

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ИССЛЕДОВАНИЕ MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

### ЭФФЕКТИВНАЯ РОССИЯ: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНДАМЕНТ РОСТА

Производительность — это ключевой фактор конкурентоспособности экономики и стабильного экономического роста. Цель исследования, проведенного Глобальным институтом McKinsey (MGI) и московским офисом McKinsey & Company, — определить спектр необходимых действий по повышению производительности в России. В центре данного исследования — производительность труда, рассчитываемая как объем произведенной продукции (или оказанных услуг) на одного работника. В упрощенном виде применительно ко всей экономике можно сказать, что производительность труда — это ВВП в расчете на одного занятого. Подход к анализу — сравнение производительности с уровнем других стран и определение ключевых причин отставания с использованием методологии MGI, апробированной при проведении исследований производительности в различных странах. В рамках исследования было изучено пять секторов российской экономики: розничная торговля, сталелитейная промышленность, розничный банковский сектор, жилищное строительство и электроэнергетика. В настоящей публикации вниманию читателей предложен анализ двух секторов: сталелитейной промышленности и розничного банковского сектора.

#### ВВЕДЕНИЕ

Как сильно все изменилось за десять лет... Когда в 1999 г. McKinsey & Company опубликовала свое первое исследование производительности в России, страна только начала выходить из затяжного экономического кризиса, последовавшего за распадом СССР. В августе 1998 г. Россия объявила дефолт, и рубль обрушился. К тому моменту ВВП России упал более чем на 40% по сравнению с уровнем 1990 г., а загрузка производственных мощностей составляла менее 50%.

За прошедшее десятилетие в России произошли значительные экономические перемены. С 1998 г. ВВП рос в среднем на 7% в год, и страна переместилась с 72-го на 53-е место в мире по уровню благосостояния. Вслед за быстрым повышением зарплат рост располагаемых доходов населения достиг уровня 26% в год.

Однако начавшийся в 2008 г. мировой финансовый кризис вновь привлек внимание к российской экономике, поставив под сомнение устойчивость ее достижений последних десяти лет. Экономический рост

---

Авторский коллектив: Р. Алиханов, Д. Бакатина, В. Владимиров, Ж.-П. Дювьесар, М. Калошкина, В. Клинецов, К. Крогманн, Д. Попов, Я. Ремес, Е. Солженицын, С. Солженицын, А. Сухаревский, Д. Тафинцев, О. К. Хансен, И. Швакман, С. Шелухин.

© McKinsey & Company, 2009

последних лет дался стране «достаточно легко» и был в значительной степени обеспечен загрузкой имевшихся свободных мощностей. Фундаментом дальнейшего экономического роста станет повышение производительности: страна должна научиться эффективнее распоряжаться своими трудовыми ресурсами и капиталом. Эффективная Россия — наилучший путь к достижению устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны.

Формирование в России эффективной экономики потребует от государства и бизнеса скоординированных действий, включающих как локальные меры по оптимизации бизнес-процессов, так и широкомасштабные программы, например пересмотр инвестиционной стратегии в электроэнергетике. Необходимо будет также повысить эффективность государственного сектора, в том числе органов власти и государственных компаний.

В условиях экономического кризиса становится ясно, что задача повышения производительности — уже не желательное, а необходимое условие восстановления и сохранения экономического роста в России.

### **ЭФФЕКТИВНАЯ РОССИЯ: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНДАМЕНТ РОСТА**

Впечатляющие экономические успехи России за последние десять лет стали результатом роста загрузки свободных производственных мощностей и увеличения численности работников. Однако эти источники экономического роста оказались практически исчерпаны до начала кризиса. Для достижения устойчивого экономического роста необходима новая парадигма роста, основанная на повышении производительности.

Последние десять лет российская экономика росла впечатляющими темпами. Ситуация в России летом 2008 г., когда

мы начали работу над данным исследованием, кардинально отличалась от той, какой она была в момент публикации результатов нашего первого исследования производительности «Экономика России: рост возможен»<sup>1</sup> в 1999 г.

Важнейшим фактором экономического возрождения России стал рост производительности труда: она увеличивалась в среднем на 6% в год и обеспечила 2/3 прироста ВВП на душу населения (рис. 1), главным образом за счет повышения загрузки мощностей. За прошедшее десятилетие средняя величина производительности выросла с 18% от уровня США (по десяти секторам, включенным в исследование 1999 г.) до 26% в 2007 г. (по пяти секторам)<sup>2</sup>. В отраслевом разрезе производительность труда в России составляет: 33% от уровня США — в сталелитейной промышленности, 31% — в розничной торговле, 23% — в розничном банковском бизнесе, 21% — в жилищном строительстве и 15% — в электроэнергетике (рис. 2). Производительность труда в целом увеличилась за 10 лет в 1,7 раза, и отставание от США сократилось.

Оставшаяся треть роста ВВП на душу населения приходится в основном на увеличение численности занятых, которая с 1998 по 2007 г. выросла на 13% за счет роста численности трудоспособного населения и массового притока иммигрантов.

<sup>1</sup> Английское название исследования: «Unlocking Economic Growth in Russia».

<sup>2</sup> Аналогичная оценка производительности труда на основе официальных макроэкономических данных показывает, что в 2007 г. производительность в России составляла 30% от уровня США. Расхождение с нашими расчетами, полученными на отраслевом уровне, объясняется тем, что в анализ не вошли такие сектора с относительно высокой добавленной стоимостью, как нефтедобыча и добыча полезных ископаемых. Разница также связана с различиями в методологии учета: наши оценки проведены на отраслевом уровне и основаны главным образом на показателях выпуска в натуральном выражении.

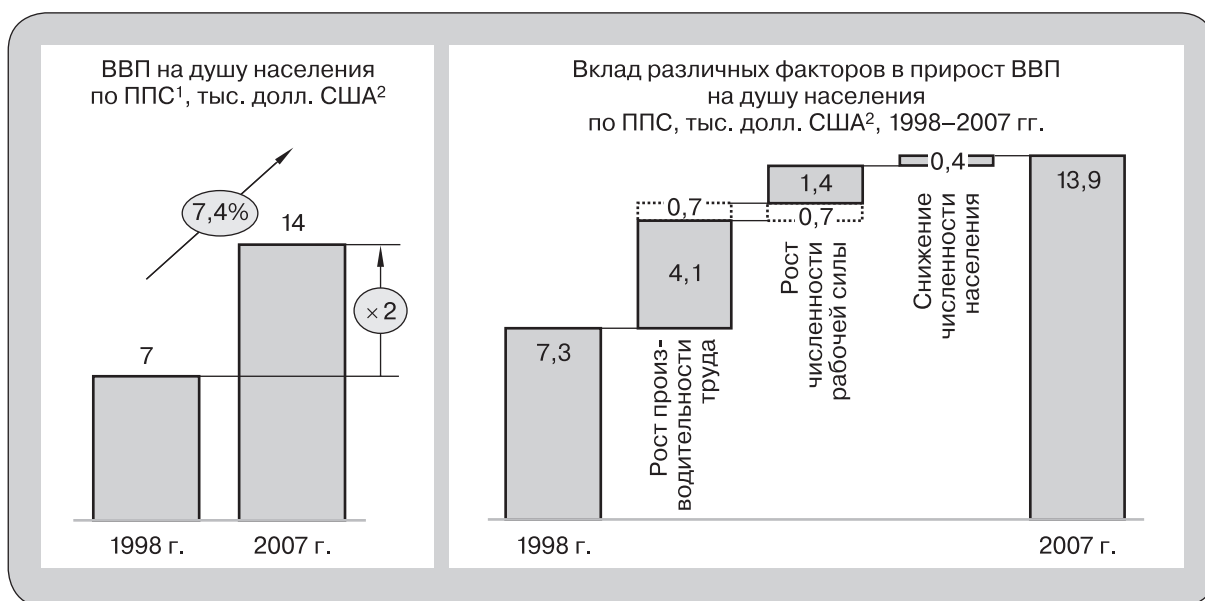


Рис. 1. С 1998 г. российская экономика росла быстрыми темпами

Примечания:

<sup>1</sup> Паритет покупательной способности.

<sup>2</sup> В реальных ценах 2005 г.

Источники: Global Insight; Министерство экономического развития РФ; анализ McKinsey.

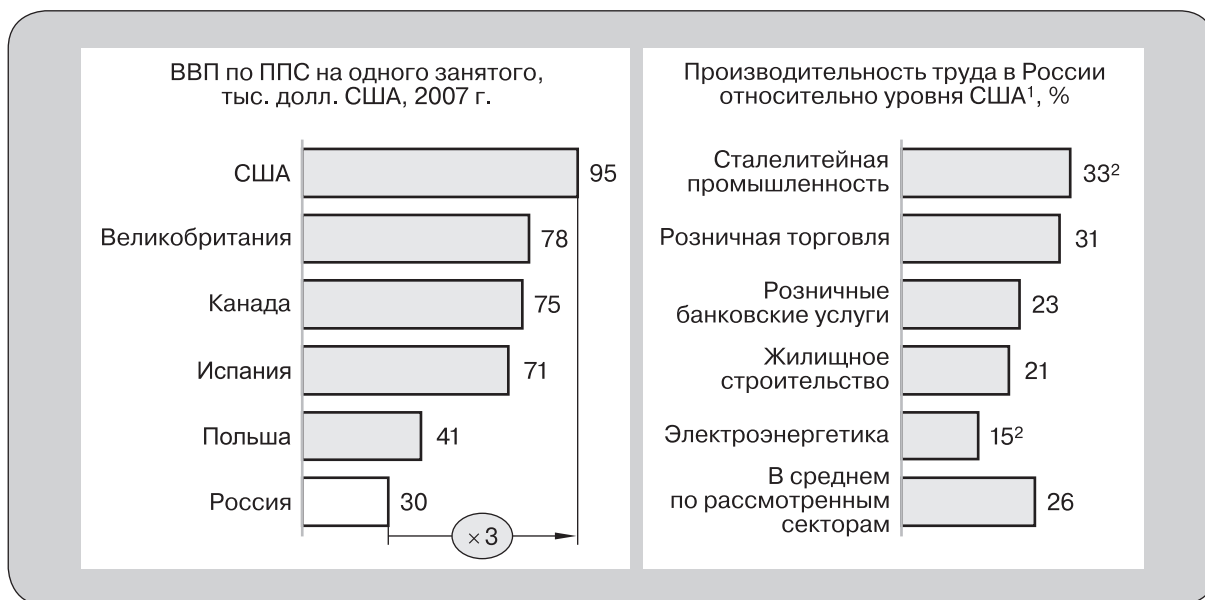


Рис. 2. По производительности труда Россия отстает от развивающихся стран

Примечания:

<sup>1</sup> По розничной торговле и сталелитейной промышленности расчет основан на данных по США за 2007 г., по банковскому сектору и электроэнергетике — за 2006 г., по строительству — за 2002 г.

<sup>2</sup> Совокупная производительность факторов производства в электроэнергетике — 80%, в сталелитейной промышленности — 54%.

Источники: Global Insight; EIU; IMF; Росстат; McKinsey.

### Производительность — чрезвычайно важный фактор экономического роста

Как показывают многочисленные исследования, увеличение производительности труда и капитала — важнейший фактор устойчивого экономического роста и благосостояния страны.\* По сути, каждый раз, когда компания поднимает производительность, она создает дополнительную стоимость, которую в дальнейшем можно распределить между потребителями (в виде продуктов лучшего качества или более низких цен), сотрудниками (в виде более высоких зарплат) или инвесторами (в виде прибыли для реинвестирования). В самом упрощенном виде благосостояние, измеряемое как ВВП, можно понимать как количество занятых, умноженное на производительность труда. Уровень трудозатрат (количество работников или человеко-часов) различается по странам, он также может быть разным в зависимости от периода времени, однако эти различия обычно невелики. К примеру, объем трудозатрат в российской экономике почти такой же (а может быть, даже чуть выше), как в Соединенных Штатах\*\*, но на одного занятого (или один человеко-час) в России производится меньше трети того, что в США.

Примечания:

\* См.: Lewis W. W. 2004. *The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability*. University of Chicago Press.

\*\* Измеряется как количество занятых в экономике, умноженное на число отработанных часов на одного занятого.

### Новая парадигма экономического роста

Еще до кризиса основные источники экономического роста России были практически исчерпаны: все производственные мощности в основном были задействованы, а трудовые ресурсы начали сокращаться.

Загрузка мощностей в экономике, составлявшая в 1998 г. 45%, к 2007 г. достигла 80% (рис. 3), что соответствовало росту объемов производства: так, в электроэнергетике и сталелитейной отрасли с 1998 по 2007 г. они увеличились соответственно на 25 и 70%. Однако в этот период в экономике практически не строилось новых мощностей, что привело к образованию узких мест.

Доля трудоспособного населения в общей численности населения России достигла пика в 2007 г. и уже начала снижаться. К 2020 г. трудовые ресурсы страны могут сократиться на 10 млн человек.

Незадолго до кризиса российское правительство поставило масштабную цель — к 2020 г. удвоить ВВП на душу населения.

Для этого России потребуется обеспечить прирост производительности труда на уровне 6% в год. Иными словами, за 12 лет необходимо удвоить производительность труда. Как показывает статистика, еще ни одной крупной экономике не удавалось повысить ВВП на душу населения с 14 до 30 тыс. долл. США менее чем за 20 лет. В то же время у России есть преимущество — она может применить и адаптировать опыт других стран в области повышения производительности.

Что означает удвоение производительности труда для изученных нами секторов? В розничном банковском бизнесе, например, это обеспечит производительность чуть выше уровня Польши и потребует в 1,5 раза увеличить количество электронных платежей с проведением половины всех платежей вне отделений. В сфере жилищного строительства отставание России по производительности от Канады и Швеции сократится наполовину. В розничной же торговле потребуется в пять раз увеличить проникновение магазинов современных форматов.

### Демографическая ситуация и трудовые ресурсы России

Каждые две минуты в России умирает на одного человека больше, чем рождается. С 1991 г. население страны уменьшилось на 6 млн человек, а к 2020 г., по официальным прогнозам, оно может снизиться со 142 до 134–139 млн\*.

Резкое снижение численности населения пока не привело к сокращению трудовых ресурсов, так как компенсировалось массовым притоком мигрантов и увеличением численности трудоспособного населения вследствие благоприятного демографического профиля. В период экономического роста с 1998 по 2007 г. количество занятых в экономике России выросло на 13%, или на 9 млн человек (в том числе на 3 млн за счет демографического фактора). Однако вследствие изменения демографического тренда трудоспособное население к 2020 г. может сократиться на 10 млн человек. Если ситуация не изменится, Россия может столкнуться с дефицитом рабочей силы.

Демографическая ситуация в России характеризуется следующими факторами.

#### *Высокая смертность*

Хотя рождаемость в России находится на уровне стран Западной Европы, смертность среди мужчин вплоть до 2005 г. была выше даже по сравнению со странами Африки, а смертность среди женщин — вдвое выше европейского уровня. По экспертным оценкам, вплоть до трети смертей среди мужчин и до 18% среди женщин связаны с употреблением алкоголя\*\*, а с курением — 15 и 16% соответственно. Это, в частности, обусловлено тем, что в России алкоголь и табачные изделия входят в число самых дешевых и доступных по сравнению с другими странами продуктов. Среди прочих факторов смертности следует также назвать высокую долю насильственных смертей (включая самоубийства, уровень которых один из самых высоких в мире), а также широкую распространенность заболеваний, вызванных неблагоприятными условиями труда.

#### *Рост иммиграции*

За последнее десятилетие российский рынок труда немало выиграл от притока иммигрантов — главным образом из бывших советских республик. По официальным оценкам, в 2007 г. количество официально зарегистрированных в России рабочих-мигрантов составило 6 млн человек, хотя реальные показатели, вероятно, заметно выше.

#### *Относительно низкий пенсионный возраст*

Пенсионный возраст в России — один из самых низких в Европе: 60 лет для мужчин и 55 для женщин.

#### *Низкая доля женщин и молодежи среди экономически активного населения*

Доля экономически активного населения (число имеющих или ищущих работу) в общей численности трудоспособного населения составляет в России 71%. Этот достаточно высокий, по международным меркам, показатель может быть еще увеличен путем повышения занятости женщин и молодежи за счет расширения возможности частичной занятости и развития инфраструктуры дошкольных детских учреждений.

#### *Примечания:*

\* По данным Росстата.

\*\* Немцов А. В. 2003. Алкоголь как главная причина смертности в России. *Население и общество* (78). <http://www.demoscope.ru>; Халтурина Д. А., Коротаев А. В. 2006. *Русский крест: факторы, механизмы и пути преодоления российского демографического кризиса*. М.: КомКнига.



Рис. 3. Загрузка мощностей после 1999 г. резко возросла

Источники: Росстат; ИЕТ; «Ренессанс Капитал».

### В условиях кризиса увеличение производительности приобретает первоочередную важность

Финансовый кризис, начавшийся во второй половине 2007 г. с краха американского рынка ипотечного кредитования, обернулся глобальным кредитным кризисом и рецессией. В России финансовый кризис вызвал отток капитала, проблемы с ликвидностью, падение фондового рынка и быстрое снижение цен на основные позиции российского экспорта — сырьевые товары, за счет которых обеспечивается около 35%\* доходов федерального бюджета. Объем промышленного производства в январе 2009 г. упал на 16% относительно соответствующего показателя предыдущего года. Министерство экономического развития прогнозирует на 2009 г. снижение ВВП на 2,2% и рост инфляции до 13–14%. Вследствие сокращения объемов производства значительно уменьшилась загрузка мощностей: в сталелитейной отрасли, например, этот показатель вернулся к уровню 1998 г. и составляет около 50%.

Чтобы ускорить восстановление после экономического спада, России необходима долгосрочная стратегия по повышению эффективности и конкурентоспособности экономики. Сложная экономическая ситуация создает дополнительные стимулы для скорейшего решения проблемы низкой производительности: с одной стороны, низкая эффективность и потери, характерные для десятилетия быстрого роста, стали сегодня непозволительной роскошью, с другой — кризис дает возможность заложить основы долгосрочного устойчивого роста в будущем.

Российское правительство уже реализовало ряд антикризисных мер, направленных на повышение ликвидности, однако целесообразно было бы также принять меры по стимулированию роста производительности в масштабах всей экономики, которые должны стать неотъемлемой частью программы восстановления экономического потенциала России.

Примечание:

\* Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 198-ФЗ «О федеральном бюджете на 2008 год и на плановый период 2009 и 2010 годов».

### **Инновации, производительность и экономическое развитие России**

Инновации оказались в самом центре дискуссии о российской экономической политике. Целевые показатели роста российской экономики вначале даже относили к «инновационному сценарию развития». Так что же такое инновации и как они связаны с производительностью?

Существует два типа инноваций, ведущих к росту производительности труда: технологические — внедрение нового оборудования и технологий производства (через адаптацию существующих или создание новых) и управленческие — применение новых бизнес-процессов и управленческих решений без активной опоры на новое оборудование и технологии (за исключением ИТ).

Да, Россия должна войти в число мировых технологических лидеров. Однако эта цель важна скорее для престижа страны, чем для обеспечения устойчивого экономического роста. Даже запланированное к 2020 г. удвоение вклада высокотехнологичных отраслей в ВВП не превратит их в локомотивы экономики. Несомненно, они важны для страны, но сейчас этот источник инноваций недостаточно развит и рассчитан лишь на долгосрочную перспективу.

Инновации на базе новых технологий обычно проходят через три стадии: разработка и внедрение нового продукта или процесса компанией-инноватором, распространение (копирование другими игроками), масштабирование (рост эффективности технологии за счет ее совершенствования). Практика показывает, что в России основные трудности возникают на второй и третьей стадиях. Иными словами, проблема состоит не в нехватке новых идей, а в медленном распространении более эффективных и производительных инноваций среди российских компаний.

Примеры в рассмотренных нами отраслях показывают, что наибольший эффект роста от инноваций может быть достигнут за счет адаптации уже существующих подходов и технологий, используемых передовыми компаниями. Плохая организация бизнес-процессов является главным фактором отставания в производительности по всем пяти секторам. Существенно поднять ее, например в производстве стали и электроэнергетике, можно путем замены устаревших и низкопроизводительных мощностей более новыми, даже не обязательно передовыми. «Догоняющее развитие», по сути, — единственный способ увеличить текущую производительность в России в два и более раза всего за десятилетие, а не за 25 лет, которые понадобились другим крупным странам.

Это не значит, что России не следует стремиться к разработке инноваций на базе новых технологий. Скорее необходимо осознавать, что не менее 90% роста производительности обеспечат более «приземленные» инновации. Акцент на адаптации уже существующих эффективных управленческих и технологических решений совсем не противоречит развитию высокотехнологичных отраслей. Улучшение процессов распространения и масштабирования инноваций, в свою очередь, обеспечит более эффективное использование идей российских ученых.

### **Оптимальное использование трудовых ресурсов для роста производительности**

Бытует мнение, что повышение производительности труда может привести к ро-

сту безработицы. Однако наш анализ показывает, что в долгосрочной перспективе такие опасения неоправданны. Главная задача, связанная с предотвращением роста безработицы, — увеличение трудовой мобильности, как географической, так

и межотраслевой. В странах, добившихся роста ВВП на душу населения в таких масштабах, как это планирует Россия, происходило существенное перераспределение занятых между секторами, в первую очередь в пользу сферы финансовых услуг, бизнес-услуг и торговли.

Наши отраслевые исследования подтверждают этот вывод. В розничной торговле и банковском секторе существует потребность как в привлечении дополнительного персонала, так и в более эффективном использовании имеющихся работников. В то же время в сталелитейной отрасли и электроэнергетике, даже с учетом возможного расширения мощностей, определенно имеются избыточные трудовые ресурсы, и их часть целесообразно было бы переместить в другие отрасли. Из рассмотренных в исследовании отраслей основным работодателем может стать жилищное строительство, особенно если принять во внимание масштабные планы по вводу площадей до 2020 г. Однако, учитывая высокий уровень неофициальной занятости в данной отрасли, неясно, потребуются ли ей дополнительные трудовые ресурсы.

## ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Средняя производительность труда по проанализированным секторам в России составляет 26% от уровня США. С 1997 г. производительность труда в России выросла в 1,7 раза. Основные причины отставания в производительности — неэффективная организация труда и устаревшие технологии.

В результате исследования были выявлены основные причины низкой производительности в России:

- неэффективная организация труда;
- непрозрачное и избыточное регулирование;
- устаревшие мощности и методы производства;

- редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий;
- дефицит профессиональных навыков;
- неразвитость финансовой системы.

Сохраняющееся отставание в производительности от других стран в большей мере обусловлено отсутствием серьезных стимулов к ее повышению. Недостаточный уровень производительности в изученных секторах также частично объясняется структурными факторами российской экономики.

## Неэффективная организация труда

Значительная часть отставания в производительности в рассмотренных секторах обусловлена неэффективной организацией труда. Например, в большинстве российских банков до сих пор не централизованы функции бэк-офиса, административные функции, процедуры одобрения кредитов и процессы взыскания проблемной задолженности — в то время как централизация бэк-офиса является важным рычагом повышения производительности в розничном банковском секторе.<sup>3</sup>

Неэффективная практика управления проектами и закупочной деятельностью приводит к тому, что стоимость капитального строительства в России выше, чем в других странах. Например, расходы на строительство угольной электростанции могут быть на 25–40% выше, чем в Соединенных Штатах и Европе, и в три с лишним раза выше, чем в Китае (рис. 4). Развитие навыков управления проектами и управления закупками будет способствовать повышению производительности капитала и конкурентоспособности России. В результате активизируется замена изношенных и менее производительных мощностей, что положительно отразится на производительности труда.

<sup>3</sup> См.: *Turkey: Making the Productivity and Growth Breakthrough*. 2003. McKinsey Global Institute, February 2003. <http://www.mckinsey.com/mgi>.

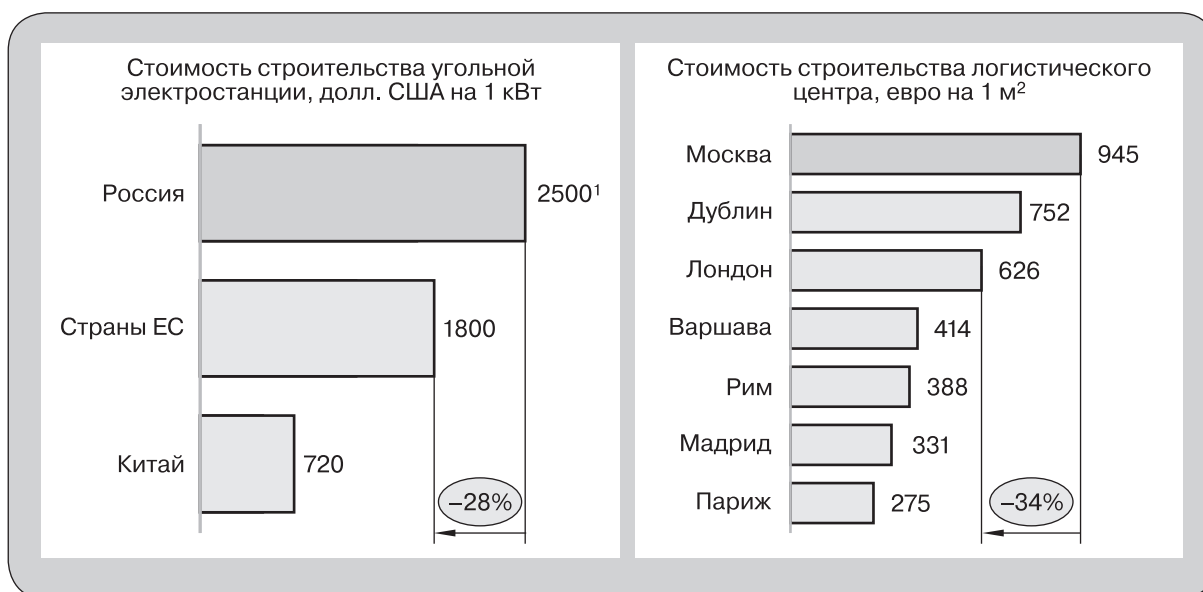


Рис. 4. В России стоимость строительства выше, чем в странах ЕС и Китае

Примечание:

<sup>1</sup> Средняя оценка проектной стоимости строительства угольных электростанций в 2008 г.

Источники: Renaissance Capital, steel business briefing; Economist intelligence unit; данные компаний; интервью с экспертами; Министерство экономического развития РФ; McKinsey.

## Непрозрачное и избыточное регулирование

Государственное регулирование устанавливает административные процедуры взаимодействия органов власти и бизнеса, а также регламентирует некоторые бизнес-процессы в компаниях. И в том и в другом случае качество регулирования непосредственно влияет на эффективность бизнеса.

Административные процедуры в России зачастую чрезмерно усложнены и требуют много времени, а их результаты непредсказуемы. Это ведет к коррупции и снижает эффективность бизнеса, а в ряде отраслей создает неравные условия конкуренции. Исследование Всемирного банка показало, что в России на получение необходимых согласований при строительстве может уходить в шесть раз больше времени, чем в развитых странах, и примерно вдвое больше, чем в других развивающихся странах (рис. 5).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> См.: *Dealing With Construction Permits 2008*. World Bank.

Избыточное регулирование бизнес-процессов снижает их эффективность.

Инструкции Центрального банка РФ требуют, чтобы при внесении клиентом наличных средств на счет в отделении розничного банка в этой операции участвовали как минимум два сотрудника — операционист и кассир. В розничных банках США такую операцию выполняет один операционист. Более жесткое регулирование в совокупности с менее эффективной организацией работы в отделениях приводит к тому, что даже в лучших российских банках самые простые операции занимают в два-пять раз больше времени, чем в США (рис. 6).

Помимо прочего, рост производительности в России тормозят нормы и стандарты, часто не учитывающие современные условия и технологии, а в некоторых случаях — не пересматривавшиеся десятилетиями. Характерный пример таких устаревших норм — стандарты выполнения ремонтных работ в электроэнергетике.

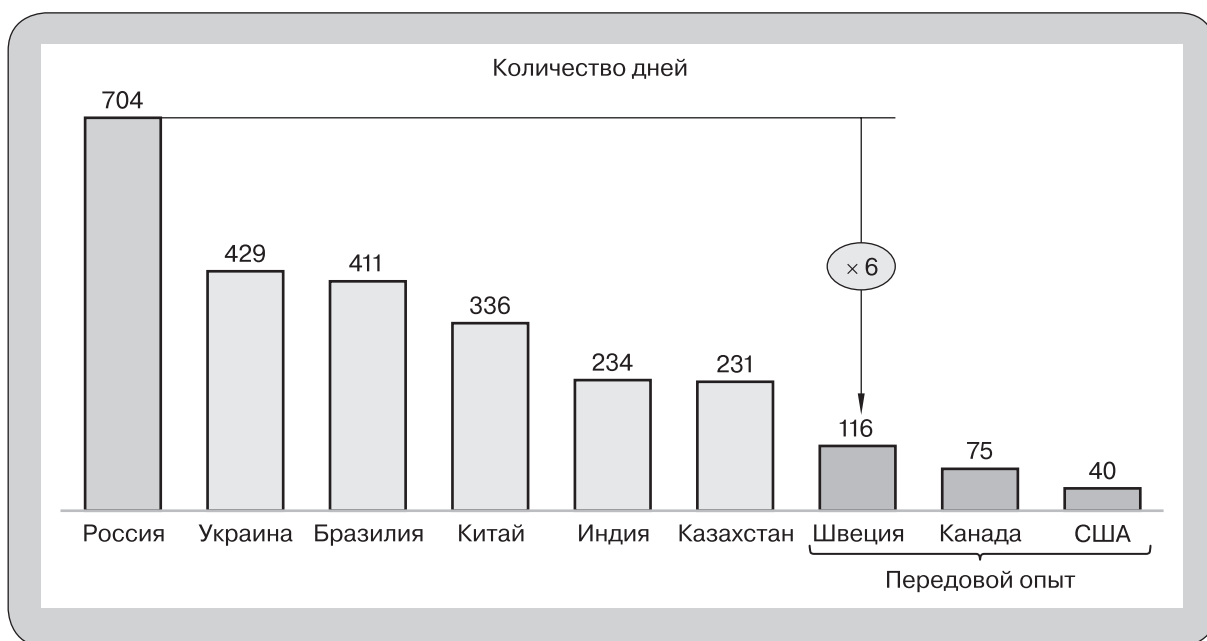


Рис. 5. В России процесс получения согласований на строительство неоправданно затянут

Примечание: В исследовании Всемирного банка приводятся примеры разрешений, которые необходимо получить для строительства двухэтажного склада. Итоговые оценки соответствуют материалам интервью относительно строительства многоквартирных домов в России.

Источники: *Dealing With Construction Permits 2008*, World Bank; интервью с экспертами; анализ McKinsey.

### Устаревшие мощности и методы производства

В исследовании, проведенном McKinsey Global Institute (MGI) в 1999 г., было отмечено, что вследствие недостаточного инвестирования многие российские производственные мощности серьезно устарели, из-за чего страдала производительность. Все это верно и сегодня. Возраст почти 40% российских тепловых электростанций превышает 40 лет, в то время как в Соединенных Штатах таких электростанций 28%, в Японии — 12%, а в Китае — всего 3%. Более 16% жидкой стали в России выплавляется в устаревших мартеновских печах, где производительность труда более чем вдвое ниже, чем при кислородно-конвертерном производстве, и которые практически не используются в других странах.

В розничной торговле доля современных форматов существенно выросла, од-

нако степень их распространенности в России по-прежнему невелика. На современные форматы приходится лишь около 35% продаж продовольственных товаров, тогда как в западных странах — 70%. Низкое проникновение современных форматов объясняет более половины отставания в производительности сектора от уровня США.

Еще один характерный пример — использование устаревших технологий в розничном банковском секторе. Проведение платежей в электронной форме через банкоматы или Интернет требует примерно в 12 раз меньше трудозатрат, чем совершение этих же операций в отделении банка. Тем не менее в России две трети платежей производится в банковских отделениях, в то время как в Нидерландах — 10%, а в Соединенных Штатах — 7% (рис. 7). Дело здесь не в недостаточном развитии инфраструктуры электронных платежей: в России примерно столько же банкоматов на

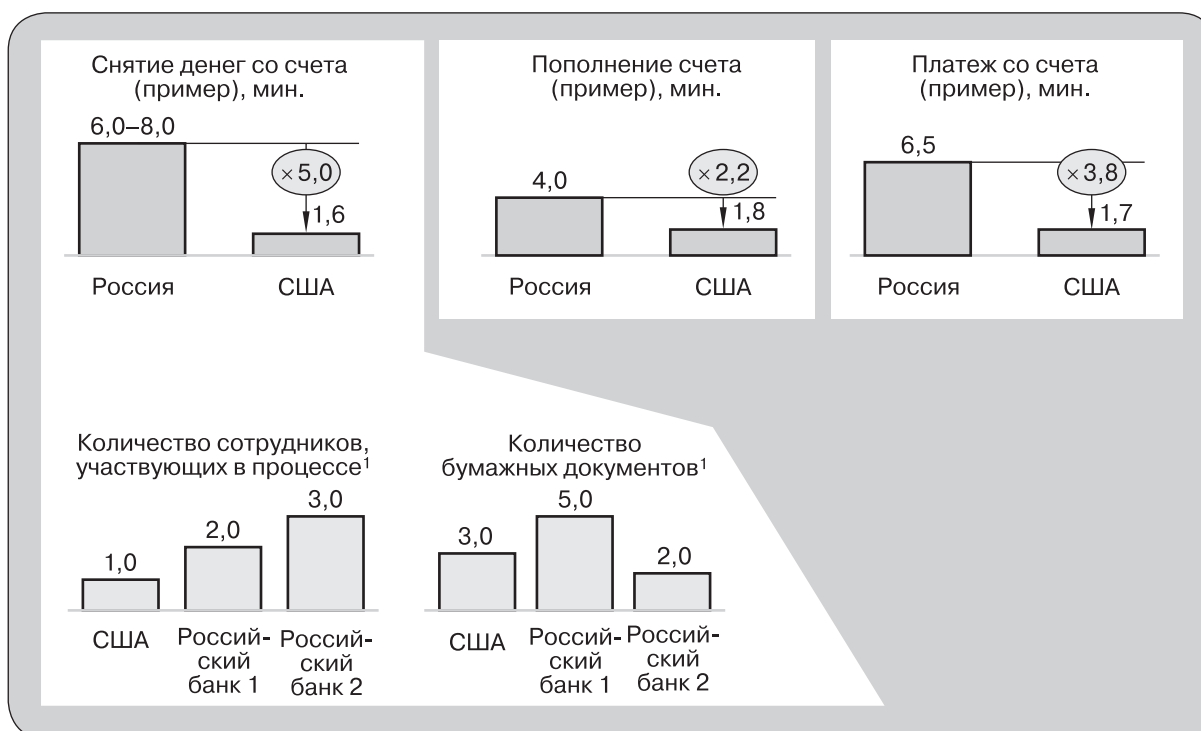


Рис. 6. Обработка транзакций в России занимает гораздо больше времени, чем в США

Примечание:

<sup>1</sup> По данным крупных российских и американских банков.

Источники: информация, предоставленная клиентами; анализ McKinsey.

душу населения, сколько в других европейских странах. Преобладание операций, совершаемых в отделениях, скорее всего, связано с тем, что значительная часть потребителей находит электронные каналы более сложными и имеет сформировавшуюся привычку жить в условиях экономики наличных денег. Этой особенностью объясняется примерно треть отставания в производительности труда российских банков от банков США.

### Редкое применение комплексного подхода к планированию развития

Комплексный подход к планированию развития территорий — необходимое условие успешного экономического роста в России. Подобный подход, помимо традиционных планов развития и схем застройки городов и регионов, должен включать в себя

такие элементы, как планирование строительства необходимой инфраструктуры и создания новых рабочих мест.

Несмотря на то что Градостроительный кодекс Российской Федерации требует, чтобы муниципальные образования имели утвержденные генеральные планы, в большинстве городов они отсутствуют. Таким образом, отсутствует основа для координации работы различных участников процесса развития территорий: государственных органов, компаний, работающих в сфере коммунальных услуг, девелоперских фирм и т. д. В результате планы (например, планы развития различных видов инфраструктуры) даже если и существуют, то слабо увязаны между собой.

Редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий повышает риски для девелоперских

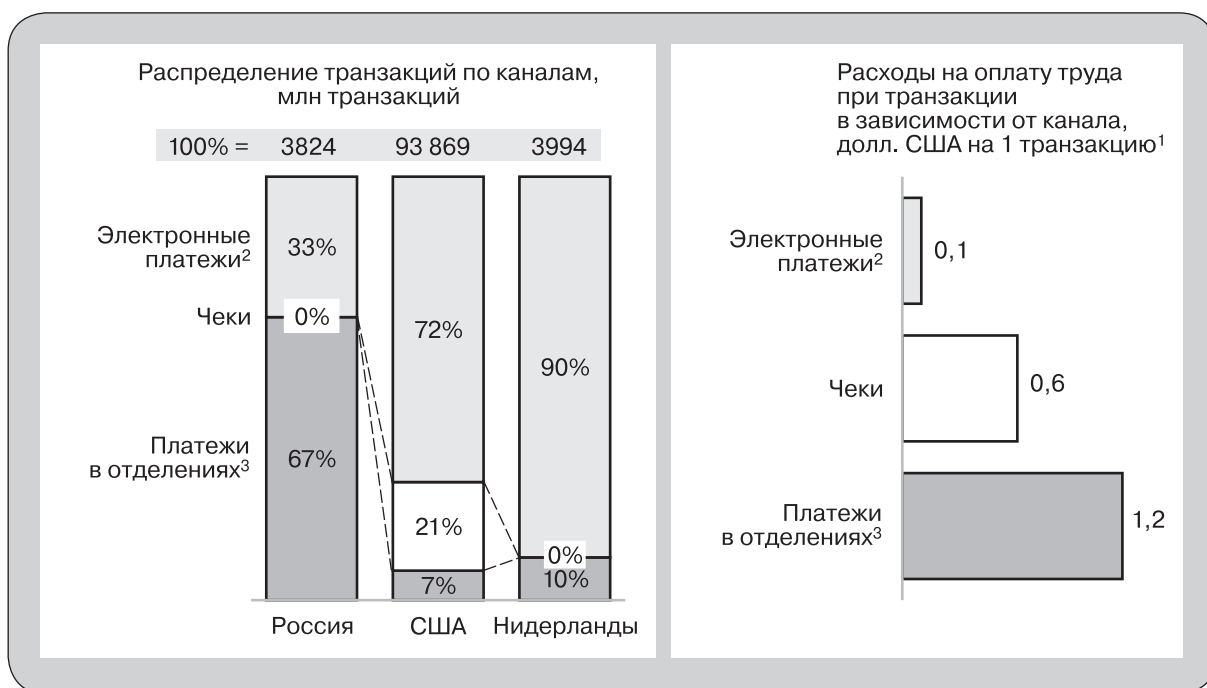


Рис. 7. Повышение степени использования электронных каналов может сократить стоимость транзакций втрое

Примечания:

<sup>1</sup> Данные по США за 2007 г.

<sup>2</sup> Включая транзакции через банкоматы, интернет и другие автоматизированные каналы платежей.

<sup>3</sup> Включая транзакции в отделениях банков и почтовых отделениях.

Источники: центральные банки; годовые отчеты компаний; анализ McKinsey.

проектов и увеличивает время, необходимое для получения разрешений и согласований, в том числе связанных с изменением целевого назначения земельных участков. Оно также тормозит создание частно-государственных партнерств в сфере реализации проектов комплексного развития территорий и инфраструктуры, что в результате препятствует росту производительности труда и капитала в различных отраслях экономики.

### Дефицит профессиональных навыков

Россия отличается высоким уровнем грамотности и хорошим качеством технического образования, что создает условия для развития качественных трудовых ресурсов. Тем не менее в исследовании MGI

в 1999 г. было отмечено, что дефицит навыков управления — второй по значимости фактор, обуславливающий отставание России от США по уровню производительности. За последние 10 лет ситуация значительно улучшилась, хотя дефицит квалифицированных специалистов некоторых профессий все еще сохраняется.

Во всех проанализированных секторах сильнее всего ощущается недостаток навыков в сфере управления проектами. Во многом это связано с тем, что в течение последних 20 лет было реализовано крайне мало крупных проектов. В электроэнергетике за последние 18 лет существенного расширения мощностей не производилось. Из-за этого в отрасли ощущается сильная нехватка навыков проектирования и строительства электростанций, а рынок услуг компаний, осуществляющих комплексную

реализацию проектов начиная с этапа проектирования и заканчивая сдачей готового объекта пока только зарождается. В сталелитейном секторе даже недавним выпускникам вузов не хватает квалификации в области управления проектами, организации командной работы, руководства рабочими группами и знания иностранных языков — навыков, абсолютно необходимых для внедрения новых технологий.<sup>5</sup>

Справиться с этой ситуацией можно с помощью модернизации системы образования, обновления устаревших образовательных программ и усиления их ориентированности на практическую подготовку. В некоторых региональных вузах студенты, изучающие проектирование, до сих пор пользуются пособиями, изданными в 1950-е гг. В то же время в российских учебных заведениях практически отсутствуют многие прикладные программы и предметы, такие как проектирование согласно заданной стоимости или малоэтажное жилищное строительство, которые изучают студенты на Западе.

### **Неразвитость финансовой системы**

С 1998 по 2007 г. инвестиции в основные фонды в России составляли лишь 19% ВВП, что меньше, чем в большинстве развитых и развивающихся стран. В исследовании 1999 г. мы высказали предположение, что ВВП на душу населения в России может вырасти вдвое даже при сохранении инвестиций на относительно низком уровне. В 2007 г. ситуация изменилась.

В конце 1990-х гг. в экономике было много свободных мощностей, тогда как до кризиса в некоторых отраслях начал ощущаться их дефицит. Понимая это, правительство и частные компании запланировали ряд крупных инвестиционных проектов. Однако из-за финансового и экономического кризиса от многих из них пришлось

отказаться или отложить их реализацию на более поздний срок. Тем не менее, согласно экспертным оценкам, для реализации поставленных целей развития до 2020 г. России предстоит повысить уровень инвестиций до 25–30% ВВП.

Существенное отставание в развитии российских финансовых рынков серьезно осложнит реализацию планов по увеличению инвестиций. До кризиса соотношение финансовых активов и ВВП в России быстро росло, но все еще отставало от уровня развитых стран и крупных лидеров развивающихся рынков (рис. 8). Отставание особенно заметно на рынках заемного капитала, где практически отсутствуют долгосрочные активы.

Хотя приток иностранного капитала в Россию перед финансовым кризисом, с 1998 по 2007 г., быстро рос, лишь 6% мирового объема прямых иностранных инвестиций пришлось на Россию. Вложения в российскую экономику и, в частности, в ее банковскую систему инвесторы относят к самым рискованным. Что же касается сверхдоходов бюджета и создания стабилизационного фонда, то, хотя эти средства и повысили объем сбережений, большая их часть не попала в отечественную финансовую систему.

### **Отсутствие стимулов к повышению производительности**

Главной причиной сохраняющегося отставания России по уровню производительности от других стран до недавнего времени было отсутствие серьезных стимулов к ее повышению. Инерция последних десяти лет была обусловлена благоприятной рыночной конъюнктурой и недостаточной интенсивностью конкуренции в основных отраслях, из-за чего вопросы повышения эффективности бизнеса отошли на второй план.

*Благоприятная рыночная конъюнктура.* Из-за беспрецедентного роста в последние десять лет многие компании направили свои усилия в первую очередь

<sup>5</sup> Ливанов Д. 2006. *Дефицит квалифицированного персонала в металлургии*. Шестой металлургический саммит в Москве.

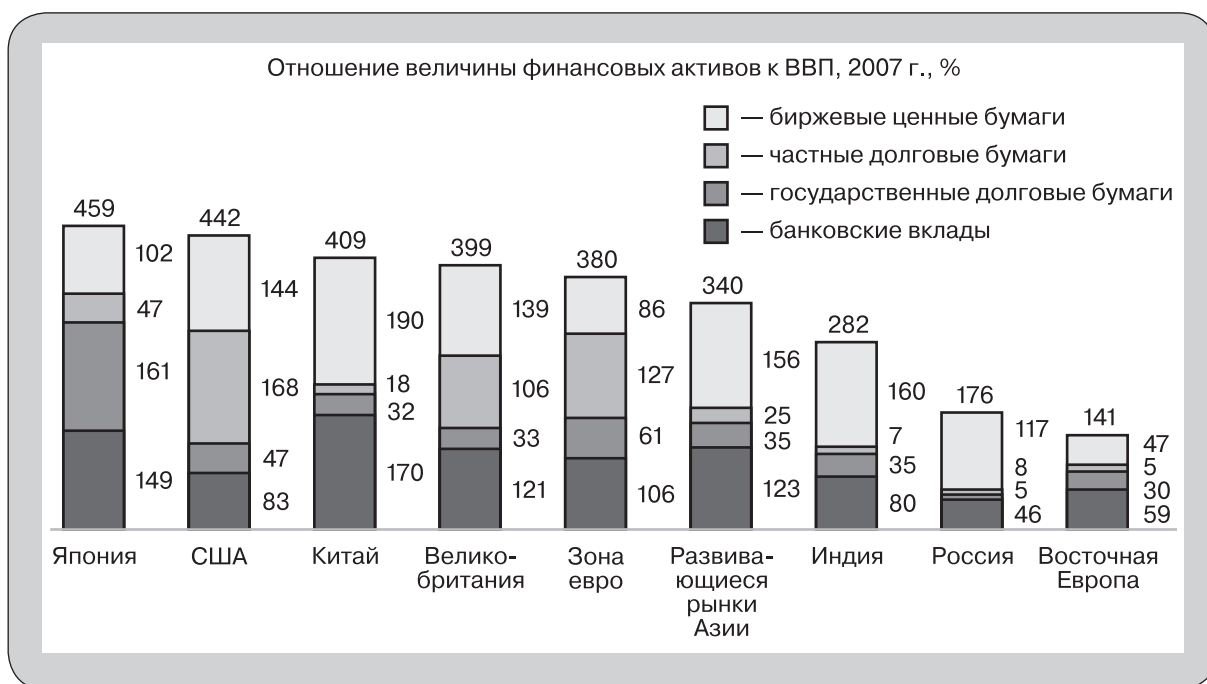


Рис. 8. По величине финансовых активов Россия отстает от других стран с развивающейся экономикой

Примечание:

Сложение элементов может не давать в сумме указанную величину из-за округления.

Источники: база данных McKinsey по мировым финансовым активам; Global Insight.

на расширение бизнеса, а не на повышение его эффективности. С 2000 по 2007 г. российская розничная торговля росла ежегодно почти на 24%, а розничный банковский бизнес еще быстрее — ежегодный рост доходов с поправкой на риск составлял 60%. Это делало расширение бизнеса вопросом номер один на повестке дня руководителей всех уровней. Кроме того, трудовые ресурсы и другие факторы производства в России были традиционно дешевыми. Только незадолго до кризиса их стоимость стала расти, и некоторые компании начали уделять больше внимания вопросам эффективности.

*Недостаточная интенсивность конкуренции.* Неравные условия конкуренции были определены в нашем исследовании 1999 г. как главное препятствие к повышению уровня производительности. Актуальность этой проблемы сохраняется и сегодня. Недавно правительство приняло ряд мер по стимулированию конкуренции.

Самый наглядный пример — приватизация генерирующих компаний и либерализация рынка электроэнергии. Однако по сей день во многих отраслях непрозрачное регулирование и избирательное правоприменение создают ситуацию, когда успех конкурентов зависит не столько от эффективности бизнеса, сколько от умения управлять отношениями с чиновниками, способными обеспечить получение необходимых согласований и доступ к бюджетным средствам.

На примере сектора жилищного строительства наиболее хорошо видно, как отсутствие равных для всех участников условий применения официальных процедур и стандартов может исказить условия конкуренции. Ключевыми факторами успеха в этой отрасли на практике оказываются привилегированный доступ к земельным участкам под застройку, своевременное получение согласований и разрешений на подключение к инфраструктуре. В резуль-

тате, несмотря на то что рентабельность девелоперских проектов в России выше, чем в других странах, производительность и степень использования международного передового опыта остаются низкими.

Разрастающийся финансовый и экономический кризис приведет к падению доходов, обострению конкуренции и тем самым создаст необходимые стимулы для повышения производительности. Однако в результате кризиса все больше независимых предприятий будут попадать под прямой или косвенный контроль государства, поэтому вопросам обеспечения честной и прозрачной конкуренции следует уделять особенно пристальное внимание.

### **Структурные особенности российской экономики**

Различия в уровне производительности разных стран объясняются, в числе прочего, структурными особенностями экономики каждой из них. Например, в российском жилищном строительстве относительно невелика доля малоэтажных домов, более эффективных с точки зрения затрат на квадратный метр возведенного жилья. В последние годы на долю малоэтажной застройки здесь приходилось 25–30% построенного жилья, в то время как, например, в Швеции — 50–60%, а в США — почти 90%. Кроме того, около трех четвертей малоэтажной застройки в России составляют частные дома, построенные самими владельцами, в то время как, например, в США доля такого строительства ничтожна. Данный фактор объясняет 6 из 79 процентных пунктов отставания в уровне производительности от США.

Низкая доля малоэтажной застройки в России связана с высокой концентрацией экономической активности в крупных городах и недостаточно развитой инфраструктурой. Эти факторы ограничивают возможности для крупномасштабного строительства малоэтажных домов и дела-

ют их менее привлекательными для потребителей. Развитие малоэтажного жилищного строительства — одна из ключевых составляющих государственной политики развития сектора.

Еще один пример структурных различий — меньший размер депозитов и кредитов в российском розничном банковском секторе по сравнению с более развитыми странами. Это связано главным образом с уровнем доходов и благосостояния населения, по которому Россия от них отстает. Со временем, по мере роста благосостояния и развития финансовых рынков, такие различия должны исчезнуть. Сегодня же ими обусловлено 12 процентных пунктов отставания производительности в розничной торговле от США.

### **ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВА ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Для повышения уровня производительности государству необходимо решить следующие задачи.

- Стимулировать рост конкуренции путем устранения административных барьеров.
- Внедрить комплексный подход к развитию территорий.
- Реализовать программы поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты.
- Реализовать меры по поддержанию численности рабочей силы.
- Повысить уровень развития финансовой системы.
- Модернизировать систему профессионального образования и переподготовки.

В данном разделе приводятся основные возможные направления работы государственных органов, которые позволят повысить производительность в масштабах всей экономики. Более детальные предложения содержатся в документах, посвященных анализу конкретных секторов.

### **Стимулировать рост конкуренции путем устранения административных барьеров**

Во всех странах главной движущей силой повышения производительности является конкуренция. В России формирование конкурентной среды с равными для всех участников условиями благоприятно скажется на работе как отечественных, так и ведущих международных компаний. Это послужит стимулом к увеличению производительности и обеспечит распространение передовой практики.

Таким образом, формирование конкурентной среды и обеспечение равных условий конкуренции во всех отраслях должно стать для государственных органов приоритетной задачей, которую можно решить с помощью следующих мер.

*Разработка основ государственной политики по отношению к ключевым отраслям с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности.* Необходимо разработать и утвердить принципы государственного регулирования ключевых отраслей для соблюдения баланса между качественным исполнением государственными институтами функций регулятора и созданием возможностей для экономического роста и повышения производительности. Также необходимо определить перечень приоритетных для данных отраслей государственных услуг и стандарты их оказания. Целесообразно разработать и реализовать соответствующие целевые программы, включающие как целевые показатели по развитию отраслей, качеству институциональной среды, уровню производительности и т. п., так и механизмы их достижения.

*Одной из ключевых задач в рамках разработки отраслевой политики является системный пересмотр отраслевого законодательства с целью обеспечения минимальной достаточности и низкой коррупционной емкости регулирования.* В настоящее время регулирование в целом ряде отраслей российской экономики является

либо избыточным, снижая потенциальную эффективность бизнес-процессов и потенциал для повышения производительности, либо, наоборот, недостаточным или непрозрачным, создавая тем самым обширные возможности для формирования неравных условий конкуренции. Устранение избыточности в одних аспектах, а также более четкая регламентация других аспектов регулирования будет способствовать развитию конкуренции во всех секторах российской экономики.

Для розничного банковского сектора, например, следует предусмотреть меры по устранению чрезмерного регулирования, а также по ужесточению требований к капиталу и повышению стандартов управления рисками до международного уровня.

А в сфере жилищного строительства следует более четко регламентировать процедуры согласований, ясно обозначив исчерпывающий перечень требований, а также сроки рассмотрения документов и ответственность согласующих органов за их соблюдение.

*Обеспечение равного доступа участников рынка к государственным услугам и инфраструктуре.* Повышение прозрачности и качества предоставления государственных услуг, а также процедур доступа к объектам инфраструктуры также позволит устранить существующие в ряде отраслей неравные условия конкуренции и будет стимулировать рост производительности. Необходимо установить четкие правила доступа к инфраструктуре и создать регламенты, ориентированные на интересы потребителей государственных услуг. Регулярное составление рейтингов регионов и учреждений по качеству предоставления государственных услуг может стать серьезным стимулом для государственных руководителей всех уровней.

*Существенное повышение эффективности государственных предприятий.* Государственные предприятия и контролируемые государством компании играют в российской экономике важнейшую роль. В государственных компаниях работает

### Производительность в государственном секторе

Как и в большинстве стран мира, государственный сектор российской экономики характеризуется самой высокой численностью занятых. Производительность государственных учреждений и компаний во многом определяет производительность экономики в целом, а их низкая эффективность приводит к лишним тратам времени и усилий на получение разрешений, согласований, оформление регистрации, ведение учета и отчетности и т. д.

Однако измерить производительность в государственном секторе труднее, чем в частном. Во-первых, с функциональной точки зрения он гораздо разнообразнее большинства отраслей — в нем представлены медицина, образование, армия, охрана общественного порядка, налоговая служба и т. д. Во-вторых, в отличие от частного сектора, в государственном секторе нет рыночных механизмов определения качества работы, что не позволяет измерить относительную ценность производимых товаров и оказываемых услуг. Несмотря на сложность измерения, в ряде исследований установлено, что государственный сектор по уровню производительности сильно отстает от частного. Так, по данным анализа MGI, производительность труда в государственном аппарате США традиционно росла в три раза медленнее, чем в частном секторе.\*

В большинстве стран кризис привел к активизации государственного вмешательства в экономику, и эта тенденция сохранится как минимум в краткосрочной перспективе. Экономический кризис неизбежно создаст дополнительную нагрузку на муниципальные, региональные и федеральные бюджеты. Повышение производительности в государственном секторе хотя и не сможет полностью решить проблемы финансирования, способно тем не менее значительно улучшить состояние государственных финансов. К тому же реализация многих из представленных в данном исследовании мер по повышению производительности в экономике в целом, безусловно, потребует эффективной работы государственных предприятий и учреждений.

Наш опыт показывает, что для повышения производительности в государственном секторе целесообразно использовать следующие меры: измерение и публикация сравнительных показателей производительности в государственном секторе (например, в виде рейтингов регионов), а также внедрение системы мотивации, ориентированной на повышение производительности. России также необходимо поставить масштабные общенациональные цели в области повышения производительности государственных предприятий и учреждений и использовать для их достижения успешный опыт частного и государственного секторов, а также передовую практику других стран.

Примечание: \* См.: Danker T., Dohrmann T., Killefer N., Mendonca L. 2006. *How Can American Government Meet its Productivity Challenge?* McKinsey & Company, July 2006. [http://www.mckinsey.com/aboutus/mckinseynews/pressarchive/pdf/American\\_govt\\_meet\\_prod\\_challenge.pdf](http://www.mckinsey.com/aboutus/mckinseynews/pressarchive/pdf/American_govt_meet_prod_challenge.pdf)

большое количество людей, а предоставляемые ими услуги определяют конкурентоспособность целых отраслей. Таким образом, эффективность и производительность государственных предприятий и контролируемых государством компаний являются краеугольным камнем для роста произво-

дительности и обеспечения конкурентоспособности экономики России.

Необходимо внедрить систему мотивации менеджеров, направленную на повышение эффективности и разработанную с учетом передового опыта, накопленного в частном секторе и в других странах.

Помимо этого, повышение эффективности работы советов директоров этих компаний является необходимым условием роста производительности государственных предприятий.

### **Внедрить комплексный подход к развитию территорий**

Как уже отмечалось, отсутствие комплексного подхода к планированию развития территорий повышает риски инвестиционных проектов, а также увеличивает время, необходимое для получения разрешений и согласований. Внедрение комплексного подхода предполагает принятие следующих мер.

*Создание и утверждение генеральных планов развития городов и регионов на основе единых стандартов, разработанных в соответствии с передовой международной практикой.* Это позволит сократить количество согласований и необходимое для их прохождения время, а также обеспечит более высокую скоординированность при реализации проектов, в том числе в области развития инфраструктуры.

Генеральные планы и схемы застройки должны предусматривать строительство нового жилья в комплексе с объектами коммунальной и социальной инфраструктуры и с созданием новых рабочих мест, а также определять четкую последовательность действий. Сами планы и прилагающиеся к ним документы должны четко определять как возможности для частных инвесторов, так и роль государственного сектора в их реализации.

*Проведение тендеров на право реализации проектов в рамках генеральных планов и использование для их финансирования механизмов частно-государственного партнерства.* Распределение проектов на тендерной основе обеспечивает необходимую прозрачность процедуры и условия для конкуренции между участниками, а использование механизмов частно-государственного партнерства расширяет доступ к финансированию и повышает эффективность реализации проектов.

Мониторинг выполнения планов развития целесообразно поручать межведомственной рабочей группе во главе с высокопоставленным чиновником. Группа должна оперативно выявлять и разрешать возникающие проблемы, а также способствовать своевременному и эффективному выполнению, передавая наиболее серьезные вопросы на рассмотрение правительства и президента.

*Создание единой базы земельных участков.* Такая база данных должна содержать всю необходимую для проведения предынвестиционной экспертизы (due diligence) информацию, включая данные о собственниках, характере использования земли и его возможных ограничениях.

### **Реализовать программы поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты**

Как и во время экономического спада 1990-х гг., а также финансового кризиса 1998 г., многие российские компании в условиях рецессии стали сокращать зарплаты и задерживать их выплату. Однако эти меры вступают в противоречие с задачами обеспечения долгосрочного экономического роста, для решения которых необходим стратегический подход к повышению производительности, предусматривающий замену неэффективных производственных мощностей и перемещение ставшей избыточной рабочей силы в другие сектора экономики.

Для перераспределения высвобождающихся в результате повышения производительности трудовых ресурсов и для устранения их локального дефицита необходимо создать программы поддержки мобильности рабочей силы. В настоящее время мобильность весьма ограничена вследствие проблем в области инфраструктуры, жилья, юридического оформления и культурных ограничений. Адаптированные к российским условиям программы мобильности, подобные рассмотренной ниже, могли бы заметно способствовать повышению производительности.

### **Программы перераспределения трудовых ресурсов европейских сталелитейных и автомобилестроительных компаний**

В 1980–1990-е гг. в Европе был накоплен успешный опыт эффективного перераспределения рабочей силы в рамках процесса реструктуризации сталелитейных и автомобилестроительных компаний. В 1986–1996 гг. страны — члены ЕС сократили численность занятых в сталелитейной отрасли примерно на 200 тыс. человек. Приблизительно столько же, по нашим оценкам, составляют на данный момент избыточные трудовые ресурсы в российской сталелитейной промышленности (исходя из текущего отставания в производительности от США). Действия по сокращению занятости были согласованы правительствами стран — членов ЕС и сталелитейными компаниями.

Аналогичные проблемы сокращения численности стояли в 1990-х гг. перед Volkswagen: перенос производства в страны с низким уровнем издержек вынудил компанию уволить 20% работников в г. Вольфсбурге. В результате этого безработица в городе сразу же взлетела до 18%. Однако благодаря совместной программе Volkswagen и муниципальных властей в городе было создано более 11 тыс. новых рабочих мест, и спустя пять лет безработица сократилась вдвое.

Обе программы реструктуризации включали следующие элементы.

#### *Поощрение раннего выхода на пенсию*

В сталелитейной отрасли сотрудникам старше 50 лет было предложено досрочно выйти на пенсию; большую часть необходимого финансирования обеспечили правительства соответствующих стран. Это позволило достаточно эффективно сократить избыточные трудовые ресурсы, но оказалось весьма затратным для государства. Кроме того, многие заводы потеряли наиболее опытных сотрудников, и возрастная структура персонала оказалась несбалансированной.

#### *Помощь в поиске новой работы*

В странах, прошедших через реструктуризацию, для поддержки перераспределения рабочей силы были задействованы службы занятости. Во Франции была составлена общенациональная база вакансий. В других странах были созданы резервы трудовых ресурсов, которые можно было привлекать на контрактной основе, при этом бывшие работодатели взяли на себя треть расходов по переподготовке уволенных. В Вольфсбурге было учреждено кадровое агентство, специализирующееся на частичной занятости и предоставляющее персонал в периоды пикового спроса. Агентство также помогало в переподготовке работников.

#### *Региональное развитие и создание рабочих мест*

Чтобы стимулировать создание новых компаний и привлечь в город новых работодателей, в Вольфсбурге был организован инновационный кампус для разработки новых проектов и технопарк поставщиков автозапчастей. Для увеличения занятости и диверсификации ее структуры городские власти также начали развивать сферу досуга и развлечений. Похожая программа регионального развития в районах Франции, затронутых сокращением сталелитейной отрасли, обошлась в 20 тыс. евро на каждое новое рабочее место.

### Реализовать меры по поддержанию численности рабочей силы

В ходе исследования мы выявили четыре возможных направления действий, позволяющих минимизировать сокращение численности работников. В оптимистичном сценарии развития событий сочетание этих мер позволит сохранить текущую численность рабочей силы, в пессимистичном — ограничить ее снижение тремя миллионами работников.

*Снижение смертности.* Исследование McKinsey показало, что реализация ряда мер, направленных на снижение сердечно-сосудистых заболеваний, а также на улучшение образа жизни, способна увеличить продолжительность жизни в среднем на 2,5 года. Международный опыт, в частности стран Скандинавии и Польши, показывает, что программы по ограничению доступности алкоголя (например, более жесткие возрастные требования, ограничение времени продаж) способны за несколько лет сократить смертность, обусловленную потреблением алкоголя. Как следует из данных зарубежной статистики, антитабачные кампании в конечном итоге приводят к снижению количества раковых заболеваний и сокращению смертности от болезней, связанных с курением. Учитывая это, Россия приняла и ратифицировала закон о присоединении к Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табакокурения. Указанные действия в сочетании с мерами по повышению безопасности труда способны быстро снизить смертность и сохранить за период до 2020 г. трудовые ресурсы численностью 2–3 млн человек.

*Упрощение легальной иммиграции.* Пересмотр иммиграционного законодательства и процедур регистрации, а также упрощение иммиграционных процедур, особенно для работников с дефицитными навыками, позволит привлечь дополнительные трудовые ресурсы в размере свыше 3 млн человек.

*Увеличение занятости среди женщин и молодежи.* Для повышения занятости сре-

ди женщин и молодежи следует предпринять шаги по стимулированию частичной занятости и работы по гибкому графику, доказавшие свою эффективность в ряде стран. Даже если небольшая доля людей из этих категорий начнет работать, это будет равнозначно увеличению трудовых ресурсов на 1 млн человек.

### Повысить уровень развития финансовой системы

Проведенные MGI исследования показали, что развитие финансовых рынков приносит экономике значительные выгоды.<sup>6</sup> Для развития и совершенствования российской финансовой системы можно предпринять следующие меры.

*Комплексное развитие финансовой инфраструктуры, включающее создание центрального депозитария, консолидированной клиринговой системы и высокопрофессиональных рейтинговых агентств.* Это позволит России не только более эффективно мобилизовывать капитал из внутренних источников, но и повысить эффективность его размещения. Например, создание центрального депозитария упростит клиринг и уменьшит издержки на совершение транзакций, стимулируя развитие финансового рынка. Консолидация

<sup>6</sup> См.: *Putting China's Capital to Work: The Value of Financial System Reform*. 2006. McKinsey Global Institute, May 2006. [http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/china\\_capital/MGI\\_china-capital\\_execsum.pdf](http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/china_capital/MGI_china-capital_execsum.pdf). Исследование показало, что если Китай создаст сильный рынок корпоративных облигаций и достигнет соотношения облигаций и банковских кредитов, которое наблюдается в Южной Корее и Сингапуре, то затраты на финансирование для китайских компаний могут снизиться на 14 млрд долл. США в год. Повышение эффективности работы финансовых организаций Китая и оптимизация структуры финансирования позволит повысить ВВП страны на 62 млрд долл. США в год. Кроме того, реформы, стимулирующие привлечение финансирования в более производительные компании, позволят повысить эффективность инвестиций и поднять ВВП на сумму до 259 млрд долл. США.

товарных и фондовых бирж также может быть выгодной в долгосрочной перспективе.

*Стимулирование долгосрочных сбережений.* Последовательная реализация экономической политики, нацеленной на макроэкономическую стабильность и снижение экономических рисков, будет способствовать росту долгосрочных сбережений. Кроме того, стоит рассмотреть возможность введения специальных налоговых стимулов для долгосрочных (в первую очередь, пенсионных) сбережений и инвестиций. Введение принципов пруденциального надзора, применение международных стандартов финансовой отчетности, а также развитие саморегулируемых организаций повысят защищенность инвесторов и создадут дополнительные стимулы для долгосрочных инвестиций.

*Содействие развитию рынков существующих и новых финансовых инструментов.* Упрощение процедур регистрации выпуска и листинга ценных бумаг (включая выпущенные иностранными эмитентами) с учетом передовой международной практики будет способствовать развитию финансовых рынков и появлению на них новых сегментов.

*Реструктуризация банковской системы.* Повышение требований к капиталу и ужесточение стандартов управления рисками в банковском секторе подтолкнет отрасль к консолидации и повысит стабильность и эффективность финансового сектора в целом.

### **Модернизировать систему профессионального образования и переподготовки**

Система образования — чрезвычайно важный фактор производительности экономики. Для обеспечения долгосрочного роста производительности в стране необходимо четко выстроить и отрегулировать всю «пирамиду» образования. Такая «пирамида» включает как создание лидирующих центров образования мирового уровня, так

и распространение профессиональных курсов, минимально достаточных для получения специального образования и переквалификации. Создание системы специализированных краткосрочных (от 6 до 12 месяцев) курсов и тренинговых программ позволит быстро преодолеть нехватку наиболее дефицитных специальностей.

Повысить эффективность образовательной системы поможет и усиление конкуренции между вузами. Основной рычаг повышения конкуренции — устранение информационной асимметрии, например, путем внедрения независимых детальных рейтингов учебных заведений. Важным элементом оценки конкурентоспособности вуза должен стать и уровень подготовки выпускаемых специалистов. И наконец, совершенствование образовательных программ, в частности путем усиления их практической составляющей и большей ориентации на потребности рынка, поможет улучшить навыки выпускников и лучше подготовить их к началу практической работы.

### **ЗАДАЧИ БИЗНЕСА ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Для значительного повышения производительности руководителям компаний необходимо решить следующие задачи.

- Реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов «бережливого производства».
- Сформировать навыки управления проектами.
- Внедрить передовые системы управления эффективностью и развить лидерский потенциал руководителей.
- Усилить роль отраслевых профессиональных ассоциаций, в частности во взаимодействии с органами государственной власти по вопросам повышения производительности.

### **Реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов «бережливого производства»**

«Бережливое производство» — это система постоянного повышения операционной эффективности путем устранения узких мест и потерь различного характера. Опыт McKinsey свидетельствует, что реализация программ по внедрению принципов «бережливого производства» позволяет добиться значительных результатов. Эффект от проведения таких программ можно усилить, инвестируя в оборудование, производственные, информационные и другие технологии, позволяющие сокращать трудозатраты. Сегодняшний низкий уровень автоматизации и механизации труда в России свидетельствует о наличии больших возможностей повышения производительности.

Чтобы добиться успеха в повышении операционной эффективности, российские компании должны принципиально улучшить навыки организации производства и распространить менталитет эффективности в масштабах всей организации.

«Бережливое производство» подразумевает не просто краткосрочные меры по сокращению персонала. Это в первую очередь оптимизация бизнес-процессов с целью исключить избыточные функции и процедуры, создающие дополнительную работу, но не создающие дополнительной стоимости.

### **Сформировать навыки управления проектами**

Российским компаниям следует направить значительные усилия на развитие навыков профессионального управления проектами. Для этого следует проводить обучение руководителей по современным программам, нанимать опытных специалистов, владеющих навыками управления проектами, и использовать возможности создания совместных предприятий с передовыми компаниями.

В ряде отраслей можно значительно сократить капиталовложения с помощью стандартизации проектов, внедрения передовых технологий закупок, борьбы с хищениями.

### **Внедрить передовые системы управления эффективностью и развить лидерский потенциал руководителей**

Эффективность функционирования той или иной компании определяется не только наличием у нее квалифицированных специалистов в ключевых функциональных областях и сильных руководителей на всех направлениях бизнеса, но и пригодностью к существующим внутренним и внешним условиям ее организационной структуры и существованием в ней формализованных процессов и процедур управления эффективностью. Чтобы добиться успеха в этой области, российским компаниям необходимо решить ряд задач.

*Обеспечить наличие в организациях эффективной структуры и сильных лидеров.* Менеджерам необходимо как можно больше времени проводить на местах. Это позволит им непосредственно руководить выполнением программ повышения эффективности, а также вникнуть в местную специфику и следить за тем, чтобы эта работа велась непрерывно.

*Усовершенствовать ключевые функциональные навыки* — в области эффективной организации труда, закупок, управления подрядчиками и т. д. Необходимо разработать и внедрить программы обучения и профессионального развития в данных областях, а также повысить качество уже существующих. Важно соблюсти баланс между системным обучением с использованием услуг внешних поставщиков (тренеров, образовательных учреждений и т. п.) и обучением и наставничеством на рабочем месте.

*Внедрить систему управления эффективностью*, а также разработать показатели эффективности, позволяющие точно отслеживать текущие результаты и заранее выявлять негативные тенденции. В систе-

му показателей эффективности должны быть включены и показатели, отражающие качество предоставляемых услуг. Кроме того, необходимо сделать акцент не только на показателях и формах отчетности, но также и на организации эффективного диалога по результатам работы. Результаты работы должны быть связаны с системой мотивации и карьерного продвижения специалистов и менеджеров.

### **Усилить роль отраслевых профессиональных ассоциаций**

Отраслевые ассоциации могут сыграть важную роль в повышении производительности российской экономики. Во-первых, они могут участвовать в разработке общепрофессиональных программ повышения производительности, распространяя передовой опыт лучших компаний и инновационные решения. Во-вторых — представлять интересы отраслей при разработке программ их реструктуризации и перераспределения рабочей силы. Наличие общепринятых отраслевых стандартов может способствовать ведению ими конструктивного диалога с представителями власти относительно законодательных реформ.

\* \* \*

За последние десять лет российская экономика добилась огромных успехов. Теперь основная задача — используя уже достигнутые результаты, продолжить это развитие на качественно новом уровне. Правительство поставило масштабные цели в области экономического развития страны, рассматривая в качестве основы долгосрочного роста экономики именно повышение ее эффективности.

Правительство и участники рынка должны совместно взяться за решение этой задачи. Компаниям необходимо оптимизировать бизнес-процессы, а правительству — повысить эффективность регулирования и конкурентной среды,

а также решить ряд комплексных макроэкономических вопросов, в частности перераспределить трудовые ресурсы, высвобождающиеся в результате роста производительности. В решении задач повышения эффективности экономики чрезвычайно важно выработать менталитет Победителя. Ориентированность на результат позволит стране, мобилизовав ресурсы, реализовать весь потенциал экономического роста и конкурентоспособности вне зависимости от конъюнктуры рынка.

Мировой финансовый кризис несет с собой не только проблемы, но и новые возможности. Правительство и компании должны использовать сложившуюся ситуацию как естественную платформу для повышения производительности, при этом уделяя особое внимание решению социальных проблем, возникающих во время реструктуризации.

Продолжение успешного развития и достижение поставленных целей возможно только в рамках новой парадигмы роста — создания новой системы эффективности, охватывающей всю экономику России. Повышение производительности и перераспределение трудовых ресурсов в новые растущие отрасли создаст фундамент для долгосрочного роста благосостояния российских граждан.

## **ОБЗОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПО СЕКТОРАМ**

### **Сталелитейная промышленность**

Сталелитейная промышленность в России была традиционно сильной и конкурентоспособной в мировом масштабе. Начиная с 1997 г. совокупная производительность факторов производства в секторе выросла на 64%. В 2007 г. она составляла 54% от уровня США. Подобный рост практически целиком обусловлен увеличением загрузки производственных мощностей,

а не повышением операционной эффективности. Однако все еще наблюдаются существенные различия внутри самой отрасли. Например, три ведущих сталелитейных завода в 3,5 раза более производительны, чем предприятия, не вошедшие в первую десятку.

Устаревшие и неэффективные технологии производства стали — основной фактор, объясняющий отставание в уровне производительности от США. Другим фактором является неэффективная организация труда.

Традиционно низкая стоимость труда и быстрорастущий рынок не создавали стимулов для повышения производительности. Однако в настоящее время рост производительности становится необходимостью для отрасли из-за возросшей потребности в контроле издержек вследствие мирового экономического кризиса.

При поддержке государства российская сталелитейная промышленность будет способна реализовать существенные возможности по повышению производительности:

1. Реализовать программы поддержки географической и межотраслевой мобильности рабочей силы, включающие создание курсов профессиональной подготовки для улучшения соответствия навыков потребностям отрасли.
2. Оптимизировать бизнес-процессы и организацию труда, запустив программы совершенствования операционной деятельности, а также инвестирования в ИТ и автоматизацию.
3. Обеспечить эффективность новых инвестиций путем стимулирования комплексного долгосрочного планирования развития отрасли, в особенности с целью предотвращения чрезмерных инвестиций.
4. Оптимизировать структуру производимой продукции путем инвестирования в прокатные мощности, а также исследования и разработки новых продуктов и новых способов применения стали.

## Жилищное строительство

Строительный сектор играет в российской экономике значительную роль: он обеспечивает 6% ВВП и 8% официальной занятости. Незадолго до кризиса правительство Российской Федерации поставило цель увеличить к 2020 г. жилой фонд с 21 до 33 м<sup>2</sup> на душу населения, что примерно соответствует среднеевропейскому уровню. Достижение этой цели потребует ежегодных объемов строительства жилья, которые вдвое превышают исторический максимум.

Решение поставленных задач потребует существенного повышения производительности труда в секторе. В настоящее время производительность в жилищном строительстве России составляет 21% от уровня США и около 33% от уровня Швеции.

Это отставание объясняют в основном две группы факторов операционного характера. Во-первых, это неэффективная организация труда, проявляющаяся, в частности, в недостаточном использовании высокопроизводительного оборудования. Во-вторых, это ограниченное применение современных высокоэффективных материалов и конструкций.

Первопричина описанных проблем — отсутствие у компаний сектора стимулов к повышению операционной эффективности. Это было обусловлено неравными условиями конкуренции и благоприятной рыночной конъюнктурой последнего десятилетия. И хотя рыночные условия меняются под воздействием кризиса, искажения в конкурентной среде сохраняются, приводя к смещению конкуренции из области повышения эффективности работы в область управления отношениями с регулирующими органами.

Результаты нашего исследования показывают, что основными причинами неравных условий конкуренции в секторе являются неэффективное государственное регулирование и отсутствие комплексного подхода к развитию территорий.

Повышение производительности потребует решения трех ключевых задач.

1. *Повышение прозрачности и эффективности системы регулирования* с помощью четкой регламентации и упрощения процедур согласования, а также выборочного пересмотра строительных норм.
2. *Обеспечение эффективного развития территорий*, для чего необходимо создать и утвердить генеральные планы развития, а затем претворить их в жизнь путем проведения тендеров на право реализации предусмотренных ими проектов. Необходимо также создать единую базу данных по земельным участкам, обеспечить юридическую чистоту прав собственности на них и прозрачность ограничений на их возможное использование.
3. *Повышение профессионального уровня в строительной отрасли* путем привлечения к работе в России ведущих международных компаний и модернизации системы строительного образования и переподготовки.

### **Розничная торговля**

Розничная торговля — одна из крупнейших и самых быстрорастущих отраслей российской экономики. В рознице занято около 7 млн человек, а на ее долю, в совокупности с оптовой торговлей, приходится примерно 10% ВВП.

Главная причина роста производительности — появление и развитие современных торговых форматов. Однако их доля в общем объеме розничной торговли остается низкой: на них приходится только 35% розничных продаж и 11% занятости в секторе. Именно этим объясняется две трети разницы в уровне производительности между Россией и США. Оставшаяся же треть объясняется неэффективной организацией труда в магазинах.

В условиях кризиса неизбежно замедление темпов роста потребления и развития

современных форматов. В то же время для игроков, обладающих достаточным капиталом, открывается ряд уникальных возможностей. Сейчас удобный момент для выгодного расширения торговых площадей, укрепления отношений с поставщиками и потребителями и реализации программ повышения эффективности. Эти меры позволят сектору лучше подготовиться к здоровому росту в посткризисный период.

Основной потенциал для повышения производительности в секторе лежит в следующих областях.

1. *Упрощение регулирования в сфере коммерческой недвижимости*. Необходимо добиться исполнения требований законодательства о наличии генеральных планов развития территорий и инфраструктуры, устранить избыточные согласования, выборочно пересмотреть строительные нормы.
2. *Повышение качества дорожной и коммунальной инфраструктуры*. Это облегчит доступ к новым объектам и тем самым даст толчок к развитию коммерческой недвижимости. Кроме того, улучшенная транспортная инфраструктура позволит сократить затраты на логистику и уровень запасов розничных компаний.
3. *Повышение операционной эффективности*. Этого можно добиться за счет централизации административных функций, оптимизации численности персонала, повышения качества планирования спроса и ассортимента, оптимизации работы распределительных центров и снижения потерь при транспортировке.
4. *Использование открывающихся в условиях кризиса возможностей для формирования фундамента устойчивого развития сектора*, таких как поглощение мелких и неэффективных компаний, приобретение торговых площадей по низким ценам, а также укрепление отношений с потребителями и поставщиками.

## Розничный банковский сектор

До недавнего времени розничный банковский рынок России был самым быстрорастущим в мире. Доходы сектора с поправкой на риск с 2000 по 2007 г. ежегодно росли в среднем на 60%. Однако, несмотря на выдающийся рост, а возможно, именно благодаря ему производительность сектора оставалась низкой.

Глобальный финансовый кризис не обошел стороной и российские банки — у них возникли значительные убытки и выросло число проблемных кредитов. Сегодня усилия банков сосредоточены не только на поддержании ликвидности и финансовой устойчивости, но и на снижении издержек, для чего необходимо резко повысить производительность труда.

Розничный банковский сектор России насчитывает около 400 тыс. работников — в расчете на душу населения их столько же, сколько в США, Нидерландах, Швеции, Испании и Польше. Однако по производительности труда Россия занимает одно из последних мест среди проанализированных нами крупных стран: российский показатель составляет лишь 23% от уровня США, если исключить эффект различия в уровне доходов населения. Основными причинами отставания в производительности являются избыточное регулирование, неэффективная организация труда в банках, а также фрагментированная структура сектора: в России работает более тысячи банков, но большинство из них не обладает необходимым для достижения операционной эффективности масштабом.

Для повышения производительности в розничном банковском секторе необходимо.

1. *Упростить нормативные акты Центрального банка.* Необходимо устранить избыточные требования по согласованию, заполнению форм, отказаться от чрезмерного контроля и отчетности. При корректировке нормативных актов следует исходить из того, что на совершение

любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут.

2. *Оптимизировать бизнес-процессы.* Независимо от возможной корректировки нормативных требований банки могут повысить производительность за счет автоматизации операций, централизации бэк-офиса и административных функций.
3. *Расширить использование электронных каналов.* Электронные платежи могут дать не только серьезную экономию в расчете на одну транзакцию, но и стать новым источником доходов. Банкам следует стимулировать использование клиентами менее затратных электронных каналов. Повысить распространенность электронных платежей возможно путем сотрудничества с коммунальными службами и органами власти.
4. *Стимулировать консолидацию банковского сектора.* Этого можно добиться путем ужесточения требований к капиталу и стандартов управления рисками, а также введения требований о подготовке финансовой отчетности по международным стандартам. Консолидация сектора повысит устойчивость и производительность банковской системы.

## Электроэнергетика

Электроэнергетический сектор России — четвертый по размеру в мире. Он во многом определяет конкурентоспособность и потенциал роста российской экономики, значительную долю которой составляют энергоемкие отрасли.

Совокупная производительность факторов производства в российской электроэнергетике относительно высока (80% от уровня США) вследствие высокой производительности капитала и хорошего топливного баланса. Однако производительность труда невысока — лишь 15% от уровня США. Вследствие продолжительного отсутствия инвестиций оборудование на российских электростанциях устарело. К 2010 г. 40% российских электростанций,

работающих на горячем топливе, будут иметь возраст более 40 лет.

Ожидаемый рост спроса на электроэнергию потребует существенных инвестиций в расширение и модернизацию генерирующих мощностей и распределительных сетей. С этим связан ряд вызовов. Низкие цены на электричество и неопределенность относительно будущего рынка мощностей снижают стимулы к инвестированию в сектор. К тому же существующий план по расширению мощностей («генеральная схема») не оптимален с точки зрения объема запланированных к вводу мощностей, их географического местоположения и топливной корзины. Кроме того, издержки на строительство новых мощностей в России превосходят сравнительные международные показатели. Тем не менее расширение мощностей и продолжающаяся либерализация рынка также открывают значительные возможности.

Меры в следующих областях помогут повысить производительность.

1. *Стимулирование энергосбережения.* Государственные органы могут ввести минимальные стандарты энергоэффективности нового электрооборудования; поддерживать инициативы, направленные на повышение эффективности потребления энергии; а также запустить программу по снижению пиковых нагрузок на энергосистему.
2. *Создание стимулов к строительству новых мощностей и модернизации существующих.* Государственные органы могут применить более гибкий подход к расширению мощностей, а также создать среду, способствующую быстрому и недорогому строительству.
3. *Повышение операционной эффективности.* Российские энергетические компании способны устранить узкие места и повысить эффективность использования существующих мощностей; развить навыки в области закупок, проектирования и реализации крупномасштабных проектов; повысить операционную эффективность за счет применения передового опыта и методов «бережливого производства»; минимизировать технические и коммерческие потери в передаче электроэнергии.

#### ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Источник	Данные
1	2
<i>Российские</i>	
Росстат	Историческая, текущая и прогнозная численность населения; занятость; участие в рабочей силе в разбивке по полу и возрасту; безработица в разрезе регионов; легальная иммиграция; разбивка смертности по типу (причине); рождаемость по возрастным группам; внутренняя миграция в России
Концепция долгосрочного социально-экономического развития	Прогноз роста ВВП по секторам до 2020 г., цели правительства по рождаемости и смертности
Институт социальных и экономических проблем населения Российской академии наук	Оценки нелегальной трудовой иммиграции: историческая и потенциальная, в разбивке по источникам — странам СНГ
Александр Немцов, «Смертность от алкоголя в России» (2003)	Оценка смертности, вызванной употреблением алкоголя
Кирилл Данишевский, Open Health Institute	Оценка смертности, вызванной табакокурением

<b>Источники данных (окончание)</b>	
1	2
Demoscope	Внутренняя миграция в России и США
Институт демографии ГУ–ВШЭ	Оценки трудовой иммиграции
Федеральная миграционная служба	Оценки трудовой иммиграции
Комитет Государственной думы по безопасности	Оценки трудовой иммиграции
<i>Международные</i>	
МВФ	ВВП на душу населения по паритету покупательной способности в странах СНГ
Всемирный банк	Данные о вероятности смерти между 15 и 60 годами в разных странах Необходимые разрешения на строительство в разных странах Данные о платежах по патентам и лицензиям для нескольких стран Данные о доле населения, владеющей английским языком, для нескольких стран
Международная организация труда	Международные показатели участия в рабочей силе для различных половозрастных групп, исторические данные об участии в рабочей силе в России
UN World Population Prospects	Прогнозы структуры населения России по полу и возрасту
Обзор Всемирного банка Doing Business	Сравнительные показатели гибкости рынка труда
ОЭСР	Пенсионный возраст в странах ОЭСР
Global Insight	Структура ВВП России по секторам
Institute for Strategy and Competitiveness	Индекс инновационной способности, 60 стран
Economist Intelligence Unit	ВВП на душу населения, долл. США по ППС, 60 стран
Petrobras	Данные о технологиях глубоководного бурения в Бразилии
Enterprise Ireland	Данные о развитии высокотехнологичного сектора в Ирландии
Forsight 2007, Ireland	Данные о развитии высокотехнологичного сектора в Ирландии
OECD PISA	Рейтинги систем образования по нескольким странам

## **ЭФФЕКТИВНАЯ РОССИЯ: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **Основные выводы**

Сталелитейная промышленность играет важнейшую роль в российской экономике. Именно поэтому, а также в силу того,

что проблемы сталелитейного сектора характерны для российской металлургии в целом, эта отрасль была включена в проведенное McKinsey & Company исследование. Кроме того, мы рассматривали этот сектор в аналогичном исследовании в 1999 г.<sup>7</sup>,

<sup>7</sup> См.: *Экономика России: рост возможен.* McKinsey & Company, октябрь 1999 г.

что позволило нам проследить динамику производительности в этом секторе за весь прошедший период.

Для производства тонны стального проката в России требуется в 3 раза больше людей, чем в США. Треть отставания в производительности труда от США объясняется устаревшими производственными мощностями. Совокупная производительность факторов производства трех крупнейших сталелитейных заводов в России составляет 77% от уровня США.

Сталелитейная промышленность в России была традиционно сильной и конкурентоспособной в мировом масштабе. Совокупная производительность факторов производства в секторе выросла с 1997 г. на 64%. В 2007 г. она составляла 54% от уровня США.

Подобный рост практически целиком обусловлен увеличением загрузки производственных мощностей, а не повышением операционной эффективности. Однако все еще наблюдаются существенные различия внутри самой отрасли. Например, три ведущих сталелитейных завода в 3,5 раза более производительны, чем целый ряд заводов меньшего размера.

Устаревшие и неэффективные технологии производства стали — основной фактор, объясняющий отставание в уровне производительности от США. Другим фактором является неэффективная организация труда.

Традиционно низкая стоимость труда и быстрорастущий рынок не создавали стимулов для повышения производительности. Однако в настоящее время рост производительности становится необходимостью для отрасли из-за возросшей потребности в контроле издержек вследствие мирового экономического кризиса.

При поддержке государства российская сталелитейная промышленность будет способна реализовать следующие возможности по повышению производительности.

1. Реализовать программы поддержки географической и межотраслевой мобильности рабочей силы, включающие создание курсов профессиональной подготовки для улучшения соответствия навыков отрасли ее потребностям.
2. Оптимизировать бизнес-процессы и организацию труда, запустив программы совершенствования операционной деятельности, а также инвестирования в ИТ и автоматизацию.
3. Обеспечить эффективность новых инвестиций путем стимулирования комплексного долгосрочного планирования развития отрасли, в особенности с целью предотвращения чрезмерных инвестиций.
4. Оптимизировать структуру производимой продукции путем инвестирования в прокатные мощности, а также исследования и разработки новых продуктов и новых применений стали.

### **За последнее десятилетие российская сталелитейная промышленность добилась серьезных успехов**

В России сложилась мощная и конкурентоспособная в мировом масштабе сталелитейная промышленность. Эта отрасль играет важную роль в российской экономике: на нее приходится примерно 3% ВВП и около 6% объема экспорта. Непосредственно на сталелитейных заводах работают около 400 000 человек. Если же принять во внимание смежные отрасли, такие как добыча угля и железной руды, то количество занятых в секторе работников составит более 1 млн человек.

#### *Объемы производства быстро росли*

В течение последних 20 лет в российской сталелитейной промышленности произошли большие перемены. После распада Советского Союза в 1991 г. объем производства в отрасли уменьшился почти вдвое. К 1994 г. положение стабилизировалось, а начиная с 1998 г. отрасль вступила

в фазу устойчивого роста: на протяжении 10 лет объемы производства ежегодно увеличивались в среднем на 5% (рис. 9).

Несмотря на растущий внутренний спрос на сталь, существенная часть продукции отрасли направлялась на экспорт: так, например, в 2007 г. Россия экспортировала около 40% объема выпуска. Благодаря резкому увеличению спроса на мировом рынке цены на сталь с 1998 по 2007 г. выросли более чем вдвое. Низкая стоимость факторов производства (в особенности сырья — железной руды и коксующегося угля, получаемого по выгодным ценам из собственных источников) традиционно была конкурентным преимуществом российского сталелитейного сектора. Однако дешевизна ресурсов в сочетании с динамичным ростом рынка и стремительным взлетом цен на продукцию отрасли лишила сталелитейные компании серьезных стимулов к повышению производительности.

*Производительность повысилась, несмотря на отсутствие серьезных структурных изменений*

В 2007 г. совокупная производительность факторов производства (средневзвешенная производительность труда и капитала) в российском сталелитейном секторе составила 54% от уровня США. В абсолютном выражении этот показатель пока остается на относительно низком уровне, однако наблюдается положительная динамика: в 1999 г. совокупная производительность факторов производства составляла лишь 33% от уровня США. Таким образом, производительность российского сталелитейного сектора за последние 10 лет увеличилась на 64%.

Однако почти 80% прироста производительности в отрасли связано не столько с повышением эффективности производства, сколько с увеличением загрузки существующих мощностей (рис. 10). В 1998 г. уровень загрузки мощностей составлял около 50%, а к 2007 г. этот показатель почти достиг 80%.

### **Задача повышения производительности становится все более актуальной для отрасли**

Еще до начала мирового финансового и экономического кризиса важнейшим из насущных вопросов для отрасли было расширение производственных мощностей, необходимое для удовлетворения растущего спроса на сталь и сохранения конкурентоспособности в условиях роста издержек. В настоящее время перед сталелитейной промышленностью стоят иные проблемы, связанные с экономическим спадом: падение цен, снижение спроса, необходимость сокращать расходы. Эти факторы делают проблему повышения производительности особенно актуальной.

*Спрос на сталь на внутреннем рынке продолжит расти*

Мы полагаем, что в обозримом будущем спрос на сталь на внутреннем рынке продолжит расти. Показатель металлоемкости (потребление стали в килограммах на душу населения), как правило, зависит от уровня экономического развития страны и напрямую связан с ростом ВВП. Однако по достижении определенного уровня экономического развития во многих странах возрастает доля сферы услуг в экономике, и рост металлоемкости останавливается или даже становится отрицательным (рис. 11). По нашим оценкам, когда в России, в зависимости от темпов роста ВВП, будет достигнут уровень пиковой металлоемкости, устойчивый ежегодный спрос на стальной прокат будет составлять 65–70 млн т.

Основной движущей силой спроса на сталь в России, скорее всего, будут проекты развития инфраструктуры, которые в последние десятилетия финансировались в недостаточном объеме. Вероятно также, что после окончания экономического спада восстановится спрос со стороны жилищного и коммерческого строительства — одного из крупнейших потребителей стали.



Рис. 9. С 1998 г. производство стали в России стабильно росло и к 2005 г. превысило уровень 1991 г.

Источники: Steel Statistic Year Book, 1996; 2007; Русмет; Iron and Steel Statistics Bureau; McKinsey.

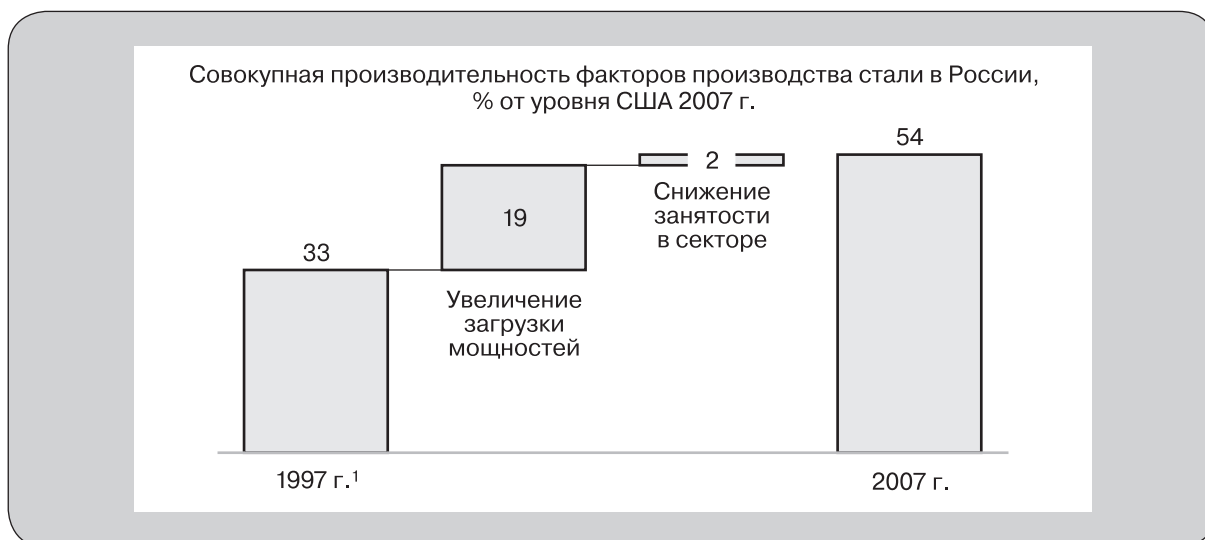


Рис. 10. С 1997 г. производительность существенно выросла, в основном за счет повышения загрузки мощностей

Примечание:

<sup>1</sup> Пересчитано из отчета MGI 1999 г. «Экономика России — рост возможен» для сопоставления с контрольными показателями 2007 г.

Источник: McKinsey.

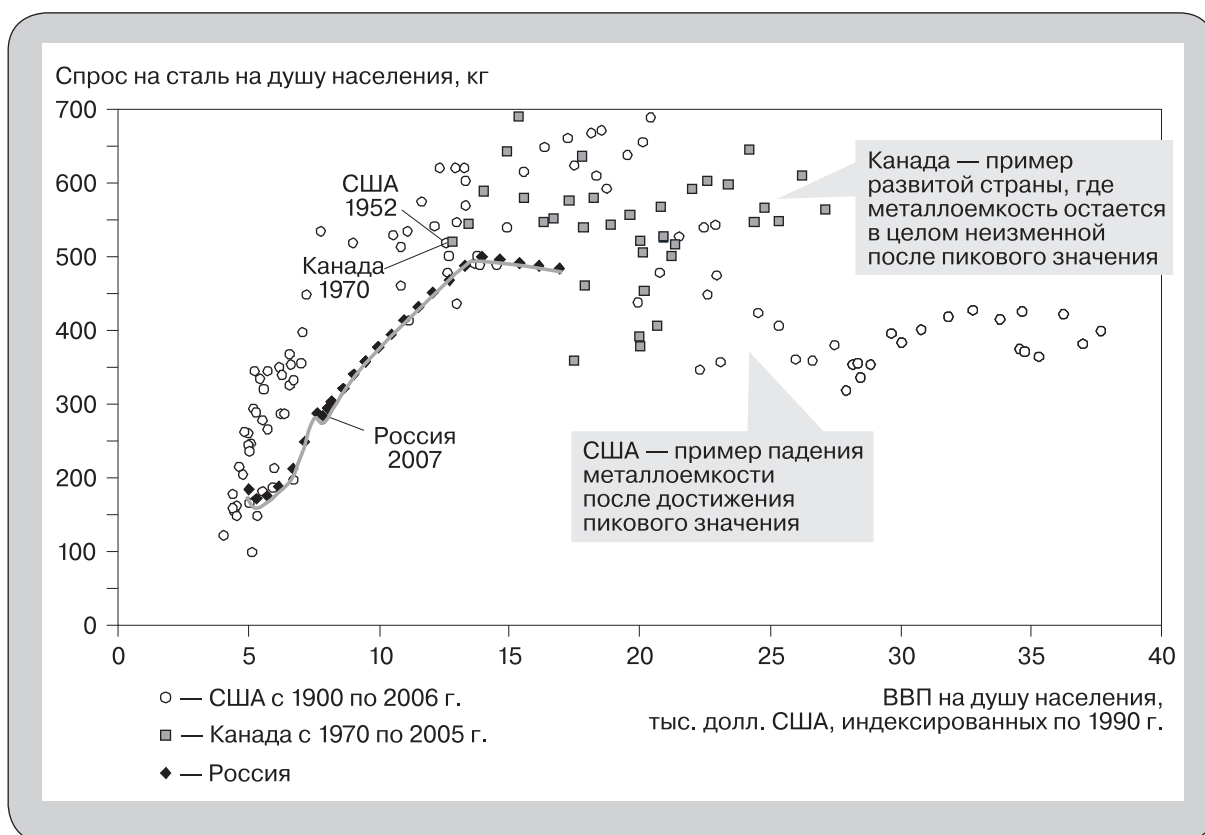


Рис. 11. Внутренний спрос на сталь в России будет зависеть от темпов роста металлоемкости  
Источники: Международный институт черной металлургии (IISI); JFK; Global Insight; анализ McKinsey.

*Запланированы масштабные инвестиции, ожидается рост операционных затрат*

До начала экономического спада некоторые игроки отрасли заявляли о масштабных планах увеличения производственных мощностей. Однако в сложившейся ситуации компании были вынуждены отложить большую часть запланированных на 2009 г. инвестиционных проектов. В будущем, когда дальнейшее расширение мощностей станет актуальным, для отрасли важно скоординированно со смежными отраслями-потребителями планировать новые инвестиции с учетом прогнозируемой динамики спроса на сталь и избегать создания избыточных мощностей.

Не менее важна и эффективность инвестиций с точки зрения затрат. По име-

ющимся данным, затраты на строительство во многих отраслях российской экономики существенно превышают международные показатели. Так, например, в России строительство угольной электростанции дороже, чем в Европе, на 25–40%, а строительство объектов инфраструктуры — на 20–30%. Например, строительство логистического центра в Москве обходится приблизительно на 30% дороже, чем в Лондоне.

Кроме того, следует учитывать такую тенденцию, как рост цен на факторы производства: рабочую силу, электроэнергию и газ. На протяжении трех докризисных лет расходы по оплате труда в России ежегодно возрастали более чем на 10% в реальном выражении. В перспективе производители стали должны найти способы сохранить свое преимущество по издержкам, и это делает повышение производительности

приоритетной задачей для руководителей металлургических компаний.

*Экономический кризис усиливает необходимость повышения производительности*

В условиях мирового экономического кризиса самыми острыми проблемами для российских металлургических компаний оказались снижение спроса и растущая конкуренция на экспортных рынках, в том числе со стороны китайских производителей. Значительную долю в объеме выпуска отечественных предприятий составляет продукция низкого и среднего переделов, реализуемая, как правило, на «спотовых» рынках. Падение мировых цен на соответствующие позиции и необходимость уменьшения объемов товарных запасов незамедлительно отразились на российских производителях и поставили их перед необходимостью сокращения объемов производства.

Вместе с тем экономический спад создает возможность ускорить вывод из эксплуатации нежизнеспособных заводов. Многие из них сохранились до настоящего времени благодаря наличию в 1990-х гг. «скрытых» государственных субсидий (например, в форме списания просроченной задолженности или заключения выгодных бартерных сделок), а также резкому подъему рынка после кризиса 1998 г. Однако сейчас они стали тяжким бременем, снижающим показатели производительности отрасли в целом.

**Главные пути повышения производительности — закрытие устаревших производств и оптимизация организации труда**

Несмотря на значительные успехи российской сталелитейной промышленности в повышении производительности, потенциал увеличения эффективности все еще велик. Как отмечено выше, совокупная производительность факторов производства в России составляет порядка 54% от уровня

США в 2007 г. Отставание от других стран, проанализированных в настоящем докладе, — например, Южной Кореи или Японии — еще больше (рис. 12).

Однако средняя производительность по отрасли не отражает величину разрыва между отдельными игроками. Производительность трех крупнейших сталелитейных заводов России вчетверо превышает показатели большого числа мелких игроков. Что еще важнее, лидеры отрасли по показателям производительности приближаются к уровню ведущих американских компаний. А у трех крупнейших российских сталелитейных заводов производительность капитала даже превышает средний показатель США (рис. 13).

На мелкие заводы приходится около 14% общего объема выпуска стали и порядка 40% общего количества человеко-часов. Если закрыть эти заводы, то даже при отсутствии каких-либо улучшений на других предприятиях можно было бы добиться впечатляющего увеличения совокупной производительности факторов производства в отрасли — до 72% от уровня США 2007 г.

Два главных фактора, обуславливающих низкую производительность российских сталелитейных компаний, — использование устаревших и неоптимальных по масштабу мощностей, а также неэффективная организация труда (рис. 14).

*Устаревшие технологии — причина более трети отставания в производительности*

Российская сталелитейная промышленность работает на устаревших технологиях. В России 16% стали производится в мартеновских печах (МП), которые обеспечивают производительность труда в два с лишним раза ниже, чем кислородно-конверторные печи (ККП). Показательно, что в США и Западной Европе сталелитейные предприятия уже не используют МП. Одна только замена этого устаревшего оборудования позволила бы существенно повысить производительность сектора (рис. 15).

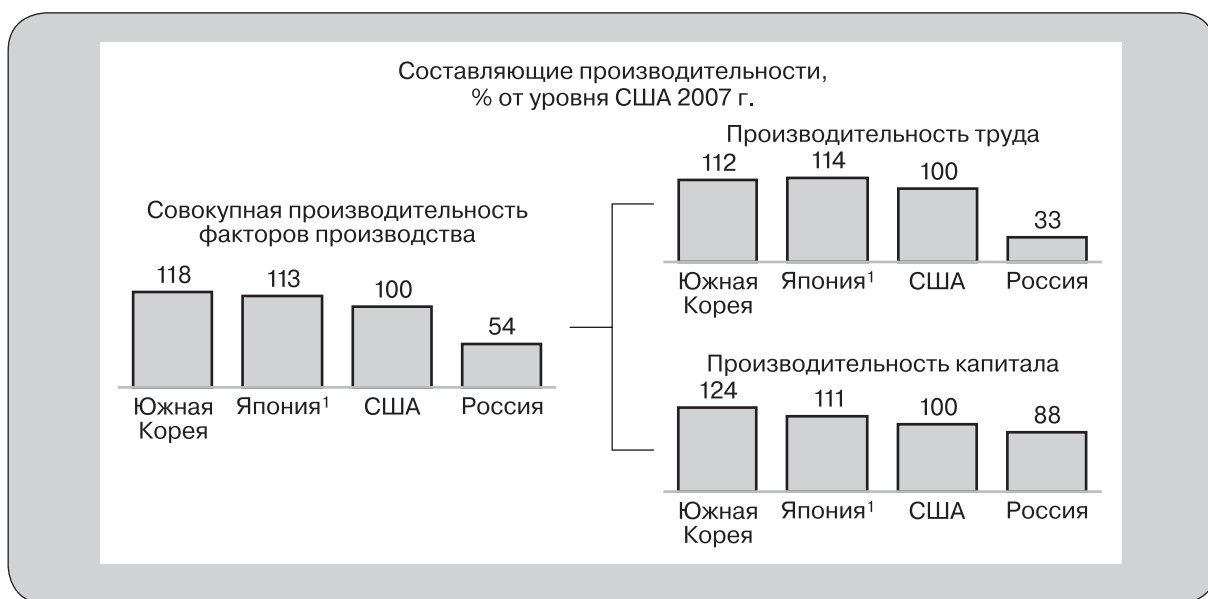


Рис. 12. Совокупная производительность факторов производства стали в России остается низкой

Примечание:

<sup>1</sup> Данные за 2006 г.

Источники: Steel Institute VDeH; McKinsey.

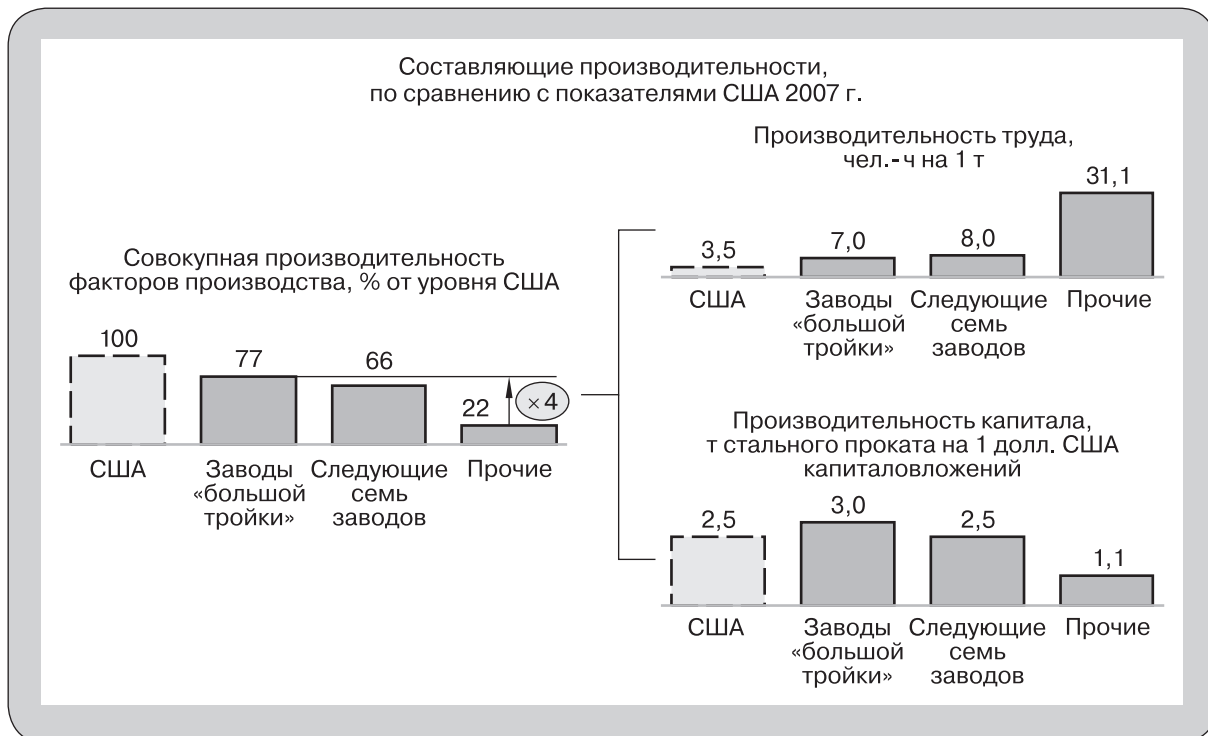


Рис. 13. Уровень производительности российских сталелитейных компаний заметно различается

Источники: Steel Institute VDeH; McKinsey.

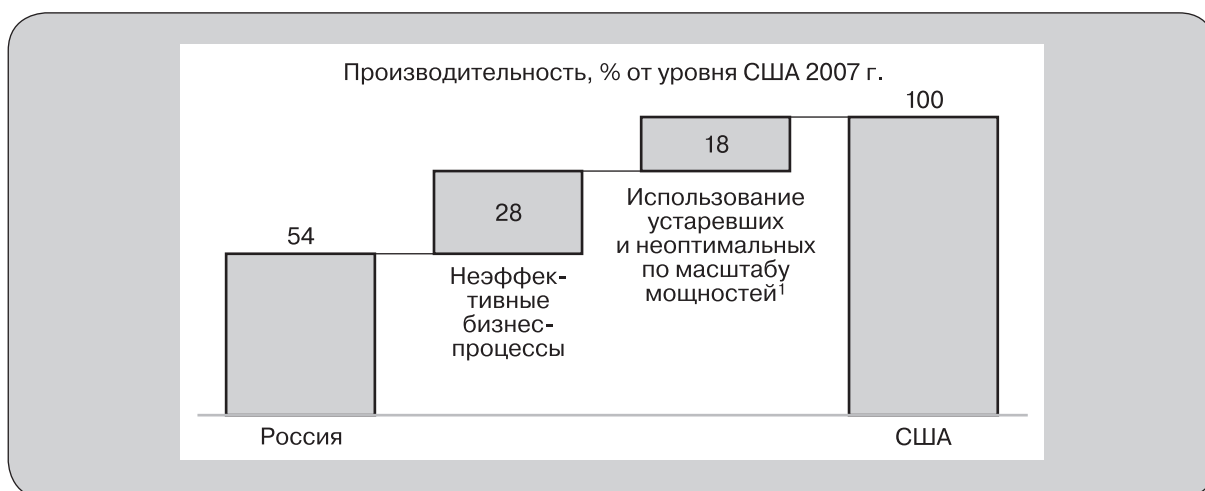


Рис. 14. Структура отставания производительности

Примечание:

<sup>1</sup> При замене МП и неоптимальных по масштабу ККП и электродуговых печей (ЭДП) на ККП с производительностью на уровне показателей США.

Источники: McKinsey.

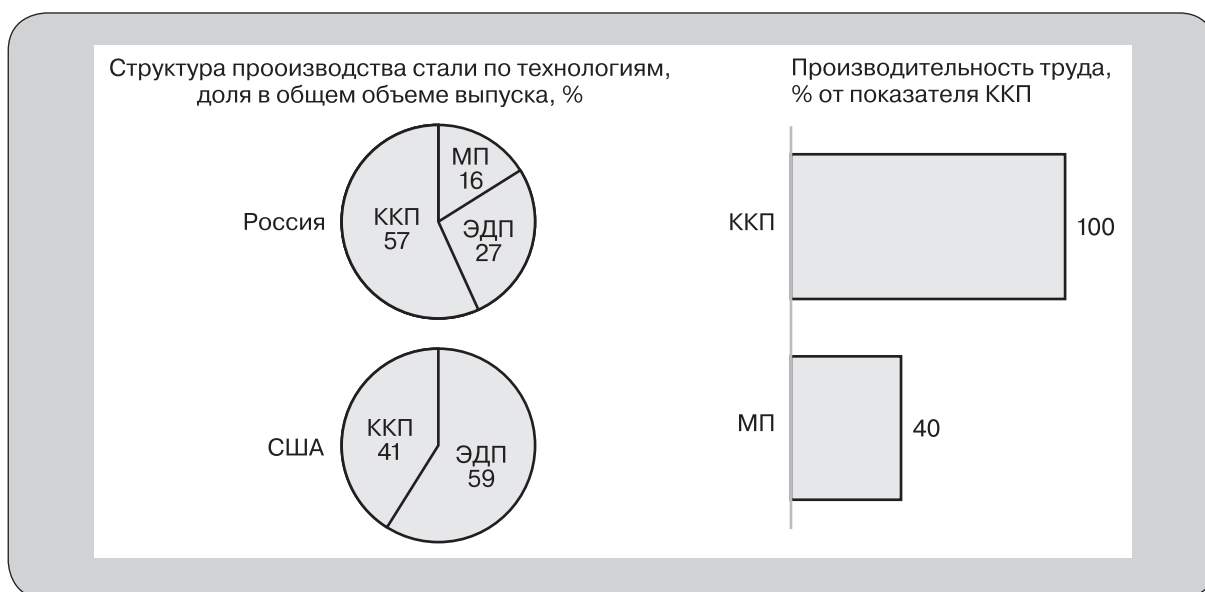


Рис. 15. Замена МП на ККП повысит производительность труда

Источники: Международный институт черной металлургии (IISI); интервью со специалистами; McKinsey.

Остальные две трети отставания в производительности — результат неэффективной организации труда и бизнес-процессов

Как свидетельствует наш опыт, а также мнения отраслевых экспертов, основная

причина низкой производительности в российской сталелитейной промышленности — неэффективность бизнес-процессов. Главным образом это касается вспомогательных и административных процессов. В среднем по российским сталелитейным

компаниям доля административного персонала в штате в 1,5–2 раза выше, чем на передовых международных предприятиях — соответственно 22–29% и 14–16%. Большинство рассмотренных нами сталелитейных заводов в той или иной форме испытывают следующие трудности:

- *Неэффективная организация труда*, в частности дублирование функций разными подразделениями неэффективное распределение рабочей нагрузки (особенно в сфере ремонта и логистики). Например, на смежных производственных участках разные службы могут проводить одну и ту же процедуру контроля качества. Избыточная численность ремонтных рабочих может быть следствием неэффективного планирования и выполнения ремонтных работ. Неэффективная организация труда отчасти объясняется использованием устаревших нормативов и инструкций, из-за которых компании по инерции сохраняют неэффективные процессы.
- *Низкий уровень автоматизации и внедрения информационных технологий* (прежде всего, во вспомогательных операциях). Например, в России по-прежнему используются краны с ручным управлением, в то время как большинство компаний в Западной Европе давно перешли на автоматизированное оборудование.
- *Слишком большая доля менеджеров среднего звена* в штате многих компаний. Это обусловлено наличием избыточных уровней управления, из-за которых наблюдается чрезмерное число руководителей в расчете на сотрудника.

*На производительность в отрасли влияет структура выпуска*

Доля продукции с низкой добавленной стоимостью на российских сталелитейных заводах выше, чем у зарубежных аналогов. Например, в России выручка на тонну произведенной стали составляет 720 долл. США при среднем мировом показателе 800 долл. США. Кроме того, российское

производство стали менее эффективно с точки зрения отдельных элементов затрат: например, российские заводы в среднем используют на 5% больше чугуна и потребляют на 12% больше электроэнергии в расчете на единицу произведенной продукции, чем предприятия в других проанализированных странах.

Чтобы скорректировать проведенный сравнительный анализ по различиям в структуре ассортимента продукции, мы использовали показатель «условных тонн» (см. врезку «Методология...»). С учетом этих различий уровень производительности в российском сталелитейном секторе составляет 42% (а не 54%) от уровня США.

В 2007 г. около 26% общего объема товарного производства российского сталелитейного сектора составили заготовки и слябы, в то время как в США на них приходилось всего 2%. Напротив, продукты среднего передела — например, горячекатаный и холоднокатаный рулон — составили заметно меньшую долю общего ассортимента: 43% в России против 74% в США (рис. 16). Главная причина таких диспропорций — исторически сложившийся недостаток прокатных мощностей в России и неравномерный уровень достигнутого качества продукции высокого передела.

Со временем при расширении мощностей для производства продукции более высокого передела структура выпуска в российском сталелитейном секторе приблизится к показателям других проанализированных стран, и влияние этого фактора на производительность снизится.

*Препятствия для повышения производительности сохраняются*

Медленный рост производительности труда в отрасли за последние десять лет объясняется в основном недостатком стимулов к повышению эффективности. В дополнение к этому опасения, связанные с социальными проблемами в случае закрытия заводов, а также отсутствие практики на-



Рис. 16. В России доля продукции с низкой добавленной стоимостью значительно выше, чем в США

Источники: J. F. King; McKinsey.

лаженной эффективной проектной работы, необходимой для внедрения многих инициатив, также замедляли рост производительности.

Благодаря динамичному росту мирового и внутреннего рынка стали, а также относительно невысокой стоимости факторов производства в последние годы производство стали было рентабельным даже на заводах с устаревшим оборудованием и недостаточным масштабом мощностей. Поэтому у сталелитейных компаний было недостаточно стимулов к повышению операционной эффективности.

Сейчас ситуация изменилась: нынешний экономический спад серьезно ударил по мировому рынку стали. Кроме того, в среднесрочной и долгосрочной перспективе в российской экономике ожидается рост издержек, в частности на электро-

энергию, транспорт и рабочую силу. Таким образом, в секторе появится необходимая экономическая мотивация к тому, чтобы решить проблему низкой производительности.

Меры по повышению производительности с высокой вероятностью приведут к высвобождению избыточной рабочей силы. В случае роста производительности в секторе до уровня США 2007 г. это может привести (с учетом ожидаемого выхода сотрудников сталелитейных предприятий на пенсию) к высвобождению порядка 140 тыс. рабочих к 2020 г. (рис. 17). Необходимо будет обеспечить занятость этих работников в других отраслях экономики.

Столь масштабное перемещение рабочей силы, несомненно, станет серьезной задачей для страны. Чтобы избежать общественных волнений, данный процесс должен

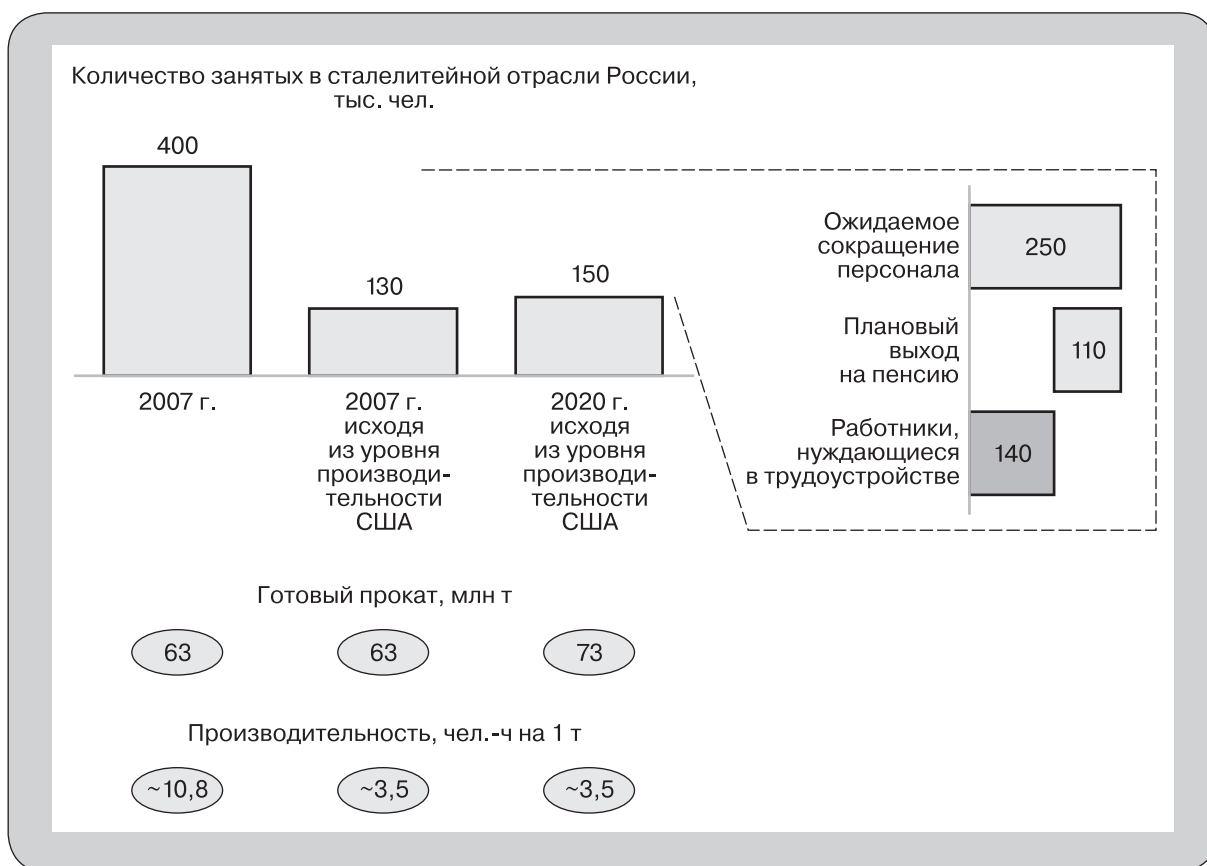


Рис. 17. Для достижения уровня производительности США российским компаниям придется сократить 140 000 рабочих

Источники: Steel Institute VDeH; оценки аналитиков; McKinsey.

быть управляемым. В особенности это касается градообразующих предприятий, на которых занято 10–20% общей численности работников сталелитейной отрасли. Государство совместно с компаниями отрасли может разработать адекватные пути решения этой задачи (например, создавать новые службы по трудоустройству и выделять средства на перемещение рабочей силы).

### Производители стали могут решить задачу повышения производительности при поддержке государства

Компании отрасли должны сыграть ведущую роль в повышении производительности

при существенной поддержке государства. Содействовать этому сотрудничеству могут отраслевые ассоциации.

Как было сказано выше, текущие приоритеты отрасли — это оптимизация бизнес-процессов, снижение численности персонала и перераспределение рабочей силы. В более долгосрочной перспективе ликвидировать отставание в производительности позволит увеличение доли продукции высокого передела в общем объеме производства. Компании также должны реализовывать более сбалансированный подход к строительству новых мощностей и добиваться четко организованного инвестиционного процесса. Это поможет избежать чрезмерных капиталовложений и повысить капиталоотдачу.

*Для повышения операционной эффективности необходимы оптимизация бизнес-процессов и снижение численности персонала*

Повышение эффективности организации труда — главный приоритет для отрасли. Она дает максимум возможностей для усовершенствования и при этом не требует значительных инвестиций.

Например, в сфере ремонтных работ компании могут предпринять как минимум две действенные меры: (1) повысить качество планирования ремонтных работ, в том числе количество планово-предупредительных ремонтов, и тем самым снизить количество поломок и аварийных ремонтов; (2) повысить взаимозаменяемость ремонтных рабочих, обучив их выполнению нескольких функций (например, сварщика и электрика). Это позволит сократить время ремонта, а также повысить загрузку работников и снизить численность персонала.

Еще одну возможность для роста производительности дает повышение квалификации работников, особенно в сфере управления проектами для внедрения технологий совершенствования операционной деятельности. Государство должно способствовать модернизации образовательных программ в отраслевых университетах, уделяя больше внимания практическим, а не теоретическим навыкам. В вузах также можно организовать курсы повышения квалификации для совершенствования технических и управленческих навыков работников сектора. Компаниям, в свою очередь, необходимо модернизировать внутренние программы обучения персонала и повышать престижность работы и привлекательность карьеры в сталелитейной отрасли — это поможет привлечь молодых перспективных специалистов.

*Необходимо поддерживать мобильность рабочей силы*

В исследовании 1999 г. мы выяснили, что низкая мобильность рабочей силы — одно из главных препятствий к повышению

производительности в секторе. Сегодня трудовую мобильность в России ограничивают множество инфраструктурных, жилищных, законодательных и культурных факторов.

Государству и компаниям отрасли предстоит совместно решать социальные проблемы, связанные с сокращением персонала. Задача государства — составить комплексный прогноз тенденций рынка труда в разных регионах и основных отраслях экономики; особое внимание нужно уделить дефицитным специальностям и будущим потребностям рынка. Следует также разработать конкретные механизмы, способствующие перемещению работников на новые рабочие места в других отраслях или регионах.

Компании отрасли могут активно поддерживать государство, запуская программы профессиональной переподготовки для освободившихся работников. При этом нужно сосредоточиться на навыках, которые необходимы в других растущих отраслях российской экономики (более подробно меры описаны в разделе «России следует изучать европейский опыт поддержки мобильности рабочей силы»).

*Следует увеличить долю продукции высокого передела*

В России доля импортируемой продукции с высокой добавленной стоимостью в общем объеме потребления почти вдвое выше аналогичного показателя для Китая и стран Евросоюза и почти вчетверо превышает показатель Бразилии. Чтобы удовлетворить растущий спрос внутри страны на продукцию высокого передела и заместить часть импорта отечественной продукцией, российским сталелитейным компаниям необходимы крупные инвестиции в прокатные мощности и НИОКР.

Сталелитейные компании мира тратят на НИОКР в среднем 0,3–1,5% выручки. Однако, по оценкам экспертов, у российских производителей стали этот показатель в 3 раза ниже — около 0,1% объема выручки. Инвестиции в НИОКР должны

быть направлены на повышение качества продукции и эффективности производственных процессов. Компании могут оптимизировать эти инвестиции и смягчить дефицит технических специалистов, создавая совместные научно-исследовательские центры. Государство же может оказать финансовую поддержку таким центрам на начальных этапах развития.

Также необходимо повысить осведомленность потребителей об отечественной продукции высокого передела. Так, постоянный диалог с потребителями поможет более эффективно выводить такие продукты на рынок. Интересен пример программы ULSAB (ultra-light steel auto body) — создание сверхлегкого стального автомобильного кузова. Ее запустил в 1990-х гг. консорциум ведущих мировых производителей стали совместно с автомобильным концерном Porsche. ULSAB помогла сталелитейным компаниям стимулировать разработку инновационных продуктов в автомобильной промышленности. Российские компании также могут направить усилия на разработку технологий для автомобилестроения или, например, на поиск новых решений в сфере жилищного строительства. Еще одним способом стимулировать распространение новых технологий является государственная поддержка развития отраслей, потребляющих продукты высокого передела. Наконец, организация информационной компании среди потребителей, посвященной новым способам применения стальной продукции, может также увеличить потребление стали на внутреннем рынке.

*Мощности должны вводиться сбалансированно, на основе оптимизированного инвестиционного процесса*

В долгосрочной перспективе отрасли необходим выверенный, общедоступный и прозрачный инвестиционный план, который обеспечит в экономике общее понимание ожидаемых объемов, тем самым снизив вероятность избыточных инвестиций.

Правительство совместно с отраслевыми ассоциациями может оказать поддержку комплексному и долгосрочному планированию целевых темпов роста сталелитейного сектора и смежных с ним отраслей. Такое планирование может сыграть роль ориентира и повысит надежность стыковки планов роста сталелитейных компаний и смежных секторов, таких как электроэнергетика и инфраструктурное строительство, а также поможет добиться межотраслевого баланса, то есть сбалансированного развития мощностей в других отраслях

### **России следует изучать европейский опыт поддержки мобильности рабочей силы**

В сфере перераспределения рабочей силы для России наиболее ценным может быть опыт стран Евросоюза. С 1986 по 1996 г. в сталелитейном секторе 12 европейских государств было сокращено более 200 тыс. человек (рис. 18). По своим масштабам такое сокращение сравнимо с потенциальным высвобождением рабочей силы в российской сталелитейной отрасли. Эта реструктуризация позволила европейским компаниям войти в число мировых лидеров по производительности.

В ходе реструктуризации и повышения производительности сталелитейной отрасли страны ЕС использовали четыре основных механизма перераспределения избыточной рабочей силы: стимулирование досрочного выхода на пенсию, создание новых рабочих мест, переподготовку персонала и создание специализированных субподрядчиков.

Европейская комиссия совместно с правительствами соответствующих стран провела программу закрытия заводов и консолидации отрасли. Подлежащие закрытию заводы отбирались с учетом того, насколько эффективны они были по издержкам в сравнении с предприятиями сталелитейной отрасли в других странах мира. Параллельно с этим правительства финансировали досрочный (начиная с 50-летнего

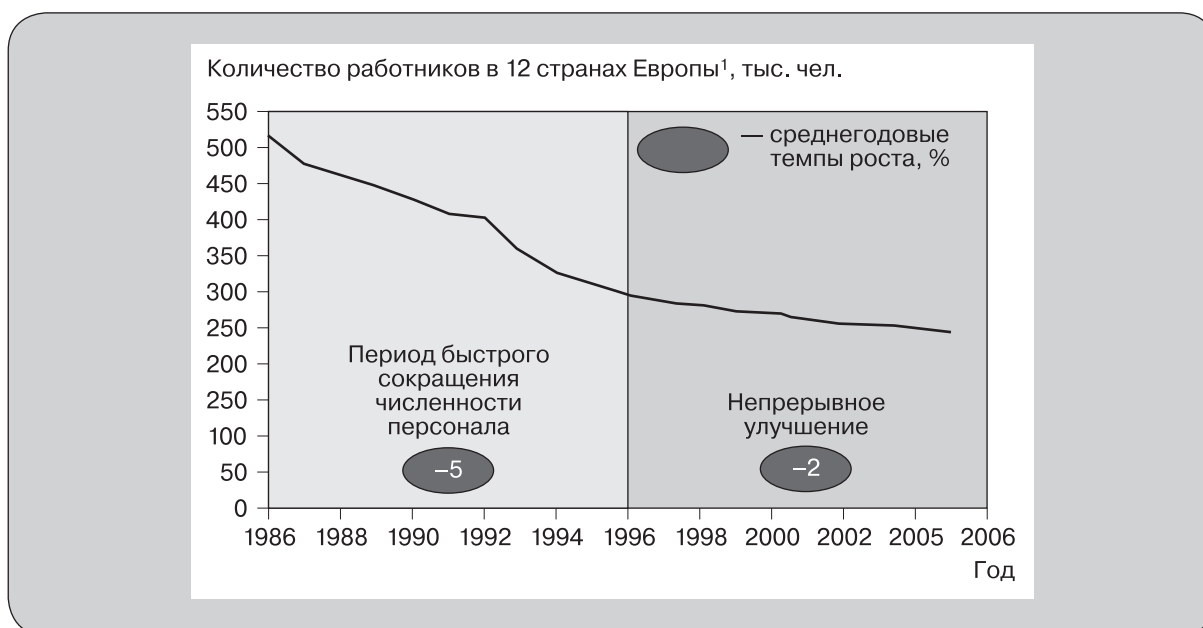


Рис. 18. С 1986 по 1996 г. страны Европы сократили численность персонала в сталелитейном секторе более чем на 40%

Примечание:

<sup>1</sup> Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Франция.

Источники: Steel Institute VDeH.

возраста) выход рабочих на пенсию, а предприятия стимулировали рабочих к тому, чтобы реализовать это право.

Для трудоустройства избыточной рабочей силы правительства стран Европы также профинансировали создание рабочих мест в других отраслях. Например, во Франции в результате таких программ в течение 3–4 лет было создано около 60 тыс. новых рабочих мест — примерно столько рабочих было сокращено за это время в сталелитейной отрасли.

Одновременно с этим компании стремились передать ряд функций (таких, как ремонтные работы) на аутсорсинг. Это позволило снизить затраты на оплату льгот и компенсаций штатным сотрудникам. Также была распространена практика предоставления рабочей силы в аренду другим компаниям. В целом использованные в странах ЕС решения применимы и в российской сталелитейной отрасли. Компаниям необходимо в первую очередь оценить

потенциал повышения производительности и определить численность избыточного персонала. В дальнейшем компании могут совместно с органами государственной власти разработать график сокращений и механизмы помощи в трудоустройстве после увольнения.

\* \* \*

Российская сталелитейная промышленность шагнула далеко вперед со времен кризиса, наступившего для многих предприятий в постсоветский период. Объемы производства и производительность в отрасли существенно выросли. Но чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях удорожания факторов производства, российскому сталелитейному сектору потребуются устранить разрыв в уровне производительности с другими странами. При достаточной поддержке со стороны государства отрасль сможет успешно решить эту задачу.

## МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В данном разделе описана методология, использованная для оценки производительности в сталелитейном секторе, а также основные ограничения, связанные с использованием этой методологии.

### Определение отрасли

Мы определили сталелитейный сектор как совокупность всех заводов по производству стали. Мы не принимали в расчет горнодобывающий сектор, который в России традиционно относят к черной металлургии. При оценке трудозатрат мы постарались скорректировать данные с учетом объема ремонтных работ, выполняемых субподрядчиками.

### Методология

Уровень производительности в сталелитейном секторе рассчитывался как совокупная производительность факторов производства, вычисленная с помощью функции Кобба–Дугласа с использованием одинаковых весов для производительности труда и капитала. Производительность труда и капитала рассчитывалась как объем выпуска, деленный на трудозатраты или капитальные затраты соответственно.

Под объемом выпуска понимается совокупный годовой объем произведенного в стране стального проката в тоннах.

Объем трудозатрат соответствует совокупному количеству рабочих часов: количество рабочих часов на одного работника сталелитейной отрасли (по официальной статистике), умноженное на общую численность занятого в отрасли персонала. Мы постарались скорректировать трудозатраты в США с учетом объема услуг, переданных на аутсорсинг. Для этого мы оценили количество рабочих часов, проведенных сотрудниками подрядчиков на проектах сталелитейных компаний.

Капитальные затраты оценивались на основе стоимости основного производственного оборудования, используемого в плавильных и прокатных цехах, без учета стоимости вспомогательной инфраструктуры. Мы оценивали капитал, опираясь на сравнительные показатели стоимости замещения, уровень которых по разным странам примерно совпадал. Для оценки стоимости мартеновских печей мы брали за основу цены на кислородно-конверторные печи. Таким образом мы добились сопоставимости объема капитальных затрат в разных странах; этот показатель отражает эффективность эксплуатации оборудования в денежном эквиваленте.

Мы разделили российские сталелитейные заводы на три категории: «большая тройка», «следующие семь» и «прочие» (по величине годового объема выпуска). Производительность рассчитывалась на основе годового объема выпуска стального проката в тоннах.

Кроме того, мы оценивали производительность с учетом различий в структуре ассортимента продукции и эффективности использования сырья. Для этого мы рассчитали показатели по странам в условных тоннах — скорректировали совокупный годовой объем выпуска стального проката в тоннах на ассортимент по каждой стране. Чтобы модель отражала структуру ассортимента продукции, мы разбили валовой объем выпуска на сегменты, скорректировав каждый сегмент с учетом уровня добавленной стоимости.

Как и в исследовании 1999 г., мы скорректировали объем в «условных тоннах» с учетом базовой эффективности ККП, ЭДП и МП. Это позволило отразить низкую эффективность российского производства, обусловленную тем, что на предприятиях до сих пор используются МП. Наконец, объем выпуска был скорректирован с учетом

разницы в уровне потребления сырья и электроэнергии в России и США. При этом мы исходили из данных, собранных в ходе многолетней работы McKinsey по проектам повышения эффективности сталелитейного производства.

### Ограничения

Используемая методика имеет определенные ограничения, и в будущих исследованиях мы планируем усовершенствовать методику расчета выпуска и повысить точность оценки трудозатрат.

## ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Источник	Данные
<i>Российские</i>	
Росстат	Занятость в российском сталелитейном секторе, структура выпуска стального проката
Концепция долгосрочного социально-экономического развития	Прогноз производства стали, прогноз цен на газ, прогноз заработных плат
Данные сталелитейных компаний	Занятость в компаниях, инвестиционные планы компаний
Русмет	Прогноз производства стали в России
Metal Courier	Производство стали различных заводов, цена на продукты из стали
Анализ прессы	Объявления об инвестиционных планах компаний
Отчет MGI 1999 г.	Сравнительные коэффициенты добавленной стоимости различных продуктов
<i>Международные</i>	
Международный институт железа и стали	Производство стали; экспорт, импорт и потребление стали в разных странах; структура производства в разрезе технологий
Американский институт железа и стали	Производство стали; экспорт, импорт и потребление стали в разных странах; структура производства в разрезе технологий
Национальные статистические службы	Занятость в различных странах
Металлургическая практика McKinsey	Сравнительные показатели капитальных затрат
Германский институт стали (VDEh)	Базы данных оборудования и мощностей по разным странам
Статистическое бюро железа и стали	Информация об оборудовании и мощностях российских заводов
McKinsey Overhead Benchmarking Initiative	Численность персонала по функциям в российских и международных сталелитейных компаниях
J. F. King	Численность административного персонала в российских и международных сталелитейных компаниях

## ЭФФЕКТИВНАЯ РОССИЯ: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

### Основные выводы

До недавнего времени розничный банковский рынок России был самым быстрорастущим в мире. Доходы сектора с поправкой на риск с 2000 по 2007 г. ежегодно росли в среднем на 60%. Однако, несмотря на выдающийся рост, а возможно, именно благодаря ему производительность сектора оставалась низкой.

В России работает более 1000 банков. Доля Сбербанка в объеме розничных кредитов и депозитов составляет 46%. Производительность труда в российском розничном банковском бизнесе в 10 раз ниже, чем в Швеции и Нидерландах.

Глобальный финансовый кризис не обошел стороной и российские банки — у них возникли значительные убытки и выросло число проблемных кредитов. Сегодня усилия банков сосредоточены не только на поддержании ликвидности и финансовой устойчивости, но и на снижении издержек, для чего необходимо резко повысить производительность труда.

Российский розничный банковский сектор насчитывает около 400 тыс. работников — в расчете на душу населения их столько же, сколько в США, Нидерландах, Швеции, Испании и Польше. Однако по производительности труда Россия занимает одно из последних мест среди проанализированных нами крупных стран: российский показатель составляет лишь 23% от уровня США, если исключить эффект различия в уровне доходов населения. Основными причинами отставания в производительности являются избыточное регулирование, неэффективная организация труда в банках, а также фрагментированная структура сектора: в России работает более тысячи банков, но большинство из

них не обладает необходимым для достижения операционной эффективности масштабом.

В настоящем исследовании изложен четкий и выполнимый план действий по повышению производительности розничных банков. В общем и целом он сводится к оптимизации бизнес-процессов и расширению использования электронных каналов. Он также включает в себя меры по консолидации банковского сектора, предусматривающие повышение требований к капиталу и управлению рисками финансово-кредитных организаций. Для реализации некоторых мер потребуются содействие регулирующих органов, однако большую их часть банки смогут осуществить самостоятельно. Для повышения производительности в розничном банковском секторе необходимо:

- *Упростить нормативные акты Центрального банка.* Необходимо упростить избыточные требования по согласованию, заполнению форм, отказаться от чрезмерного контроля и отчетности. При корректировке нормативных актов следует исходить из того, что на совершение любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут.
- *Оптимизировать бизнес-процессы.* Независимо от возможной корректировки нормативных требований, банки могут повысить производительность за счет автоматизации операций, централизации бэк-офиса и административных функций.
- *Расширить использование электронных каналов.* Электронные платежи могут не только дать серьезную экономию в расчете на одну транзакцию, но и стать новым источником доходов. Банкам стоит стимулировать использование клиентами менее затратных электронных каналов. Повысить распространенность электронных платежей возможно путем сотрудничества с коммунальными службами и органами власти.
- *Стимулировать консолидацию банковского сектора.* Этого можно добиться



Рис. 19. Российский розничный банковский рынок был самым быстрорастущим в мире  
Источник: McKinsey Global Banking Pools.

ся путем ужесточения требований к капиталу и стандартов управления рисками, а также введения требований о подготовке финансовой отчетности по международным стандартам. Консолидация сектора повысит устойчивость и производительность банковской системы.

### Российский банковский сектор обладает огромным потенциалом роста

Как уже было отмечено, до недавнего времени темпы роста розничного банковского рынка России заметно опережали мировые показатели: доходы сектора с учетом рискованных издержек с 2000 по 2007 г. ежегодно росли в среднем на 60% (рис. 19).<sup>8</sup> Доля розничного сегмента в общем объеме доходов банковского сектора увеличилась с 25% в 2001 г. до 33% в 2007 г. Ежегодный прирост общего объема финансовых активов начиная с 2003 г. составил в среднем 20%.

<sup>8</sup> Детальное описание методологии анализа находится во врезке «Методология...» (с. 163–165).

*Низкий уровень распространения банковских продуктов свидетельствует о существенном потенциале роста сектора*

Несмотря на стремительный рост, банковский сектор играет все еще недостаточно заметную роль в экономике России: на него приходится лишь 1,2% мирового объема финансовых активов, и показатель отношения финансовых активов к ВВП страны также остается сравнительно низким. По степени распространения основных розничных банковских продуктов Россия существенно отстает от европейских стран. Так, объем ипотечных кредитов в 2007 г. составил лишь 2,1% от ВВП России, тогда как в 15 государствах Евросоюза этот показатель составляет в среднем 47% (рис. 20). И хотя ведущие банки начали продвижение в регионы, розничный банковский рынок по-прежнему сконцентрирован в Москве и ряде крупнейших городов.

*На сильно фрагментированном рынке преобладают государственные банки*

Государственные банки контролируют почти 56% объема розничных кредитов и

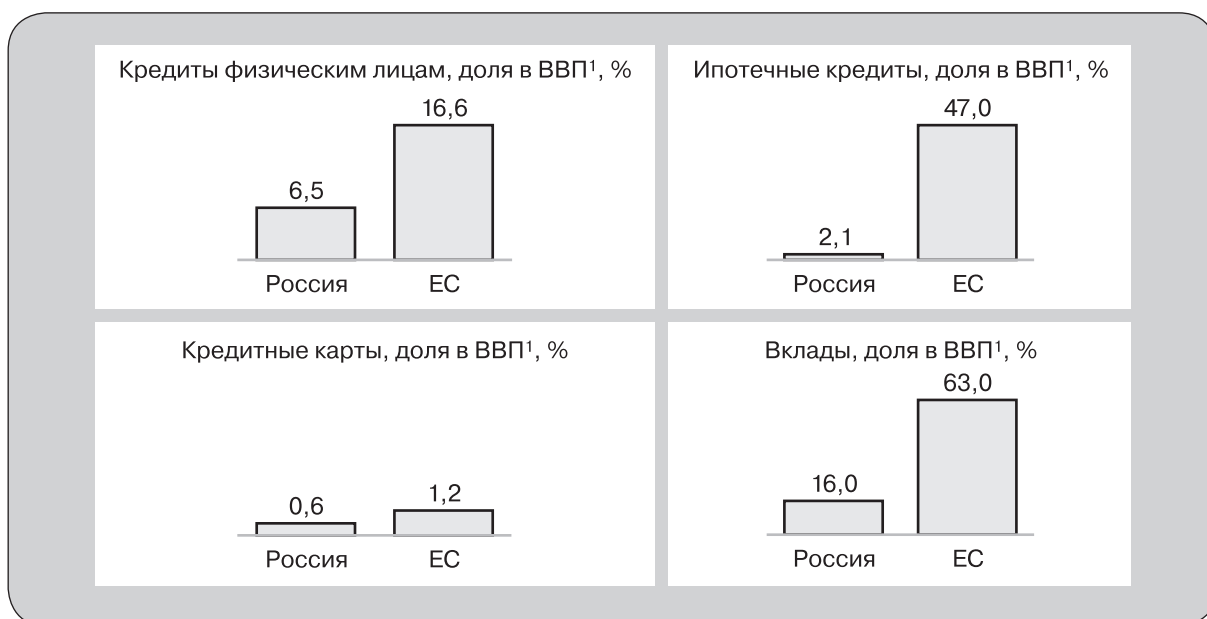


Рис. 20. Россия отстает от Европы по степени распространенности основных розничных банковских продуктов

Примечание:

<sup>1</sup> На основе данных по России за 2007 г. и по 15 странам ЕС — за 2006 г.

Источники: Центральные банки; Economic Intelligence Unit; анализ McKinsey.

депозитов — такого высокого показателя нет ни в одной другой стране с переходной экономикой.<sup>9</sup> На один лишь Сбербанк приходится 52% розничных депозитов и 32% розничных кредитов.<sup>10</sup> Следующие за Сбербанком девять ведущих розничных банков России занимают долю рынка от 1 до 4% каждый, это наименьший показатель среди изученных в ходе нашего исследования стран. Оставшаяся часть рынка сильно

<sup>9</sup> В списке десяти крупнейших розничных банков России три ведущих банка — государственные, как и занимающий восьмое место Газпромбанк. На эти четыре банка вместе взятые приходится 53,2% розничных кредитов и депозитов, а общая доля банков, контролируемых государством, оценивается в 56%.

<sup>10</sup> Мы выделяем три группы розничных банков в России: 1) Сбербанк — доминирующий игрок рынка, доля которого в общем объеме кредитов и депозитов составляет 46%; 2) девять «передовых» банков: ВТБ, Банк Москвы, Росбанк, Райффайзенбанк, «УралСиб», «Русский стандарт», Газпромбанк, УРСА-банк и Альфа-Банк; 3) более тысячи небольших и средних по размеру банков.

фрагментирована, там действуют более тысячи средних и мелких банков (рис. 21).

В секторе преобладают отечественные банки — иностранные кредитные организации только недавно начали осваивать российский рынок. В 2002 г. на 27 иностранных банков приходилось в общей сложности 5,4% российских финансовых активов, а в 2007 г. число иностранных банков выросло до 61, а приходящаяся на них доля активов составила 10%. По этим показателям Россия резко отличается от стран Восточной и Центральной Европы. Так, в 2005 г. банки с преобладанием иностранного капитала контролировали более 80% банковской системы Эстонии, Латвии, Чехии, Хорватии, Албании, Словакии и Словении. В Польше и Венгрии приходящаяся на иностранные банки доля рынка равнялась соответственно 69 и 61%. В Украине и Казахстане доля иностранных банков в 2007 г. также была выше — 38 и 12% соответственно.

Конкуренция в секторе существенно выросла за последние годы. Процентные став-

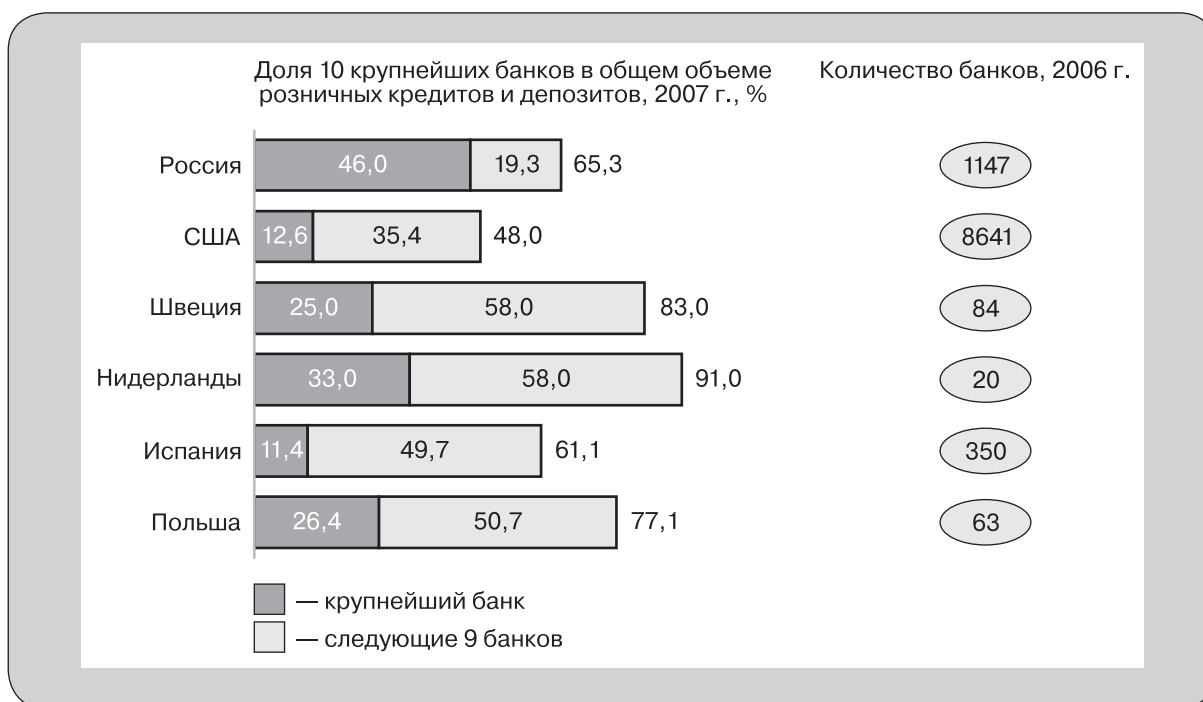


Рис. 21. На относительно фрагментированном российском рынке преобладает государственный банк

Источники: центральные банки; анализ McKinsey.

ки по-прежнему не регулируются государством, и законодательство не содержит дискриминационных требований ни к одной из категорий банков. Введение системы страхования вкладов несколько выровняло условия конкуренции для частных и государственных банков. Однако предпринятое правительством во время кризиса вливание капитала в государственные банки отрицательно повлияло на бизнес частных игроков, чьи клиенты стали переходить в государственные банки.

### Производительность в российском розничном банковском секторе находится на очень низком уровне

Численность занятых в розничном банковском бизнесе России в расчете на душу населения сравнима с уровнем США и других включенных в исследование стран. В секторе работает немногим более 400 тыс. человек — примерно 0,6% занятых в эко-

номике. Это чуть меньше, чем в США, Испании и Нидерландах, и примерно столько же, сколько в Польше и Швеции. Соотношение численности работников розничного и корпоративного банковского бизнеса в России также близко к показателям других стран: в России 34% банковских сотрудников занято в корпоративном секторе и 66% в розничном, в США — 30 и 70% соответственно.

Однако производительность труда в розничном банковском секторе России крайне низка — она составляет всего 11% от уровня США в номинальном выражении, или 23%, если устранить эффект различия в уровне доходов населения. В Швеции, где банковский сектор — один из самых эффективных в мире, производительность труда в 12 с лишним раз выше, чем в России, а в Польше — в два с лишним раза. При этом в России низким уровнем производительности отличаются все изученные нами категории услуг —

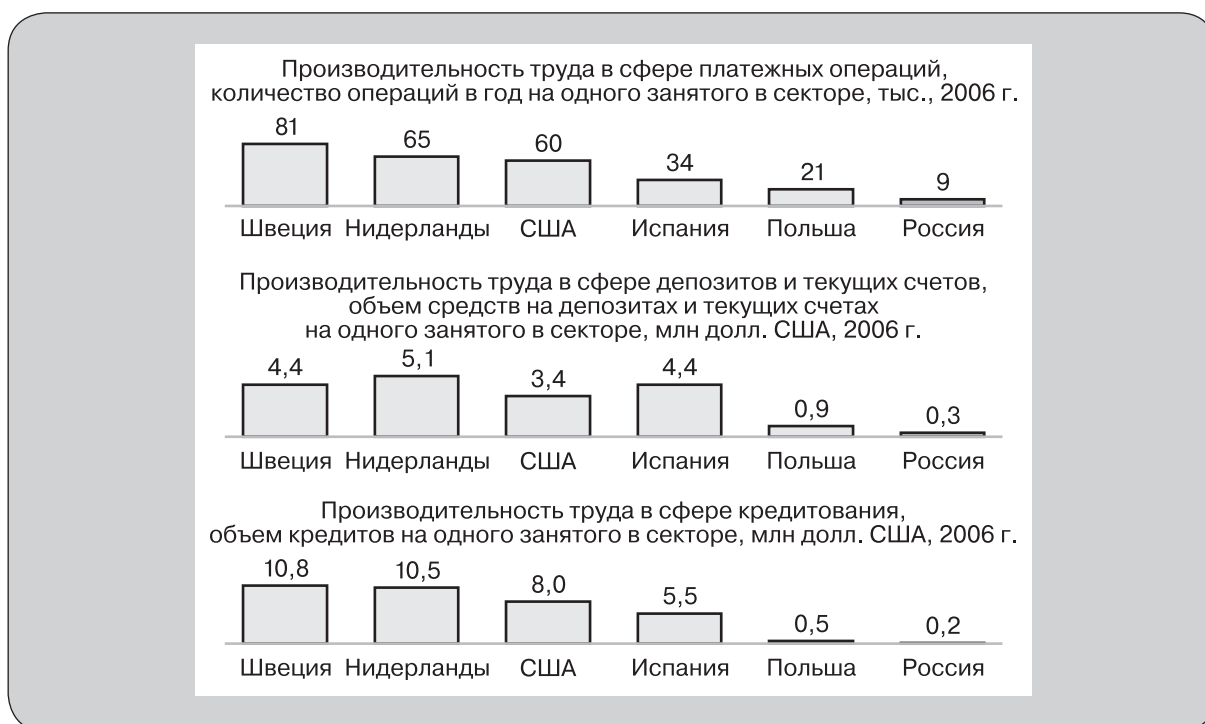


Рис. 22. По всем категориям продуктов объем услуг в расчете на одного занятого в России ниже, чем в других странах

Источники: данные государственных статистических служб и центральных банков; интервью с экспертами; анализ McKinsey.

от кредитования (4% от уровня США) до платежных транзакций (13% от уровня США) (рис. 22).

Отставание российского розничного банковского сектора в производительности обусловлено рядом фундаментальных проблем. Главными среди них являются неэффективная организация труда и недостаточный уровень распространения электронных каналов (рис. 23).

#### *Неэффективная организация труда — важнейший фактор низкой производительности в секторе*

Неэффективной организацией труда объясняются 52 процентных пункта отставания в производительности от уровня США. Подавляющее большинство банковских процессов в России требует гораздо больше времени и труда (рис. 24). Так, на снятие наличных в отделении в России уходит в пять раз больше времени, а на пополнение

вклада — в два раза больше времени, чем в США.

Мы выявили две фундаментальные причины низкой эффективности бизнес-процессов.

- *Избыточное регулирование операций в отделениях.* Для совершения таких операций, как снятие наличных, проведение платежей, открытие счета и одобрение кредитного лимита требуются многократные согласования и заполнение нескольких форм. Отчасти это объясняется российскими стандартами банковского регулирования — в ведущих иностранных банках такого контроля обычно нет. Так, например, согласно Положению ЦБ РФ от 9 октября 2002 г. № 199-П, в процессе выдачи наличных со счета без использования банковской карты должны участвовать как минимум два работника — операционист и кассир. Другой пример избыточного регулирования,

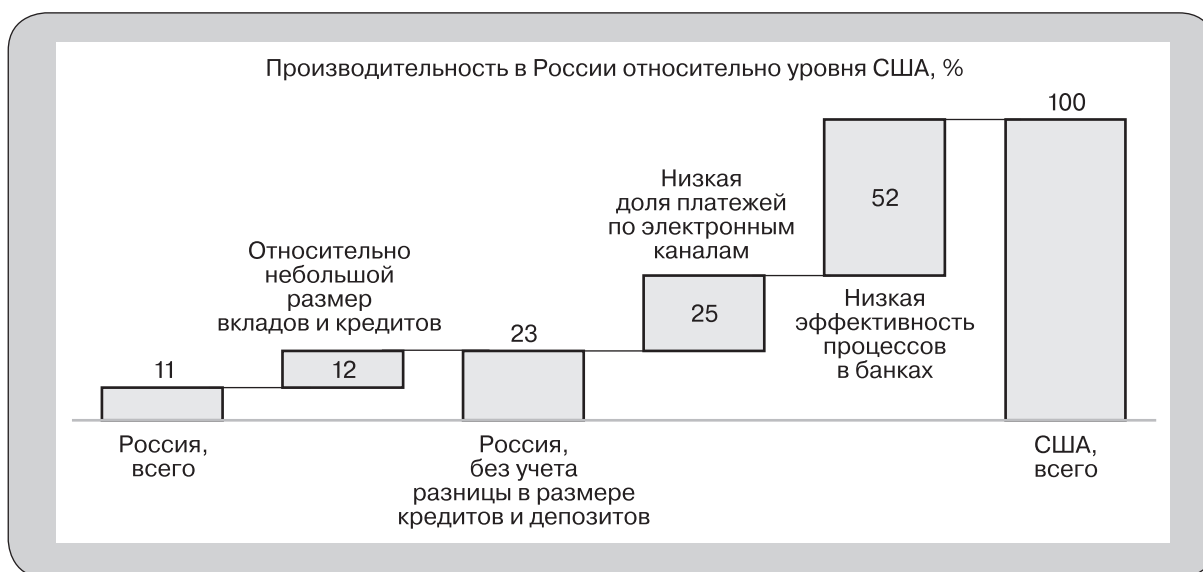


Рис. 23. Низкая производительность в России объясняется высокой трудоемкостью процессов и низкой долей электронных платежей

Источники: McKinsey.

снижающего производительность, — Указание Центрального банка от 16 января 2004 г. № 1376-У, в соответствии с которым банки обязаны предоставлять 74 формы отчетов (рис. 25). В США банки направляют в Федеральную резервную систему лишь один стандартный отчет раз в 15 дней. Российские банки обязаны сообщать о подозрительных операциях в Федеральную службу финансового мониторинга на следующий день после их совершения, тогда как в США у банков на подобное информирование отпущено 30 дней. И хотя в некоторых областях более жесткое регулирование банковской деятельности может быть действительно необходимо в существующих в России условиях, устранение избыточной регламентации и приближение регулирования банковских процессов к международным стандартам позволит обеспечить оптимальный баланс между пруденциальным надзором и операционной эффективностью.

- **Неэффективная организация работы в банках.** В низкой производительности повинны не только регулирующие

органы. Некоторые банки «перевыполняют» требования Положения № 199-П: по их внутренним правилам для проведения операции по выдаче наличных без использования банковской карты в ряде случаев необходимо участие трех сотрудников. Кроме того, в большинстве банков процессы все еще сильно децентрализованы, значительная их часть выполняется в регионах. Наш опыт показывает, что централизация позволяет увеличить производительность примерно вдвое. Хотя ряд российских банков начал централизацию бэк-офиса и административных функций, большинство еще не провели необходимую для этого реорганизацию и не сделали требуемых инвестиций в ИТ.

#### *Недостаточное распространение электронных каналов платежей*

Основная масса платежных транзакций в России совершается с помощью операционистов в отделениях, что существенно влияет на производительность (рис. 26). Низкая доля электронных транзакций обуславливает 25 процентных пунктов разницы

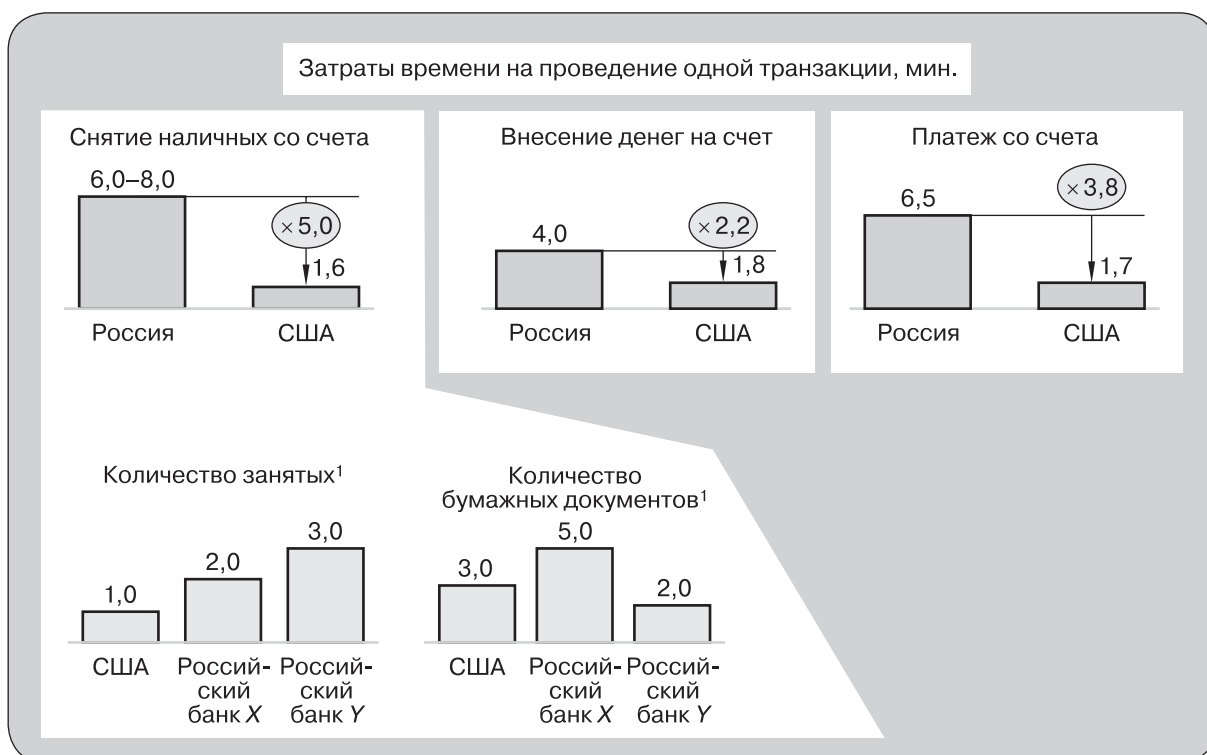


Рис. 24. В России выполнение транзакций в розничных банках занимает в 2-5 раз больше времени, чем в США

Примечание:

<sup>1</sup> По данным крупных банков России и США.

Источники: информация, предоставленная клиентами; McKinsey.

в производительности труда между банками России и США.

В России лишь около трети платежей проводится с использованием электронных каналов, тогда как в Соединенных Штатах — около 70%, а в Нидерландах — около 90%. Транзакция в отделении, по сравнению с электронной, требует в среднем в 12 раз больше трудозатрат.

Инфраструктура банкоматов и платежных терминалов в торговых точках уже достаточно развита — в России почти столько же банкоматов на душу населения, сколько в Польше и Швеции. Статистика транзакций с использованием банкоматов соответствует уровню других крупных стран. Однако, чтобы расширить сферу электронных платежей, банки и регулирующие органы должны уделить особое внимание

таким операциям, как электронная оплата коммунальных услуг, а также перечисление пенсий и прочих социальных выплат в электронной форме. Эти виды транзакций составляют основную массу электронных платежей в большинстве стран. Удобная система оплаты коммунальных платежей способна также повысить привлекательность для клиентов текущих счетов — в большинстве стран они служат важным источником дохода банков и средством укрепления лояльности клиентов, в России же их роль пока невелика.

#### *Большое количество банков неэффективного масштаба*

В настоящее время в России работает более тысячи банков, и многие из них неэффективны из-за малого размера. Такие банки

Транзакции	Требования законодательства	
	РФ	США
Снятие наличных со счета	Требуется предоставить чрезмерное количество сведений (Федеральный закон РФ № 115-ФЗ и Положение Банка России №207-П)	Клиенту не требуется, например, дополнительно указывать адрес
Внесение средств на счет	Установлены жесткие требования по оборудованию помещений для кассовых операций (Положение Банка России № 199-П)	Операции по приему и выдаче наличных могут совершаться универсальными операционистами прямо в операционном зале
Платеж со счета	Требуется предоставлять большое количество отчетов (74 различные формы) в жесткие сроки (указание Банка России № 1376-У)	Требуется направлять один отчет в Федеральную резервную систему один раз в 15 дней

Рис. 25. Избыточные требования нормативного регулирования снижают потенциальную эффективность банковских процессов

Источники: McKinsey.

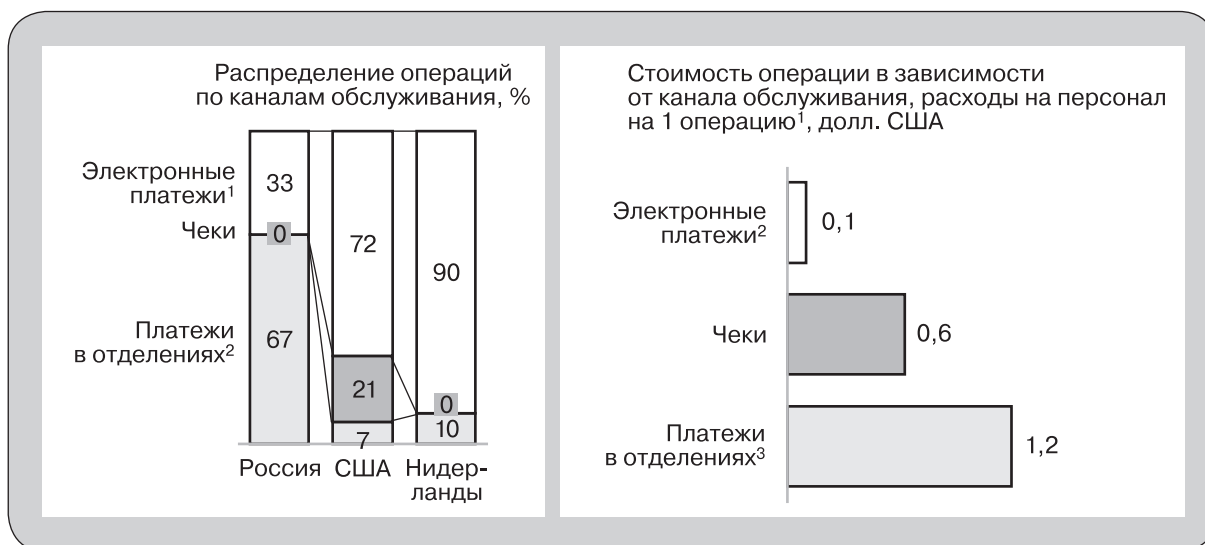


Рис. 26. По удельному весу электронных платежей Россия значительно отстает от развитых стран

Примечания:

<sup>1</sup> По данным США за 2007 г.

<sup>2</sup> Включая операции, выполняемые с помощью банкоматов, интернета и других автоматизированных каналов платежей.

<sup>3</sup> Включая операции в отделениях банков и почтовых отделениях.

Источники: McKinsey.

не могут воспользоваться эффектом масштаба, возникающим при модернизации ИТ-платформы, централизации бэк-офи-

са, использовании аутсорсинга и предложении клиентам множества банковских услуг. Центральному банку следует и далее

### Россия и мировой финансовый кризис 2008 г.

Глобальный финансовый кризис нанес серьезный ущерб банкам во всем мире, не обойдя стороной и российский банковский сектор.

Ведущие банки во всем мире столкнулись с нехваткой ликвидности вследствие краха межбанковского рынка. По мере ослабления кризиса ликвидности возникли новые трудности: изъятие вкладов и их массовый перевод в иностранную валюту в связи с девальвацией рубля, а в последнее время — рост портфеля проблемных кредитов.

Проблема растущего портфеля проблемных корпоративных и розничных кредитов теперь затронула и российские банки. Потери по корпоративным кредитам могут в значительной степени повлиять на капитализацию многих банков, а также на их дальнейшее развитие. По различным оценкам, потери по корпоративным кредитам могут вырасти с сегодняшних 13 млрд долл. США до 100–150 млрд долл. США в течение одного-полутора лет. По розничным кредитам ожидается рост с 7 млрд долл. США до 30–65 млрд долл. США.

Многие банки уже сегодня активно предпринимают шаги по сокращению издержек, оптимизации комиссионных доходов и обновлению системы оценки платежеспособности заемщиков. До сих пор это были в основном меры внезапного характера, а не системные. Однако существует огромный потенциал дальнейшего сокращения расходов, в особенности путем системной централизации и упрощения процессов на всех уровнях организации.

Текущий кризис поставил финансовый сектор перед необходимостью решать множество сложных задач. Тем не менее государство совместно с компаниями отрасли, предприняв ряд кардинальных мер, способны создать обновленный более сильный финансовый сектор, высокопроизводительный и с более четкими стандартами кредитования.

повышать требования к капиталу, стандартам управления рисками и качеству отчетности банков (с точки зрения внедрения МСФО), стимулируя дальнейшую консолидацию сектора, что будет способствовать росту производительности.

*При сохранении текущего уровня производительности к 2012 г. сектору потребуется еще 250 тысяч работников*

Розничный банковский сектор, скорее всего, преодолет последствия финансового кризиса. С учетом текущего отставания по уровню проникновения основных продуктов среднегодовые темпы прироста объемов кредитов и депозитов могут составить порядка 20% вплоть до 2012 г. С учетом инфляции и роста доходов населения это будет означать примерно 8-процентный ежегодный прирост объема ока-

зываемых банковских услуг. Таким образом, если производительность сектора к этому времени не увеличится, сектору потребуется примерно 250 тыс. дополнительных работников (рис. 27). Чтобы сохранить численность занятых на нынешнем уровне, российским банкам придется повысить производительность примерно до уровня Польши. Наш опыт показывает, что это вполне достижимо, если предпринять целенаправленные усилия по внедрению принципов «бережливого производства».

#### **Меры, направленные на повышение производительности сектора**

Российский банковский сектор уже во многом соответствует международному уровню, о чем свидетельствует широкий ассортимент продуктов и услуг, присутствие на рынке

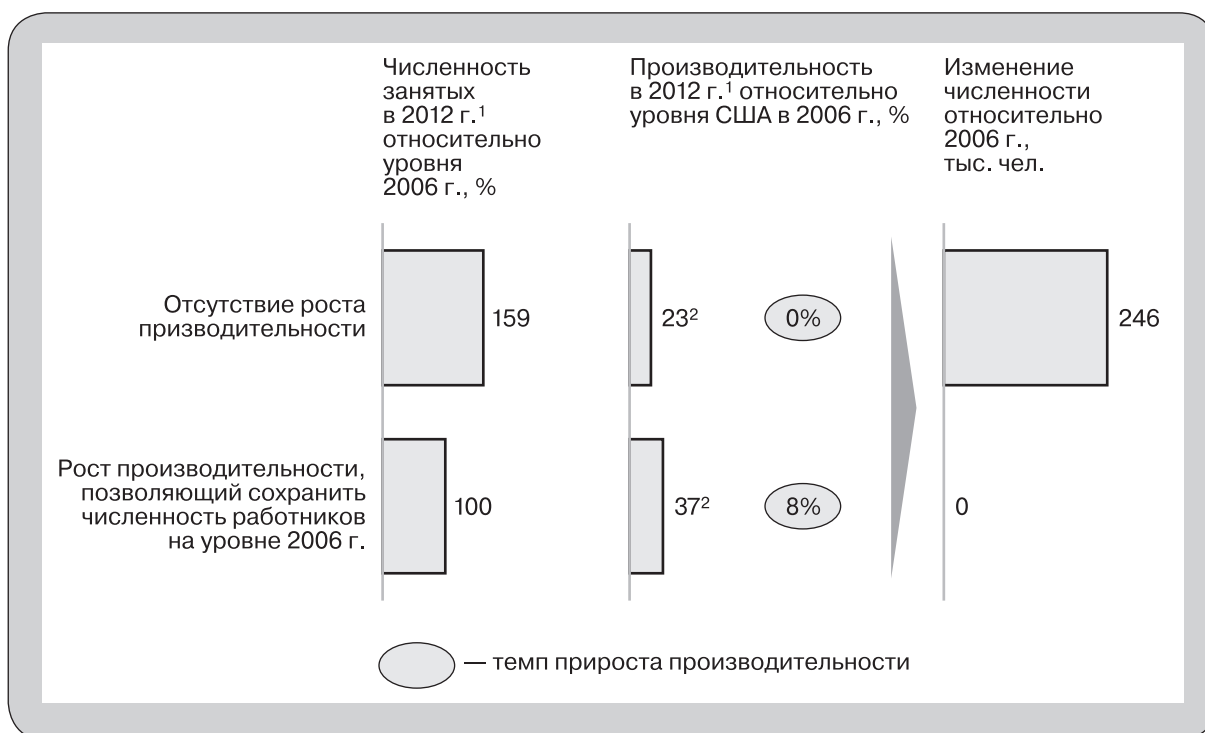


Рис. 27. К 2012 г. розничному банковскому сектору России может дополнительно потребоваться около 250 тысяч работников

Примечания:

<sup>1</sup> Исходя из предположения о ежегодном среднем приросте объема банковских услуг при обоих сценариях на уровне 8%, что при прогнозируемой динамике номинальной заработной платы эквивалентно ежегодному приросту номинальных объемов на 20%.

<sup>2</sup> С поправкой на разницу в размерах кредитов и депозитов между Россией и США.

Источники: Росстат; Viewswire; анализ McKinsey.

множества специализированных, региональных и иностранных банков. Уровень конкуренции растет, хотя среда по-прежнему более благоприятна для государственных игроков. Последовавший за годами быстрого роста кризис создал для банковской отрасли стимулы к снижению издержек и повышению производительности.

Государственным органам целесообразно предпринять шаги в следующих направлениях:

- *устранение избыточного регулирования основных процессов в банках.* Необходимо уменьшить число форм отчетов и бумажных документов, согласований и мер контроля, чтобы привести банковское регулирование в соответствие с мировыми стандартами;
- *стимулирование распространения электронных каналов.* Следует разработать единые стандарты операций по оплате коммунальных услуг и социальных выплат, устранить ограничения на использование интернета и телефонной связи при проведении платежей клиентов (например, для их официального подтверждения разрешить использовать квитанции, оформленные посредством этих каналов связи);
- *поощрение консолидации небольших и средних банков.* Уход с рынка игроков, которые не могут обеспечить необходимые масштабы бизнеса и не располагают доступом к капиталу, повысит производительность и укрепит устойчивость сектора в долгосрочной перспективе.

*Руководителям банков* необходимо предусмотреть в своих ближайших планах следующие меры:

- *сотрудничество с государственными органами в целях упрощения требований к регламентам банковских процессов.* Банкам следует активнее добиваться устранения из основных процессов обслуживания ненужных бумажных форм, избыточных мер контроля и согласований. В то же время даже в рамках действующих нормативных актов есть немало возможностей повышения производительности путем универсализации функций, привлечения сотрудников на условиях неполной занятости, а также автоматизации отдельных процедур. Основные транзакции не должны занимать больше двух минут;
- *централизация бэк-офиса и административных функций.* Банкам необходимо упорядочить работу филиалов, перегруженных административными функциями, которые можно централизовать в рамках одного или нескольких центров. Существенно повысить производительность можно также за счет централизации процессов, выполняемых на уровне отделений;
- *перевод платежных операций на электронные каналы.* Чтобы достичь уровня производительности США, необходимо удвоить долю платежей, проводимых по электронным каналам. Для этого нужно разработать единые стандарты для операций по оплате коммунальных счетов и социальным выплатам, модернизировать каналы удаленного обслуживания (банкоматы, интернет, колл-центры), расширить инфраструктуру электронных платежей, типы и объемы выпускаемых платежных карт, информировать клиентов о возможностях использования электронных каналов, а в перспективе ввести более высокие комиссии за совершение транзакций в отделениях (как делают банки на некоторых рынках);
- *обеспечение полной операционной интеграции с партнерами по слияниям*

*и приобретениям.* Немало региональных банков было поглощено конкурентами, но не многие из них оказались по-настоящему интегрированы в организацию с операционной точки зрения. Зачастую они продолжают работать на собственной ИТ-платформе, остаются самостоятельными юридическими лицами с соответствующей отчетностью, предлагают собственные линейки продуктов и услуг, а управляют ими отдельные команды менеджеров. Хотя поглощение слабых игроков более сильными укрепило банковский сектор, синергетический потенциал этих сделок реализован не полностью. Данные проблемы носят еще более серьезный характер, когда речь идет не о приобретении крупным банком мелкого, а о слиянии сопоставимых по размеру организаций. В будущем руководители должны сосредоточить усилия на реализации потенциала экономии за счет полной операционной интеграции с партнерами по слияниям и приобретениям.

\* \* \*

За прошедшее десятилетие розничный банковский бизнес в России заметно окреп. Расширились региональные сети, активизировались продажи, на рынке появились новые продукты и услуги, внедрены современные технологии рассмотрения кредитных заявок и приема платежей, введено страхование вкладов, учреждены кредитные бюро. Финансовый кризис дает как регулирующим органам, так и банкам уникальную возможность существенно повысить производительность в секторе путем реализации ряда практических мер. В долгосрочной перспективе стране понадобится более производительный и устойчивый банковский сектор, способный привлекать депозиты, обеспечивать кредиты, проводить платежи и финансировать экономический рост страны.

## МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В РОЗНИЧНОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

### Определение отрасли

Чтобы обеспечить сопоставимость результатов анализа по разным странам, мы рассматриваем розничный банковский бизнес с точки зрения продуктов и клиентов. В России розничные банковские услуги предоставляют три основные группы игроков: 1) государственные банки; 2) крупные частные банки; 3) небольшие и среднего размера частные банки. Большинство этих организаций работает как с розничными, так и с корпоративными клиентами. Розничные банковские операции включают выдачу кредитов физическим лицам и индивидуальным предпринимателям, привлечение вкладов указанных клиентов, а также платежи с использованием почтовой связи. Услуги юридическим лицам, включая малый и средний бизнес, не являются предметом настоящего исследования.

### Методология

Поскольку не существует единых общепринятых показателей производительности розничного банковского сектора, мы вычисляем производительность труда, разделив взвешенный индекс объема банковских услуг на соответствующий индекс трудозатрат. Все расчеты проведены по данным 2006 г.; данные по Соединенным Штатам за 2006 г. используются в качестве базовых показателей.

### *Индекс объема банковских услуг*

Используемый показатель объема розничного банковского бизнеса включает все основные банковские продукты и услуги, предлагаемые домохозяйствам и индивидуальным предпринимателям. Это количественный показатель, включающий: 1) количество платежных операций; 2) объем депозитов и средств на текущих счетах; 3) объем кредитов физическим лицам, включая ипотечные.

Платежные операции охватывают получение наличных; размещение средств на депозитах; платежи через различные каналы, включая банковские отделения, банкоматы, интернет, почтовые отделения, терминалы в местах розничных продаж и другие автоматизированные средства. Данные получены из ряда источников, включая статистику центральных банков, официально опубликованную банковскую отчетность и экспертные оценки.

Объем депозитов и средств на текущих счетах определяется как сумма остатков по всем депозитам и текущим счетам на конец 2006 г.; в качестве источника использованы данные центральных банков проанализированных стран.

Объем кредитов представляет собой сумму задолженности по ипотечным кредитам на приобретение жилья и по всем другим категориям кредитов физическим лицам, включая кредиты, выданные непосредственно банком, автомобильные кредиты, кредиты в местах розничных продаж, задолженность и овердрафты по кредитным картам. Мы оперируем величиной общего объема депозитов и кредитов в денежном выражении, а не их числом, поскольку это точнее отражает ценность для потребителя.

За границами исследования остались малый и средний бизнес, крупные корпорации, паевые инвестиционные фонды и страховые компании.

### *Агрегирование данных*

Поскольку объем услуг мы определяем как по числу транзакций, так и по общему объему кредитов и депозитов, один показатель включает в себя различные единицы измерения. Общий индекс объема построен путем агрегирования средних показателей трудозатрат, приходившихся в 2006 г. на единицу объема оказанных услуг в проанализированных странах. Метод агрегирования полностью соответствует базовой методологии, согласно которой используются показатели, взвешенные по ценам за единицу оказанных услуг. Средние внутренние цены за единицу объема оказанных услуг замещены средними трудозатратами по ЕС и США на единицу объема и взвешены по уровню трудозатрат, что вызвано техническими проблемами, возникающими при использовании цен за единицу объема оказанных услуг для измерения ценности для потребителя. В розничном банковском бизнесе клиенты часто мигрируют от одного продукта к другому, даже если эти продукты не являются взаимозаменяемыми; это означает, что динамика спроса на конкретные продукты не позволяет точно оценить изменение ценности. Об этом ясно свидетельствует (по крайней мере, в краткосрочной перспективе) статистика по депозитам и платежным операциям, где цены привязаны к колеблющимся процентным ставкам (вмененные издержки), а спрос неэластичен.

### *Индекс трудозатрат*

Общий объем трудозатрат в розничном банковском бизнесе включает количество человеко-часов, затраченное финансовой организацией на предоставление перечисленных выше финансовых услуг. Относительная численность занятых в банковском бизнесе скорректирована с учетом доли розничных услуг в банковском секторе. Трудозатраты сотрудников, выполняющих работу, не связанную с розничным бизнесом, вычитаются из общей суммы, которая также скорректирована с учетом средней продолжительности рабочего времени и работ, передаваемых сторонним организациям. В исследовании использованы данные государственных статистических служб; информация, накопленная McKinsey в процессе выполнения проектов, а также экспертные оценки, основанные на консервативном подходе. Чтобы оценить численность сотрудников, выполняющих не связанную с розничным бизнесом работу, применялся функциональный анализ издержек Федеральной резервной системы (для США) и использовались данные, полученные в ходе проведенных McKinsey интервью с экспертами компаний и сторонними экспертами, а также данные по проектам, выполненным для клиентов в различных странах.

### *Синергетический эффект*

Повышение производительности одновременно по нескольким направлениям создает синергетический эффект, т. е. результат, превышающий суммарное воздействие всех отдельно взятых факторов. Для наглядности мы пропорционально распределили эффекты совместного воздействия различных факторов, объясняющих отставание в производительности (сочетание менее эффективных процессов и меньшей активности в осуществлении платежных операций), с учетом степени значимости каждого фактора. При этом фактору малого размера кредитов и депозитов не приписывалось никакого синергетического эффекта, поскольку он рассматривался как внешний и независимый (он в большей степени обусловлен уровнем национального дохода, чем эффективностью операционной деятельности российских розничных банков).

### Ограничения

Использованная методология имеет определенные ограничения. В будущих исследованиях мы уточним методологию измерения выпуска и будем использовать более строгие показатели трудозатрат. В исследовании не делалась поправка оценок объема на разницу в качестве оказываемых услуг, и измерение объема по каждой категории продуктов может содержать погрешности. Статистику по трудозатратам сложно собрать из-за недостатка официально опубликованных данных по розничному банковскому бизнесу, поэтому приводятся оценочные данные. Наконец, использование рыночных обменных курсов вместо паритета покупательной способности с методологической точки зрения может быть спорным, поскольку влияние динамики функции ценности на внутренние цены не всегда поддается однозначной оценке.

### ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Источник	Данные
<i>Российские</i>	
Росстат	Занятость в банковском секторе
Центральный банк РФ	Количество банков, объемы кредитов и депозитов, количество транзакций, банковские инструкции (по процессам, отчетности и т. п.), доля иностранных банков на рынке
Отчеты банков и Почты России	Объемы кредитов и депозитов, количество транзакций, количество сотрудников
Информация, предоставленная клиентами	Карты и характеристики процессов, структура занятости в разрезе розничного и корпоративного бизнеса
<i>Международные</i>	
Статистические службы Польши, Испании, США, Нидерландов и Швеции	Занятость в банковском секторе
Центральные банки Польши, Испании, США, Нидерландов и Швеции	Количество банков, объемы кредитов и депозитов, количество транзакций, доля иностранных банков на рынке
Global Insight	Обменные курсы по паритету покупательной способности
Economist Intelligence Unit	Прогноз реальных заработных плат в России
McKinsey Global Profit Pools	Выручка и объемы банковских продуктов в различных странах
Отчеты глобального института McKinsey	Пример эффекта от централизации бэк-офиса, данные по объему финансовых активов в разных странах, доля розничного банковского сектора в занятости в разных странах
Сравнительные показатели по передовому опыту из практики McKinsey	Трудозатраты в различных каналах совершения транзакций, оценки возможных улучшений в результате централизации бэк-офиса и т. п.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Высокая производительность — основа устойчивого экономического роста. Однако на сегодняшний день производительность в России по-прежнему низка: в среднем по проанализированным секторам она составляет лишь 26% от уровня производительности в США. Правительство РФ поставило рост производительности в качестве одной из ключевых задач, без которой Россия не сможет к 2020 г. удвоить ВВП на душу населения. Реализация данной цели потребует ежегодного роста производительности труда примерно на 6%. Кризис только усилил необходимость безотлагательных мер по повышению производительности. России нужна новая парадигма роста, основанная на высокой производительности основных факторов производства, а не на благоприятной конъюнктуре сырьевого рынка.

В результате анализа пяти важнейших для российской экономики секторов были выявлены три основные группы проблем, определяющих отставание от США по производительности.

### 1. Неэффективная организация труда.

В зависимости от сектора этот фактор обуславливает от 30 до 80% отставания в производительности. Для российских компаний характерны такие недостатки, как низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, а также дефицит навыков управления проектами.

### 2. Устаревшее оборудование и неэффективные технологии.

Почти 40% российских теплоэлектростанций работают на устаревшем оборудовании, а 16% сталелитейных заводов используют устаревшие мартеновские печи. На долю этого фактора в различных отраслях приходится от 20 до 60% отставания.

### 3. Структурные особенности российской экономики.

Это менее значимый фактор, который объясняет 5–15% отставания. К структурным особенностям относятся, например, относительно малый размер розничных кредитов и депозитов вслед-

ствие более низкого уровня дохода в России или традиционно сложившийся недостаток сталепрокатных мощностей и, как следствие, низкая доля продукции высоких переделов в выпуске.

Повышение производительности потребует совместных усилий государства и компаний по решению наиболее важных задач.

*Стимулировать конкуренцию.* Уровень производительности в отраслях во многом отражает сложившийся в них уровень конкуренции. Розничная торговля и сталелитейная промышленность — наиболее производительные из пяти рассмотренных отраслей, отличающиеся самым высоким уровнем конкуренции. В них почти нет государственных компаний. Если говорить о крупнейших российских сталелитейных компаниях, то в основном им приходится конкурировать на мировом рынке. Обратная картина в электроэнергетике, которая до недавнего времени была естественной монополией. Добиться усиления конкуренции можно путем устранения законодательных и административных барьеров, тем самым обеспечивая равные условия конкуренции. Необходимо также повысить производительность самих государственных компаний.

*Реализовать программы повышения операционной эффективности.* Избыточные и зачастую устаревшие правила и нормы, а также чрезмерно бюрократизированные процедуры получения согласований снижают эффективность бизнес-процессов. В то же время даже без каких-либо изменений в режиме регулирования российские компании способны значительно поднять уровень производительности. Этого можно добиться с помощью программ повышения операционной эффективности, основанных на применении принципов «бережливого производства».

*Внедрить комплексный подход к планированию и развитию территорий.* Недостаточно эффективное планирование отрицательно сказывается на развитии инфраструктуры, приводит к повышению

рисков и удорожанию инвестиционных проектов во всех отраслях экономики. Разработка и обеспечение эффективной реализации генеральных планов городов и регионов, равно как и создание единой базы данных земельных участков, позволят сократить время, которое придется затрачивать на получение необходимых разрешений и согласований, а значит, увеличить производительность.

*Реализовать программы поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты.* Мобильность трудовых ресурсов чрезвычайно важна, так как обеспечивает их перераспределение между отраслями и регионами по мере повышения производительности. Сегодня мобильность ограничена рядом инфраструктурных, жилищных, юридических и культурных барьеров. Федеральное правительство, местные органы власти и бизнес могут способствовать перераспределению трудовых ресурсов, например, за счет улучшения качества систем трудоустройства, стимулирования развития регионов и создания новых рабочих мест.

*Минимизировать сокращение численности занятых.* Высокую смертность в России можно значительно снизить даже в относительно короткие сроки при помощи специальных государственных программ. Политика, ориентированная на поддержку целевой иммиграции, увеличение занятости среди молодежи, женщин и пенсионеров, способна приостановить сокращение численности занятых.

*Модернизировать систему профессионального образования и переподготовки.* Несмотря на высокий уровень грамотности и превосходное техническое образование работников, во всех проанализированных секторах наблюдается нехватка навыков управления проектами, а также ряда специфических функциональных навыков. Совершенствование учебных программ с учетом передового международного опыта и усиление их практической составляющей позволят повысить уровень навыков во всех отраслях.

*Повысить уровень развития финансовой системы.* Консолидация финансовой инфраструктуры, расширение перечня доступных для инвестирования финансовых инструментов, стимулирование долгосрочных сбережений и реструктуризация банковской системы позволят России не только более эффективно накапливать внутренние финансовые ресурсы и мобилизовать капитал из внутренних источников, но и повысить эффективность его размещения.

Сегодня России нужна новая парадигма роста, основанная на росте производительности. Кризис создает возможности и дополнительные стимулы, позволяющие преодолеть отставание России по уровню производительности и добиться устойчивого долгосрочного развития экономики.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотели бы отметить ценный вклад консультантов и партнеров McKinsey, работавших над данным исследованием, — Руслана Алиханова, Вячеслава Владимировича, Валентина Гаврилова, Марию Каложкину, Романа Подкорытова, Дмитрия Попова, Степана Солженицына, Дениса Тафинцева, Одда Кристофера Хансена, Аветика Чалабяна, Сергея Шелухина, Вадима Покотило, Натана Геррманна, Бадуина Регу, Пер-Никласа Хоглунда, Эдварда Чейза, Егора Чистякова, Карстена Шнейкера. Мы также выражаем благодарность Диане Фаррелл и Мартину Бейли.

## ИНФОРМАЦИЯ

McKinsey & Company — международная компания, лидер управленческого консалтинга. McKinsey помогает руководителям совершенствовать работу их организаций — разрабатывать стратегии, повышать эффективность деятельности, оптимизировать организационную структуру — и добиваться значительных устойчивых улучшений.

McKinsey сотрудничает с ведущими российскими и международными компаниями, органами государственной власти, некоммерческими организациями. Репутация McKinsey как надежного консультанта основывается на строгих принципах и правилах, которым мы неукоснительно следуем уже более восьмидесяти лет. Московский офис McKinsey был открыт в 1993 г. За это время в России и СНГ было реализовано более 600 проектов для компаний всех основных отраслей.

Глобальный институт McKinsey (MGI) был основан в 1990 г. как независимое исследовательское подразделение компании

McKinsey для осуществления научных исследований в области экономики. Его главная задача — помочь руководителям бизнеса и государства разобраться в проблемах и механизмах функционирования мировой экономики и предоставить фактические данные, которые могут способствовать принятию важнейших решений в области управления и государственной политики. На официальном сайте Глобального института McKinsey ([www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi)) вы можете получить более подробную информацию о деятельности института, а также ознакомиться с уже опубликованными исследованиями.