегодняшний день предложение не получило развития.

Региональным организациям также пока не удалось наладить более плодотворный диалог. Хотя перед Центральной Азией встают многочисленные вызовы (водные ресурсы, энергоресурсы, образование и др.), региональные организации остаются разрозненными, слабыми и не способны снизить напряженность в отношениях между странами. Они обладают очень ограниченными ресурсами и полномочиями в сфере развития инфраструктуры и налаживания сотрудничества или вообще их не имеют. Например, лишь два государства Центральной Азии, Казахстан и Киргизия, вошли в состав ЕАЭС¹⁸ (создан в 2014 г.), и пока Союзу

не удалось укрепить сотрудничество в регионе. Напротив, ЕАЭС и в особенности Таможенный союз оказали вредоносный эффект, приведя к ужесточению пограничного контроля между Казахстаном и остальной Центральной Азией (в особенности Киргизией). Еще одним примером может служить Всемирная торговая организация (ВТО), в которую Киргизия, Таджикистан и Казахстан вступили в 1998, 2013 и 2015 гг. соответственно, тогда как Узбекистан и Туркменистан лишь недавно предприняли шаги для вступления в организацию.

Недавно страны Центральной Азии также приняли решение ежегодно проводить встречи для обсуждения сотрудничества и встающих перед регионом вызовов, таких как противостояние терроризму, бизнес, транспорт, энергетический сектор и изменение климата. Первая встреча состоялась в марте 2018 г. Это первая инициатива, предполагающая взаимодействие всех пяти стран без других участников. На встречах региональные лидеры рассматривали возможность создания пятисторонней комиссии на уровне заместителей премьер-министров для развития регионального экономического сотрудничества.

Для получения полноценных результатов общерегиональных процессов, вероятно, потребуется несколько лет, однако параллельно идут и двусторонние процессы, которые пока оказываются более эффективными для развития сотрудничества.



Взаимоотношения между Казахстаном и Узбекистаном существенно

улучшились после смены руководства в Узбекистане¹⁹. Сейчас обе страны настроены на развитие экономических и торговых отношений. В октябре 2017 г. их правительства заявили, что планируют работать над снижением административных барьеров для трансграничной торговли. В 2018 г. было заключено

¹⁸ Евразийский экономический союз пришел на смену Евразийскому экономическому сообществу, которое существовало с 2000 по 2014 г. и включало Таджикистан.

¹⁹ В рамках «Года Узбекистана в Казахстане» (проводится в 2018 г.) предусмотрено более 200 мероприятий в области экономики, туризма и культуры, а 2019 г. станет «Годом Казахстана в Узбекистане».

межправительственное соглашение о развитии торговли, которое предусматривает увеличение торгового оборота с \$2 млрд в 2017 г. до \$3 млрд в 2018 г. и \$5 млрд в 2020 г. Также в 2017 г. Узбекистан и Казахстан заключили коммерческие соглашения на общую сумму свыше \$1 млрд и создали совместные предприятия в нефтехимической, химической и пищевой промышленности. Обсуждается возможность строительства транспортно-логистического центра (сухого порта) на границе, который обеспечил бы дальнейшее увеличение объема двусторонней торговли.



Новое руководство Узбекистана также недавно начало работать над улучшением отношений с Таджикистаном после двадцати лет напряженности. Свидетель-

ством улучшения отношений может служить возобновленное в марте 2018 г. движение поездов по соединяющей две страны железной дороге, которая в последний раз использовалась в 2011 г. Примерно в это же время были заключены двусторонние соглашения об импорте и экспорте товаров, включая экспорт электроэнергии из Таджикистана и импорт газа из Узбекистана.



Киргизия Таджикистан

Киргизия и Таджикистан также намерены интенсифицировать экономическое сотрудничество и увеличить объемы двусторонней торговли, о чем было заявлено в январе 2018 г. Будет рассмотрена возможность создания Делового совета между двумя странами, обсуждается организация бизнес-форума для таджикских предпринимателей в Бишкеке.

ПРОФИЛИ СТРАН

КАЗАХСТАН: АКТИВНОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ И ПЛАНЫ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ



Казахстан – самая развитая страна Центральной Азии

ВВП Казахстана составляет \$159,4 млрд¹, что делает страну крупнейшей экономикой Центральной Азии. На долю республики приходится около 60% ВВП региона. После получения независимости в 1991 г. Казахстан добился значительных темпов экономического роста на уровне 5,9% в среднем в течение последних 20 лет. Экономический рост также сопровождался успешным социальным развитием. По данным Программы развития ООН, Казахстан занимает 58-е место

¹ Сопоставимо с Венгрией (\$137 млрд) или Алжиром (\$165 млрд), данные ЕИУ за 2017 г.

среди 189 стран в Индексе человеческого развития (Human Development Index)², что выше как среднего мирового уровня, так и среднего уровня стран Европы и Центральной Азии, и находится на 3-м месте среди стран Азии, опережая Таиланд (10-е место в регионе) и Китай (11-е место).

Молодая, растущая и квалифицированная рабочая сила – один из ключевых факторов быстрого экономического развития Казахстана. Население республики составляет 18 млн

² Индекс человеческого развития (HDI), 2018 – совокупный показатель средних достижений по ключевым параметрам человеческого развития, включая продолжительность жизни, образование, доход на душу населения.

Казахстан: ключевые факты



ВВП (в ценах 2017 г.)
\$159,4 млрд



ВВП на душу населения
\$8837



Рабочая сила
9,1 млн



Урбанизация
53%



Общий объем экспорта
\$36,8 млрд



Реальный рост ВВП
2,5% (CAGR 2013-2017)



Инфляция
7,3% (потребительские цены)



Безработица
4,9%



Официальная валюта
Казахстанский тенге – KZT (USD/KZT = 325)



Языки
Казахский (официальный), русский



Основные статьи экспорта
(в стоимостном выражении)
Сырая нефть (53%); металлы (17%);
другие полезные ископаемые (12%)

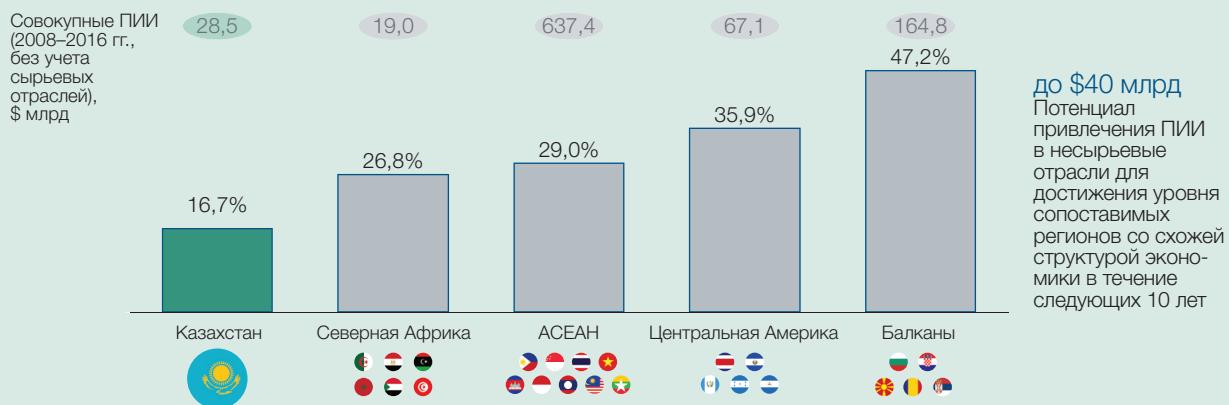


Основные направления экспорта
(в стоимостном выражении)
 Италия (20%)
 Китай (11%)
 Нидерланды (9%)

Источники: Всемирный банк, CIA Factbook, Центральный банк, Статистический отдел ООН (COMTRADE); данные за 2017 г. или самые новые из доступных данных.

Казахстан может увеличить объем привлекаемых ПИИ до \$100 млрд, в том числе в несырьевые отрасли – до \$40 млрд

ДОЛЯ СОВОКУПНЫХ ПИИ (2008–2016 гг.) В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ В СРЕДНЕГОДОВОМ ВВП В 2008–2016 гг.



Примечание: Северная Африка: Алжир, Египет, Ливия, Марокко, Судан, Тунис. ASEAN: Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд, Филиппины. Центральная Америка: Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа. Балканы: Болгария, Хорватия, Македония, Румыния, Сербия. Добывающие отрасли включают «Уголь, нефть и природный газ», «Минералы» и «Металлы» по классификации fDi.

Источники: fDi Intelligence; EIU.

жителей³, в последние годы ежегодный прирост составлял 1,5%. В будущем ожидается продолжение роста (совокупный годовой рост около 1%), и к 2030 г. численность населения может достигнуть 20,3 млн человек. В Казахстане относительно молодое население, средний возраст – 30 лет. Более 70% населения трудоспособного возраста активно действует на рынке труда⁴. Относительно низкие зарплаты обеспечивают стране конкурентное преимущество по затратам на персонал. Средняя заработная плата в Казахстане составляет \$516 в месяц, что значительно ниже стран со схожим подушевым ВВП – это почти на 50% меньше средней заработной платы в Чили, Румынии и Хорватии⁵.

Казахстан привлекает инвесторов обширными природными ресурсами и относительно благоприятным инвестиционным климатом

За последние двадцать лет Казахстан стал крупным направлением для иностранных инвестиций, в основном в сырьевые отрасли. В 2008–2017 гг. совокупный объем ПИИ в новые проекты⁶

в стране достиг \$82 млрд⁷, однако в основном эти инвестиции осуществлялись в сырьевые отрасли. На уголь, нефть и газ приходилось 54% совокупного притока ПИИ в последнее десятилетие, доля металлов и полезных ископаемых составила почти 10%.

Казахстан извлекает выгоды из обширных природных ресурсов, включая в том числе уголь (страна занимает 8-е место в мире по запасам), нефть (10-е место в мире по размеру доказанных запасов), железо (10-е место в мире по запасам), уран (2-е место в мире по запасам и 1-е по объемам производства) и медь (4-е место по объемам добычи)⁸. Обширные резервы, относительно низкие операционные издержки и высокий спрос в соседних странах делают Казахстан ведущим целевым направлением для инвестиций в сырьевые отрасли. В 2015–2016 гг. ПИИ в нефтегазовую отрасль Казахстана составляли 17% от общемировых инвестиций в сектор. Однако, несмотря на относительно большой объем ПИИ в сектор, многие ресурсы страны остаются относительно неосвоенными. Например, в сфере производства горнодобывающей отрасли Казахстану еще далеко до реализации полного потенциала.

3 По данным Всемирного банка.

4 Программа развития ООН (United Nations Development Program).

5 Данные о заработной плате: официальная государственная статистика, средний уровень 2017 г. ВВП на душу населения с учетом PPP: EIU.

6 Здесь и далее рассматриваются только ПИИ в создание новых предприятий, поскольку они оказывают больше влияния на экономический рост, чем слияния и поглощения.

7 FDI Markets, включает только данные о новых инвестициях.

8 По данным Gas Exporting Countries Forum (GECF), Казахстан обладает 15% мировых резервов урана, 8% резервов цинка, 7% марганца и 4% железной руды.

Потенциал привлечения ПИИ в Казахстан оценивается в объеме до \$100 млрд, в том числе до \$40 млрд в несырьевые отрасли, в течение следующих 10 лет.

Казахстан постоянно улучшает инвестиционный климат. Были упрощены бюрократические процессы, разработаны ускоренные процедуры для запуска стартапов, снижены минимальные требования по капиталу и упрощены процедуры регистрации собственности и получения разрешений на строительство. Самые недавние улучшения были достигнуты в рамках реализации стратегии развития Казахстана до 2050 г., которая ставит семь экономических, социальных и политических задач, включая «всестороннюю поддержку предпринимательства».

Эти улучшения инвестиционного климата нашли отражение и в международных рейтингах: Казахстан занял 28-е место среди 190 стран в рейтинге Doing Business 2019, существенно улучшив свои позиции по сравнению с 77-м местом в 2015 г. Также за последние десять лет Казахстан четыре раза попадал в топ-10 государств-реформаторов рейтинга Doing Business, что является рекордом для сравниваемых в отчете стран⁹.

Основной вызов для Казахстана в ближайшие годы – создать социальные и экономические условия для диверсификации экономики

Республика остается в тяжелой сырьевой зависимости, что делает диверсификацию одним из главных приоритетов для экономики. На добывающие отрасли приходится 17% ВВП¹⁰. Экспорт углеводородов составлял две трети экспорта Казахстана в 2017 г. по объему товарооборота в денежном выражении, и от него сильно зависят бюджет страны. Нефтегазовый сектор генерирует до 50% доходов государства. Недавний сырьевой кризис продемонстрировал необходимость дальнейшей диверсификации экономики с целью снижения подверженности влиянию внешних шоков.

После мирового экономического кризиса 2008 г. Казахстан инициировал масштабные программы промышленного развития и инноваций для

снижения зависимости от сырьевого сектора и повышения общей производительности. С 2010 г. страна совершенствует обрабатывающую промышленность. Совокупные темпы роста в этом секторе составляют 13% в год¹¹. В феврале 2018 г. правительство заявило о том, что в 2017 г. две трети роста (4%) приходилось на несырьевые отрасли.

Стратегия диверсификации Казахстана также базируется на переходе к экономике, основанной на знаниях. Государство прилагает значительные усилия для укрепления системы образования. Благодаря доступности начального и среднего образования (проникновение ~110%), уровень грамотности в стране составляет 99,8%¹². Однако уровень распространения высшего образования остается относительно низким (46%). Недостаточная профессиональная и образовательная подготовка работников является третьей по значимости проблемой для ведения бизнеса в стране, согласно данным Отчета о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума за 2017–2018 гг. В связи с этим правительство работает над повышением доступности и качества образования. Были созданы соответствующие целевые программы, партнерства и совместные проекты с ведущими международными университетами, системы обмена, а также выделены образовательные гранты¹³.

Ограниченный доступ к финансированию мешает развитию частного сектора, сдерживая процесс диверсификации. Банковское кредитование – ключевой источник финансирования для компаний, однако соотношение внутреннего кредитования частного сектора к ВВП остается относительно низким (27%). Казахстан отстает по этому показателю от других стран, например России (52,7%), Чили (78,6%) или Китая (155,8%)¹⁴. Низкий уровень развития финансовых посреднических услуг создает финансовые ограничения

11 Официальная государственная статистика, CAGR за 2010-2017 гг.
12 Общий показатель проникновения данного уровня образования вне зависимости от возраста – доля населения школьного возраста для такого же уровня образования по данным официальной статистики.

13 В частности, программа «Болашак» – стипендия, присуждаемая лучшим студентам из Казахстана для обучения за рубежом. Программа покрывает все затраты, при условии что студент вернется в Казахстан и проработает там как минимум пять лет после окончания зарубежного вуза. Программа была начата в 1993 г., в ней приняло участие более 10 000 студентов.

14 Внутренние кредиты банков частному сектору, Всемирный банк, 2017 г.

9 World Bank Doing Business Report 2019.

10 Официальная государственная статистика за 2017 г.

для МСБ¹⁵ в сфере инвестиций в передовые технологии или экспериментов с рискованными инновациями. Недостаточно развитым остается и фондовый рынок Казахстана, который отличается очень низкими уровнями торговли и капитализации. Рыночная капитализация Казахстана составляет 28,6% ВВП страны, тогда как в России этот показатель равен 39,5%, а в Малайзии достигает 144,9%¹⁶.

В целях дальнейшего развития недобывающих отраслей экономики Казахстан недавно принял новую стратегию повышения привлекательности для ПИИ, включающую реализацию реформы инвестиционного климата, привлечение инвестиций на международной арене и программу приватизации. Создание Международного финансового центра «Астана» – одна из мер по привлечению иностранных инвестиций.

Однако необходимы и другие реформы для реализации всего инвестиционного потенциала Казахстана. Проблемы с обеспечением верхо-

венства права и коррупция остаются двумя главными ограничениями для ведения бизнеса в стране. Непрозрачное применение законодательства является главной проблемой и препятствием для наращивания объемов торговли и инвестиций. Иностранные инвесторы жалуются на отсутствие единых стандартов. Хотя правительство республики приняло несколько имеющих позитивный эффект прогрессивных законов¹⁷, местные власти зачастую могут толковать правила по своему усмотрению. Кроме того, в индексе восприятия коррупции Казахстан занимает 122-е место среди 180 стран. План нации «100 конкретных шагов», реализация которого была начата в 2015 г., стал первой попыткой преодолеть эти системные внутренние вызовы с помощью конкретных мер по пяти ключевым направлениям (формирование нового современного государственного аппарата, верховенство закона, индустриализация и экономический рост, нация единого будущего, транспарентное подотчетное государство). Правительство сделало искоренение коррупции стратегическим приоритетом и принимает меры для ее снижения, включая выработку антикоррупционной политики, повышение заработной платы государственных служащих и институциональные реформы.

15 Малый и средний бизнес.

16 Капитализация зарегистрированных на бирже отечественных компаний (в % от名义ального ВВП), по данным Всемирного банка за 2017 г. Рыночная капитализация (также известная как рыночная стоимость) – это цена акции, умноженная на количество акций в обращении. Зарегистрированные на бирже отечественные компании – оформленные в стране в качестве юридических лиц компании, зарегистрированные на бирже страны по состоянию на конец года. В число зарегистрированных на бирже компаний не входят инвестиционные компании, паевые фонды и другие структуры коллективных инвестиций.

17 В частности, был повышен уровень независимости судебной системы (см. Реформу 4 Стратегического плана 2025).

УЗБЕКИСТАН: САМАЯ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩАЯСЯ ЭКОНОМИКА ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



Высокие показатели роста, низкий уровень государственного долга, значительные золотовалютные резервы обеспечивают Узбекистану относительно высокую макроэкономическую стабильность

С середины 2000-х гг. Узбекистан демонстрирует устойчивый рост ВВП, что связано с благоприятными условиями для его ключевых статей экспорта, экономической политикой правительства и ограниченной зависимостью от международных финансовых рынков, защитившей страну от экономического спада. В 2004-2016 гг. темпы экономического роста Узбекистана составляли 7-9% в год¹.

У Узбекистана относительно низкий уровень государственного долга. В 2018 г. он составлял менее \$8 млрд, то есть менее 20% ВВП страны². Подушевой долг в 2016 г. оценивался в \$268 (по сравнению с \$136 в 2006 г.). Республика занимает 17-е место снизу по уровню долга на душу населения среди 184 стран.

Кроме того, относительно велик объем золото-

валютных резервов, что снижает риски дальнейшей девальвации национальной валюты.

По официальным данным Центрального банка Республики Узбекистан за февраль 2018 г., совокупные чистые золотовалютные резервы страны достигают \$27,25 млрд, что, согласно оценке, эквивалентно объему импорта за два года.

Узбекистан обладает обширными природными ресурсами, но при этом и относительно диверсифицированной экономикой. Природные ресурсы включают газ, золото (10-е место в мире по размеру запасов), медь (10-е место в мире по размеру запасов) и уран (7-е место в мире по объемам добычи). Однако потенциал добычи природных ресурсов не вполне реализован. Несмотря на свои резервы, страна занимает лишь 20-е место в мире по объемам добычи меди. Недостаточно используемая база ресурсов создает возможности для расширения присутствия в цепочке создания стоимости в цветной металлургии, производстве строительных материалов, химической и нефтехимической промышленности. Однако несмотря на обширные природные ресурсы, страна зависит от них

Узбекистан: ключевые факты



ВВП (в ценах 2017 г.)
\$48,7 млрд



ВВП на душу населения
\$1504



Рабочая сила
15,2 млн



Урбанизация
50%



Общий объем экспорта
\$5,9 млрд



Реальный рост ВВП
6,0% (CAGR 2013-2017)



Инфляция
17% (потребительские цены)



Безработица
5,0%



Официальная валюта
Узбекский сум – UZS (USD/UZS = ~8100)



Языки
Узбекский (официальный), русский



Основные статьи экспорта
(в стоимостном выражении)

Золото (32%); хлопок (14%); металлы (12%);
СПГ (10%)



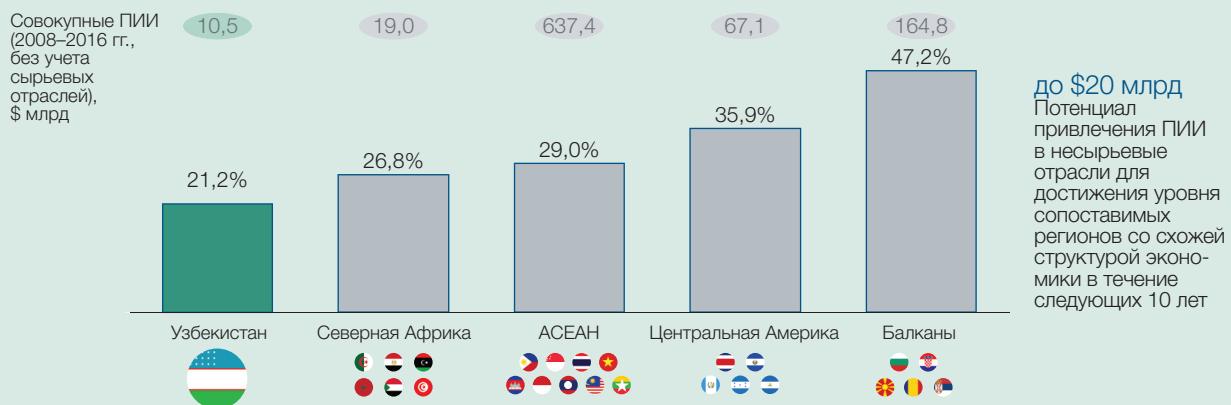
Основные направления экспорта
(в стоимостном выражении)

Швейцария (32%)
Китай (21%)
Турция (12%)

Источники: Всемирный банк, CIA Factbook, Центральный банк, Статистический отдел ООН (COMTRADE); данные за 2017 г. или самые новые из доступных данных.

Узбекистан может увеличить объем привлекаемых ПИИ до \$65 млрд, в том числе в несырьевые отрасли – до \$20 млрд

ДОЛЯ СОВОКУПНЫХ ПИИ (2008–2016 гг.) В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ В СРЕДНЕГОДОВОМ ВВП В 2008–2016 гг.



Примечание: Северная Африка: Алжир, Египет, Ливия, Марокко, Судан, Тунис. АСЕАН: Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд, Филиппины. Центральная Америка: Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа. Балканы: Болгария, Хорватия, Македония, Румыния, Сербия. Добывающие отрасли включают «Уголь, нефть и природный газ», «Минералы» и «Металлы» по классификации fDi.

Источники: fDi Intelligence; EIU.

лишь в ограниченной мере благодаря диверсифицированной экономике, в которой на долю каждого сектора приходится не более 20% ВВП.

Как и соседние страны, Узбекистан пока зависит от цен на сырье и состояния экономики основных торговых партнеров. В 2016 г. по экономике Узбекистана ударила рецессия в России, втором по величине торговом партнёре страны и ее главном источнике денежных переводов от узбеков, работающих за рубежом. Также на экономике Узбекистана сказалось замедление экономического роста Китая и падение цен на газ, медь и хлопок – основные статьи сырьевого экспорта Узбекистана.

Молодое и растущее население Узбекистана обеспечивает крупнейший внутренний рынок в регионе, а также многочисленную и дешевую рабочую силу

Узбекистан – страна с самым многочисленным в Центральной Азии населением (33 млн человек)³, что сопоставимо с Малайзией или Марокко. Для сравнения: в других странах региона проживает в сумме 38,9 млн человек. Население Узбекистана быстро растет (естественный прирост составляет полмиллиона

человек в год), республика занимает 15-е место среди 51 страны Азии по показателю абсолютного роста населения. Как ожидается, его численность достигнет 35 млн к 2025 г. и 40 млн к 2050 г.⁴, что способствует увеличению емкости внутреннего рынка.

Кроме того, население Узбекистана – относительно молодое (медианный возраст – 28 лет), 72% жителей – моложе 40 лет⁵. С учетом постепенного роста среднего дохода эта демографическая динамика делает особенно привлекательным рынок товаров массового потребления.

Наряду с самым большим населением в Центральной Азии, Узбекистан также обладает и самой многочисленной рабочей силой в регионе. В период с 2000 по 2017 г. она выросла с 12,5 млн до 15,2 млн чел.⁶, что сопоставимо с общей численностью населения Камбоджи.

Указанные демографические факторы повышают привлекательность трудоинтенсивных отраслей Узбекистана, например: горнодобывающей промышленности, текстильной и сельскохозяйственной отраслей. Средняя зарплата в Узбекистане – одна из самых низких в мире

⁴ Департамент ООН по экономическим и социальным вопросам, отдел населения.

⁵ Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике.

⁶ Международная организация труда (МОТ).

(~\$284 в месяц). Это сопоставимо с Молдовой (\$314) и Вьетнамом (\$236) и чуть больше половины средней зарплаты в Казахстане (\$516)⁷. Кроме того, в стране обеспечен доступ всех граждан к общему образованию, высока доля получивших среднее образование (99%), относительно высок уровень развития профессионально-технического образования.

Чтобы продолжать улучшать инвестиционный климат, Узбекистан должен поддерживать темп реформ, взятый после смены руководства в конце 2016 г.

Узбекистан по-прежнему остается незамеченным в качестве направления для инвестиций, объем ПИИ существенно ниже, чем в сопоставимые страны, и с 2008 г. едва достиг \$18 млрд в сравнении с \$48 млрд в Марокко и \$213 млрд ПИИ во Вьетнам⁸. По данным Государственного комитета Республики Узбекистан по инвестициям, в стране работает более 6000 компаний с иностранным участием. По состоянию на декабрь 2018 г., портфель инвестиционных проектов включает 456 проектов в различных отраслях общей стоимостью \$23 млрд.⁹ Однако приток ПИИ в Узбекистан в основном сосредоточен на нефтегазовой отрасли – в последние 10 лет на нее приходилось более 40% всего объема ПИИ. Инвестиции в другие отрасли имеют критическое значение для модернизации индустриальной базы и повышения ее производительности.

До недавнего времени Узбекистана не было на карте инвесторов из-за закрытости экономики и неблагоприятного инвестиционного климата. В начале 2017 г. BCG провела ряд интервью с иностранными и местными инвесторами, представителями международных организаций, государственных предприятий и государственных агентств Узбекистана¹⁰. Опрос позволил выявить основные барьеры для ведения бизнеса в стране. Респонденты чаще всего упоминали следующие проблемы: (i) ограничения в области

конвертации валюты и репатриации прибыли, (ii) сложность и непрозрачность регулирования и несоблюдение принципов верховенства закона, (iii) низкая надежность и сложность подключения электричества, газоснабжения и водоснабжения, (iv) льготные таможенные условия для некоторых участников рынка и сложные процедуры таможенного оформления, (v) большая налоговая нагрузка и сложность налогового режима. Со временем проведения опроса были реализованы многочисленные реформы для решения этих проблем.

Сегодня инвестиционный климат Узбекистана быстро улучшается, развеивая опасения инвесторов. В стране идут многочисленные реформы, призванные упростить нормативно-правовую базу, таможенные и налоговые системы и сделать их более прозрачными. Одна из самых знаковых реформ новой эпохи – либерализация валютного режима в сентябре 2017 г. Благодаря ей зарубежным инвесторам намного легче рассматривать Узбекистан в качестве направления для инвестиций. Общий объем прямых иностранных инвестиций ожидается на уровне до \$65 млрд в течение следующих 10 лет, из которых в несырьевые отрасли – до \$20 млрд.

После того как страна встала на путь реформ, инвестиционный климат в Узбекистане значительно улучшился, что демонстрирует его резкий скачок вверх в инвестиционном рейтинге Doing Business – со 166-го места в 2012 г. на 76-е место, согласно Doing Business 2019. Однако необходимы и другие реформы. Вызовом для Узбекистана в ближайшие годы станет сохранение текущего темпа реформ и обеспечение их эффективной реализации.

7 Trading Economics.

8 FDI Intelligence.

9 Послание Президента Республики Узбекистан Ш. Мирзиёева Олий Мажлису от 28 декабря 2018 г.

10 Респонденты представляли обширный спектр отраслей, включая агропромышленный комплекс, строительство, нефтегазовый сектор, финансы, технологии и ИТ, фармацевтическую отрасль, розничную торговлю, химическую промышленность, пищевую промышленность, текстильную отрасль и банковский сектор.

КИРГИЗИЯ: НЕОБХОДИМО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ И ИНФРАСТРУКТУРУ



Экономика Киргизии невелика, но отличается устойчивостью

В отличие от Казахстана и Узбекистана, Киргизия не обладает обширными нефтегазовыми ресурсами, которые могли бы поддерживать экономический рост. Однако, несмотря на относительно небольшой размер экономики, страна добилась значительного экономического развития. В течение нескольких лет годовой рост ВВП оценивался в ~4% в реальном выражении, ВВП Киргизии в 2017 г. достиг \$7,6 млрд, удвоившись по сравнению с 2000 г¹. По данным Всемирного банка, в последние годы экономика Киргизии демонстрирует устойчивость к неблагоприятным и волатильным внешним условиям.

В структуре экономики заметны значительные изменения – произошел сдвиг от преобладания агропромышленного комплекса к увеличению доли сферы услуг. Доля промышленного сектора оценивается в ~32% ВВП, на услуги теперь приходится более 50%. Доля сельско-

¹ В реальном выражении, данные Всемирного банка.

хозяйственного сектора составляет около 14%².

Человеческий капитал – один из главных активов страны. Хотя население Киргизии невелико (около 6 млн человек), совокупный годовой рост составляет 1,3%. Население отличается молодым возрастом (медианный возраст – 25 лет), среднее образование является всеобщим, уровень грамотности, как и в других странах Центральной Азии, высокий и составляет 99,5%.

Киргизия сталкивается с проблемой недостаточно квалифицированной рабочей силы. Необходимо значительное улучшение системы образования, в связи с чем правительство выделяет на образовательные нужды почти 7% государственного бюджета³. Большой миграционный отток квалифицированных и образованных работников усугубляет проблему.

² В 2000 г. доля сельского хозяйства составляла 37%, услуг – 32%. Основные драйверы роста сервисного сектора – гостиничный бизнес, образовательные услуги и общественное питание. CIA World Factbook, оценка 2017 г.

³ База данных Всемирного банка.

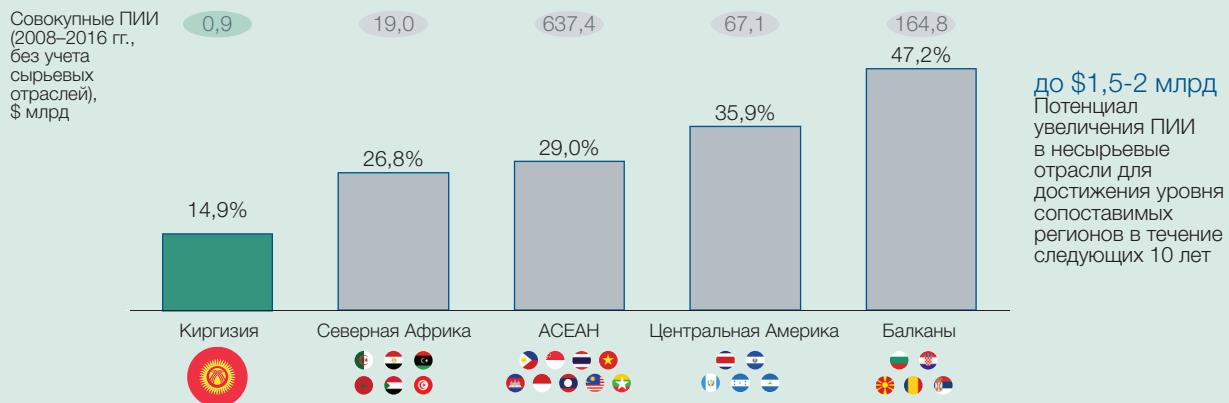
Киргизия: ключевые факты

ВВП (в ценах 2017 г.)	\$7,6 млрд	Безработица	7,8%
ВВП на душу населения	\$1220	Официальная валюта	Киргизский сом – KGS (USD/KGS = 69)
Рабочая сила	2,8 млн	Языки	Киргизский (официальный), русский (официальный)
Урбанизация	36%	Основные статьи экспорта (в стоимостном выражении)	Золото (49%); полезные ископаемые (9%)
Общий объем экспорта	\$1,4 млрд	Основные направления экспорта (в стоимостном выражении)	Швейцария (34%)
Реальный рост ВВП	3,9% (CAGR 2013-2017)		Казахстан (16%)
Инфляция	3,8% (потребительские цены)		ОАЭ (8%)

Источники: Всемирный банк, CIA Factbook, Центральный банк, Статистический отдел ООН (COMTRADE); данные за 2017 г. или самые новые из доступных данных.

Киргизия может увеличить объем привлекаемых ПИИ в несырьевые отрасли – до \$1,5-2 млрд

ДОЛЯ СОВОКУПНЫХ ПИИ (2008–2016 гг.) В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ В СРЕДНЕГОДОВОМ ВВП В 2008–2016 гг.



Примечание: Северная Африка: Алжир, Египет, Ливия, Марокко, Судан, Тунис. АСЕАН: Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд, Филиппины. Центральная Америка: Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа. Балканы: Болгария, Хорватия, Македония, Румыния, Сербия. Добывающие отрасли включают «Уголь, нефть и природный газ», «Минералы» и «Металлы» по классификации fDi.

Источники: fDi Intelligence; EIU.

Многие квалифицированные жители Киргизии находят привлекательную работу за рубежом, так как зарплаты в стране относительно невелики (в среднем – \$216 в месяц⁴). Эта миграция оказывает значительное влияние на экономику, поскольку на денежные переводы киргизских трудовых мигрантов, работающих преимущественно в России и Казахстане, приходится около 30% ВВП страны⁵.

Потребление, поддерживаемое денежными переводами из-за рубежа, остается ключевым элементом экономического роста. Существенно выросла прослойка среднего класса, особенно в столице страны Бишкеке.

В настоящее время иностранных инвесторов привлекают в основном природные ресурсы Киргизии

Инвесторы рассматривают Киргизию прежде всего как направление для добычи природных ресурсов. Страна обладает обширными запасами металлов: золото и другие металлы составляют около 50% в общем объеме сырьевого экспорта⁶.

⁴ Данные о заработной плате: официальная государственная статистика, средний уровень 2017 г.

⁵ По оценкам Всемирного банка на основе данных МВФ о балансе платежей, данные за 2016 г.

⁶ Trade statistics for international business development, 2016.

В 2017 г. на золото, добываемое на Кумторском месторождении, приходилось 9,7% ВВП страны, общая выручка достигла \$685,3 млн. Горнодобывающая отрасль лидирует по привлечению иностранных инвестиций – 58% всех ПИИ в новые проекты были направлены в сектор добычи руды, однако он остается недостаточно развитым и крайне чувствительным к политическим факторам. Доля инвестиций в недобывающие и сервисные отрасли существенно ниже, в основном это сектор строительства и строительных материалов (20% ПИИ) и модернизация текущих активов в гидроэнергетике (4%)⁷.

Наряду с продолжением усилий в области улучшения инвестиционного климата, Киргизия также нуждается в развитии энергетического сектора и инфраструктуры

Правительство Киргизии работает над улучшением нормативно-правовой базы для предпринимательской деятельности. Ведутся реформы правовой среды для иностранных инвестиций, введены специальные льготы для инвесторов, выполнена либерализация обменного курса и реализуются инициативы по привлечению иностранного капитала. Киргизия – одна из десяти стран, включенных в программу GSP+ ЕС.

⁷ fDi Intelligence, Financial Times Ltd 2018, только ПИИ в новые проекты.

Это специальная система стимулирования для обеспечения устойчивого развития и эффективного управления, которая открывает новые рынки для 6000 наименований товаров из Киргизии, предусматривая отмену таможенных пошлин на более чем 66% тарифных позиций.

Однако сохраняется потребность в крупномасштабных реформах. Предоставляемые инвесторам гарантии, например национальный режим⁸, свобода денежных переводов и защита от национализации, соответствуют западным и международным стандартам, но их реализация нуждается в дальнейшем совершенствовании. Хотя доступ к кредитованию был улучшен благодаря совершенствованию кредитной отчетности и созданию единого и современного залогового реестра⁹, в этой области необходимы дальнейшие улучшения.

8 «Национальный режим» – критически важный для многих соглашений принцип международного права. В целом он подразумевает одинаковые условия для иностранных и местных участников. Национальный режим предполагает, что если государство предоставляет определенное право или льготу своим гражданам, эти же преимущества должны быть предоставлены находящимся в этой стране гражданам других государств.

9 Исследование «Ведение бизнеса 2018», Всемирный банк.

Государственные и частные инвестиции имеют критическое значение для развития базовой инфраструктуры. Правительству сложно обеспечить необходимый уровень энергоснабжения, особенно за пределами столицы. Из-за старения инфраструктуры, роста потребления электроэнергии по низким тарифам и недостаточно эффективного энергосбережения Киргизия за последние десять лет перешла от избытка электроэнергии к ее дефициту. Модернизация инфраструктуры, включая электростанции, дороги второстепенного значения, каналы и т. д., требует значительных капиталовложений. При поддержке банков развития и с помощью инвестиций соседних стран, например Китая, были реализованы проекты строительства и ремонта автомагистралей и железных дорог, но для модернизации транспортной и энергетической инфраструктуры крайне необходимы дополнительные вложения. Например, в марте 2018 г. Electric Power Plants присудила контракт под ключ на модернизацию Токтогульской ГЭС (Киргизия) совместному предприятию, в состав которого входят GE Hydro (Франция) и GE Renewables (Швейцария). Также в финансировании проекта принимают участие Азиатский банк развития и Евразийский банк развития. Однако электростанция все еще нуждается в дополнительных инвестициях.

ТАДЖИКИСТАН: СТРАНА ПОЛАГАЕТСЯ НА ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ



Несмотря на небольшой размер экономики, Таджикистану удавалось поддерживать высокие показатели роста

Последние полтора десятилетия экономика Таджикистана росла очень быстрыми темпами, ВВП увеличился с \$0,86 млрд в 2000 г. до \$7,1¹ млрд в 2017 г. Этому способствовали стабильность страны с конца 1990-х гг. после прекращения продолжительной гражданской войны и восстановление после значительного экономического спада, вызванного распадом Советского Союза. Как ожидается, высокие показатели экономического роста сохранятся в 2018-2021 гг. в основном за счет государственной инвестиционной поддержки. Таджикистан имеет рейтинг В3 (негативный прогноз) агентства Moody's и рейтинг В (прогноз стабильный) агентства S&P. В 2018 г. Moody's отметило, с одной стороны, необходимость финансовых вливаний извне для завершения строительства ГЭС Рогун, очень низкие объемы валютных резервов, слабость некоторых банков и госпредприятий, а, с другой стороны,

перспективы развития гидроэнергетики и улучшение отношений с соседями².

Таджикистан зависит от сельского хозяйства, природных ресурсов, денежных переводов мигрантов из-за рубежа и волатильных экспортных цен на ключевые товары, что сдерживает его экономическое развитие. Таджикистан страдает от узкой экспортной базы (преимущественно хлопок, переработанный алюминий и электроэнергия), слабой позиции на внешнем рынке и зависимости от денежных переводов трудовых мигрантов (их доля в ВВП оценивается в 26%), поступающих преимущественно из России. Подушевой ВВП Таджикистана составляет \$801 и является одним из самых низких в мире³. В силу низкого дохода уровень потребления демонстрирует высокую чувствительность к ценам на ключевые импортные товары, в особенности продукты питания и топливо. Внутренний рынок остается небольшим при общей численности населения 8,9 млн жителей.

¹ ВВП в текущих ценах, Всемирный банк

² Moody's, декабрь 2018 г.

³ Данные EIU, 2017.

Таджикистан: ключевые факты



ВВП (в ценах 2017 г.)
\$7,1 млрд



ВВП на душу населения
\$801



Рабочая сила
3,4 млн



Урбанизация
27%



Общий объем экспорта
\$0,8 млрд



Реальный рост ВВП
3,1% (CAGR 2013-2017)



Инфляция
8,9% (потребительские цены)



Безработица
2,4%



Официальная валюта
Таджикский сомони – TJS (USD/TJS = 8,8)



Языки
Таджикский (официальный), русский



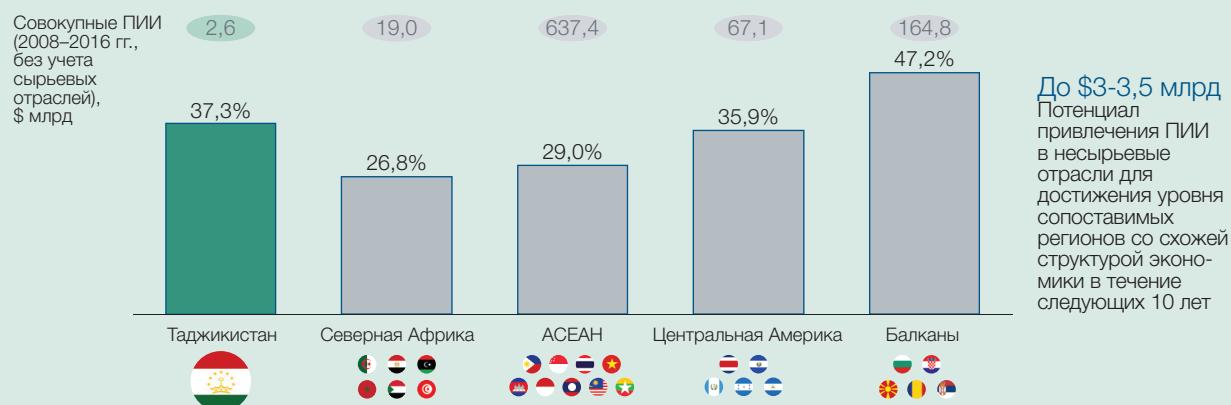
Основные статьи экспорта
(в стоимостном выражении)
Металлы, включая драгоценные (47%);
полезные ископаемые (20%); хлопок (11%)



Основные направления экспорта
(в стоимостном выражении)
Турция (23%)
Казахстан (18%)
Швейцария (17%)

Таджикистан может увеличить объем привлекаемых ПИИ в несырьевые отрасли – до \$3-3,5 млрд

ДОЛЯ СОВОКУПНЫХ ПИИ (2008–2016 гг.) В НЕСЫРЬЕВЫЕ ОТРАСЛИ В СРЕДНЕГОДОВОМ ВВП В 2008–2016 гг.



Примечание: Северная Африка: Алжир, Египет, Ливия, Марокко, Судан, Тунис. АСЕАН: Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд, Филиппины. Центральная Америка: Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа. Балканы: Болгария, Хорватия, Македония, Румыния, Сербия. Добывающие отрасли включают «Уголь, нефть и природный газ», «Минералы» и «Металлы» по классификации fDi.

Источники: fDi Intelligence; EIU.

Страна обладает потенциалом для создания экономики на базе знаний, в которой информация и знания вносят больший вклад в экономическое развитие, обеспечивая эффективность, новаторство и конкурентоспособность. В Индексе глобальной конкурентоспособности за 2018 г. Таджикистан по уровню образования и навыков занял 72-е место среди 140 стран⁴ благодаря относительно высокому уровню критического мышления в преподавании (32-е место), уровню владения цифровыми навыками среди населения (51-е) и качеству профессионально-технического образования (56-е). Однако обмену знаниями препятствуют недостаточная институциональная поддержка, низкий уровень внедрения технологий компаниями и малая доля ПИИ, сопровождаемых передачей технологий. Для поддержки развития человеческого капитала Таджикистана Всемирный банк в 2016 г. совместно с правительством страны начал Проект развития высшего образования Таджикистана. Данный проект направлен на повышение качества высшего образования и его актуальности для рынка труда. Он также предполагает выделение грантов студентам и профессиональное развитие преподавателей.

Преимуществом Таджикистана являются обширные природные ресурсы, привлекающие иностранных инвесторов

Таджикистан обладает обширными природными ресурсами. В стране находятся самые большие в мире залежи серебра, а также богатые месторождения золота. За последние пять лет Таджикистан удвоил объемы добычи золота и увеличил объемы экспорта с \$81 млн в 2014 г. до \$98 млн в 2016 г. благодаря возросшему притоку ПИИ, преимущественно из Китая. Таджикистан также является крупнейшим в Центральной Азии производителем алюминия. Страна не располагает залежами алюминиевой руды, однако ей принадлежит крупный производственный алюминиевый комбинат, что позволяет экспорттировать алюминий на \$257 млн в год. Алюминий является крупнейшей статьей экспорта. Однако его производство в Таджикистане требует дополнительных инвестиций для повышения конкурентоспособности. Недавно Китай согласился инвестировать \$1,6 млрд⁵ в алюминиевый комбинат, что окажет стране существенную поддержку в развитии этого стратегического сектора. Таджикистан также является одним из крупнейших за пределами Китая производи-

⁴ Всемирный экономический форум: Индекс глобальной конкурентоспособности, 2018

⁵ <https://www.geo.tv/latest/168141-china-to-build-16-bn-aluminium-plant-in-tajikistan>.

телей сурьмы, стратегически значимого второстепенного металла.

Таджикистан занимает 8-е место в мире по объемам гидроэнергетики. На него приходится 60% всех гидроэнергетических мощностей в Центральной Азии. Хотя большую часть электроэнергии в Таджикистане генерируют гидроэлектростанции, потенциал сектора остается в основном нереализованным.

По оценке правительства, в настоящий момент реализовано лишь 5% гидроэнергетического потенциала страны. Несмотря на имеющиеся ресурсы, до недавнего времени в Таджикистане были проблемы с подачей электроэнергии – зимой возникали перебои из-за роста спроса одновременно со снижением объемов генерации в связи с замерзанием водоемов. По оценкам Всемирного банка, из-за дефицита энергии страна ежегодно теряет около \$200 млн (или 3% ВВП)⁶. Однако нехватка электроэнергии уменьшилась благодаря строительству угольной электростанции в Душанбе. В последнее время улучшились отношения Таджикистана с Узбекистаном, который планирует покупать у Таджикистана электроэнергию, что в ближайшем будущем позволит стране лучше использовать свой гидроэнергетический потенциал. Модернизация системы электроснабжения Центральной Азии также поможет Таджикистану обеспечить баланс между предложением и спросом в зимние месяцы. Несмотря на недавние улучшения, развитию сектора препятствует отсутствие дополнительных инвестиций. Однако страна полагается на свою гидрологическую отрасль для диверсификации экономики и снижения в ней доли денежных переводов от работающих за рубежом граждан.

В сентябре 2017 г. Таджикистан привлек \$500 млн, впервые выпустив международные 10-летние облигации с фиксированной ставкой 7,125%, что демонстрирует аппетит инвесторов к относительно высокодоходным суверенным долговым обязательствам развивающихся и фронтирных экономик и их веру в будущее экономики Таджикистана⁷. Страна направляет доходы от продажи долговых обязательств

на финансирование амбициозного проекта в электроэнергетическом секторе стоимостью \$3,9 млрд. Дамба Рогунской ГЭС изначально была советским проектом 1970-х гг., который так и не был закончен. Попытки переговоров о продолжении проекта с рядом потенциальных инвесторов закончились ничем. По данным Economist Intelligence Unit, установленная мощность дамбы может составить 3600 МВт, объем производства будет эквивалентен трем атомным электростанциям.

Для улучшения инвестиционного климата Таджикистана необходимы системные реформы, которые должны быть нацелены на устранение существующих барьеров

Страна получает низкую долю ПИИ как по региональным, так и по международным стандартам. В основном это обусловлено неблагоприятным бизнес-климатом. В рейтинге Doing Business 2019 Таджикистан занимает 126-е место. Среди барьеров для ведения бизнеса в Таджикистане инвесторы обычно упоминают коррупцию и бюрократию, вмешательство государства в экономику, отсутствие реальных механизмов для защиты прав предпринимателей. Ведению бизнеса препятствуют сложные нормы стандартизации и сертификации, нестабильность инвестиционного климата, недостаточно развитый банковский и страховой сектор, колебания курса валюты и сложность получения внутренних кредитов. Кроме того, все частные инвестиции проходят отбор и должны быть одобрены государством, при этом инвестиционное законодательство применяется непоследовательно.

Уже идет реализация некоторых реформ при поддержке международных организаций, в том числе Азиатского банка развития. С 2008 г. страна реализовала 24 реформы для поддержки предпринимательства в Таджикистане. Одной из реформ стало создание службы «одного окна», позволившее сократить затраты времени на регистрацию новой компании, что демонстрирует сильную политическую волю к улучшению бизнес-репутации страны. В 2017 г. Таджикистан также упростил процесс создания бизнеса, введя льготы для малого бизнеса⁸, упростив и удешевив регистрацию

⁶ По данным Всемирного банка.

⁷ По оценкам EIU, выпуск облигаций увеличил размер внешнего государственного долга Таджикистана с 35% ВВП до почти 50%.

⁸ Был увеличен порог выручки, при котором необходима

собственности⁹. В то же время экономические реформы часто инициируются донорским сообществом и плохо реализуются правительством Таджикистана, которое должно взять на себя большую ответственность за процесс реформ.

Страна постепенно начинает получать результаты от реформ и усилий по диверсификации инвестиций. Например, Таджикистан и ОАЭ заявили о создании совместного инвестиционного фонда для развития двусторонних эконо-

обязательная регистрация НДС.

9 Отменено требование регистрации договоров купли-продажи в муниципальном офисе.

мических связей. Фонд будет поддерживать инвестиции в различные сектора экономики Таджикистана, включая инфраструктуру, энергетический сектор, туризм и сельское хозяйство.

Однако для улучшения инвестиционного климата и управления государственными финансами Таджикистану по-прежнему необходимы масштабные системные реформы, особенно в области сбора доходов, поскольку многие международные банки развития считают, что в стране «высок риск финансовых потрясений», частично связанный с растущим уровнем государственного долга.

ТУРКМЕНИСТАН: ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВНЕ СЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЕЙ ОГРАНИЧЕН



Туркменистан получает значительные доходы благодаря большим запасам углеводородов

Туркменистан – третья по величине экономика региона с ВВП \$42,4 млрд¹. Его экономика в основном зависит от нефтегазового сектора: на экспорт углеводородов² приходится до 25% ВВП страны³. Туркменистан обладает четвертыми по величине запасами газа в мире, доказанные резервы составляют 18 трлн кубометров⁴. Помимо углеводородной отрасли, стоит также упомянуть сельское хозяйство (выращивание хлопка, зерновых, фруктов и овощей), пищевую промышленность, текстиль и одежду, некоторые группы продуктов в химической промышленности, секторе строительных материалов и строительстве. Однако эти отрасли отличаются низкой эффективностью⁵.

1 Всемирный банк, 2017 г.

2 Большую часть этого объема составляет природный газ, экспортруемый в Россию и Китай.

3 CIA World Factbook.

4 BP Statistical Review of World Energy, июнь 2017 г.

5 Преобладающий в стране и находящийся в собственности государства сектор страдает от неэффективного управления, непрозрачной кадровой политики и отсутствия ясной долго-

Туркменистан занимает третье место в Центральной Азии по объему ПИИ в новые проекты, совокупные ПИИ в 2003-2016 гг. составили \$12 млрд. Однако инвестиции в основном ограничиваются разработкой природных ресурсов. С 2009 г. на добывающие отрасли приходилось 78% совокупных ПИИ в новые проекты⁶.

Макроэкономические прогнозы для Туркменистана остаются оптимистичными. Доходы от экспорта газа, нефти и нефтепродуктов позволяют Туркменистану чувствовать себя уверенно. Излишки направляются в стабилизационный фонд, созданный в 2008 г. Однако, несмотря на доходы страны, относительно небольшое население Туркменистана (около 5,8 млн человек) в основном живет за чертой бедности из-за неэффективной системы распределения богатства.

срочной стратегии. Источник: Bertelsmann Stiftung's (BTI) Transformation Index.

6 fDi Intelligence. Добывающие отрасли включают уголь, нефть, газ, металлы и минералы.

Туркменистан: ключевые факты



ВВП (в ценах 2017 г.)
\$42,4 млрд



ВВП на душу населения
\$7356



Рабочая сила
2,6 млн



Урбанизация
50%



Общий объем экспорта
\$8,9 млрд



Реальный рост ВВП
4,1% (CAGR 2013-2017)



Инфляция
6% (потребительские цены)



Безработица
11%



Официальная валюта
Туркменский новый манат – ТМТ
(USD/TMT = 3,5)



Языки
Туркменский (официальный), русский



Основные статьи экспорта
(в стоимостном выражении)
СПГ и нефтепродукты (90%); хлопок (5%)



Основные направления экспорта
(в стоимостном выражении)
Китай (78%)
Афганистан (6%)
Турция (6%)

Источники: Всемирный банк, CIA Factbook, Центральный банк, Статистический отдел ООН (COMTRADE); данные за 2017 г. или самые новые из доступных данных.

Туркменистан занимает выгодное стратегическое положение в Центральной Азии

Благодаря стратегическому положению и доступу к Каспийскому морю страна могла бы стать транзитным коридором. Туркменистан является частью международного транспортного коридора в соответствии с Ашхабадским соглашением, подписанным Индией, Оманом, Ираном, Туркменистаном, Узбекистаном и Казахстаном. Соглашение предусматривает создание международного транзитного коридора между Центральной Азией и Персидским заливом. В 2015 г. начато строительство газового трубопровода Туркменистан – Афганистан – Пакистан – Индия (ТАПИ), которое осуществляют консорциум Galkynysh-TAPI Pipeline Company Limited при участии Азиатского банка развития. Ввод в эксплуатацию ожидается в 2019 г. Новый трубопровод более чем вдвое увеличит экспортные газовые мощности Туркменистана. Однако для полной реализации потенциала транзитного коридора необходимо дальнейшее совершенствование и развитие инфраструктуры.

Несмотря на выраженное желание привлечь больше инвесторов, потенциал Туркменистана ограничен из-за закрытости экономики

Руководство Туркменистана выразило желание привлекать больше инвесторов. Правительство пытается диверсифицировать приток капиталовложений в строительство, химическую промышленность, сельское хозяйство, здравоохранение, сектор транспорта и коммуникаций, логистику, банковский сектор, сферу финансовых услуг и страхования. В декабре 2016 г. с этой целью был организован международный инвестиционный форум. Однако пока Туркмени-

стану не удалось добиться успеха в привлечении инвесторов в другие отрасли за пределами нефтегазового сектора.

Жесткий административный контроль и в целом значительная роль государственного сектора в экономике остаются главными препятствиями для развития частного сектора в Туркменистане. Правительство контролирует все ключевые сектора экономики, государственные предприятия без участия других сторон производят и экспортят нефть, газ, электроэнергию, хлопок-сырец, нефтепродукты и другие виды сырья и полуфабрикатов, а также большую часть готовой продукции в обрабатывающих отраслях.

Также на инвестиционном климате страны негативно сказываются слабая защита прав собственности, высокий уровень коррупции и бюрократии⁷. В 2017 г. Туркменистан занял 167-е место среди 180 стран в Индексе восприятия коррупции, составляемом Transparency International. В краткосрочной перспективе превращение Туркменистана в более либеральную страну представляется маловероятным. В связи с этим перспективы Туркменистана в сфере привлечения иностранных инвестиций выглядят негативными, пока не будут начаты более системные политические и экономические реформы.

Туркменистан не рассматривается в дальнейшем анализе ввиду ограниченных инвестиционных возможностей за пределами углеводородных отраслей и неблагоприятного инвестиционного климата.

⁷ Туркменистан не включен в рейтинг Doing Business Всемирного банка ввиду отсутствия надежных данных.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Инвестиционный потенциал в целом

Традиционно ПИИ в Центральную Азию в основном направлялись в сырьевые отрасли

С 2008 г. ПИИ в новые проекты в Центральной Азии достигли \$113 млрд, что составляет 1,5% мирового объема.

Ведущие позиции в регионе занимает Казахстан, привлекающий 70% от общего объема ПИИ в новые проекты. За ним следуют Узбекистан (16%) и Туркменистан (8%), в то время как на Киргизию и Таджикистан в совокупности приходится менее 6% всех ПИИ в регион. Хотя выбираемые инвесторами направления и их мотивация зависят от конкурентных преимуществ конкретной страны,

Рис. 8 | Структура ПИИ в новые проекты в Центральной Азии и других странах мира



Примечание: Строительство включает строительство зданий, услуги в секторе недвижимости и производство строительных материалов.
Источники: FDI Markets (только данные по новым проектам), 2008–2016 гг.; анализ BCG.

в общей структуре ПИИ в Центральную Азию можно выделить определенные тенденции.

На сегодняшний день самая большая доля инвестиций в Центральную Азию (~59%) была направлена в сырьевые отрасли, тогда как в мировом объеме ПИИ на эту отрасль приходится лишь 22%. При этом производственные предприятия в этих секторах региона в основном ориентированы на экспорт.

Несмотря на то, что инвесторы продолжают видеть в Центральной Азии прежде всего регион, богатый природными ресурсами, колебания и падение цен на сырье, а также сильное стремление стран Центральной Азии к диверсификации экономики и улучшению бизнес-климата расширяют возможности в других перспективных секторах.

До недавнего времени на инвестиции в неторговые сектора (например, телекоммуникации, торговлю, финансовые услуги) приходилось около 9%, что существенно ниже глобальной доли ПИИ в сервисные отрасли (24%). Един-

ственным исключением был транспортный сектор, который получил долю ПИИ, сопоставимую с мировым уровнем¹.

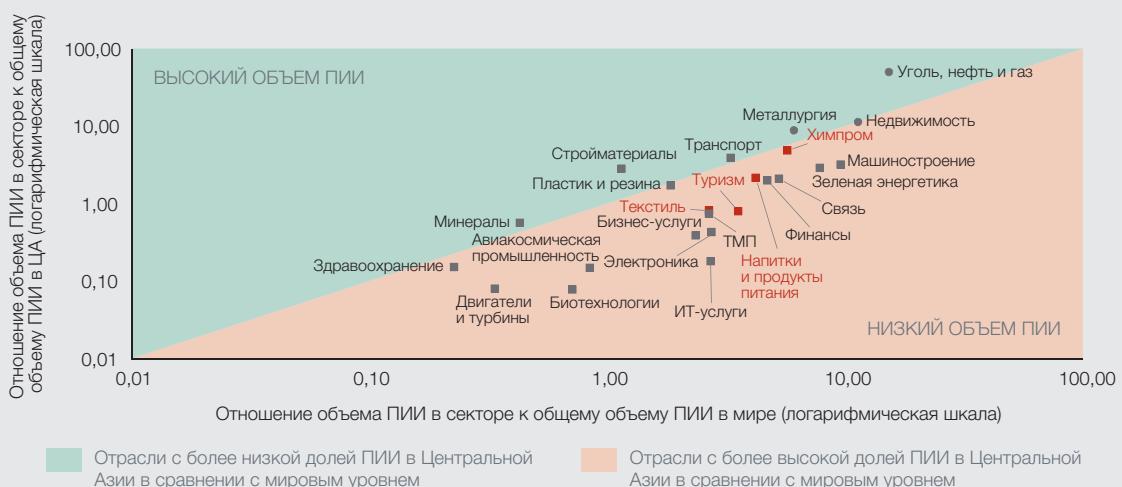
На инвестиции в финансовый сектор приходится 2% всех ПИИ в Центральную Азию (по сравнению с 5% в мире), при этом очевидно, что существуют возможности дальнейшего развития интегрированной финансовой системы. Проникновение банковских услуг в регионе остается низким: внутренние кредиты частному сектору эквивалентны 33% ВВП в Казахстане, 18% в Узбекистане, 21% в Киргизии и 19% в Таджикистане, тогда как в соседней России этот показатель составляет 56%, а в Европе (за исключением стран с высоким уровнем дохода) – 54%².

Региону необходимы дальнейшие инвестиции в информационные технологии.

¹ Доля ПИИ в транспортный сектор региона в общем объеме ПИИ составляет ~4%, что соответствует общемировому показателю.

² По оценкам Silk Capital, дочернего инвестиционного банка, специализирующегося на рынке Узбекистана; данные Всемирного банка за 2016 г.

Рис. 9 | Среди секторов с большим потенциалом ПИИ наиболее приоритетные – туризм, нефтехимия и сельхозпереработка



¹ Обработка сельскохозяйственной продукции включает продукты питания и напитки и текстиль

² Нефтехимия включена в химическую промышленность, в которую также входят базовые химикаты, удобрения, краски и ЛКП, фармацевтика

³ Туризм включает гостиничную и досуговую инфраструктуру и услуги бронирования.

Примечание: машиностроение включает промышленную технику, автомобили и компоненты.

Источник: FDI Markets (только данные по новым проектам), 2008–2016 гг.

В Таджикистане, Киргизии и Узбекистане наиболее привлекательная инвестиционная ниша существует в телекоммуникационной инфраструктуре: в настоящее время проникновение Интернета там составляет 20,5%, 34,5% и 46,8%, соответственно. Эти страны существенно отстают от Казахстана (74,6%)³. В Казахстане власти также стремятся внедрять цифровые технологии в сельском хозяйстве, промышленности, автоматизировать транспортный сектор и т. д.⁴.

Высоким инвестиционным потенциалом обладает и туристическая отрасль региона. Сектор страдает от недостаточного финансирования и составляет менее 0,8% в структуре ПИИ (при общемировом уровне 4%). Большой выбор достопримечательностей в Центральной Азии позволяет развивать разные виды туризма (культурный, религиозный, спортивный и т. д.).

Строительная отрасль уже привлекает инвесторов, но еще существует значительный потенциал развития. На строительство, производство стройматериалов и услуги в секторе недвижимости приходится 14% общего объема инвестиций, что сопоставимо с их долей в мировом объеме ПИИ (12%). В то же время для достижения стандартов ООН по нормам жилой площади на человека (30 м²) в регионе необходимо построить еще порядка 930 млн м² жилья, что создает дополнительные инвестиционные возможности. Показатели жилой площади на человека в Центральной Азии остаются относительно низкими: 11 м² в Таджикистане, 12 м² в Киргизии, 15 м² в Узбекистане, 21 м² в Казахстане, что значительно меньше, чем в Восточной Европе (40 м²) или США (70 м²). Строительство – один из основных факторов развития экономики в Киргизии, Узбекистане и Таджикистане – темпы роста там составляют 13%, 7% и 5% соответственно (CAGR в 2010-2016 гг.). Для инвесторов основными преимуществами региона в этой

отрасли являются дешевая рабочая сила и наличие достаточных источников сырья для местного производства разнообразных строительных материалов.

В отличие от других стран Азии, инвестиционные проекты в Центральной Азии редко являются элементом глобальной цепочки поставок, что в основном связано с недостаточно развитым региональным сотрудничеством и транспортной инфраструктурой, а также сложностями с пересечением границ⁵.

На инвестиции в обрабатывающие отрасли приходится лишь 18% всех ПИИ в Центральную Азию, что в два с лишним раза меньше, чем в мире (42%). Отрасли, создающие добавленную стоимость, например пищевая промышленность, производство одежды и электроники, остаются не освоенными инвесторами, за исключением химической промышленности и автомобилестроения, однако и эти две отрасли нуждаются в дополнительных инвестициях для дальнейшего развития.

В регионе было начато несколько крупномасштабных проектов в сфере машиностроения. В рамках совместного предприятия «АЗИЯ АВТО» (Казахстан) и «АвтоВАЗ» (Россия) в Восточном Казахстане (Усть-Каменогорск) построен автомобильный завод производственной мощностью 60 000 (с возможностью расширения до 120 000) автомобилей в год. Автомобилестроительной отрасли Узбекистана также удалось привлечь инвестиции – автомобильный завод Daewoo и General Motors начал работу в 2008 г.

На химическую промышленность приходится ~5% ПИИ региона. Несмотря на то, что в Узбекистан и Казахстан уже были направлены значительные инвестиции – 5,1 млрд и 789 млн соответственно – окно возможностей в секторе сохраняется. Среди крупнейших проектов – французские инвестиции в производство промышленного и медицинского газа в Казахстане

³ International Telecommunication Union (ITU), данные 2016 г.

⁴ По данным Kazakh Invest.

⁵ ADB Institute: Connecting Central Asia with Economic Centers.

и инвестиции Южной Кореи в производство полимеров в Узбекистане. Преимуществом для этих двух стран стало наличие обширных и дешевых углеводородных ресурсов с высоким содержанием этана, необходимых для производства продуктов нефтехимии. Страны Центральной Азии заинтересованы в дальнейшем развитии нефтехимической отрасли, которое позволило бы им получать больше доходов от экспорта нефтепродуктов с добавленной стоимостью вместо экспорта сырья.

Сектор возобновляемых источников энергии также обладает хорошими инвестиционными перспективами. Большая часть ПИИ в альтернативную энергетику региона была направлена в Казахстан (64%) и Таджикистан (33%). С учетом высокого потенциала гидроэнергетики, ветряной и солнечной энергетики в Центральной Азии, можно говорить о том, что сектор получает недостаточно инвестиций – их доля в общем объеме ПИИ лишь 3% в сравнении с общемировым уровнем 8%. Например, мощность гидроэнергетики Киргизии оценивается в 142,5 млрд кВт·ч, при этом в настоящий момент используется лишь 10%⁶. В регионе до сих пор часто наблюдается сезонный дефицит энергии, что делает реализацию проектов в возобновляемой энергетике критически значимой как для достижения будущих экономических целей, так и для соблюдения экологических требований.

Традиционно сильный сельскохозяйственный сектор Центральной Азии при дальнейшем развитии мог бы обслуживать отрасли легкой промышленности, например пищевую и текстильную промышленность. Переработка сельскохозяйственной продукции представляется привлекательным направлением ввиду благоприятных природных условий (почва и климат), а также относительно дешевой рабочей силы. Пищевая и текстильная отрасли страдают от недофинансирования, получая лишь 3% региональных инвестиций в новые

проекты, тогда как в общемировом объеме ПИИ на них приходится 7%.

Наукоемкие сектора и отрасли в целом остаются неосвоенными, но на данный момент инвесторов сложно мотивировать из-за отсутствия конкурентных преимуществ. Отрасли биотехнологий, производства двигателей, турбин и электронных компонентов находятся в Центральной Азии на низком уровне развития. Потребуются обширные усилия правительства стран региона для строительства наукоемкой экономики и повышения качества и доступности высшего образования, которые могли бы обеспечить конкурентоспособность Центральной Азии в этих секторах и привлечь инвестиции.

Переработка сельскохозяйственной продукции, нефтехимический сектор и туризм обладают наиболее значимым инвестиционным потенциалом

Эти три отрасли были выбраны для демонстрации инвестиционного потенциала региона на основе трех критериев: (i) относительно низкий уровень существующих инвестиций, (ii) низкий барьер для входа и (iii) приоритетность отрасли для правительства.

Уровень инвестиций в переработку сельскохозяйственной продукции, нефтехимический сектор и туризм в Центральной Азии в целом отстает от среднемировых показателей по этим отраслям. Потенциал агропромышленного комплекса региона, особенно его перерабатывающего сектора, остается в целом нереализованным: благодаря дешевой рабочей силе и благоприятным климатическим условиям Центральная Азия обладает всеми необходимыми условиями для успеха в переработке сельскохозяйственной продукции для внутреннего рынка и экспорта. Также существует потенциал развития региональных цепочек создания стоимости на базе конкурентных преимуществ отдельных стран. Потенциал Казахстана и Узбекистана в нефтехимии становится очевидным в сравнении с другими круп-

⁶ Агентство по продвижению инвестиций Министерства экономики Киргизии.

ными производителями нефти, такими как Китай и США, которые обычно импортируют сырую нефть и экспортят переработанные продукты с добавленной стоимостью. Инвестиции в интегрированные цепочки создания стоимости в нефтехимическом секторе могли бы дополнить развитие обрабатывающей промышленности.

Регион также может извлечь выгоды из большого потенциала развития туристической отрасли. Например, можно рассматривать Центральную Азию как единое «макронаправление», предлагающее различные виды туристических достопримечательностей по конкурентоспособным ценам, но для улучшения туристической и транспортной инфраструктуры региона требуются частные и государственные инвестиции.

Если говорить о переработке сельскохозяйственной продукции и туризме, то, в отличие от нефтехимии, эти отрасли требуют относительно небольших капиталовложений. Они также не связаны значительными регуляторными ограничениями, которые могут существовать в других растущих секторах, например в образовании, страховании и финан-

совых услугах. В то же время позитивным фактором для потенциальных инвесторов в нефтехимическую отрасль станет наличие большого количества профессионалов и экспертов, обладающих необходимыми знаниями и опытом.

Развитие переработки сельскохозяйственной продукции и развитие туризма входят в число первоочередных приоритетов для всех стран Центральной Азии, тогда как нефтехимическая промышленность включена в перечень секторов, нуждающихся в государственной поддержке, лишь в Казахстане и Узбекистане. Инвестиции в приоритетные для государства отрасли часто позволяют воспользоваться преимуществами, которые обеспечиваются за счет мер государственной поддержки и предлагаемых инвесторам льгот.

Переработка сельскохозяйственной продукции

Мировые объемы потребления товаров более высокой стоимости растут, что обусловлено глобальным ростом численности населения и увеличением покупательной способности

Рис. 10 | Три критерия отбора привлекательных для инвестиций отраслей для углубленного анализа



В последние годы благодаря росту численности населения и увеличению доходовросло и потребление товаров. Численность мирового населения достигла порядка 7,7 млрд человек, увеличившись за последние 12 лет примерно на миллиард; в дальнейшем ожидается продолжение роста примерно на 1,1% в год⁷. Еще одна тенденция – рост покупательной способности, по мере того как развивающиеся экономики становятся богаче: совокупные темпы роста мирового ВВП на душу населения⁸ на данный момент составляют ~2% в год⁹.

Ожидается продолжение ускоренного роста среднего класса. По данным ОЭСР, численность мирового среднего класса вырастет с 1,8 млрд человек в 2009 г. до 3,2 млрд к 2020 г. и достигнет 4,9 млрд к 2030 г. Основным источником роста станет Азия: к 2030 г. на континент будет приходиться две трети объемов мирового потребления представителями среднего класса¹⁰.

Меняются и модели потребления. По мере роста дохода повышается спрос на товары и услуги с большей добавленной стоимостью. Возникший на Западе интерес к «натуральным продуктам» (здоровым, подвергшимся минимальной обработке продуктам питания) становится все более популярной тенденцией и сливается с естественным переходом к более высокобелковому рациону. Получая больше дохода, люди начинают больше тратить на досуг и туризм. Одежда, электроника и автомобили становятся сферой fast fashion¹¹ – потребители все чаще их меняют.

Рост внутреннего потребления и доступ к крупным внешним рынкам делают Центральную Азию привлекательным направлением для инвестиций в сектор товаров массового потребления, в том числе благодаря динамике роста молодого, склонного больше тратить населения. Регион также имеет доступ

к крупным внешним рынкам с растущей покупательной способностью (Китай, Россия и страны ЮВА).

Центральная Азия производит основные виды сельскохозяйственного сырья, однако необходим переход к переработке для создания добавочной стоимости для региональной экономики

Регион обладает достаточными земельными ресурсами и благоприятными климатическими условиями для производства различных видов сельскохозяйственной продукции. Центральная Азия занимает огромную территорию, 75% которой составляют сельскохозяйственные земли, 10% – пахотные земли; 22% этих территорий являются орошаемыми. Пастбищные угодья составляют свыше 200 млн гектаров. Регион занимает сильные позиции в производстве различных сельскохозяйственных культур, например твердой пшеницы, ячменя, картофеля, сахарной свеклы, риса, кукурузы, хлопка, подсолнечника, фасоли, различных фруктов и овощей, а также в животноводстве и т. д.¹².

В настоящее время страны Центральной Азии в основном экспортят сельскохозяйственное сырье, а не производят переработанную продукцию с более высокой добавленной стоимостью. Казахстан – один из крупнейших в мире экспортёров зерна и пшеничной муки (2% мирового объема производства пшеницы). Ключевые статьи сельскохозяйственного экспорта Киргизии – зрелая фасоль, необработанный табак и хлопковое волокно. На экспорт сельскохозяйственной продукции (в основном хлопка, а также фруктов и овощей) приходится около 22% внешних доходов Узбекистана. Таджикистан экспортят хлопок-сырец и сухофрукты. Регион также сильно зависит от импорта нескольких видов продуктов питания, доля которых в общем объеме импорта варьируется от 11% до 15%¹³.

7 World population prospects, United Nations, 2018.

8 PPP в постоянных ценах.

9 Показатели Всемирного банка.

10 OECD Yearbook 2012.

11 (Англ.) букв. – быстрая мода.

12 Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

13 Казахстан – 11%, Узбекистан – 12%, Киргизия и Таджикистан – 15%.

Власти считают сельское хозяйство и пищевую промышленность стратегически значимыми секторами для привлечения инвестиций. В Казахстане основные принципы политики ориентированы на снижение зависимости от импорта продуктов питания и рост объемов их местного производства. Министерство сельского хозяйства ввело ряд стимулов для местных производителей в целях повышения эффективности, поддержки развития национального агропромышленного комплекса, оказания содействия и предоставления субсидий местным производителям. Киргизия планирует наращивать потенциал конкурентоспособного экспорта через развитие производства приоритетных статей экспорта, включая мясные и молочные продукты, фрукты и овощи. Правительство Узбекистана также принимает меры для стимулирования производства и экспорта. Недавно правительство разместило государственный заказ на закупку свежих фруктов и овощей. Холдинговая компания «Узбекозиковкэтхолдинг» закупит товары для дальнейшей промышленной переработки, Ассоциация «Узбекозиковкэтзахира» займется хранением, АО «Узагроэкспорт» будет осуществлять экспорт. Кроме того, правительство предпринимает шаги, которые должны стимулировать фермеров стать самостоятельными экспортёрами. Согласно постановлению президента от июня 2017 г., предприниматели теперь могут экспорти-

ровать сельскохозяйственную продукцию напрямую иностранным партнерам.

Основной источник конкурентоспособности цепочек создания стоимости в агропромышленном секторе и устойчивого производства продуктов питания – наличие доступной физической инфраструктуры

Одно из основных препятствий для развития сельскохозяйственного сектора в Центральной Азии – неэффективные, технологически устаревшие системы орошения, охватывающие лишь ограниченную часть территории региона. По данным Всемирного банка, потери используемой для орошения воды в регионе достигают 79%. Устаревшие системы ирригации также приводят к дальнейшей деградации и засолению почв, что уже стало проблемой в Киргизии и Узбекистане. Для роста производительности, расширения орошаемых сельскохозяйственных площадей и улучшения экологической ситуации в Центральной Азии необходимы инвестиции в более современные технологии, а также инновации в системе орошения.

Правительства и международные организации прилагают значительные усилия для совершенствования систем орошения. Правительство Казахстана завершает реконструкцию Кирово-

Рис. 11 | Сельскохозяйственные земли в Центральной Азии



Источник: Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

Чижинского водоканала. Система орошения, затраты на модернизацию которой составят около \$6 млн, будет обеспечивать водой 130 000 гектаров в Западном Казахстане. Канал будет напрямую соединен с рекой Урал. Правительство планирует выделить дополнительно \$3 млн на 12 систем орошения на юге страны, которые должны обеспечить обводнение 4 млн гектаров сельскохозяйственных земель. Кроме того, Казахстан привлек \$180 млн у Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) на финансирование создания и модернизации систем орошения на юге и западе страны¹⁴. В Киргизии город Каракол получил грант в рамках Программы совместного управления Агентства США по международному развитию (USAID), который позволит правительству модернизировать системы ирригации¹⁵. Также страна инвестирует в системы капельного орошения. В 2017 г. Всемирный банк одобрил выделение \$145 млн на поддержку второй фазы проекта водоснабжения в Ферганской долине (Узбекистан). Проект позволит улучшить систему водоснабжения и стока

на 103 000 гектаров земли с помощью самых современных инженерных технологий¹⁶. В январе 2018 г. Всемирный банк выделил финансирование на проект модернизации ирригационных систем и управления водостоком в бассейне реки Зарафшан в объеме \$16,5 млн. Проект направлен на модернизацию, укрепление и расширение водной инфраструктуры в Зарафшанской долине, а также на повышение эффективности закачки и снижение седиментации. В настоящее время 40% долины используется для богарного земледелия, которое отличается крайне низкой эффективностью в сравнении с орошаемыми системами¹⁷.

Также крайне необходимы инвестиции и усилия правительства в области поддержки производства сырья и предоставления доступа к рынкам. Модернизация уборки и хранения урожая позволила бы минимизировать или устранить потери. По оценке экспертов по сельскому хозяйству, в настоящее время регион теряет до 40% урожая из-за плохо развитой инфраструктуры на этапах до и после хранения. Это также приводит к тому, что в некоторых

14 <http://www.ebrd.com/news/2017/ebrd-finances-irrigation-in-three-regions-of-kazakhstan.html>.

15 <https://www.usaid.gov/results-data/success-stories/thousands-karakol-lost-irrigation-water-they-mobilize-it%2880%99s-too-late>.

16 <http://documents.worldbank.org/curated/en/980471499047339716/pdf/Uzbekistan-Feghana-PAD-06122017.pdf>.

17 <http://projects.worldbank.org/P158576?lang=en>.

ПРИМЕР: DANONE ПЕРЕРАБАТЫВАЕТ СЫРОЕ МОЛОКО, ПОСТАВЛЯЕМОЕ МЕСТНЫМИ ФЕРМЕРАМИ, И ПРОИЗВОДИТ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЕ МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СПРОСА РЫНКА ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Danone – французская международная продовольственная корпорация, работающая более чем в 120 странах по всему миру. В 2010 г. в Алматинской области был запущен в эксплуатацию первый завод компании в Центральной Азии мощностью 24 000 тонн молочных продуктов. Общий объем инвестиций в проект составил 21 млн евро.

Завод Danone поддерживает местных фермеров – компания закупает местное

сырье для производства высококачественных молочных продуктов. Помимо широко известных брендов Danone Activia и «Растишка», для казахстанского рынка были разработаны специальные местные бренды Biobalangs Ayran и Biobalangs Tang. Из Казахстана Danone экспортирует продукты в Киргицию, Туркменистан и Таджикистан.

Источники: официальный сайт компании (www.danone.com); Kazakh Invest.

странах возникает негативное представление о санитарных нормах и качестве сельскохозяйственной продукции из Центральной Азии. Внедрение современных холодильных систем частично решит проблему со скоропортящимися продуктами и позволит продлить их срок годности. Необходима разработка информационных систем, которые предоставили бы фермерам основную информацию и обеспечивали эффективную торговлю и обмен с помощью телекоммуникаций и цифровых технологий.

Доступ к упаковочным мощностям может способствовать увеличению срока годности и повышению качества плодоовощной продукции. В настоящее время Центральная Азия не может предложить готовые к употреблению продукты, что приводит к потере значительной части прибыли. Распространена практика, когда грузовики из соседних стран приезжают на фермы для покупки фруктов и овощей по минимальной цене. Крупные упаковочные центры в регионе позволили бы Центральной Азии предлагать фрукты и овощи с добавленной стоимостью на экспорт. Создание и продвижение единого бренда и дизайна упаковки, подчеркивающего преимущества продукции, может помочь региону конкурировать на международной арене.

Необходимы инвестиции в перерабатывающие предприятия для ускорения переработки на этапе от фермерского хозяйства к готовому продукту. Разнообразие сельскохозяйственного сырья открывает для инвесторов привлекательную возможность создания перерабатывающих предприятий для производства продуктов с более высокой стоимостью. С точки зрения экономического развития это означает, что регион мог бы увеличить объемы продукции обрабатывающих отраслей за счет диверсификации.

Регион может обеспечить местный и международный рынки говядины

Центральная Азия обладает конкурентными преимуществами для привлечения инвестиций в производство мяса. Размер и качество пастбищ позволяют производить высококачественные мясные продукты для местных и международных рынков, включая Китай, Иран, Саудовскую Аравию и Вьетнам. Сравнительно низкая заработная плата и обширные трудовые ресурсы в регионе являются дополнительным преимуществом в плане ценовой конкурентоспособности.

Возможно привлечение инвестиций по всей цепочке создания стоимости в производстве мяса. Для инвесторов

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ СЫРЬЕ

Плодовоовощная продукция



Масличные культуры



Пшеница



Скот и птица



ХЛОПОК

ПРИМЕРЫ ПРОДУКЦИИ

Замороженные и консервированные фрукты и овощи, сухофрукты, натуральные соки, кондитерская продукция (джемы), детское питание

Растительное масло

> Крупы, макаронные изделия, хлеб, мука и т. д.

Свежее и замороженное мясо, субпродукты, молочные продукты, кожа и шерсть

Ткани, одежда

Рис. 12 | Возможности в цепочке создания стоимости мясной промышленности в Центральной Азии



среднего размера основной потенциал существует в животноводстве, включая селекцию скота и улучшение генетических свойств при разведении. Для крупных инвесторов открываются возможности в сфере строительства откормочных площадок и мясокомбинатов и в организации каналов дистрибуции.

Сырьевой хлопок и шерсть открывают возможности для производства текстиля

В Центральной Азии существуют долгие традиции выращивания хлопка. В насто-

ящее время хлопок производится во всех странах региона, что является последствием советской экономической плановой политики, направленной на удовлетворение потребности всего Советского Союза в хлопке. В нескольких странах хлопок продолжает играть ключевую роль в экономике: на чистую хлопковую пряжу и хлопок-сырец приходится почти 14% экспорта в Узбекистане и 11% в Таджикистане¹⁸. Узбекистан производит около 3,5 млн тонн

18 BACI (international trade base), данные за 2016 г.

ПРИМЕР: INALCA ИНВЕСТИРОВАЛА В ПРОИЗВОДСТВО ГОВЯДИНЫ В КАЗАХСТАНЕ

Компания INALCA – абсолютный лидер в Италии в секторе говядины и крупный участник европейского рынка. Ее производственное подразделение включает 12 предприятий в Италии, 22 зарубежные платформы для дистрибуции и 5 производственных предприятий в России и Африке. Компания контролирует всю цепочку производства говядины от выращивания до готового продукта и успешно работает на международных рынках на базе собственных платформ дистрибуции продуктов питания. На всех предприятиях компании используются современные производственные технологии и инновационные системы безопасности, что позволяет ей занимать передовые позиции в сфере методов контроля, сетевых программ и процессов идентификации и маркировки мясной продукции.

В ближайшие 10 лет компания планирует инвестировать около 500 млн евро в производство говядины в Казахстане. Средства будут направлены на создание вертикально интегрированной компании, включая откормочные площадки, мясокомбинат, платформу для логистики и дистрибуции. INALCA сфокусируется на внутреннем рынке и экспорте продуктов из говядины в Китай и на Ближний Восток.

Уже были сделаны первые инвестиции. Распределительный центр работает в Алматы с 2017 г. Согласно плану, откормочное хозяйство и мясокомбинат общей производственной мощностью 120 000 голов скота в год начнут работать в 2019 г.

Источники: интервью экспертов, официальный сайт компании (www.inalca.it).

хлопка-сырца и 1,1 млн тонн хлопкового волокна ежегодно. Страна является пятым по величине экспортером хлопка (283 тыс., более 3% мирового объема экспорта). Основные направления экспорта – Китай, Россия, Турция и Иран. Хотя в других странах выращивание хлопка обычно сопровождается производством текстиля, Центральная Азия экспортирует в основном сырье и продукты первичной обработки хлопка (волокно), а не товары с высокой добавленной стоимостью.

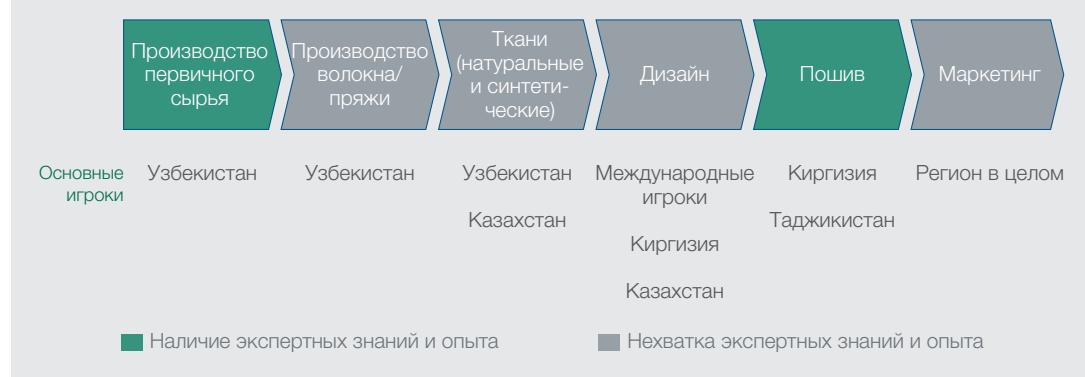
Масштаб производства шерсти в регионе также может быть увеличен. Центральная Азия исторически была регионом овцеводства. Овцеводческая отрасль СССР была крупнейшей в мире (поголовье 139 млн), в основном производство было сосредоточено в азиатских регионах страны. Обширные горные районы в Центральной Азии выделены под выращивание мериносов и кашмирских коз. Скотоводы региона обычно продают сырую шерсть оптом, преимущественно в Китай, где она затем используется в производстве.

Последние десять лет текстильная отрасль Киргизии росла быстрыми темпами. В 2016 г. на текстиль приходилось почти 18% экспорта в стоимостном выражении (\$827 млн). Основным преимуществом является низкая стоимость рабочей силы по сравнению с зарубежными конкурентами, поскольку отрасль отличается высокой трудоинтенсивностью. В настоящее время

текстильная отрасль Киргизии представлена предприятиями малого и среднего бизнеса, которые хорошо знакомы с предпочтениями местных потребителей. Никто из крупных мировых производителей на рынок одежды пока не вышел.

При условии расширения охвата от производства первичного сырья до производства тканей и одежды, развитие цепочек создания стоимости предлагает новые возможности в Центральной Азии. Регион в целом может производить сырой хлопок и шерсть и обладает необходимыми экспертными знаниями для их переработки в готовую продукцию. Однако для того, чтобы стать полноценным игроком на мировом рынке одежды, Центральной Азии необходимы более тесное сотрудничество и инвестиции. Иностранные компании могут внедрять международные стандарты качества и развивать дизайнерские ресурсы и компетенции, которые в настоящее время в основном ограничиваются копированием иностранных моделей. Узбекистан предпринимает шаги для того, чтобы к 2021 г. обрабатывать 100% производимого в стране волокна. Страна планирует построить 112 перерабатывающих предприятий и модернизировать существующие операционные мощности. Углеводородные ресурсы в Казахстане и Узбекистане также делают возможным начать в будущем производство искусственных тканей, что позволит региону предлагать все виды текстиля от синтетических изделий до одежды из чистого хлопка и шерсти премиального уровня.

Рис. 13 | Возможности в цепочке создания стоимости текстильной отрасли Центральной Азии



Нефтехимия

Центральная Азия уже способна успешно конкурировать в нефтехимическом секторе

Химическая промышленность – растущая мировая отрасль с большим размером рынка и высокими темпами роста. Объем мирового рынка химических продуктов достиг \$3,4 трлн¹⁹. Мировой рост производства химической продукции (CAGR 3-9% в зависимости от конкретной страны) в основном обусловлен потреблением, которое ежегодно растет на 4%²⁰. Доля нефтехимической продукции в стоимостном выражении составляет 15%. Мировой спрос достиг ~\$500 млрд и, как ожидается, в ближайшие десять лет вырастет вдвое²¹.

Казахстан и Узбекистан обладают конкурентными преимуществами лишь на самом базовом уровне отрасли – у них есть дешевое сырье в больших объемах. Запасы нефти Казахстана составляют 30 млрд. баррелей. По этому показателю страна занимает 12-е место в мире и второе (после России) место в Евразии. Узбекистан занимает 21-е место в мире по размеру дока-

занных запасов газа. Киргизия и Таджикистан не имеют обширных углеводородных ресурсов²². Это относительно дешевое сырье: например, нефтегазовое сырье в Казахстане примерно на 30% дешевле, чем в России, и почти на 50% дешевле, чем в ЕС. Основные препятствия для текущего развития секторов химической промышленности с большей добавленной стоимостью, например специализированных химикатов²³, – сложная логистика доступа на основные рынки (только железная дорога), необходимость больших капиталовложений, низкий уровень компетенций в сфере маркетинга и сбыта, недостаточный уровень инноваций²⁴.

Производство полиэтилена и пропилена – привлекательный сектор для инвестиций

На производство этилена и пропилена приходится до 50% мирового спроса на нефтехимические продукты, его объем в 2015 г. достиг \$240 млрд²⁵. Источником

19 CEFIC (The European Chemical Industry Council): Facts and Figures 2017.

20 В основном упаковочная и строительная отрасли.

21 <https://www.statista.com/statistics/696921/petrochemical-market-value-worldwide/>; interview with BCG expert.

22 Central Intelligence Agency (CIA) World Factbook 2017. Данные на 01.01.2017.

23 Примеры категорий специализированных химических продуктов: связующие материалы, агрехимикаты, косметические добавки, пищевые добавки, парфюмерия и т. д.

24 Модель расчета базируется на цене нефти Brent \$50/баррель, raw materials NGL. Источники: интервью BCG с экспертами, оценка крупнейших инженерных компаний.

25 <https://www.chemlandscape.cefic.org/>.

ПРИМЕР: ЮЖНАЯ КОРЕЯ ИНВЕСТИРОВАЛА \$1,4 МЛРД В ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УЗБЕКИСТАНЕ

Uz-Kor Gas Chemical – это совместное предприятие «Узбекнефтегаза» и консорциума корейских компаний (Korea Gas Corporation (KOGAS), Lotte Chemical Corporation, GS E&R). Проект является одной из крупнейших корейских инвестиций в Центральной Азии и знаменует собой стратегическое сотрудничество между Южной Кореей и Узбекистаном. Строительство Устюртского газохимического комплекса (UGCC) было завершено в сентябре 2015 г.

Комплекс состоит из пяти основных заводов: завод разделения газа, завод по производству этилена, завод по производству полиэтилена, завод по производству полипропилена и завод обеспечения энергоресурсами. Общая производственная мощность комплекса составляет 387 000 тонн полиэтилена и 83 000 тонн полипропилена. Газохимический комплекс Uz-Kor обслуживает внутренний рынок и экспортитирует продукты в Центральную Азию.

Источник: официальный сайт компании (<http://www.uz-kor.com>).

Рис. 14 | Доказанные запасы нефти и газа



Источник: BP Statistical Review, июнь 2017 г.

роста мирового спроса на полимеры в основном являются развивающиеся экономики, например Китай (около 30% мирового спроса). Прогнозируется дальнейший рост мирового спроса на полимеры благодаря растущему спросу в пластмассовой промышленности.

Относительно высокое содержание этана и дешевые нефтегазовые ресурсы открывают возможности для инвестиций в полимерные отрасли в Казахстане и Узбекистане. Как отметил в интервью BCG эксперт по нефтехимической промышленности, в мировой практике эффективной считается переработка природного газа с минимальным содержанием этана на уровне 3%. Этап – важный компонент в нефтехимии, и его содержание в общем объеме газа варьируется от 1% до 6% в зависимости от источника газа. Для нефтегазовых ресурсов Казахстана характерно высокое содержание этана: от 10% до 13% на месторождениях Тенгиза и Кашагана и от 5% до 6% на Караганакском месторождении²⁶. Содержание этана в узбекском газе составляет от 3,6% до 6%²⁷.

В настоящее время Казахстан в большей степени специализируется на экспорте сырой нефти, чем на производстве

нефтехимической продукции. Несмотря на обширную базу сырья (объемы добычи нефти в республике в пять раз превышают внутренний спрос²⁸), внутреннее потребление полимеров сильно зависит от импорта. Хотя страна потребляет до 300 000 тонн полимеров для различных целей, в Казахстане находится лишь один завод по производству полипропилена, «Компания Нефтехим», общей мощностью 65 000 тонн²⁹. Правительство Казахстана принимает меры для поддержки современного нефтехимического производства. В частности, в Атырауской области была создана специальная нефтехимическая зона с налоговыми и таможенными льготами. Планируемая мощность предприятия составляет 500 000 тонн полипропилена и 800 000 тонн полиэтилена³⁰, но реализация проекта была отложена до 2020 г. и требует дальнейших инвестиций.

Инвестиции в интегрированные цепочки создания стоимости в нефтехимическом секторе могли бы дополнить развитие обрабатывающей промышленности в регионе

С развитием производства базовых нефтехимических продуктов новые возмож-

26 Kazakh Invest Investor guide 2017.
27 NefteGaz.ru.

28 Объемы добычи нефти Казахстана: 1,6 млн баррелей/сутки, экспорт 1,3 млн баррелей/сутки. Источник: Central Intelligence Agency (CIA) World Factbook 2017. Данные на 01.01.2017.

29 www.petroleumjournal.kz; https://nephtechim.kz/.
30 http://www.kpi.kz.

ПРИМЕР: ИНВЕСТИЦИИ CHEVRON В ПРОИЗВОДСТВО ПОЛИЭТИЛЕНОВЫХ ТРУБ В КАЗАХСТАНЕ

Chevron – одна из ведущих интегрированных энергетических компаний мира. Она уже около 30 лет работает на нефтегазовых месторождениях Казахстана. Компания является крупнейшим частным производителем нефти в Казахстане, ей принадлежат доли в двух крупнейших нефтедобывающих проектах в стране – месторождениях Тенгиз и Караганак.

Chevron помогает Казахстану достичь поставленной цели диверсифицировать экономику. С 2003 г. компания владеет заводом по выпуску полиэтиленовых труб в Атырау и управляет им. Завод – один из крупнейших производителей полиэтиленовых труб, использующихся в промышленности и ЖКХ. Пять перерабатывающих линий имеют производственную мощность 15 000 тонн поли-

этиленовых труб в год. Также завод производит металлопластиковые трубы, используемые в системах отопления и горячего водоснабжения. В 2013 г. Chevron открыл еще один завод в Атырау для выпуска запорной арматуры.

В своей работе предприятие использует 20-летний опыт компании по производству полиэтиленовых труб в США и Мексике. Атырауский завод полиэтиленовых труб применяет передовые технологии и инновационные решения, использует высококачественное сырье и привлекает высококвалифицированный технический и производственный персонал. Вся продукция имеет международную сертификацию и соответствует мировым стандартам.

Источник: официальный сайт компании (<https://www.chevron.com>; <http://www.atyraupipe.kz>).

ности для инвесторов открываются в отраслях производства полимеров для конечных пользователей. Синтетические полимеры – необходимый элемент для производства упаковочных материалов, труб, строительных материалов (оконных рам, дверей и т. д.), компонентов для автомобилей и электроники.

Уже были реализованы первые проекты в области глубокой переработки для нефтехимии. В Атырауской области в 2012 г. был открыт крупнейший в Казахстане завод по производству полиэтиленовой пленки и пакетов, в настоящее время работающий на полипропиленовых и полиэтиленовых гранулах³¹, импортируемых с нового завода по производству пластиковых контейнеров, который начал работать в Узбекистане в конце 2017 г. Предприятие перерабатывает 2500 тонн полиэтилена и полипропилена, из которых производятся тара для продуктов и напитков, а также контейнеры для хранения³².

Туризм и путешествия

В настоящее время туристический сектор Центральной Азии развит крайне слабо, однако у региона есть потенциал стать привлекательным направлением для инвестиций

За последние несколько десятилетий туризм стал одним из самых быстро-растущих секторов мира. Его вклад в мировую экономику достиг почти 10%³³. Стоимость рынка международного туризма составила \$1,4 трлн, увеличившись более чем вдвое за последние 16 лет. В качестве статьи мирового экспорта туризм занимает третье место после химических продуктов и топлива, опережая пищевую промышленность и автомобильстроение³⁴. В дополнение к традиционным направлениям, таким как Европа и США, появились и новые. Значительный туристический потенциал Центральной Азии остается в целом нереализованным.

31 www.polymegproduction.kz.

32 Пресс-центр «Узбекнефтегаза», 16.12. 2017.

33 Всемирная туристическая организация.

34 Всемирная туристическая организация, Tourism Highights 2017.

На отрасль приходится лишь малая доля ВВП региона: от 1% до 3% в зависимости от страны. Ее доля в общем объеме ПИИ – ниже 1%³⁵.

Индекс конкурентоспособности сектора путешествий и туризма демонстрирует необходимость улучшений в туристической отрасли Центральной Азии. В отчете выделены основные сильные стороны региона – относительно низкие цены и безопасность для здоровья, однако остаются возможности для улучшения туристического сектора силами государственных и частных инвесторов. Киргизия и Таджикистан находятся почти в самом низу рейтинга конкурентоспособности, оценивающего 136 стран. Казахстан находится на 81-м месте. Основные направления улучшений – продвижение культурных ресурсов, развитие туристической и транспортной инфраструктуры, открытость для остального мира.

Центральная Азия (ее также называют регионом Великого шелкового пути) – развивающееся туристическое направление, которому есть что предложить почти каждому туристу: живописные долины, кристально чистые озера и Каспийское море, бескрайние пустыни, горные луга, десятки уникальных исторических памятников и местную кухню. В каждой стране есть свои достопримечательности, что позволяет предлагать все типы туров на протяжении всего года. Например, Узбекистан в настоящее время фокусируется на культурном туризме, привлекая путешественников, интересующихся шедеврами средневековой архитектуры в легендарных Самарканде, Бухаре и Хиве. Казахстан предлагает древние достопримечательности и знаменитый поющий бархан – дюну протяженностью три километра и высотой 150 метров, издающую мелодичные звуки, когда дует ветер. Однако в основном иностранцы приезжают в страну по работе и остаются в современных городах – Астане и Алматы. Таджикистан предлагает экстремальный туризм в горах Памира,

а Киргизия ассоциируется с пляжным отдыхом рядом с озером Иссык-Куль, известным как второе по величине горное озеро мира. Преимущества региона также позволяют развивать спортивный туризм (летний и зимний), эко- и этнотуризм, религиозный туризм и сафари.

Близость к Китаю и России увеличивает потенциал Центральной Азии как популярного туристического направления. Китай остается страной, граждане которой больше всего тратят на туризм: затраты китайских путешественников в период с 2015 по 2017 г. росли в среднем на уровне 8,5% в год и составили \$261 млрд (21% общих доходов от туризма), а число китайских туристов достигло 135 млн в год. Россия, напротив, демонстрирует снижение расходов туристов за рубежом, что в основном связано с девальвацией рубля. Российские туристы начинают отдавать предпочтение более доступным направлениям. В этой ситуации повсеместное знание русского языка является еще одним конкурентным преимуществом Центральной Азии в привлечении российских туристов³⁶. Центральная Азия также находится в 5-6 часах лета для европейских туристов.

Центральной Азии пока нет на карте западных туристов. В феврале 2017 г. TripAdvisor провел опрос путешественников о регионе Великого шелкового пути, получив 15 711 ответов. Несмотря на значительное историческое наследие, ни одна из республик Центральной Азии не попала в топ-10 стран, ассоциирующихся у туристов с Великим шелковым путем³⁷. Меры по продвижению направления должны стать приоритетом для туристической отрасли Центральной Азии.

Для развития туристической и транспортной инфраструктуры региона необходимы государственные и частные инвестиции

³⁶ Всемирная туристическая организация, Tourism Highlights 2017.

³⁷ Топ-10 стран, ассоциирующихся у путешественников с Великим шелковым путем, в исходящем порядке: Италия, Испания, Греция, Турция, Китай, Индонезия, Египет, Хорватия, Япония и Россия.

³⁵ FDI Markets, включает только данные об инвестициях в новые проекты; официальная статистика стран.

Рис. 15 | Туристическая отрасль Центральной Азии



Некоторые проекты по улучшению региональной инфраструктуры уже реализуются, однако предстоит еще многое сделать. Стандарты сектора, в особенности в области клиентского обслуживания, остаются низкими и нестабильными, сервисные ресурсы – недостаточно развитыми. Туристическая инфраструктура медленно улучшается, но для ее восстановления после двадцати лет распада необходимы значительные капиталовложения. Усилия по продвижению отрасли, особенно на внешних рынках, становятся более эффективными, однако не разработана единая маркетинговая и информационная кампания. Поскольку средний уровень развития туристической отрасли ниже международных стандартов, инвестиционные возможности открываются на всех этапах цепочки создания стоимости, включая, например, разные сегменты гостиничного бизнеса (от хостелов до гостиниц премиум-класса), ресторанный бизнес, туроператорский бизнес, информационные центры и т. д.

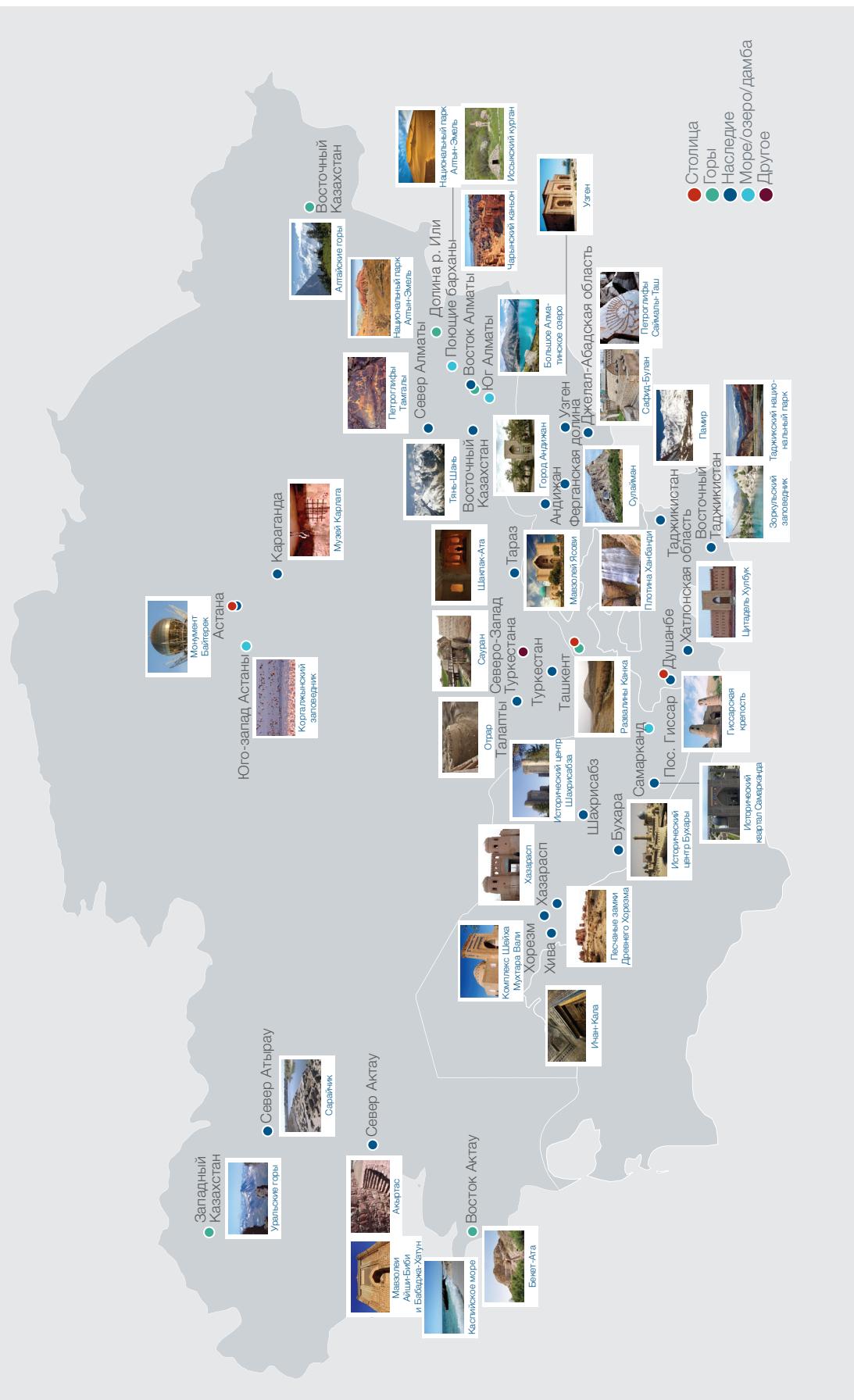
Необходимы значительные инвестиции в транспортную инфраструктуру для улучшения транспортного сообщения в пределах региона и с другими

странами. Правительства должны продолжить работу над двусторонними соглашениями об авиаперевозках и строительстве дорог для соединения туристических зон. Особенно плохо международное авиационное сообщение развито в Таджикистане и Киргизии. Turkish Airlines – единственная крупная международная авиакомпания, выполняющая рейсы в Душанбе, при этом редко и по высоким ценам. Киргизии необходимо решить проблемы с национальным авиаперевозчиком, чтобы ЕС исключил ее из черного списка. С 2006 г. в Бишкек нет прямых рейсов из стран ЕС. Таджикистан и Киргизия также должны развивать информационные и телекоммуникационные технологии для улучшения качества связи и предоставления Wi-Fi в основных туристических зонах.

Региональное сотрудничество для продвижения туристического сектора оказалось ему значительную поддержку

Для продвижения региона как макро- направления Великого шелкового пути необходимо дальнейшее сотрудничество стран Центральной Азии. Многие туристы уже рассматривают возмож-

Рис. 16 | Основные туристические достопримечательности Центральной Азии



Источник: открытые источники

ПРИМЕР: HYATT REGENCY РАБОТАЕТ НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ С 1995 Г.

Hyatt Hotels Corporation (штаб-квартира находится в Чикаго) – ведущая международная компания в гостиничном бизнесе, в портфель которой входят 14 известных брендов. По состоянию на 31 декабря 2017 г. активы компании включали свыше 700 объектов более чем в 50 странах на шести континентах.

Компания работает в Центральной Азии с 1995 г., когда был открыт отель Hyatt Regency Rahat Palace Almaty. Таким образом, Hyatt стала первым международным гостиничным брендом, вышедшем в этот развивающийся регион. В настоящее время компания присутствует в Бишкеке (с 2001 г.), Душанбе

(с 2007 г.) и Ташкенте (с 2016 г.).

Hyatt продолжает продуманный рост в разных точках региона, чтобы эффективно удовлетворять потребности путешественников, приезжающих как по делам, так и на отдых.

Представитель Hyatt Hotels Corporation признал, что Центральная Азия обладает большим потенциалом для развития туризма, однако подчеркнул необходимость улучшения инфраструктуры и авиационного сообщения.

Источник: интервью экспертов, официальный сайт компании (<http://newsroom.hyatt.com>)

ность посещения региона и планируют побывать в нескольких странах за одну поездку. Однако требуются общие усилия для развития транспортного сообщения, оптимизации условий получения визы и продвижения направления.

По мнению Всемирной туристской организации ООН, «продвижение нескольких стран как одного направления может быть эффективной и прибыльной стратегией для привлечения туристов, которые в ином случае не рассматривали бы возможность посещения этого направления»³⁸. Это особенно верно для туристов на далеких от региона рынках, которые стремятся извлечь максимум из дальней поездки, посетив сразу несколько стран и расширив свой туристический опыт. Другие регионы, например АСЕАН с ее стратегическим планом развития туризма до 2025 г., уже разработали предложение, охватывающее несколько стран.

Правительства, участвующие в совместном туристическом продвижении региона, должны унифицировать визовую политику для третьих стран, рассмотреть возможность выдачи виз сразу нескольких госу-

дарств, упростить процесс выдачи виз и улучшить обслуживание в пограничных пунктах. Визовые требования являются одной из ключевых болевых точек для развития туризма в Центральной Азии, однако страны региона уже предпринимают шаги по упрощению выдачи въездных виз для увеличения туристического потока. Киргизия ввела безвизовый въезд для граждан 58 стран, Узбекистан – 18 стран (для граждан 101 страны введен безвизовый транзитный въезд), Казахстан – 63 стран. Был упрощен процесс выдачи виз в Таджикистан – граждане 80 стран могут получить визу за три дня. Внедрение единой визы для Центральной Азии стало бы следующим шагом по увеличению туристического потока. По данным опроса TripAdvisor, 47% путешественников согласились бы посетить этот регион, при условии получения единой туристической визы для путешествия по Великому шелковому пути Центральной Азии, подобную визе для Шенгенской зоны³⁹. Недавно усилия по выработке такого процесса для Центральной Азии были инициированы Министерством культуры и спорта Казахстана в партнерстве с компанией «Казах туризм».

³⁸ UNWTO, International Seminar on Multi-Destination Opportunities for Regional Integration.

³⁹ Опрос TripAdvisor в 2017 г., данные об Узбекистане недоступны.

МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ

Инвестиции во фронтонные рынки сопряжены с более высокими рисками, чем инвестиции в развитые или развивающиеся рынки. В Центральной Азии, в частности, существуют четыре ключевых риска.

Политические противоречия между странами

На регионе могут негативно сказаться политические риски, трения или споры между странами (например, споры о разделе водных ресурсов). Отсутствие сотрудничества или слишком жесткая конкуренция между республиками Центральной Азии могут привести к протекционистским мерам, например к барьерам, исключительным условиям и ограничениям, что будет препятствовать реализации выгод от сотрудничества и возможностям для инвестиций на региональном уровне. С другой стороны, если сотрудничество между странами станет более тесным, это приведет к большей экономической взаимозависимости, что, в свою очередь, повышает риск негативного эффекта кризиса в одной из стран на весь регион.

Зависимость от крупных соседних экономик

Страны Центральной Азии имеют экономику относительно небольшого размера,

зависимую от экспорта нескольких видов сырья. Их торговый оборот сконцентрирован на нескольких рынках за пределами региона (в особенности в Китае и России). Эта зависимость от небольшого числа статей экспорта и ограниченного числа торговых партнеров делает страны региона уязвимыми для изменений спроса на импорт и других внешних шоковых факторов. В прошлом Центральная Азия уже пострадала от шоковых изменений и замедления роста в соседних странах. Например, по региону сильно ударило замедление экономического роста в России в последние годы. Международные санкции против России после крымского кризиса также косвенно сказались на Центральной Азии.

Киргизия, Таджикистан и Узбекистан больше других стран Центральной Азии зависят от денежных переводов от своих работающих за рубежом граждан. Таким образом, замедление роста в России может отрицательно повлиять на регион, приведя к уменьшению объема переводов. Такое замедление также создает риск массового возвращения мигрантов на родину, что окажет давление на внутренний рынок труда. Кроме того, внешние кризисы имеют последствия и в валютной сфере. Например, во время замедления роста в России страны Центральной Азии были вынуждены

пойти на ослабление своих национальных валют вместе с рублем, чтобы избежать потери конкурентоспособности.

Волатильность цен на сырье

Страны Центральной Азии сильно зависят от цен на природные ресурсы как для импорта, так и для экспорта. Снижение цен на нефть особенно сильно оказывается на государствах – экспортёрах углеводородов (Казахстане, Туркменистане и Узбекистане), поскольку эти ресурсы составляют значительную часть их экономики. Также эти страны страдают от снижения цен на такие статьи экспорта, как золото, медь и алюминий. Волатильность цен косвенно влияет и на торговых партнеров.

Риски безопасности

Существуют некоторые опасения относительно безопасности, так как в последние годы на территории региона возникают исламистские террористические группировки¹. Однако уровень этой угрозы остается низким, особенно с учетом значительного ослабления позиций «Исламского движения Узбекистана», наиболее влиятельной группировки, действовавшей в регионе на протяжении 15 лет. Кроме того, хотя кризис безопасности в Афганистане и Пакистане и создает незначительный риск дестабилизации региона, не следует считать, что страны Центральной Азии сталкиваются с риском такого же уровня: там сохраняется относительно безопасная обстановка.

¹ По данным Global Risk Insights.

ПЯТЬ РЫЧАГОВ ДЛЯ РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Сегодня перед регионом открывается возможность изменить траекторию развития. Распад Советского Союза привел к резкому разрыву давних и прочных экономических связей между республиками. Однако постоянное улучшение государственных институтов, значительный (хотя и неравномерный) экономический рост и либерализующее влияние молодого поколения вместе создали более прочную основу для сотрудничества между странами Центральной Азии. Это особенно относится к таким приоритетным областям, как трансграничная транспортная инфраструктура, энергетика, ИКТ. Кроме того, в большинстве стран Центральной Азии проводятся реформы для поддержки рыночной торговли, диверсификация и интеграция на базе инвестиций.

Новый импульс сотрудничеству между странами придали недавние региональные инициативы, например «Пояс и путь» Китая, южнокорейская «Евразийская инициатива», а также развитие транспортного сообщения между Южной и Центральной Азией. Все они нацелены на расширение транспортного сообщения между Центральной Азией, Кавказом, АТР и другими регионами. Усиление активности международных банков развития, недавнее создание Фонда Шелкового пути (Китай) и Азиатского банка инфраструктурных инвестиций предлагает новые

структуры и возможности финансирования инфраструктуры, необходимой для более тесного сотрудничества и устойчивого развития.

Укрепление двусторонних отношений станет, вероятно, первым шагом на пути регионального сотрудничества. Успех этого процесса сильно зависит от двух ключевых государств – Казахстана и Узбекистана. Это крупнейшие, наиболее экономически развитые страны в Центральной Азии, также отличающиеся наиболее стабильной системой управления. Прочное партнерство между ними стало бы первым шагом на пути к развитию сотрудничества в регионе в целом.

Пять рычагов развития сотрудничества

Инициативы по расширению сотрудничества позволяют полностью реализовать потенциал Центральной Азии и значительно повысить привлекательность существующих в регионе инвестиционных возможностей.

Развитие региональной инфраструктуры

Строительство региональной инфраструктуры – первый и абсолютно необходимый шаг на пути к углублению сотрудничества, так как страны Центральной

Рис. 17 | Пять рычагов к раскрытию полного потенциала региона



Азии не имеют выхода к морю и существующая инфраструктура региона нуждается в значительных улучшениях. Поскольку страны зависят друг от друга в области транзита в порты, улучшений в каком-то одном государстве будет недостаточно для достижения ожидаемых результатов. Выработка совместного подхода к управлению транспортным коридором и процедурам пограничного контроля поможет повысить эффективность передвижения людей и товаров.

Изменения уже реализуются при поддержке международных организаций, также были начаты некоторые национальные проекты. Казахстан – пример усилий, предпринимаемых регионом для быстрой модернизации транспортной инфраструктуры. Страна начала амбициозную программу дорожного строительства: проект Международного транзитного коридора «Западная Европа – Западный Китай» (WE-WC) в рамках ЦАРЭС. Однако необходимы дальнейшие улучшения для приведения инфраструктурной сети региона в соответствие с международными стандартами.

Центральная Азия должна улучшать транспортное сообщение с остальным миром. Для этого необходимо увеличить количество прямых рейсов из ведущих городов мира и внутри региона, особенно в Киргизии и Таджикистане, где транспортное сообщение остается плохо развитым в сравнении с Казахстаном и Узбекистаном. Транспортная доступ-

ность имеет критическое значение для привлечения иностранных инвесторов и туристов.

Поддержка трансграничного движения товаров, услуг, людей и капитала

После завершения строительства трансграничной инфраструктуры одним из ключевых приоритетов станет поддержка торговли. С учетом удаленного географического положения региона, сложных границ, унаследованной с советских времен инфраструктуры и культурной близости, неограниченное движение товаров, услуг, людей и капитала между странами Центральной Азии способно помочь их экономическому развитию.

Все пять стран должны принять меры для поддержки внутреннеэкономической торговли и обмена. В настоящее время в Центральной Азии самая низкая доля внутреннеэкономической торговли в АТР. Неэффективные таможенные процедуры и долгое таможенное оформление увеличивают сроки транспортировки на несколько дней, а иногда и недель. Замедление в процессах торговли, к которым это приводит, оборачивается для предприятий увеличением расходов. В связи с этим углубление интеграции в региональной торговле – обязательное условие для развития связей между экономиками этих стран, а также с мировыми рынками и глобальными цепочками создания стоимости. Это может открыть новые возмож-

ности для потенциальных инвесторов, которые получат доступ на единый большой рынок. Такие реформы также помогут региону реализовать его потенциал в качестве транзитного хаба.

В особенности необходимы таможенные реформы, которые могут включать внедрение систем управления рисками для снижения количества физических проверок импортируемых товаров или оптимизацию трансграничной транспортировки и транзитных процессов на основе упрощенных систем гарантит для транзитных товаров. Гармонизация визовых требований – или отмена виз для граждан пяти стран региона – также необходима для более эффективного передвижения людей наряду с товарами.

Гармонизация нормативно-правовой базы и улучшение инвестиционного климата

Гармонизация регулирования позволит увеличить текущий низкий объем внешнегеонональных инвестиций. Примеры других регионов свидетельствуют о том, что тщательная гармонизация нормативно-правовой базы помогает значительно увеличить эти потоки – об этом свидетельствует опыт НАФТА и недавно вошедших в ЕС стран. Вступившее в силу в январе 1994 г. соглашение НАФТА включало 900-страничный раздел о гармонизации нормативно-правовой базы, в соответствии с которым все страны-члены должны были привести свое внутреннее законодательство. В Мексике доля ПИИ в ВВП выросла с 1,1% в 1980-1985 гг. до 1,2% в 1985-1993 гг. и достигла 3,0% в 1994-2001 гг.¹ Не так давно такие же тенденции можно было наблюдать в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), нацеленной на развитие сотрудничества между странами и поддержку интеграции в экономической, политической, образовательной, социокультурной сферах, а также в области безопасности и обороны. По мере углубления сотрудничества между странами доля ПИИ в ВВП увеличилась с 2,3% в 1982-1986 гг. до 3,3%

¹ См. D. Lederman, W. Maloney and L. Serven «Lessons from NAFTA for LAC Countries: A Summary of Research Findings», The World Bank, декабрь 2003 г.

в 1987-1992 гг. и до 4,0% в 1993-1999 гг. после создания Зоны свободной торговли (АФТА) АСЕАН в 1992 г. С 2000 г. уровень ПИИ в среднем составляет 4,7%² благодаря углублению сотрудничества между странами-членами.

На инвестиционные потоки между государствами Центральной Азии может положительно повлиять уверенность в приверженности принципам открытости и стабильности, которую обеспечила бы гармонизация нормативно-правовой базы. Гармонизация национальных законов об инвестициях на основе регионального кодекса и международной лучшей практики позволит завоевать большее доверие инвесторов. Кроме того, таким образом, удастся избежать дорогостоящей «гонки уступок», в которую вовлекаются страны в попытке стимулировать инвестиции в отсутствие гармонизации стимулов.

Однако, хотя регуляторная реформа и гармонизация инвестиционного климата способны обеспечить большие выгоды для региона, координация требует времени и усилий и не должна приводить к откладыванию реформ в отдельных странах. Поскольку в большинстве стран Центральной Азии до сих пор существует значительный потенциал улучшения инвестиционного климата, они должны продолжать внутренние реформы, параллельно с этим работая над согласованием общегеонональных преобразований.

Активное развитие взаимодополняющих конкурентных преимуществ

Хотя у них много общего, каждая из стран Центральной Азии обладает своей спецификой, которая позволяет им взаимно дополнять друг друга. Страны смогут добиться большего, сотрудничая друг с другом, чем стремясь конкурировать.

Государствам Центральной Азии следует предпринимать усилия для создания и развития региональных цепочек создания стоимости. Экспорт товаров с добавленной стоимостью в сельско-

² Данные ЕИУ.

хозяйственном и химическом секторах и трансграничный туризм – примеры колоссального неиспользованного потенциала, реализовать который можно только на основе совместной работы, обмена опытом и объединения ресурсов.

Кроме того, сотрудничество позволит странам воспользоваться преимуществами эффекта масштаба. Для эффективного производства необходим минимальный гарантированный объем выпуска, позволяющий достичь относительно низких затрат. В сфере сборки автомобилей или производства сельскохозяйственного оборудования, которое является ключевой отраслью в Киргизии, заложен эффект масштаба, выгодами которого невозможно в полной мере воспользоваться на уровне одной страны.

Координация стратегий привлечения инвестиций

Ввиду ограниченных ресурсов индивидуальные попытки стран Центральной Азии привлечь значительные объемы ПИИ самостоятельно могут оказаться малорезультативными. В этих условиях более целесообразной представляется активная координация и объединение усилий по привлечению инвесторов на общерегиональном уровне. В качестве первого этапа правительства стран Центральной Азии могли бы выработать последовательные и дополняющие друг друга предложения к инвестиционному сообществу, предусматривающие минимизацию конкуренции внутри региона. Следующим этапом – после углубления экономического сотрудничества – может стать объединение ресурсов для продвижения региона как единого направления для инвестиций.

ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

По Центральной Азии

Узбекистан: окно возможностей

отчет BCG, декабрь 2018 г.

BCG Review No. 44.

Специальный выпуск:

Казахстан

публикация BCG, май 2018 г.

BCG Review No. 41.

Специальный выпуск:

Казахстан

публикация BCG, июнь 2017 г.

BCG Review No. 38.

Специальный выпуск:

Казахстан

публикация BCG, май 2016 г.

Другие недавние публикации

Pioneering One Africa:

The Companies Blazing a Trail Across the Continent

A report by BCG, April 2018

Lotus Nation: Sustaining Vietnam's Impressive Gains in Well-Being

A publication by BCG, March 2016

АВТОРЫ И БЛАГОДАРНОСТИ

Об авторах

Винсент Чин – старший партнер BCG и управляющий директор бизнеса и операционной деятельности в Юго-Восточной Азии. Также возглавляет глобальное направление BCG по экономическому развитию

Д-р Александр Тюрпиц – партнер и управляющий директор офиса BCG в Дубае. Ключевой член экспертной практики по государственному сектору

Энрике Руэда-Сабатер – старший советник в офисе BCG в Вашингтоне, специализируется на бизнес-стратегии и экономическом развитии. В прошлом – директор Всемирного банка по стратегии

Владислав Бутенко – старший партнер и управляющий директор московского офиса BCG, председатель BCG Россия и BCG Fellow

Рза Нуриев – партнер и управляющий директор московского офиса BCG и глава BCG в центральноазиатском и каспийском регионе

Сергей Перапечка – партнер и управляющий директор в офисах BCG Москва и Астана. Глава экспертной практики по работе с государственным сектором в странах СНГ

Лейла Абдымолунова – директор офиса BCG в Астане. E-mail: abdimomunova.leyla@bcg.com

Мария Раджи – консультант в офисе BCG в Касабланке. E-mail: raji.maria@bcg.com

Валентина Соколова – консультант в московском офисе

Контакты

Если вам хотелось бы обсудить отчет, пожалуйста, свяжитесь с одним из авторов.

Благодарности

Авторы хотели бы поблагодарить представителей международных организаций, официальных лиц и руководителей компаний, местных экспертов и инвесторов, с которыми были проведены интервью при подготовке этого отчета: Азиатский банк развития (ADB), Европейский банк реконструкции и развития (EBRD), Всемирный банк, Международную финансовую корпорацию (IFC), U.S. Agency for International Development (USAID), Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА), National Company for Investment Support and Promotion Kazakh Invest, Агентство Киргизии по продвижению инвестиций и экспорта, Национальный управляющий холдинг «КазАгро», Национальную компанию Kazakh Tourism, Public Policy Research Center (PPRC), Sinopsis Fund,

Central Asia Strategic Management Group, INALCA, HYATT, Central Asia Analytical Network (CAAN), Association for Social and Economic Development of Uzbekistan, IFG Capital.

Авторы выражают благодарность своим коллегам в BCG – Константину Полунину, Антону Степаненко, Анне Чожновске, Никите Горбуну, Игорю Алексееву, Евгению Млодику, Евгении Заниной, Милане Бубякиной, Юлии Николаевой за помощь в подготовке отчета.

Также авторы хотели бы поблагодарить Екатерину Белову и Арсена Лазурского за подготовку русскоязычной версии отчета.



Абу-Даби	Даллас	Лондон	Нагоя	Сиэтл
Амстердам	Денвер	Лос-Анджелес	Нью-Дели	Стамбул
Астана	Детройт	Луанда	Нью-Джерси	Стокгольм
Атланта	Джакарта	Мадрид	Нью-Йорк	Тайбэй
Афины	Доха	Майами	Оклэнд	Тель-Авив
Бангалор	Дубай	Манила	Осло	Токио
Бангкок	Дюссельдорф	Манхэттен-Бич	Париж	Торонто
Барселона	Женева	Маунтин-Вью /	Пекин	Филадельфия
Берлин	Йоханнесбург	Кремниевая	Перт	Франкфурт
Богота	Калгари	долина	Питтсбург	Хельсинки
Бостон	Канберра	Мельбурн	Прага	Хошимин
Брюссель	Касабланка	Мехико	Рим	Хьюстон
Будапешт	Кельн	Милан	Рио-де-Жанейро	Цюрих
Буэнос-Айрес	Киркленд	Миннеаполис	Сан-Паулу	Ченнаи
Варшава	Копенгаген	Монреаль	Сантьяго	Чикаго
Вашингтон	Куала-Лумпур	Монтеррей	Сан-Франциско	Шанхай
Вена	Лагос	Москва	Сеул	Штутгарт
Гамбург	Лима	Мумбай	Сидней	Эр-Рияд
Гонконг	Лиссабон	Мюнхен	Сингапур	