

Казахстанский выпуск 18-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, 2015 год

Адаптивность во времена перемен



Вступительное слово

Мы рады представить Вам казахстанский выпуск 18-го ежегодного опроса глав крупнейших компаний мира, проводимого компанией PwC. В этом году свыше 1300 руководителей из 77 стран мира, включая 44 главы казахстанских компаний, поделились с нами своими мыслями.

В прошлом году, в беседе с нашими экспертами руководители компаний выражали *«осторожный оптимизм»* относительно бизнес-среды и перспектив экономического роста.

С тех пор, мы стали свидетелями значительных изменений в экономике Казахстана под влиянием внешних факторов, среди них:

- Геополитическая напряженность в регионе, оказавшая прямое влияние на стабильность рынков.
- Падение мировых цен на нефть и другие сырьевые товары серьезно подорвало сырьевые экономики, обнажая их зависимость от экспорта сырья, как ключевого фактора экономического роста.
- Последствия западных санкций принятых в отношении России, в частности ослабление рубля и опасения насчет возможной рецессии.
- Снижение ВВП Китая, влияющее на ожидания насчет объемов торговли между «Поднебесной» и Европой, и транзитных потоков через Казахстан.



Запуск Евразийского Экономического Союза, созданного на основе ранее заключенного Таможенного Союза, совпадает по времени с геополитической неопределенностью и ожиданиями низких темпов роста в ближайшей перспективе. Растущая взаимозависимость, сопутствующая любому экономическому союзу, поднимает вопрос об устойчивости его участников, их инновационных возможностях и способности формировать стратегии, определять новые перспективы роста, несмотря на «встречный ветер».

Наши бизнес-лидеры четко осознают серьезность влияния внешних факторов и, в свою очередь, прилагают все усилия, чтобы убедиться в том, что их организации овладели самым главным навыком, необходимым для будущего успеха - *«способностью к адаптации в эпоху перемен»*.

Основным вызовом для руководителей бизнеса в такой быстро меняющейся среде является не только построение экономически эффективных организаций, но и их способность к взаимному сотрудничеству для доступа к новым географическим рынкам, технологиям и клиентам.

Отрадно, что руководители уверены в способности своих организаций пережить турбулентные времена в краткосрочной и среднесрочной перспективах, и ведут свой бизнес к будущим успехам.

Выражаю свою искреннюю признательность всем руководителям, принявшим активное участие в нашем исследовании. Их открытое мнение стало важнейшим фактором успеха данного исследования. Вы сможете ознакомиться с некоторыми из их комментариев в данном выпуске.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Akdeniz'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'A'.

Альпер Акдениз
Управляющий партнер,
PwC Евразия

Март 2015





Содержание

<i>Развитие мировой экономики.....</i>	<i>5</i>
<i>Угрозы и возможности.....</i>	<i>10</i>
<i>Ключевые изменения в отрасли и их последствия.....</i>	<i>13</i>
<i>Повышение конкурентного преимущества.....</i>	<i>17</i>
<i>Первоочередные задачи государства.....</i>	<i>22</i>
<i>Кадровый потенциал.....</i>	<i>25</i>
<i>Вопрос девальвации</i>	<i>27</i>
<i>Воздействие санкций на Россию.....</i>	<i>29</i>
<i>Евразийский экономический союз.....</i>	<i>32</i>
<i>Управленческая черта.....</i>	<i>35</i>
<i>Заключение.....</i>	<i>38</i>
<i>Руководители в лицах</i>	<i>39</i>
<i>Методология исследования.....</i>	<i>41</i>
<i>Над исследованием работали.....</i>	<i>42</i>

Развитие мировой экономики

Перспективы роста мировой экономики в ближайшие 12 месяцев

Опрос 2015 года показал, что ожидания казахстанских СЕО благоприятного сценария развития мировой экономики на следующие 12 месяцев упали с 34% в прошлом году до 20% в этом. Стоит отметить, что лидеры бизнеса в других уголках планеты не столь пессимистичны: там хоть и снизились показатели по сравнению с прошлым годом, но в среднем они остановились на уровне 37%. Российские руководители остаются пессимистичны в своих оценках в отношении роста мировой экономики.

СЕО во всем мире готовятся к периоду устойчивого низкого роста, который Кристин Лагард, управляющий директор Международного валютного фонда, назвала периодом «новой посредственности».

«Трудно сейчас что-то прогнозировать, но я думаю, что рост мировой экономики в ближайший год останется на прежнем уровне. Это связано с тем, что в Америке будет наблюдаться ускорение экономического роста, но сможет ли он компенсировать замедление темпов роста в развивающихся странах – непонятно, неясны и перспективы еврозоны. Поэтому где-то будет происходить рост, как в Америке, где-то замедление, как в развивающихся странах, или вовсе рецессия (Россия, Украина), где-то будет поддерживаться рост на минимальном уровне, как в еврозоне».

Владислав Ли
Банк ЦентрКредит

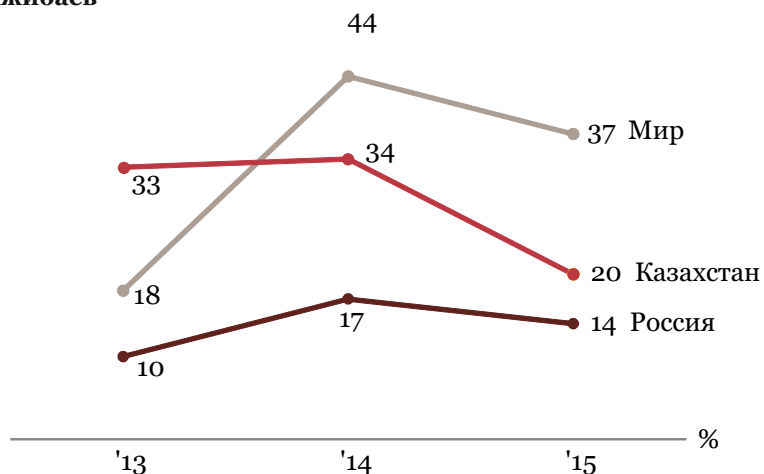
СЕО менее оптимистичны в перспективах роста мировой экономики

«В ближайшие 12 месяцев рост мировой экономики останется на прежнем уровне, но сохранятся также волатильность и пестрота картины. В ближайшие три-пять лет будут продолжаться региональные конфликты, экономические и финансовые кризисы среднего размера, некоторые регионы и крупные страны будут показывать некий рост, однако все зависит от того, что будет происходить в геополитическом плане. В целом мировая экономика не дает оснований полагать, что произойдут кардинальные изменения в росте или снижении».

Кайрат Мажибаев
RESMI

«Считаю, что экономический рост останется на прежнем уровне. Дело в том, что в США очевиден прогресс, но на фоне замедления в Европе и Китае, а также снижения в развивающихся странах произойдет балансировка».

Ельдар Абдразаков
Сентрас Секьюритиз



Степень уверенности в перспективах роста выручки компании в ближайшие 12 месяцев

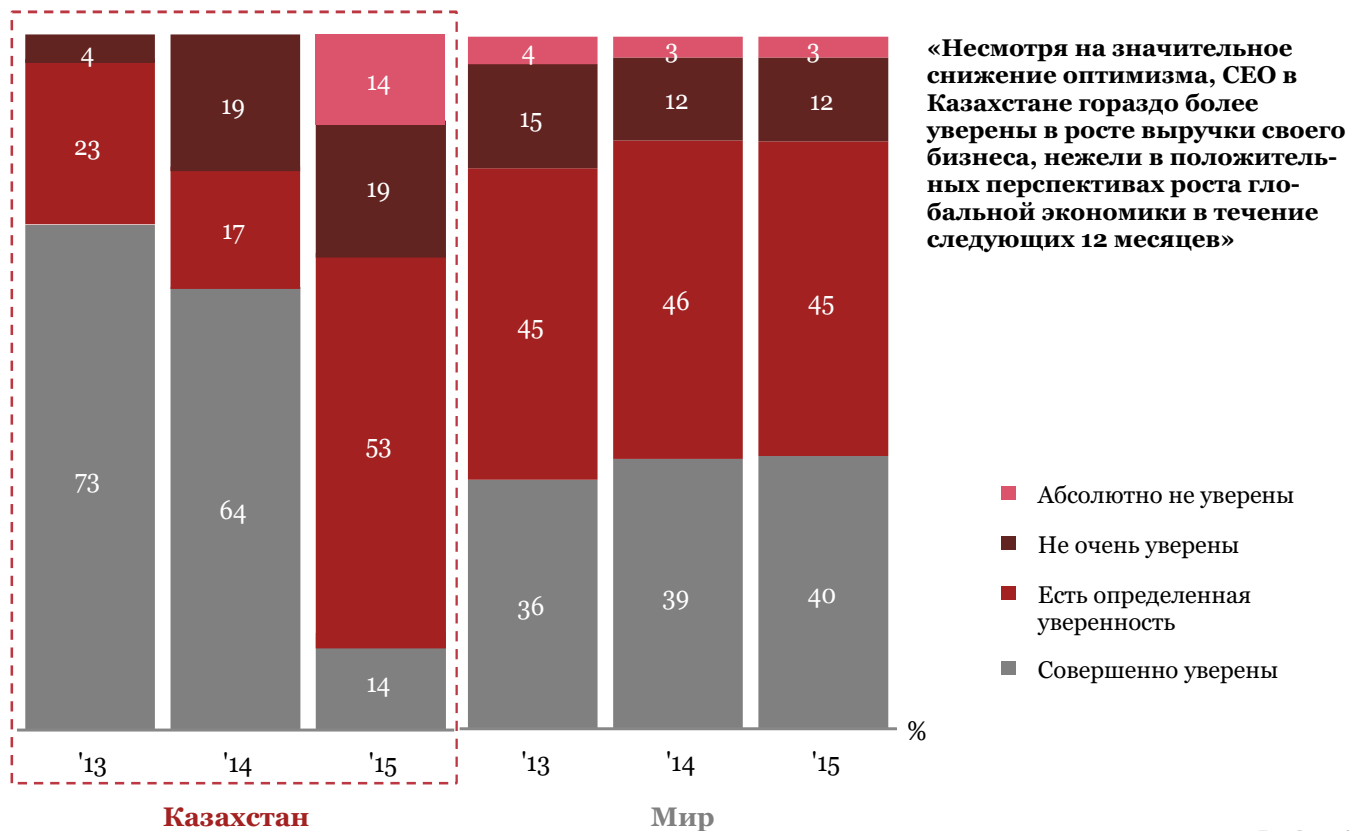
Весьма осторожно казахстанские СЕО подошли к прогнозам роста выручки своих компаний в краткосрочном периоде. Лишь 67% опрошенных (в сравнении с 81% в 2014 году) ожидают роста своего бизнеса в течение следующих 12 месяцев. Между тем СЕО во всем мире более оптимистичны в данном вопросе – 85% ответили, что уверены в росте выручки компании в ближайший год.

«Кока-Кола продолжает инвестировать, создавать новые рабочие места и развивать бизнес в Казахстане. В июне мы планируем запустить работу нового завода по розливу в Астане и ожидаем начать производство к концу того же месяца».

Ахмет Курсад Ертин
Кока-Кола Алматы Боттлерс

«Честно сказать, не очень уверен в росте выручки банка в ближайшие 12 месяцев и связываю это с последними событиями в России, чье влияние на нас достаточно ощутимо. В результате какие-то события будут импортироваться из российской экономики в казахстанскую, например рост инфляции. Все-таки взаимопроникновение бизнеса достаточно большое, и по многим группам товаров у РФ и РК схожие конкурентные позиции, поэтому снижение потребления в России приведет к ухудшению экспортного потенциала со стороны казахстанских предприятий. И это несмотря даже на то, что мы не так много экспортируем».

Владислав Ли
Банк ЦентрКредит



«Несмотря на значительное снижение оптимизма, СЕО в Казахстане гораздо более уверены в росте выручки своего бизнеса, нежели в положительных перспективах роста глобальной экономики в течение следующих 12 месяцев»

Степень уверенности в перспективах роста выручки компании в ближайшие три года

«Что касается трехлетней перспективы, то опять-таки все упирается в текущую экономическую ситуацию. Вероятнее всего, прогноз, который сделал Владимир Путин во время пресс-конференции в декабре 2014 года, о том, что негативный фон на рынке будет еще два года - реалистичный. Полагаю, что в течение ближайших двух лет нам придется столкнуться с определенными вызовами, которые будут связаны с ухудшением экономического состояния, но затем экономика начнет восстанавливаться. Что касается банковского сектора, то в трехлетней перспективе, возможно, он сократится на 30% с учетом слияний (БТА и Казкома, а также Альянс Банка, Темірбанка и ForteBank) и регуляторного требования об увеличении базового капитала до 100 млрд тенге».

Владислав Ли
Банк ЦентрКредит

- Не очень уверены
- Есть определенная уверенность
- Совершенно уверены

Что касается долгосрочной перспективы, деловое сообщество Казахстана продолжает демонстрировать оптимизм в отношении своего бизнеса и надеется на наращивание доходной части в течение ближайших трех лет. Мнение СЕО в других странах не изменилось. 93% опрошенных руководителей крупных компаний во всем мире уверены в росте выручки в ближайшие три года.

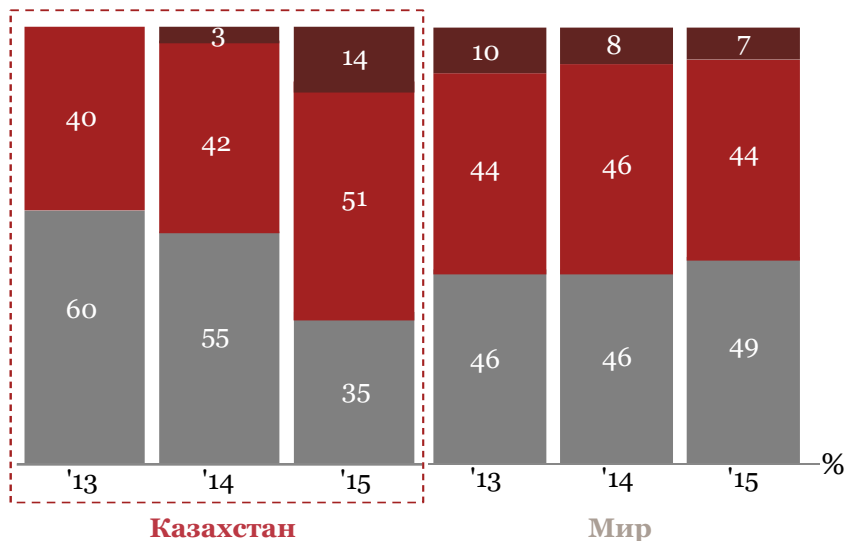
Тем не менее, в этом году возросло количество бизнесменов, неуверенных в положительных изменениях условий для бизнес-развития (14% по сравнению с 3% в 2014-м и 0% в 2013-м году).

«Несмотря на то, что развитие мировой экономики будет замедляться, в отношении себя мы смотрим более уверенно в ближайшие три года. После кризиса 2007 года многие были убеждены, что он скоро закончится и в 2009-м начнется бурный экономический рост. Однако мы уже семь лет живем в состоянии турбулентности, высокого уровня волатильности и изменчивости. Если говорить об уверенности с точки зрения нашей компании, есть определенные экономические тренды и ниши, в рамках которых банк имеет существенный потенциал для развития».

Александр Камалов
Сбербанк

«Мы, по-прежнему, очень оптимистичны в отношении Казахстана и его способности к реформам, укреплению главенства закона. Мы расширяем нашу текущую деятельность, поддерживая МСБ, банки и диверсификацию, для того, чтобы, впоследствии, охватить агробизнес и пищевую промышленность».

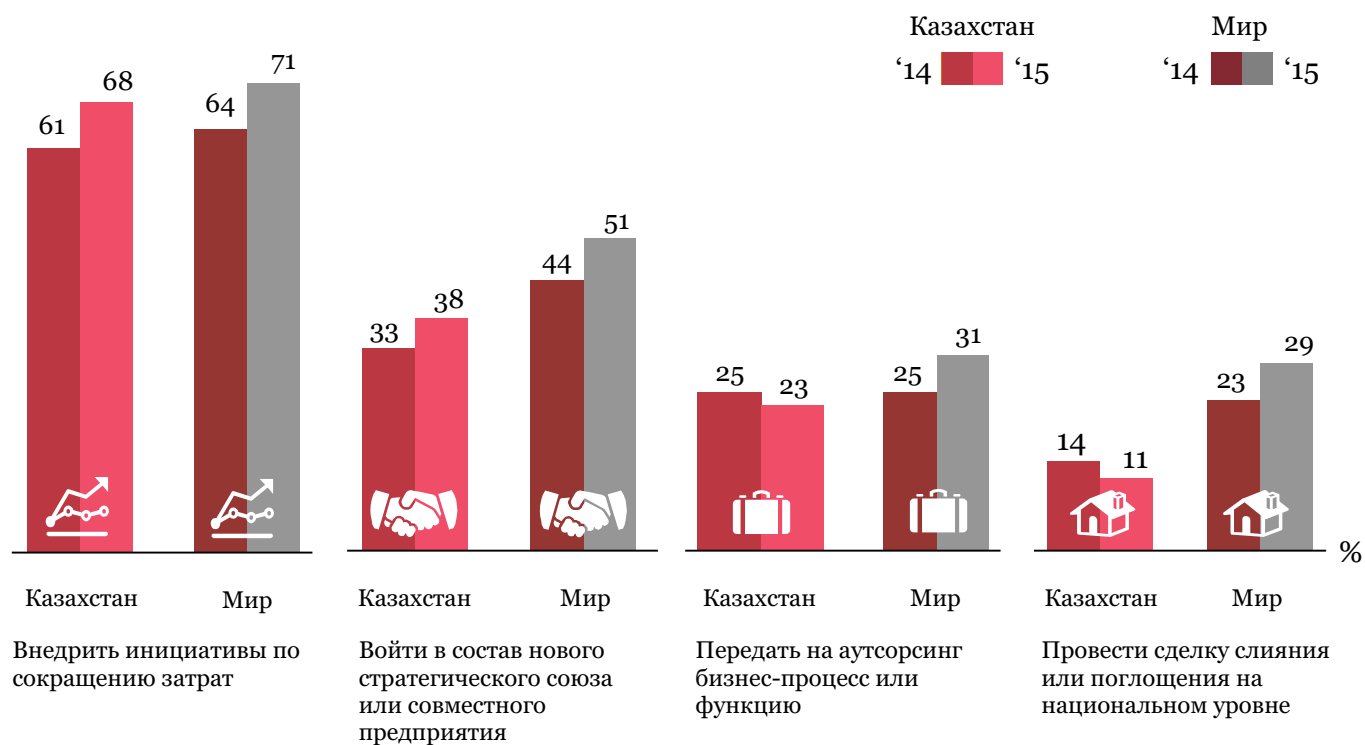
Джанет Хекман
ЕБРР



Шаги в области реструктуризации, планируемые в ближайшие 12 месяцев

Казахстанские СЕО традиционно заинтересованы во внедрении инициатив по сокращению затрат. Здесь наметилось усиление тренда: 68% опрошенных руководителей казахстанских компаний планируют внедрить определенные инициативы по снижению затрат. Это несколько выше показателя 2014 года (61%). В других странах мира внедрение данных инициатив также занимает лидирующее место в планах СЕО (71%).

С 33% до 38% выросло за последний год число казахстанских руководителей, рассматривающих участие своих компаний в стратегических союзах или совместных предприятиях. При этом зарубежные коллеги наших СЕО все еще более расположены к такой форме сотрудничества – 51% в этом году и 44% в прошлом.

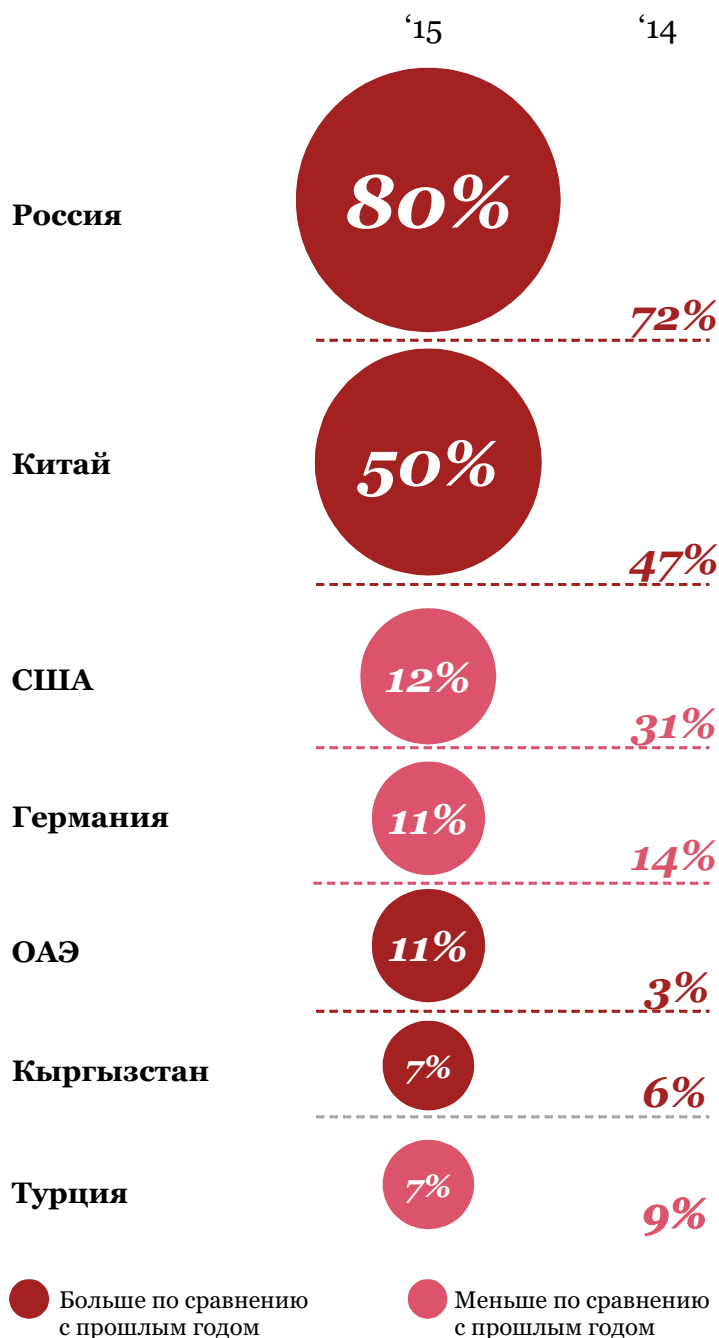


Важные страны для перспектив роста бизнеса в ближайшие 12 месяцев

В этом году четверка стран, представляющих респондентам наиболее важными для перспектив роста бизнеса, не изменилась. По-прежнему лидируют Россия и Китай. Вступление в ЕАЭС с 1 января 2015 года способствует данной исторической тенденции. Важность северного соседа для перспектив роста бизнеса была отмечена 80% респондентов, против 72% в предыдущем. Растущая важность Китая для казахстанских предпринимателей подтверждается 3%-ным увеличением доли ответов в пользу «Поднебесной» до 50%.

Для 12% руководителей США остаются важной страной-партнером в отношении перспектив роста, что значительно ниже 31% опрошенных в прошлогоднем исследовании. Значимость Германии для казахстанского бизнеса ослабла с 14% в прошлом году до 11% в текущем. Четвертое место с Германией делят ОАЭ, неожиданно появившиеся среди лидирующих стран, представляющих интерес для роста.

Пятое место по значимости для роста бизнеса разделили Турция, упоминаемость которой снизилась с 9% до 7%, и Кыргызстан, значимость которого возросла с 6% до 7%, возможно, в преддверии вступления Кыргызстана в ЕАЭС.

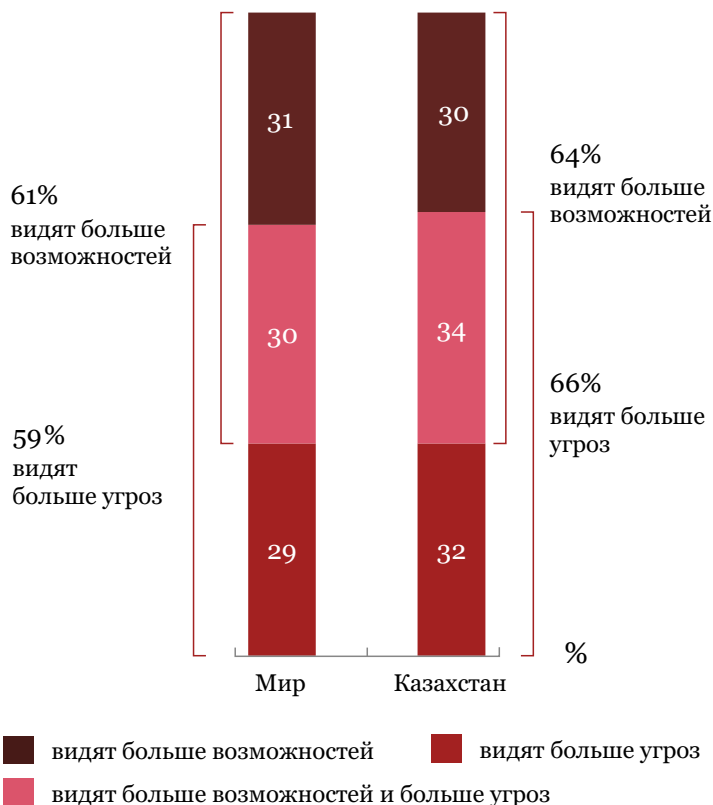


Угрозы и возможности

Угрозы и возможности в сравнении с тремя годами ранее

Около трети респондентов (30%) отметили возросшие возможности для развития, а 32% считают, что сейчас больше угроз, чем три года назад. В этом году 34% руководителей ожидают увеличения как возможностей, так и угроз. Таким образом, 64% опрошенных ждут роста перспектив в предстоящее время, а 66% – больше угроз.

Оценка бизнес-среды зарубежными СЕО лишь незначительно расходится с оценкой казахстанских коллег. 61% руководителей компаний в мире ожидают больше возможностей, 59% – угроз.



«Мы понимаем, что, с одной стороны, угроз сегодня больше, с другой – есть определенные дополнительные возможности, которые открываются именно в розничном бизнесе. Так, уровень проникновения интернета и банковских услуг в Казахстане гораздо ниже, если сравнивать с показателями европейских стран. Зато все большее их развитие скажется на появлении новых рынков. Классический пример – рынок телекоммуникаций. В свое время все считали, что появление сотовой связи полностью убьет стационарную, но на самом деле просто появился новый рынок. То же самое говорили про стационарный интернет, который должен был заменить появившиеся технологии Wi-Fi, 3G и 4G. В свою очередь, проникновение интернета сулит для банков новые возможности для развития. Вместе с тем, Казахстан все больше интегрируется в мировую экономику, а это новые перспективы с точки зрения торгово-импортных операций и трансферов с соседями. Основная же угроза – геополитическая нестабильность».

Александр Камалов
Сбербанк

«Угроз теперь больше, чем три года назад, и они связаны с ситуацией в регионе. Сейчас наблюдается разлом между западным миром и Россией как попытка дедомонизации мира. К сожалению, это происходит недалеко от Казахстана, и в это вовлечены Россия, Иран и Китай, с которыми у нас союзнические отношения. В прошлом году мы также отмечали, что угроз для мировой экономики стало больше, чем три года назад, как и, соответственно, для Казахстана и нашей компании, которая инвестирует в проекты, значимые на национальном уровне.

При этом не могу сказать однозначно, существует ли больше возможностей для развития у нашей компании, чем три года назад, ведь тогда ситуация была более определенной».

Кайрат Мажобаев
RESMI

Степень обеспокоенности в отношении потенциальных экономических, политических и социальных угроз

В отличие от предыдущего года, когда основным фактором риска, вызывающим беспокойство казахстанских CEO, была волатильность обменного курса (100%), в этом году таковым стала геополитическая напряженность (94%).

Традиционно, на втором месте среди факторов риска, руководители назвали неразвитость базовой инфраструктуры. В этом и предыдущем годах данную угрозу, с разной степенью беспокойства, упомянули 77% и 86% опрошенных соответственно.

В 2014 году на третьем месте следовало замедление роста на быстрорасту-

щих рынках – 84%. Однако в 2015 году его сменила угроза чрезмерного государственного регулирования, которая вошла в топ-список этого года для 73% казахстанских CEO. Данный показатель лишь на 5% ниже показателя опроса глав компаний за рубежом, где чрезмерное регулирование было названо основной проблемой 2015 года.

Меры, предпринимаемые правительством для сокращения госдолга и дефицита бюджета, а также ограниченность доступного капитала рассматриваются как потенциальные угрозы для процветания компаний у 59% и 61% опрошенных соответствен-

но. 57% казахстанских CEO высказали свои опасения относительно возможного увеличения налогового бремени. Эти потенциальные угрозы взаимосвязаны, так как в условиях сокращающихся доходов государства, правительство может принять более жесткую фискальную политику для решения проблем бюджета и госдолга. Девальвационные ожидания, нерешенные проблемы с NPL - кредитами и недавнее понижение суверенного кредитного рейтинга ставят под сомнение перспективы получения более дешевых денег в ближайшем будущем.



Степень обеспокоенности в отношении угроз рынку

Руководители крупных предприятий сталкиваются с широким спектром рисков в своем бизнесе. По результатам опроса 2014 года, угрозами, вызывающими наибольшее беспокойство у большинства руководителей, были «Нехватка квалифицированных кадров» (91%) и «Взяточничество и коррупция» (89%). В этом году наиболее актуальными угрозами стали «Высокие или волатильные цены на энергоносители» (88%), «Нехватка квалифицированных кадров» (85%) и «Изменения в расходах и поведении потребителей» (85%).

В глобальных масштабах деловое сообщество более обеспокоено угрозами, исходящими от «Нехватки квалифицированных кадров» и «Киберугрозами, включая недостаточную защиту данных», в то время как в Казахстане только 37% опрошенных CEO обеспокоены такими угрозами, как кибербезопасность.



«Что касается угрозы «Нехватка квалифицированных кадров», то здесь стоит отметить, что сегодня мы испытываем дефицит менеджеров среднего звена по причине существовавших проблем в образовании в «нулевых». Надеюсь, что через три-четыре года в сфере притока кадров наметятся качественные улучшения и работодатели получат обратный эффект».

Аскар Канафин
Ordabasy Group

«Если говорить о современном банковском бизнесе, то основная угроза для него исходит не от других банков, а от ИТ и телекоммуникационных компаний, которые постепенно начинают забирать под себя сегмент традиционных банковских услуг».

Александр Камалов
Сбербанк

Ключевые изменения в отрасли и их последствия

Какие отраслевые тенденции, по мнению CEO, будут иметь негативное влияние на отрасль в течении последующих 5 лет?

Сегодня картина мира активно меняется, что приводит к существенным изменениям в различных индустриях и экономиках многих стран. CEO крупнейших компаний мира четко осознают вызовы, стоящие перед их отраслями. «Чрезмерное регулирование», «Нехватка квалифицированных кадров» и «Меры, предпринимаемые правительством для сокращения госдолга и дефицита бюджета» больше всего беспокоят руководителей на глобальном уровне.

Такие глобальные тенденции, как смена лидеров в глобальной экономике, научно-технический прогресс и демографические изменения, обозначенные CEO еще в опросе 2014 года, приведут к существенным сдвигам в будущем.

В этом году, 78% зарубежных руководителей проявили наибольшую обеспокоенность в отношении изменений в отраслевом законодательстве. Две трети (66%) казахстанских руководителей бизнеса разделяют данную озабоченность. В России это мнение разделяют 54% опрошенных. А китайских CEO больше всего беспокоит увеличение количества конкурентов (78%) и изменения в поведении клиентов (77%).



По мнению СЕО, изменения в отраслевом законодательстве могут иметь наиболее серьезные последствия для бизнеса



«Достаточно серьезные последствия мы ожидаем от изменений как в технологиях, лежащих в основе процесса производства продукции и оказания услуг, так и в предпочтениях покупателей. Приведу два примера. Один из них мы часто упоминаем – в рамках подготовки стратегии для группы Сбербанк на 2014–2018 годы был проведен анализ разных рынков мира и выявлен следующий тренд. На уже зрелых европейских рынках порядка 65% от всей клиентской базы являются самостоятельными, то есть для получения продуктов и услуг банка им не нужно идти в офис фининститута, а достаточно воспользоваться гаджетом, с помощью которого можно провести операцию в режиме онлайн. С другой стороны, обратимся к опыту китайской компании Alibaba. На базе этой площадки был разработан сервис Yu'e Bao, который стал очень популярным, поскольку предлагает годовой доход в 4,5% против 0,35% по банковским депозитам и возможность забрать деньги в любой момент. Уже в первый месяц работы он привлек \$931 млн. На эти средства Alibaba стала выдавать микрокредиты в рамках электронной коммерции. И наш рынок постепенно идет к этому.

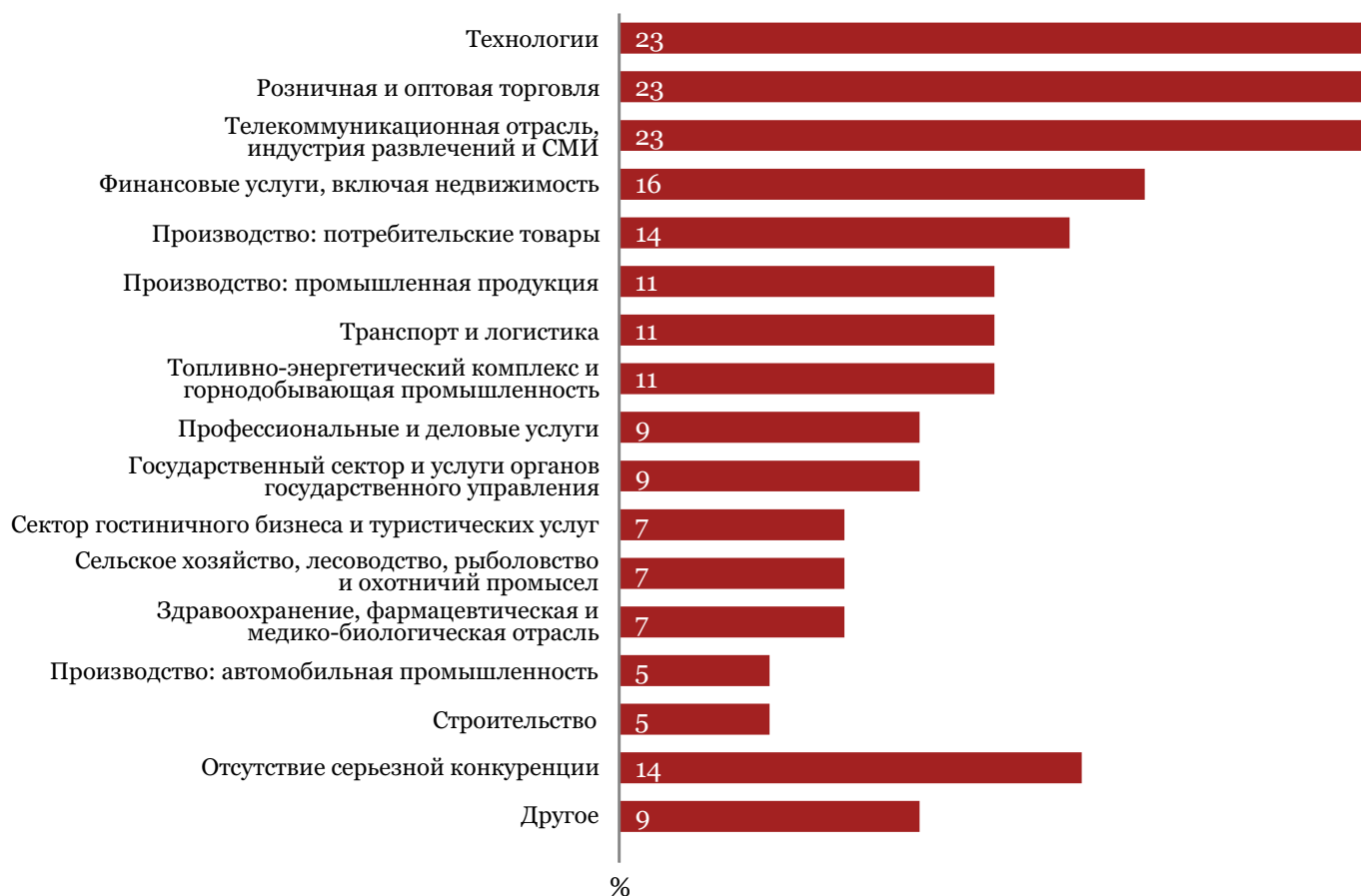
Видя, как и куда развивается рынок, группа Сбербанк приобрела три четверти доли в уставном капитале системы электронных платежей «Яндекс.Деньги». Компании подписали соглашения о создании СП на базе «Яндекс.Деньги» с целью продвижения новых решений для розничных платежей в интернете. И это только начало».

Александр Камалов
Сбербанк

Вероятность появления конкурентов из других отраслей

Происходящие изменения в мировой экономике могут привести к нарастанию межотраслевой конкуренции. Так, большая часть опрошенных казахстанских СЕО ожидает прихода новых игроков в особенности в таких секторах, как высокие технологии, розничная и оптовая торговля и телекоммуникации.

Тем временем, быстрое развитие телекоммуникационной отрасли уже оказывает влияние на структуру рынка и предпочтения потребителей. Внедрение технологических новшеств в производственные процессы стало ключевым фактором конкурентного преимущества.



«Полагаю, это рознично-оптовая торговля. В качестве примера приведу российскую практику. После очередного банковского кризиса одна торговая сеть начала самостоятельно выдавать потребительские кредиты (за счет своих средств), предварительно разработав кредитный скоринг. Как выглядела схема кредитования? Сеть выпускала облигации, а также брала торговые кредиты у поставщиков. Товар продавала в рассрочку, при этом фиктивная ставка у них была порядка 30%, что ниже, чем в Банке Русский стандарт, но выше, чем в Сбербанке и ВТБ. И тем не менее они «раскрутили» свой бизнес, поскольку клиент получал сразу готовое решение. Человек мог купить бытовую технику, имея при себе паспорт и небольшой первоначальный взнос. В итоге за три года работы (с 2008-го по 2011-й) сети удалось занять достаточно большой объем рынка.»

В Казахстане в торговых сетях можно купить товар в кредит, но лишь посредством банков, которые там представлены. Очевидно, что следующей стадией, особенно с переходом на e-commerce, может стать вышеупомянутый вид продажи с рассрочкой».

Александр Камалов
Сбербанк

«Моей индустрией является банковское дело, очень сложная и в значительной степени регулируемая сфера, так что я не ожидаю появления серьезных конкурентов из других отраслей, за исключением нишевых игроков из некоторых областей, таких как автокредиты, микро-кредитование, мобильное кредитование через новые устройства и так далее».

Ульф Вокурка
Дойче банк

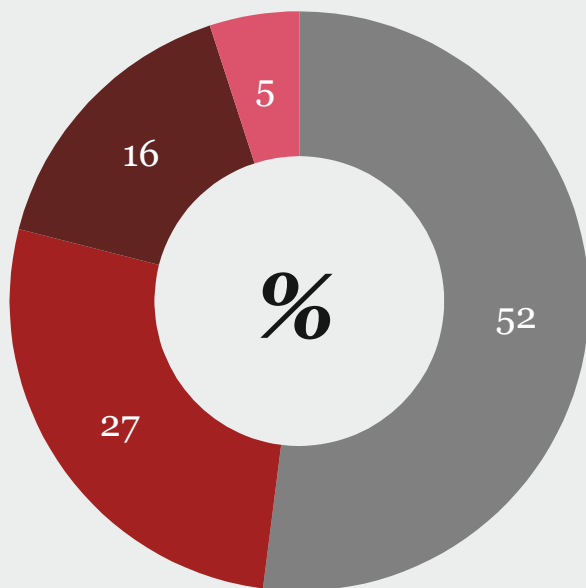


Повышение конкурентного преимущества

Будут ли предприятия серьезно конкурировать в других отраслях, помимо своей основной, в ближайшие три года?

52% руководителей казахстанских компаний рассматривают возможность конкуренции в других отраслях, помимо своей основной, в ближайшие три года. В то же время 27% CEO сомневаются в выходе своих предприятий в новые отрасли, а 16% считают данную возможность маловероятной.

Данные результаты могут свидетельствовать как о попытке диверсифицировать риски, так и о возрастающих возможностях в других отраслях вследствие новых рыночных условий. Немаловажным фактором является вхождение Казахстана в ЕАЭС, по сути создающее новые возможности и расширяющее существующие.



«Сомневаюсь. Крупный бизнес после 2008–2009 годов сильно «просел». Конечно, многие пытаются выйти в разные отрасли, но у них нет соответствующей для этого инфраструктуры, способности масштабно развивать новые компетенции. Возможно, будут предприниматься какие-то попытки, но я не считаю, что они повлекут за собой серьезные изменения или конкуренцию в других отраслях».

Ельдар Абдразаков
Сентрас Секьюритиз

■ Вероятно ■ Сомневаюсь ■ Маловероятно ■ Не знаю

Вышла ли ваша компания на рынки новой для вас отрасли за последние три года?

Большинство опрошенных компаний рассматривали возможность выхода на рынки новой для себя отрасли. Но такие шаги не всегда приносили успех. В силу тех или иных обстоятельств 34% предприятий в Казахстане не вышли на новые рынки, хотя продолжают рассматривать такую возможность.

Несмотря на потенциально меньший операционный опыт, 25% компаний уже вышли на рынок неизведанной для себя доселе отрасли, что свидетельствует о том, что межотраслевые переходы не такая уж и редкость. По данному показателю казахстанские компании уступают аналогам в Западной Европе и России, тогда как китайские компании незначительно отстают от казахстанских по этому же показателю.

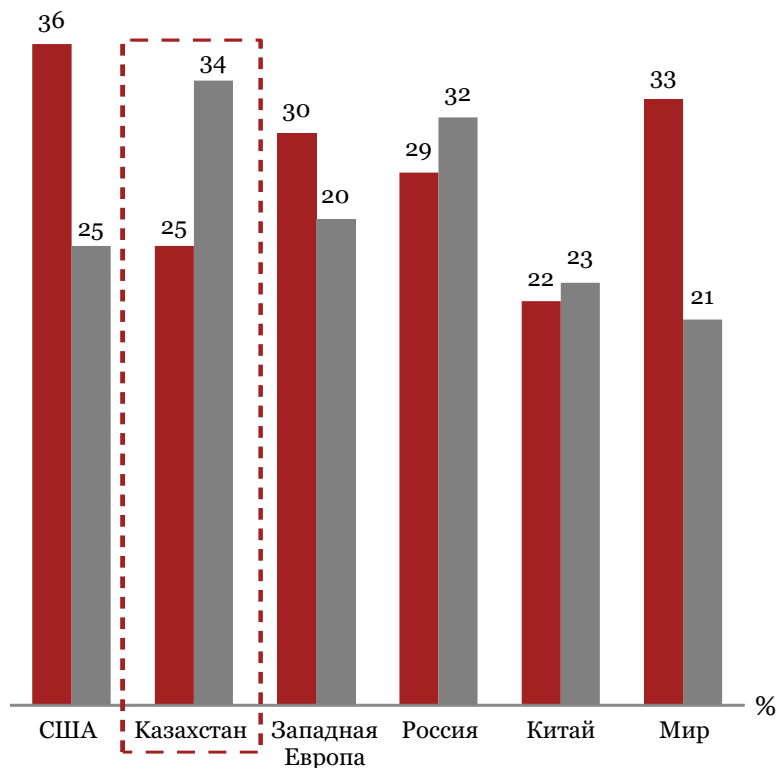
Что означают данные сдвиги в рыночной стратегии для бизнеса в целом? Компании, сосредотачивающиеся на адаптации в условиях быстро меняющегося рынка, вероятнее всего будут иметь преимущество перед конкурентами. СЕО сошлись во мнении, что необходимо с осторожностью подходить к диверсификации портфеля и наращиванию производства.

«Мы сейчас рассматриваем возможность выхода на рынок медицинских услуг, расширяем страхование и его инфраструктурные части. Открыли две клиники, планируем дальнейшее развитие медицинской инфраструктуры и бизнеса. Пока эти клиники ориентированы на наши страховые компании, в дальнейшем планируем расширять данное направление».

Ельдар Абдразаков
Сентрас Секьюритиз

«Да, например, в 2012 году российский Сбербанк приобрел долю в уставном капитале системы электронных платежей «Яндекс.Деньги». В группе Сбербанка появилась дочерняя компания, которая занимается разработкой софта, апплетов и прочих технологий. Кроме того, Сбербанк вышел на рынок страхования жизни и лизинга».

Александр Камалов
Сбербанк

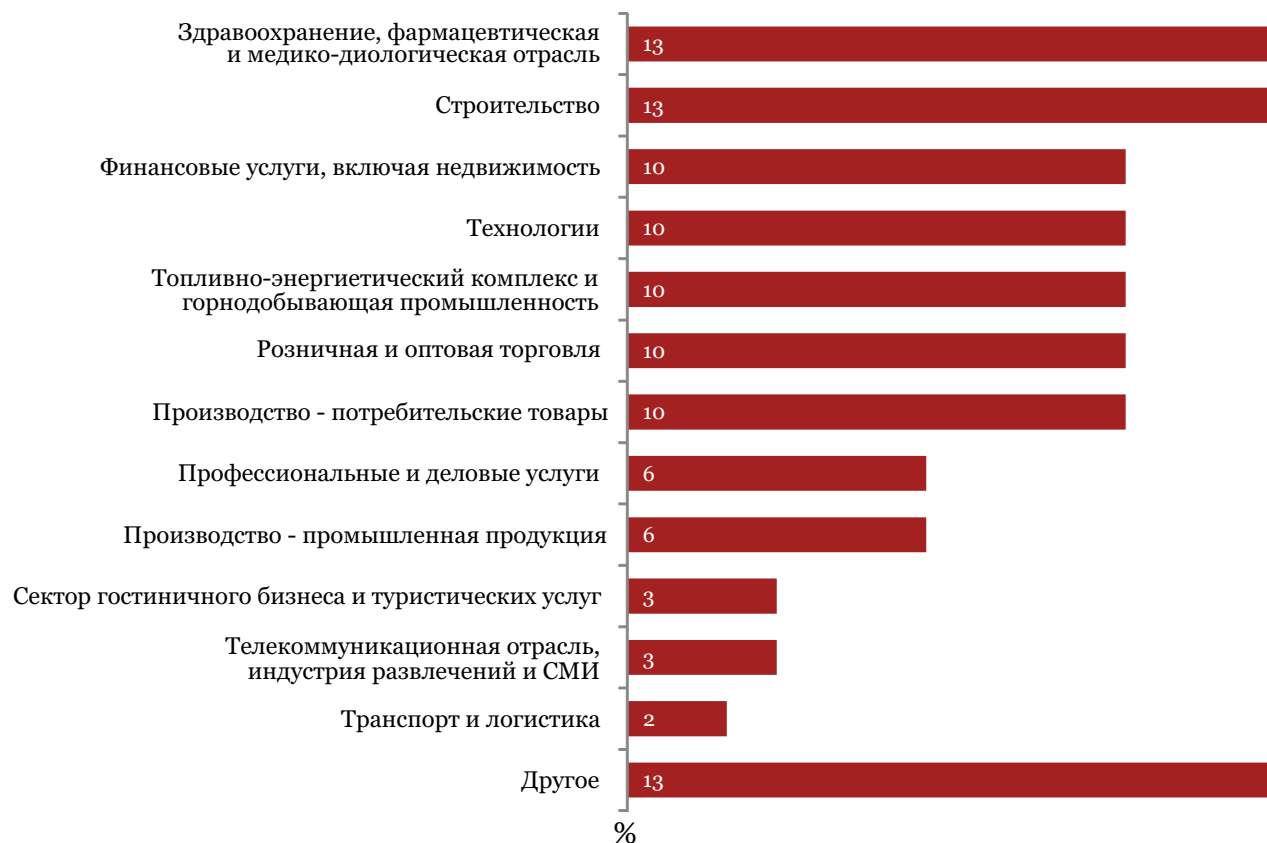


- Да, мы вышли на рынок новой для нас отрасли
- Нет, наша компания не вышла на рынок новой для нас отрасли, но рассматривала такую возможность

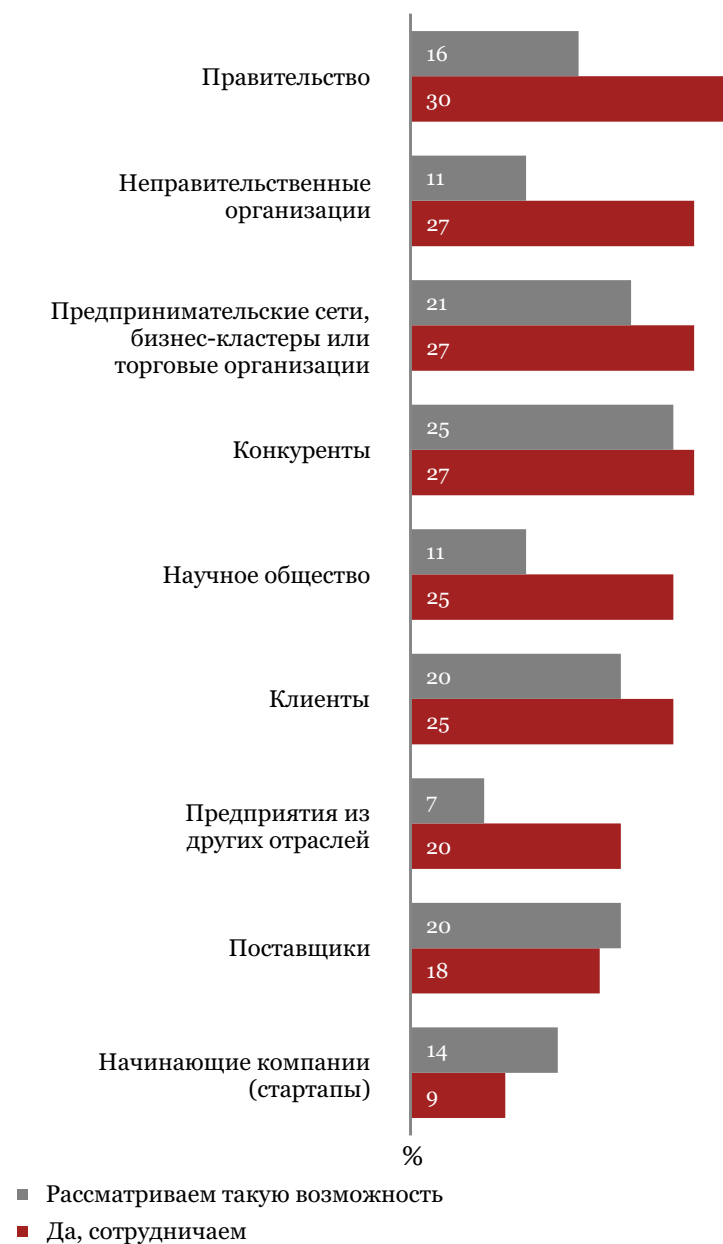
На какие отраслевые рынки вышла или намеревалась выйти ваша компания за последние три года?

Результаты опроса показали, что на сегодняшний день СЕО не имеют стойкой приверженности к какой-либо определенной отрасли. Тем не менее, строительство, здравоохранение и фармацевтика, были основными целевыми секторами для входа новых игроков на протяжении последних трех лет с общим удельным весом в 26%. Несмотря на экономический спад, который негативно отразился на появлении новых игроков, строительная отрасль оставалась наиболее привлекательным и новым направлением для руководителей в Казахстане.

Кроме выше названных отраслей, другие целевые индустрии, выбранные казахстанскими СЕО, равномерно с 10% долей распределились по пяти отраслям: финансовые услуги, включая недвижимость; технологии; топливно-энергетическая и горнодобывающая промышленность; розничная и оптовая торговля; производство потребительских товаров.



Степень вовлеченности в партнерские отношения различными типами организаций в рамках совместных предприятий, стратегических союзов и неформальных объединений



Как казахстанские CEO намерены отвечать на современные вызовы? Один из способов минимизировать риски, возникающие в условиях постоянных изменений в мировой экономике - сотрудничество с более опытными игроками, чьи возможности могли бы дополнить или расширить имеющийся потенциал. Так 51% руководителей компаний в мире ответили, что планируют заключение новых стратегических альянсов или совместных предприятий.

Среди сторон, с кем большинство казахстанских руководителей уже сотрудничает, можно выделить правительство (30%), неправительственные организации (27%), предпринимательские сети, бизнес-кластеры или торговые организации (27%) и конкурентов (27%). Интересно отметить, что лишь 9% уже сотрудничают и 14% рассматривают такую возможность с начинающими компаниями (стартапы).

Три основные причины для вступления в совместные предприятия, стратегические союзы или неформальные объединения

Сегодня новые технологии размывают минимальные требования, необходимые для существования фирм. Партнерские отношения играют важную роль в укреплении потенциала компаний. Это в особенности относится к организациям, которые стремятся создать новые ценности более инновационными способами.

Важно отметить, что руководители вступают в партнерские отношения не только для сокращения расходов, но и для разделения рисков. Выход на новые географические рынки стал главной причиной партнерства для 43% опрошенных. Доступ к новейшим технологиям и привлечение новых клиентов также являются ключевыми факторами партнерства для 38% и 33% руководителей компаний соответственно.

Кроме того, CEO отметили среди основных причин развития партнерских отношений: продвижение бренда или укрепление деловой репутации (29%), доступ к квалифицированным кадрам (24%), развитие инновационного потенциала (21%).



Первоочередные задачи государства

Ожидаемые в Казахстане и России приоритетные направления государственного развития

Развитие физической инфраструктуры



Высококвалифицированный персонал



Доступ к недорогому капиталу



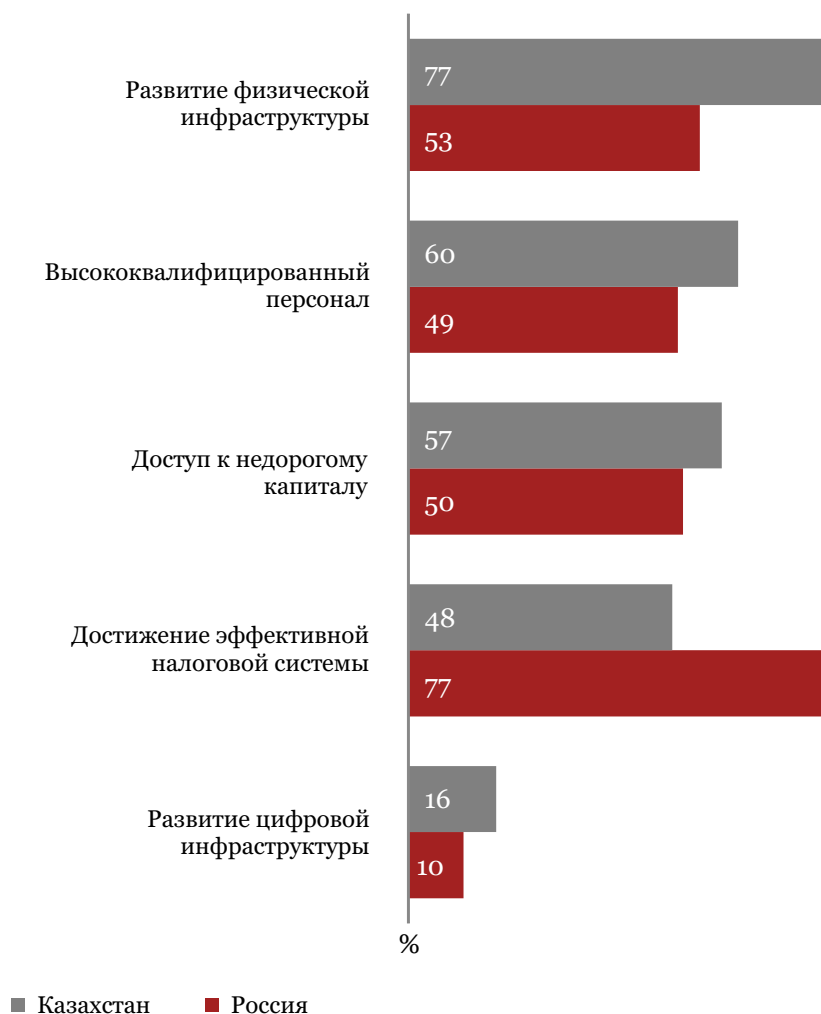
«ЕБРР считает, что проблемы, связанные с падением цен на нефть и газ, девальвацией рубля и санкциями, введенными Россией, являются прекрасной возможностью для инициирования структурных реформ. Кроме того мы видим доказательство того, что правительство также думает в этом направлении».

Джанет Хекман
ЕБРР

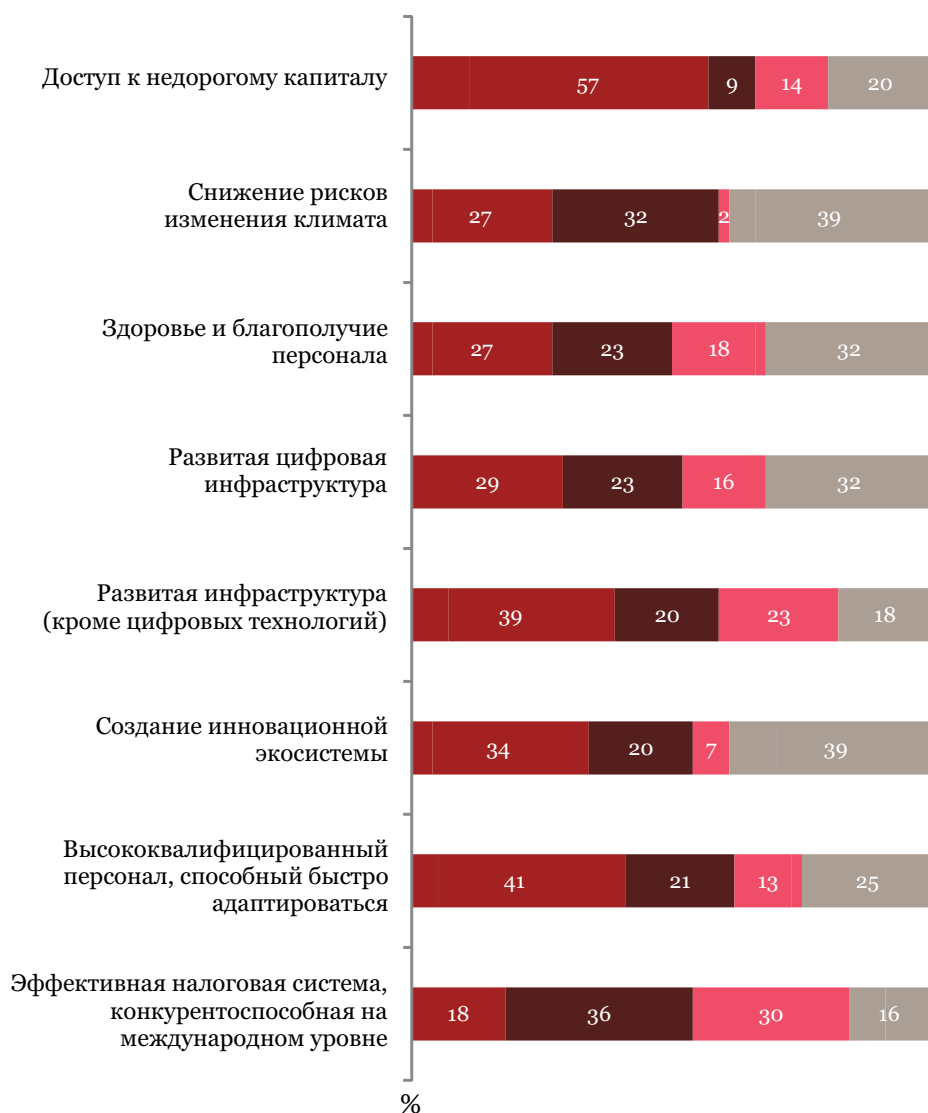
Развитая физическая инфраструктура, высококвалифицированный персонал, доступ к недорогому капиталу – вот на чем казахстанские компании предлагают сконцентрировать усилия государству.

77% опрошенных казахстанских CEO приоритетной целью государственного управления считают развитие приемлемой физической инфраструктуры. А вот в России руководители компаний, как основную задачу для своего государства, выделяют эффективную налоговую систему.

Отечественные респонденты указали, что деловые круги также ожидают от правительства усилий по созданию эффективной и конкурентоспособной на международном уровне налоговой системы, а также адекватной цифровой инфраструктуры.



Государственная эффективность



В этом году результаты исследования показали, что казахстанские СЕО хотели бы видеть работу правительства более эффективной в следующих направлениях:

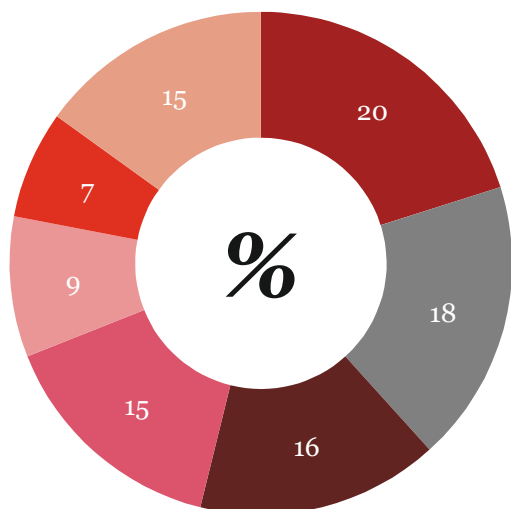
- обеспечение доступа к капиталу;
- высококвалифицированный персонал, способный быстро адаптироваться;
- развитая цифровая инфраструктура.

С другой стороны, руководители компаний в Казахстане наибольшую эффективность правительства отметили в сфере улучшения налоговой системы (30%).

■ Неэффективно ■ Не могу сказать определенно ■ Эффективно ■ Отказ от ответа

Основные ожидания от сотрудничества с государством в ближайшие три года

Казахстанские CEO больше всего заинтересованы в сотрудничестве с государством при решении вопросов развития инфраструктуры – 20%. Такие вопросы, как «Высококвалифицированный персонал», «Доступ к недорогому капиталу» и «Эффективная налоговая система, конкурентоспособная на международном уровне», также были отмечены среди приоритетных, в плане партнерства с правительством в ближайшие три года.



- Развитая инфраструктура (кроме цифровых технологий)
- Высококвалифицированный персонал, способный быстро адаптироваться
- Доступ к недорогому капиталу
- Эффективная налоговая система, конкурентоспособная на международном уровне
- Развитая цифровая инфраструктура
- Снижение рисков изменения климата
- Другое



Кадровый потенциал

В ближайшие 12 месяцев вы ожидаете увеличения, сокращения или сохранения на прежнем уровне численности персонала в вашей компании?

Ускоренные темпы роста бизнеса требуют в большинстве случаев расширения штата сотрудников. Так, 50% CEO в мире планируют увеличивать численность персонала. В Казахстане такие планы есть только у трети опрошенных. Между тем, в прошлом году намерения по увеличению персонала были у 63% казахстанских руководителей, которые отмечали, что основными

факторами, влияющими на численность штата, являются недостаточно высокое качество бизнес-процессов и низкая производительность труда. При том, что в этом году ситуация с качеством бизнес-процессов и производительностью труда значительно не изменилась, общее настроение и неуверенность в росте бизнеса в краткосрочной

перспективе отразились на планах CEO по увеличению количества сотрудников.

45% опрошенных сообщили, что численность их персонала останется на прежнем уровне, а 16% планируют и вовсе сокращать его. Российские руководители планируют осуществить схожие шаги, в отличие от 50% руководителей в мире, планирующих расширение штата.

«Останется на том же уровне. Для нас очень важна производительность труда, поэтому мы хотим ее увеличивать численность персонала, а продолжать переход на новый уровень рационализации расходов и использовать более экономически эффективный подход».

Кайрат Мажибаев
RESMI

«Мы с оптимизмом смотрим в будущее. За последние пять лет мы показали двузначный рост в объемах продаж и ожидаем дальнейшего роста. Мы также занимаемся поиском талантливых людей здесь [в Казахстане], которые смогли бы работать на нас и в других странах».

Ахмет Курсад Ертин
Кока-Кола Алматы Боттлерс



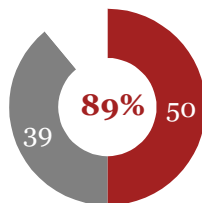
Насколько вы согласны со следующими утверждениями об управлении кадровым потенциалом в вашей организации?

Наличие оптимального сочетания профессиональных и личностных качеств и способность адаптироваться к потребностям бизнеса имеют решающее значение в вопросе управления кадрами. Эти задачи требуют инновационного подхода в управлении человеческими ресурсами. Такой подход позволит сотрудникам гибко мыслить и генерировать новые идеи.

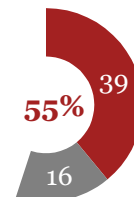
Необходимость в квалифицированных работниках продолжает расти, наряду с потребностью в многофункциональности сотрудников. Для обеспечения бизнеса сотрудниками с необходимыми навыками, компании применяют ряд новых стратегий и подходов к найму и обучению персонала.

Высококвалифицированный кадровый резерв имеет реальную стоимость для бизнеса: исследования показывают, что его наличие может обеспечить до \$130 млрд дополнительной производительности по всему миру.

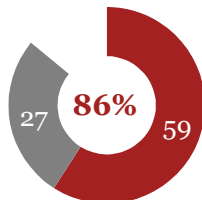
Компания ведет активный поиск перспективных сотрудников в разных географических регионах и отраслях и (или) среди различных социально-демографических групп населения



В настоящее время мы принимаем на работу специалистов, имеющих более широкий диапазон профессиональных знаний и навыков, чем раньше



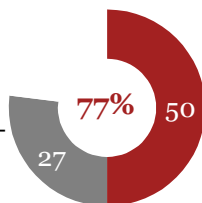
Компания использует многочисленные каналы для поиска перспективных сотрудников, включая онлайн-платформы и социальные сети



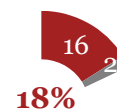
Для поиска и найма перспективных специалистов компания сотрудничает с большим числом сторонних организаций. Такое сотрудничество также предусматривает вариант, когда сотрудник работает одновременно в нескольких компаниях



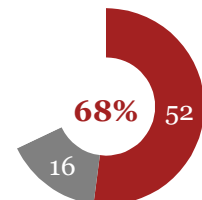
Сотрудники компании приобретают новые профессиональные знания и навыки в рамках программ непрерывного обучения и программ мобильности персонала, которые реализует компания



Компания активнее привлекает специалистов, работающих по срочным трудовым договорам или неполный рабочий день, а также увеличила число функций, переданных на аутсорсинг или выполняемых по договорам обслуживания



Компания регулярно проводит анализ данных, чтобы оценить, насколько эффективно используются профессиональные знания и навыки персонала в компании



- Согласен (согласна)
- Полностью согласен (согласна)

Вопрос девальвации

В этом году, данное исследование проводилось в период крайне неопределенной ситуации, связанной с падением цен на нефть, сложной ситуацией на востоке Украины, введением США и странами ЕС санкций в отношении России, и ответными санкциями России, ограничившими импорт продовольственных и других товаров из стран запада. Все эти внешние для Казахстана факторы значительно усложнили и без того непростую задачу по адаптации к новой реальности членства в Евразийском экономическом союзе, вместе с которым, пришли новые порядки, а также появились дополнительные возможности и риски.

В дополнение к ослабленной российской экономике, пострадавшей от падения мировых цен на нефть и сырьевые товары, введение взаимных санкций оказало крайне негативное влияние на российский рубль. Изменение курса рубля незамедлительно сказалось не только на внутреннем спросе на товары казахстанского производства, особенно в приграничных с Россией территориях, но и на конкурентоспособности отечественного экспорта в России.

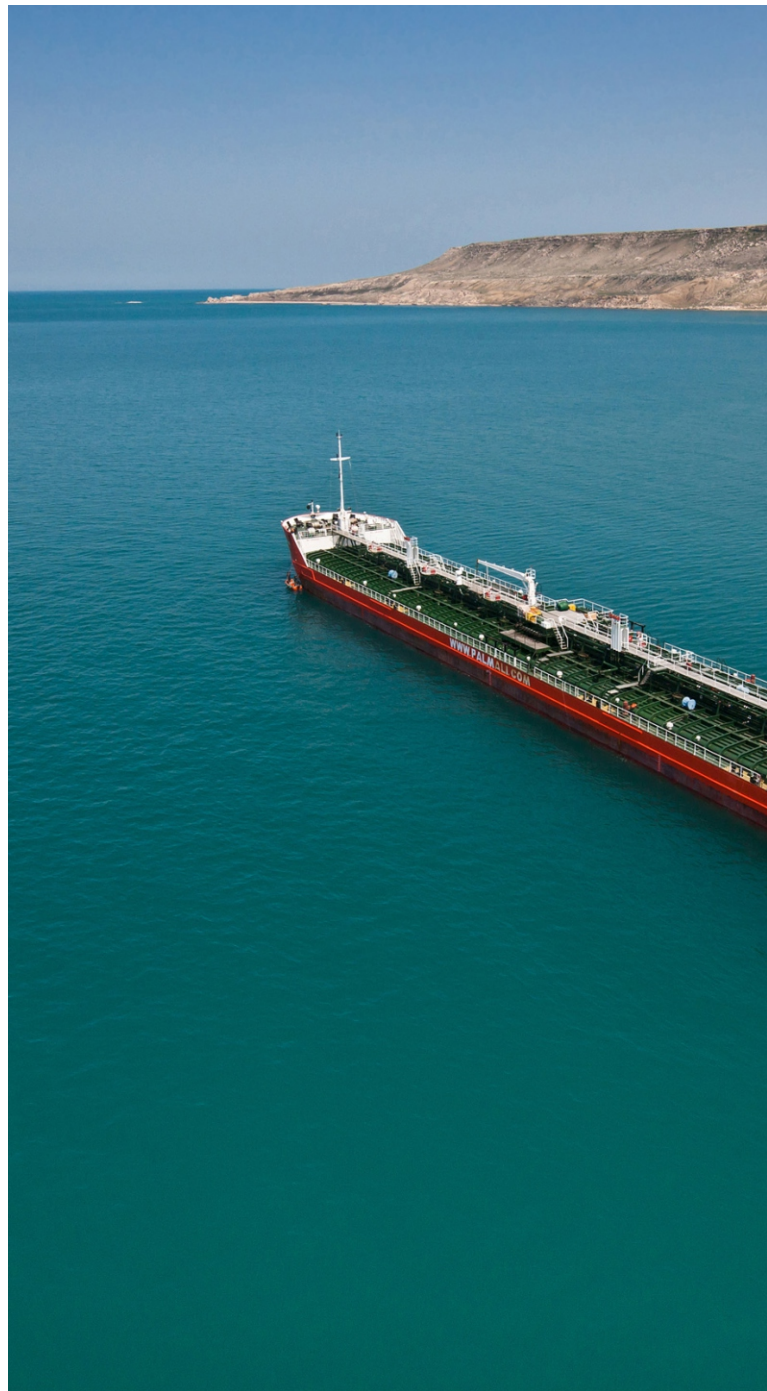
Проведенные интервью, выявили убежденность СЕО в том, что экономическая нестабильность в нашей стране, вызванная девальвацией рубля, чрезвычайно негативна для Казахстана.

В начале февраля, председатель правления Национального Банка, Кайрат Келимбетов, заявил: «... мы не допустим резкой девальвации тенге, и будем работать в рамках плавной и гибкой курсовой политики». Он добавил, что Национальным банком, совместно с Министерством национальной экономики, будет разработан план по дедолларизации экономики.

В ходе опроса, мы также спрашивали руководителей о влиянии прошлогодней февральской девальвации на их бизнес.

Ответы руководителей показали, насколько болезненной для многих оказалась девальвация 2014 года. Компаниям было трудно, а иногда и невозможно поднимать цены или повышать свою эффективность, чтобы полностью компенсировать негативное воздействие девальвации на валютные заимствования и более высокую стоимость импортируемого сырья, материалов и компонентов.

Для некоторых участников рынка, уязвимость страны к валютной нестабильности обнажила недостаточную диверсифицированность экономики, сильно зависящую от изменений мировых цен на нефть, газ, полезные ископаемые и зерно.





Нет единства мнений по преимуществам и недостаткам членства Казахстана в ЕАЭС - об этом чуть позже в отдельном разделе. Большинство руководителей сошлись во мнении, что решение о девальвировании тенге ослабило конкурентоспособность казахстанских компаний относительно российских производителей как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В целом, банкиры были настроены более оптимистично, чем производители и коммерсанты. Некоторым даже удалось повысить маржу после девальвации 2014 года, чтобы компенсировать эффект сочетания высокой заработной платы и инфляции. Однако, картина в первой половине 2014 года, когда высокие цены на нефть и сырьевые товары поддерживали экономику, отличается от текущей ситуации, вызванной резко снизившимися доходами от экспорта нефти и прочих ресурсов, а также валютным давлением.

По словам одного из банкиров: «девальвация несет большие риски роста безработицы и экономического спада. Потеря рабочих мест влияет на кредитоспособность. Мы имеем дело примерно с 2 млн людей. Эффект последней девальвации был нивелирован более высокими зарплатами и инфляцией. Но низкие цены на нефть и девальвация рубля привели к еще более тяжелой экономической ситуации. В прошлом году нам удалось добиться более высокой маржи, но при более низких объемах. Теперь мы урезаем затраты и сокращаем свой персонал примерно на 19-20 процентов. Это означает закрытие некоторых филиалов, но пока еще не уход из секторов бизнеса».

Один из руководителей сообщил нам, что его компания, занимающаяся недвижимостью, воспользовалась снижением курса рубля и начала найм российских специалистов, чья заработная плата в России из-за девальвации упала в реальном выражении. Однако, компании потребительского рынка от фармацевтической и косметической отрасли до отраслей розничной торговли, наблюдают как валютная неопределенность подрывает доверие потребителей и влияет на их доход и перспективы роста.

Больше всего пострадали автодилеры, рынок которых практически рухнул, особенно в северной части страны. Покупатели ринулись приобретать новые и подержанные автомобили южносибирских автодилеров по заниженным ценам, ввиду искусственно созданного курса тенге к рублю.

Воздействие санкций на Россию

Возможности и угрозы

Наш опрос показал значительные расхождения во мнениях в отношении напряженной геополитической ситуации и ее влияния на экономику Казахстана, санкций введенных в отношении России и ответной реакции на это нашего серверного соседа.

Большинство руководителей считает, что санкции, в основном, оказывают негативное влияние из-за тесного сотрудничества Казахстана с Россией. Тем не менее, некоторые полагают, что санкции могут также помочь открыть новые горизонты бизнеса и обеспечить возможность становления новых региональных игроков. Некоторые из них также видят возможности привлечения иностранных инвестиций, которые в обычных условиях «притягивает» Россия.

Такое двойственное восприятие подытожил один из руководителей: «Последствия санкций могут быть как положительными, так и отрицательными. Санкции дают казахстанским компаниям возможность работать на российском рынке, но негативные последствия включают в себя большую зависимость от России. Если в долгосрочной перспективе экономика России продолжит идти на спад, то это, соответственно, негативно отразится на экономике Казахстана».

Один фондовый менеджер дополнил вышесказанное, отметив: «Прямого влияния на наш бизнес нет, но в любом случае любые санкции — это плохо. Мы тесно сотрудничаем с российскими компаниями и производим определенный закуп сырья, материалов, оборудования частично через российские каналы. Соответственно нам приходится прорабатывать альтернативные варианты, которые могли бы обезопасить нашу деятельность. Для фондов, вроде нашего, санкции также предоставляют возможность выйти на новые рынки и заключить выгодные контракты с компаниями из различных секторов».

Руководитель международного банка, ведущего деятельность на региональном уровне, также отметил, что «еще в 2014 году на мировых рынках облигаций был значительный спрос на бумаги казахстанских суверенных и квазисуверенных эмитентов, что по мнению аналитиков, было связано с отсутствием значительных объемов выпуска российских ценных бумаг».

Один руководитель, активно развивающий новые бизнес-возможности, связанные с ролью Казахстана, как ключевого звена Шелкового пути Китай-Европа, считает, что нужно проводить разграничительную линию между отрицательным краткосрочным воздействием санкций и долгосрочной перспективой их влияния, которая, по его мнению, «должна иметь положительный эффект, поскольку санкции дают казахстанским компаниям возможность расширить бизнес на российском рынке».

Заглядывая вперед, один из руководителей отметил, что «России потребуются минимум 10 лет, чтобы вернуться на тот же уровень отношений с Европейским Союзом, как год назад», и кроме того «долгосрочные негативные последствия неизбежно скажутся на экономической ситуации Казахстана, как близкого соседа и члена Евразийского экономического союза».

«Напряженность во взаимоотношениях между Россией и Западом, однозначно, имеет влияние и на экономику Казахстана», - отмечает один банкир, вовлеченный в процессы корпоративного финансирования на местном и международном уровне, - «Мы видим, что некоторые инвесторы и зарубежные партнеры более осторожно подходят к сотрудничеству в связи с неопределенной ситуацией в регионе и вытекающими отсюда политико-экономическими рисками. В то же время с введением Западом санкций против России мы наблюдаем увеличение торгового оборота между нашими странами. Не секрет, что с удешевлением рубля казахстанские потребители предпочитают покупать ряд товаров в РФ. В свою очередь, это бросает вызов отечественному производителю, заставляя усиленно работать над качеством и конкурентоспособностью продукции».

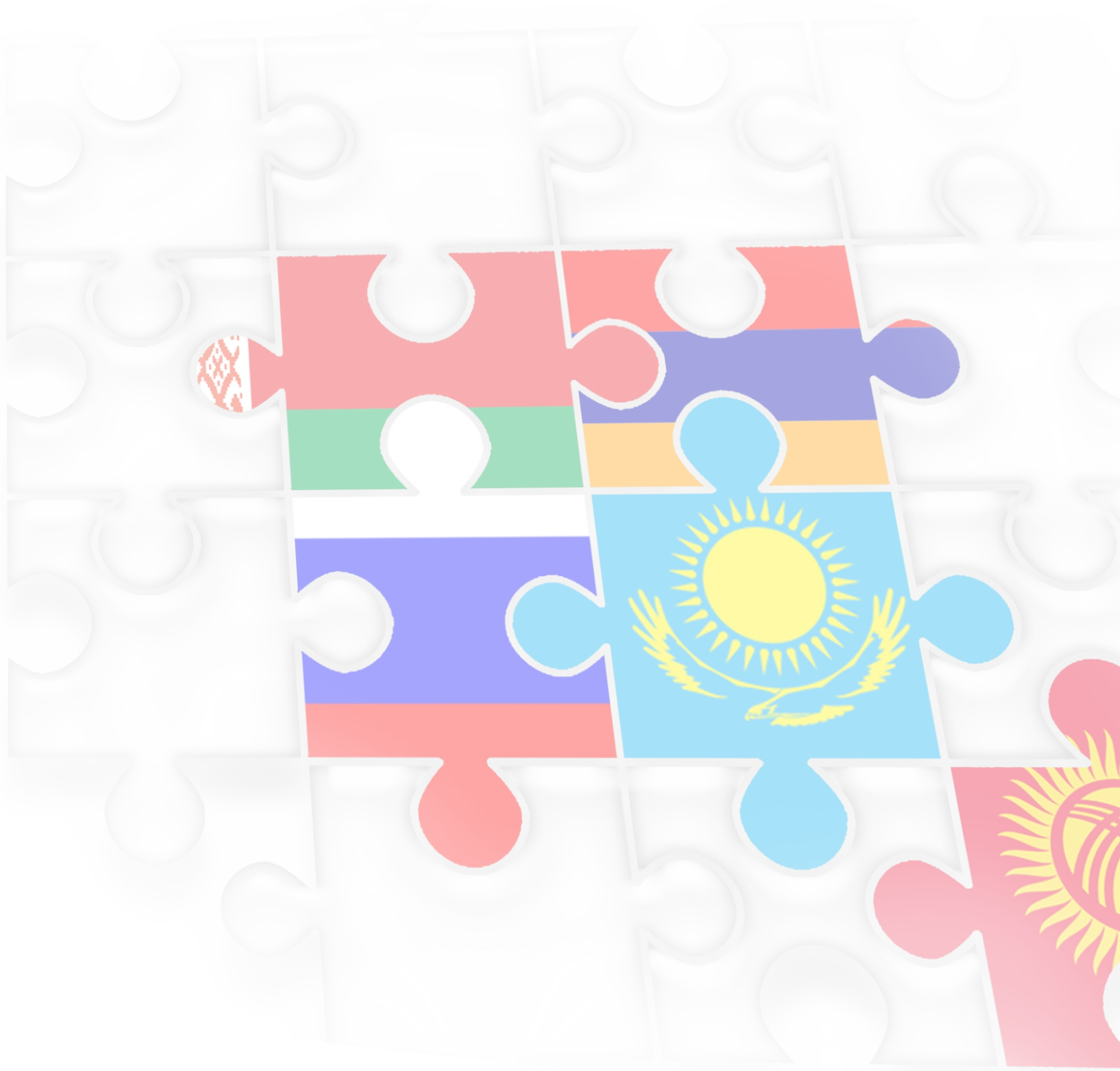
Тем не менее, санкции не являются единственным фактором, влияющим на бизнес между Россией и Казахстаном. Один руководитель успешной мировой компании сообщил нам: «Конечно, если наша компания впервые выходит на рынок РФ, у нее возникают сложности с законодательством, с вопросами финансирования, поскольку, в целом, это довольно дорогое удовольствие. Крупные игроки пытаются искать поддержку на законодательном уровне и через лоббирование. На уровнях более мелкого бизнеса проблемы стоят острее: процветает бюрократия, уровень эффективности очень низок, и бизнесменам приходится учиться работать и взаимодействовать в таких условиях. Если Россия и дальше будет испытывать подобные сложности, у Казахстана появится возможность стать крупным региональным игроком».

Другой руководитель добавил: «Страховые рынки двух стран очень зарегулированы. Вопросы взяточничества и коррупции присутствуют на всех уровнях. Понятно, что казахстанские товары привезти и продавать в России сложно, но не потому что их не пускают, а потому что на местах возникают «нетарифные» вопросы».

Банки, по всей видимости, больше всех пострадали от санкций США, нацеленных на ограничение доступа к финансовым рынкам. Тем не менее санкции имели и другие неожиданные последствия. Один руководитель российского банка, работающий в Казахстане отметил: «Несмотря на то, что санкции оказывают весьма негативное воздействие на наш бизнес, приводя к отложенным возможностям и некоторым финансовым ограничениям, они также заставили нас уделять больше внимания рынкам в странах Азии и Ближнего Востока, таким как Турция, Азербайджан, Афганистан и Пакистан».

«Казахстан активно ищет варианты увеличения торгового оборота с Ираном, и в этой части мы профинансировали порт Актау, что улучшает доступ на иранский рынок. Кроме того, мы уже сотрудничаем с Dubai Port World, который выступит оператором порта Актау и торгово-логистических центров (совместно с КТЖ). Дополнительно ведем переговоры с арабскими фондами по привлечению инвестиций. Расширяем линейку корреспондентских счетов с банками Китая и Кореи», - добавил он.

Возможно, наиболее расширенное мнение принадлежит другому руководителю финансового сектора, который сообщил: «Мы находимся в режиме ожидания». Он также добавил: «Вы должны спросить, как долго будет длиться эта борьба за власть или «игра мускулами» [между Западом и Россией], и кто в итоге окажется сильнее. В конечном счете, экономические вопросы будут определяться итогами политической борьбы».



Евразийский экономический союз

Непростой старт

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) был запущен в начале этого года между Россией, Беларусью и Казахстаном в качестве членов-учредителей. Армения присоединилась к союзу вскоре после его создания, Кыргызстан планирует сделать это в ближайшее время. Членство Украины, так сильно желаемое Москвой, в настоящее время отложено на неопределенный срок.

Новый договор создает экономический союз, в целом, смоделированный по типу Европейского Союза. Он предназначен для облегчения свободного движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также создания согласованной, последовательной политики в различных ключевых секторах экономики. Учредительный документ базируется на правовой базе Таможенного союза и Единого экономического пространства и, как предполагается, учитывает нормы и правила ВТО, так как Россия недавно стала его членом.

Начало нового торгового режима значительно осложнено тем, что рождение нового Союза совпало по времени со значительной девальвацией российского рубля и двусторонними санкциями как в отношении, так и со стороны России.

Руководитель одной из казахстанских компаний привел наглядный пример того, как попытки России ввести санкции на импорт продуктов питания и другие товары из стран ЕС, оказали опосредованное влияние на компании, ведущие торговлю между Востоком и Западом.

«Санкции между Россией и Западом безусловно негативно влияют и на наш бизнес и на всю экономику. Нам, например, стало сложнее ввозить сырье из-за проблем на российско-белорусской границе. В какой-то момент просто стали заворачивать обратно фуры с нашим грузом. И таких операционных осложнений сколько угодно», - добавил другой руководитель.

В результате, связанных с санкциями дополнительных сложностей в начале работы Союза, бизнес-сообщество Казахстана стало более внимательно присматриваться к потенциальным преимуществам и недостаткам объединения. Некоторые руководители уже считают, что создание ЕАЭС - большая ошибка. Другие уверены, что его создание является необходимостью. Это приведет к консолидации рынка и развитию отечественных компаний. Большинство респондентов согласны с тем, что это займет определенное время и потребует скорейшего восстановления позиций, как в России, так и в Казахстане.

Обречен на провал?

Руководитель европейского банка в Казахстане полностью признает теоретическое преимущество создания большого, согласованного рынка, но опасается, что Евразийский союз может быть обречен на провал. Причины этому по его словам заключаются в слишком различных, а иногда и прямо противоположных национальных интересах участников ЕАЭС. Силы участников также неравны из-за наличия доминирующей силы, способной навязать свою волю другим».

Руководитель европейской дочерней компании в Казахстане отмечает, что новый союз, вероятно, будет более выгодным для России, что предоставит возможность Москве контролировать соседние страны. «Я не вижу существенных выгод от присоединения к нему Казахстана. Экспорт из Казахстана в Россию составляет только 6,9% от общего экспорта страны. Кроме того, с девальвацией рубля мы начинаем ощущать большую конкуренцию с российскими компаниями», - добавил он.

Более жесткая конкуренция чувствуется не только на внутреннем рынке. «При текущих обменных курсах казахстанские фирмы очень неконкурентоспособны на российском рынке, и не могут экспортировать в Россию, где внутренние цены на данный момент очень низкие», - отмечает руководитель компании потребительских товаров с растущим производством в Казахстане.

Опасения выходят далеко за рамки того, что грузы задерживаются или разворачиваются назад на границе Белоруссии из-за введенных Россией санкций. Некоторые руководители опасаются, что новый союз усложнит торговые и прочие отношения с Европой и остальным миром. «Членство в Союзе означает, что мы должны будем синхронизировать технические стандарты, регламенты с российскими. В тоже время, если бы мы провели подобную работу по европейским стандартам, оно открыло бы для нас колоссальные возможности - усовершенствование технологий, и создание совместных предприятий», - добавил он. Это особенно важно с учетом амбиций Казахстана по созданию большего количества брендов «сделано в Казахстане» для экспорта на иностранные рынки.

Другой иностранный банкир также считает, что членство в Союзе окажется большой ошибкой для Казахстана: «С девальвацией рубля демпинговые и инфляционные тенденции в рамках союза обостряются и не могут компенсироваться ростом экспорта».

Некоторые руководители предположили, что Казахстан должен упорнее добиваться вступления в ВТО, нежели в ЕАЭС. Один из респондентов отметил: «Когда Россия присоединилась к ВТО, она должна была снизить тарифы. Импортные тарифы на автомобили упали с 30% до 10%. В Казахстане, они по-прежнему составляют 30%. К сожалению, Казахстан не может использовать Таможенный союз в своих интересах, и для нас сейчас важно вступить в ВТО».





Большой рынок - большие возможности

Не все руководители, тем не менее, видят недостатки в экономической интеграции. «Конечно же, я знаю скептиков, которые опасаются за конкурентноспособность наших товаров, но я верю в таланты и предпринимательскую жилку наших бизнесменов и уверен, что казахстанские компании смогут воспользоваться преимуществами ТС и ЕАЭС», - отметил один руководитель компании розничной торговли. «Прежде всего, я вижу в Союзе возможности сильного рынка, в котором наши национальные компании смогут расти и развиваться», - добавил он.

«Консолидация рынка будет способствовать развитию промышленности страны», - согласился руководитель компании, работающей в сфере логистики. «Казахстан является партнером средней величины. Совокупный рынок Казахстана и России в целом обладает необходимой критической массой и по мере большей привлекательностью. Привлечение дополнительных инвестиций позволит нам увеличить темпы промышленного развития страны».

«Еще слишком рано для объективной оценки Таможенного Союза и Евразийского Экономического Союза. Технические моменты и аспекты внедрения требуют тщательных обсуждений. Дьявол кроется в деталях».

Джанет Хекман
ЕБРР

Управленческая черта

Когда мы спросили, какой способностью должны обладать CEO «завтрашнего дня» - стратегическое мышление и умение адаптироваться было озвучено наибольшим числом лидеров бизнеса во всем мире.

Мы попросили CEO из Казахстана назвать одно важное качество, которым главы компаний должны обладать для успешной работы в новой бизнес-среде.

1. Построение долгосрочных отношений

«Умение взаимодействовать с клиентами, инвесторами, партнерами, сотрудниками для того, чтобы обеспечить дальнейшее развитие успешного бизнеса».

Сидик Хан
Глобалинк

«Коммуникационные навыки являются ключевыми, как для внутренних (персонал), так и внешних связей для обозначения положения, целей, политик и практик компании».

Ульф Вокурка
Дойче банк

2. Способность к адаптации

«Возможность адаптироваться к изменчивой бизнес среде. Казахстан является частью мировой экономики и поэтому очень важно понимать и адаптироваться к изменениям, происходящим за рубежом для того, чтобы быть конкурентоспособным, иначе страны с более развитыми экономиками заполнят рынок своими компаниями».

Томас Матеос Вернер
Казахстан Кагазы

«Оперативность и наличие своего видения тенденций рынка. Поскольку в сложившейся ситуации очень важно быстро принимать решения и уметь правильно разрабатывать долгосрочную стратегию компании».

Жанат Умаров
Медсервис плюс

«Мобильность и восприимчивость к изменениям. Поскольку сейчас изменяются не только технологические процессы в работе компаний, но и управленческие механизмы. Меняется и геополитическая ситуация в мире, поэтому умение адаптироваться и принимать быстрые рациональные решения способствуют выживанию и развитию компании в новой бизнес-среде».

Марат Сейткулов
ЗА-BestGroup

«Гибкое руководство. Сейчас многие компании сталкиваются с различными проблемами: девальвация, инфляция, конкуренция. Поиск талантов в данных условиях должен быть гибким, настроенным на переговоры и поиск оптимальных решений».

Пьетро Кала
Жамбыл Цемент

«Профессионализм во всех аспектах работы, мобильность и умение быстро реагировать на изменения».

Раимбек Баталов
Raimbek Group

3. Дисциплина

«Дисциплинированность – чтобы обеспечить последовательность мышления и анализа внешней и внутренней среды, для обеспечения выработки четкого плана действий».

Умут Шаяхметова
Народный банк Казахстана

4. Развитие этики и социальной ответственности

«Я полагаю, что на первый план у современного руководителя должна выходить этика. Профессиональные навыки сегодня стали доступны большому количеству управленцев и уже не являются уникальным товаром. Высокие технологии и авторские права, при наличии достаточного капитала, тоже являются доступными. Уникальным преимуществом, способным выявить лидера индустрии, все больше будет становиться деловая этика управленцев. Социальная ответственность для таких людей будет не просто формой PR для компании, а нормой жизни».

Константин Кулинич
Mary Kay Казахстан

«Честность. Большинство руководителей добились карьерных высот, проявляя организационный талант, решительность, умение вести за собой, знание своего ремесла. Однако, если проанализировать неудачи многих компаний за последние годы, можно убедиться, что нередко за ними стояли неспособность руководителей добиться прямых ответов на простые вопросы, неуважение базовых законов, неумелый риск-менеджмент, а подчас - и просто попустительство относительно нарушения этических норм ведения бизнеса. Честный и порядочный руководитель, в купе с вышеперечисленными качествами, сталкивается с меньшим количеством «неизвестных» в коммерческой деятельности и пользуется большим доверием своей команды».

Андрей Курилин
Ситибанк Казахстан

5. Широта видения

«Важность приобретет адекватность стратегического видения развития твоего проекта и отрасли».

Ержан Мандиев
АЗИЯ АВТО

«Если мы говорим про новые реалии, то я бы выделил сочетание двух черт. Первая - это системное мышление, как способность учитывать большое количество разных факторов, которые существуют не только в твоей отрасли, но в экономике у целом. И вторая - адаптивность, то есть восприимчивость к изменению внешней среды в условиях высокой волатильности».

Александр Камалов
Сбербанк

«Для руководителей компаний очень важно быть проактивным и иметь собственное видение, которым он как лидер делится с командой. Сейчас очень интересная бизнес среда, она более предпринимательская, чем 5-10 лет назад. Решения, основанные на концепции, видении могут обеспечить наилучший результат».

Кайрат Мажибаев
RESMI

Взгляд на мировую экономику

Геополитическая напряженность и высокий уровень неопределенности были отмечены руководителями по всему миру в числе основных факторов, влияющих на экономику.

Только 37% опрошенных на глобальном уровне и лишь 20% руководителей из Казахстана уверены, что глобальная экономическая ситуация улучшится в течение следующих 12 месяцев.

Политические и бизнес-риски для компаний

Настроения руководителей на глобальном уровне отражают большую уверенность, чем у респондентов в Казахстане. В этом году руководители казахстанских компаний гораздо более осторожны в своих ожиданиях в отношении роста доходов в течение следующих 12 месяцев в сравнении с прошлым годом. Снижение оптимизма руководителей компаний в Казахстане возможно вызвано последними событиями, включая геополитическую напряженность, падение цен на нефть и сырьевые товары, последствия санкций в отношении России, партнера Казахстана по ЕАЭС, а также прогнозы экономического роста в Китае.

Основные инстинкты бизнеса

Большинство руководителей на глобальном уровне (71%) планируют реализовать инициативы по сокращению затрат в предстоящие 12 месяцев. В Казахстане 68% опрошенных также отметили, что планируют сделать это.

В то же время, активность на рынке слияний и поглощений, как на глобальном, так и на национальном уровнях может возрасти. В этом году, CEO в

Казахстане и по всему миру демонстрируют большую готовность к вступлению в новые стратегические альянсы или совместные предприятия (51% по всему миру и 38% в Казахстане).

В новом году, половина руководителей, компаний по миру, планируют увеличить численность персонала. В Казахстане только треть готовится к такому расширению. Около 45% руководителей компаний в Казахстане констатируют, что их численность персонала будет оставаться неизменной, а 16% планируют сокращения.

Приоритеты Правительства

По мнению руководителей по всему миру, основным приоритетом для правительств должны стать создание международной, конкурентоспособной и эффективной налоговой системы (67%), и подготовка высококвалифицированных кадров (60%).

В отличие от своих зарубежных коллег, респонденты в Казахстане назвали среди основных приоритетов государства обеспечение адекватной физической инфраструктуры и доступа к недорогому капиталу. Казахские и международные коллеги сошлись во мнении, что формирование квалифицированной и адаптируемой рабочей силы должно быть одним из главных приоритетов правительства.

Учитывая важность влияния Евразийского экономического союза, бизнес также взывает правительство к тому, чтобы правила регулирования четко и ясно отражали долгосрочное видение целей.

Руководители в лицах



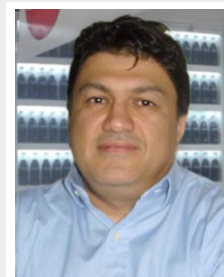
Александр Камалов
Сбербанк



Аскар Канафин
Ordabasy Group



Андрей Курилин
Ситибанк
Казахстан



Ахмет Курсад Ертин
Кока-Кола
Алматы Боттлерс



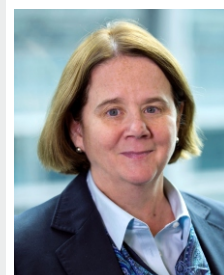
Алмас Сиранов
Алассио Капитал



Данила Смирнов
Альфа-Банк



Ельдар Абдразаков
Сентрас
Секьюритиз



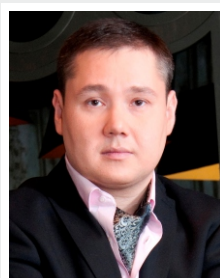
Джанет Хекман
ЕБРР



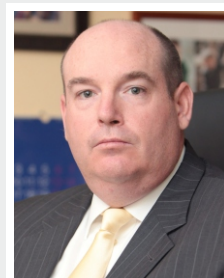
Кайрат Мажипбаев
RESMI



Константин Кулич
Mary Kay
Казахстан



Марат Сейткулов
3A-BestGroup



Майкл Эгглтон
Евразийский Банк



Пьетро Кала
Жамбыл Цемент



**Раимбек
Баталов**
Raimbek Group



**Ринат
Касымов**
Mercury Properties



Сидик Хан
Глобалинк



**Томас Матеос
Вернер**
Казахстан Кагазы



Ульф Вокурка
Дойче банк



**Умут
Шаяхметова**
Народный банк
Казахстана



Владислав Ли
Банк ЦентрКредит



**Ержан
Мандиев**
АЗИЯ АВТО



Жанат Умаров
Медсервис Плюс

Методология исследования

В казахстанском опросе приняли участие 44 руководителя, 22 СЕО дали нам развернутые, детальные интервью. В данном исследовании не принимали участия руководители национальных компаний Казахстана.

С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, нефтегазовой, финансовой, энергетической, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров массового спроса, производства строительных материалов, транспорта и логистики, индустрии развлечений и розничной торговли.

Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив развития мировой экономики, компаний и различных рынков, об изменениях в практике ведения бизнеса и о тенденциях его развития. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение в отношении влияния денежно-кредитной политики правительства, эффекта взаимных санкций между Россией и Западом на их бизнес, а также в отношении Таможенного и Евразийского экономического союзов.

Большинство интервью в Казахстане были проведены с 1 ноября 2014 года по 7 марта 2015 года. При подготовке отчета соблюдалась конфиденциальность в отношении всех ответов. При этом вся информация, полученная в рамках исследования, использовалась безотносительно конкретной компании, а исключительно в привязке к отрасли, размеру организации и другим данным демографического характера. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами.



Над исследованием работали



PwC: Альпер Акдениз, Ёдгор Гафуров, Константин Елисеев, Алексей Жуков, Ардак Абижанов, Данат Шидеркулов, Данаят Утемурастов, Жулдыз Дуйсекенова, Камиля Алтаева, Марина Карпова, Мария Рукавишникова, Наталья Лим, Николай Казютин, Нурлан Ботатай, Омон Турсунов, Павел Ерназаров, Ричард Брегони, Талгат Салихов, Татьяна Синеглазова, Татьяна Цой, Шалкар Нуртлеуов.

Редакционная поддержка:
Энтони Робинсон

**По вопросам содержания
исследования, пожалуйста,
обращайтесь:**

Альпер Акдениз

Управляющий партнер, Евразийский регион
alper.akdeniz@kz.pwc.com

Ёдгор Гафуров

Консультационные услуги
yodgor.gafurov@kz.pwc.com

Запросы СМИ просим адресовать:

Татьяна Синеглазова

Маркетинг и внешние связи
tatyana.x.sineglazova@kz.pwc.com

Марина Карпова

Маркетинг и внешние связи
marina.karpova@kz.pwc.com

Алматы

пр. Аль-Фараби, 34
Блок «А», 4-й этаж
Алматы, 050059
Казахстан
Тел.: +7 (727) 330 3200

Астана

пр. Сары-Арка, 6
БЦ Арман, 16-й этаж
Астана, 010000
Казахстан
Тел.: +7 (7172) 55 0707



www.pwc.kz

© 2015 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсвотерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.