

# ПОВОРОТНЫЙ МОМЕНТ

Казахстанский выпуск 26-го  
ежегодного опроса руководителей  
крупнейших компаний мира, 2023



# Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Даны Инкарбековой



**Представляем результаты 11-го казахстанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках 26-го глобального проекта PwC CEO Survey. 4 410 руководителей частного бизнеса из 105 стран приняли участие в глобальном исследовании, в Казахстане в этом году приняли участие 68 CEO.**

Основной фокус исследования этого года направлен на анализ действий и мер, которые руководители вынуждены предпринимать вследствие случившихся в 2022 году изменений и потрясений. Не до конца оправившись от последствий пандемии COVID-19, бизнес столкнулся с новыми глобальными вызовами.

Руководители компаний, работающих в Казахстане, по-разному оценивают развитие мировой экономики в 2023 году: 32% прогнозирует рост, а 37% ожидает ее снижение. При этом наш глобальный опрос показал, что 73% опрошенных CEO предсказывают снижение роста мировой экономики. Казахстанские бизнес-лидеры объясняют свои оптимистичные ожидания восстановлением экономики Китая после пандемии и контролем США над инфляцией. Однако глобальная ситуация остается напряженной из-за продолжающегося геополитического конфликта между Россией и Украиной, который вызывает сбой в цепочках поставок, способствует инфляции и энергетическому кризису во всем мире.

Несмотря на продолжающиеся геополитические конфликты, 62% наших респондентов ожидают рост экономики Казахстана. Согласно опросу, такой настрой обусловлен потенциалом Казахстана, стабилизацией внутренней политической ситуации, повышением деловой активности и географическим положением. Однако лидеры бизнеса обеспокоены тем, что любое глобальное потрясение однозначно скажется на экономике Казахстана, так как наша страна имеет сильную зависимость от внешнего мира и, в особенности, от крупных соседних государств. Оценить эффект такого потрясения сейчас довольно сложно.

По результатам опроса наибольшую обеспокоенность у казахстанских руководителей в части бизнес-угроз вызывают геополитические конфликты (66%), инфляция (40%) и киберриски (35%). Из-за текущей неопределенности казахстанские предприниматели больше сфокусировались на устойчивости бизнеса, а не на его росте, в основном за счет оптимизации расходов.

Повестка ESG набирает обороты во всем мире: инвестировать в декарбонизацию своей бизнес-модели планируют 21% опрошенных руководителей в Казахстане, что на 10% меньше, чем по планам респондентов в мире (31%). Наблюдается также значительная разница в инвестиционных планах по альтернативным источникам энергии: только 14%

казахстанских лидеров планируют инвестировать в эту область по сравнению с 34% CEO в мире. Несмотря на то, что некоторым компаниям приходится пересматривать сроки внедрения инициатив по снижению рисков изменения климата, лидеры бизнеса во всем мире продолжают задумываться о возможностях их реализации. Климатические риски могут напрямую повлиять на краткосрочное и долгосрочное видение компании. Для казахстанских предпринимателей наиболее существенное влияние ожидается на цепочку поставок (45% ожидает умеренного, большого и очень большого влияния), что может привести к задержкам, затруднению доступа к сырью и снижению производственных мощностей. На данном этапе только 24% локальных руководителей уже завершили разработку своих стратегий по сокращению выбросов в атмосферу и уменьшению загрязнения окружающей среды.

Верховенство права во всех сферах государственной деятельности остается, по мнению бизнеса, главным приоритетом государственного управления. Как и в прошлом году, этот приоритет отметили 51% респондентов. Эффективность достижения этой цели медленно растет и составляет 10% против 7% в прошлом году. Борьба с коррупцией, развитие инфраструктуры, квалифицированный персонал, предсказуемость макроэкономической среды и инвестиционная привлекательность также были отмечены как ключевые приоритеты, на которых должно сфокусироваться государство. Доступ к недорогому капиталу стал более важным (19% – 2023 год, 10% – 2022 год), в то время как уменьшение рисков изменения климата остается мало приоритетным для руководителей (6%). Лидеры бизнеса также выразили заинтересованность в сотрудничестве с государством, особенно в вопросах инвестиционной привлекательности страны (41%) и развития инфраструктуры (40%).

Мы выражаем огромную благодарность каждому участнику нашего исследования, уделившему время личной и онлайн-встрече и заполнению опросника. Надеемся, что результат наших совместных усилий будет способствовать более глубокому взаимопониманию и сотрудничеству между частным бизнесом и государством, а также позволит учесть текущие проблемы и ожидания, имеющие место в реальном секторе экономики Казахстана.



## 3 | **Частный бизнес в Казахстане**

- Перспективы развития казахстанской и мировой экономик по мнению респондентов
- Угрозы, влияющие на бизнес
- Шаги для смягчения воздействия геополитического конфликта в перспективе 12 месяцев
- Действия, направленные на смягчение последствий потенциальных экономических проблем и нестабильности в перспективе 12 месяцев
- Наиболее важные страны для развития частного бизнеса
- Запланированные инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев
- Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев
- Бизнес и сотрудничество с различными группами, включая некоммерческие организации

## 43 | **Инвестиционный климат, по мнению, частного бизнеса в Казахстане**

- Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2022 год
- Эффективность новой Концепции инвестиционной политики РК от 15 июля 2022 года №482

## 47 | **Климатические изменения и риски для частного бизнеса**

- Влияние климатических рисков на сферы бизнеса в перспективе 12 месяцев
- Меры для подготовки к риску изменения климата в Казахстане

## 53 | **Доверие команде и трансформация**

- Единоличное принятие решений или умение делегировать
- Коэффициент увольнений/выхода сотрудников на пенсию в перспективе 12 месяцев
- Факторы, которые окажут влияние на бизнес в отрасли в перспективе 10 лет

## 67 | **Взаимодействие с государством**

- Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения.  
Сотрудничество бизнеса с государством в Казахстане

## 74 | **Лучшие в 2022 году**

- Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде

## 78 | **Руководители в лицах**

## 81 | **Методология исследования**

# Частный бизнес в Казахстане

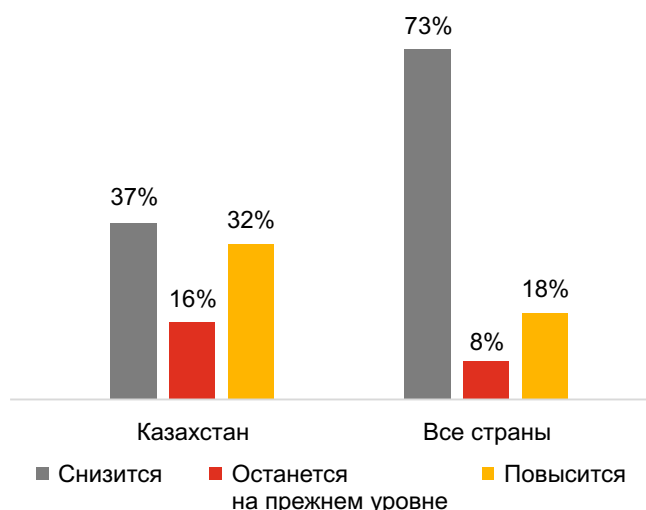
Тема

## Перспективы развития казахстанской и мировой экономик по мнению респондентов

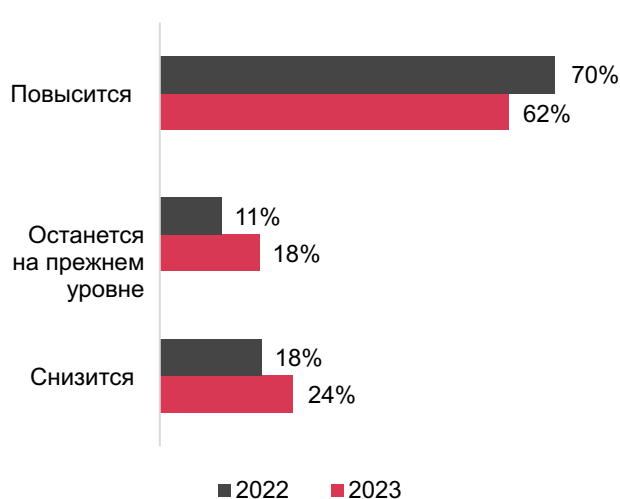
Казахстанские руководители частного бизнеса практически в одинаковой степени ожидают как роста глобальной экономики (32%), так и ее снижения (37%) в 2023 году, в то время как большинство CEO во всем мире предполагает снижение (73%). В качестве основных причин менее однозначного прогноза и более оптимистичного настроения со стороны локальных руководителей были отмечены возобновление работы Китая после карантина из-за COVID-19 и контроль США над инфляцией. Тем не менее ситуация в мире остается напряженной ввиду текущего геополитического конфликта между Россией и Украиной и его негативных последствий, таких как рост ставок, инфляция и нарушение цепочек поставок, оказывающих влияние на весь мир. Некоторые респонденты не исключают рецессию глобальной и европейских экономик в перспективе года.

Несмотря на то, что на неравномерное распределение экономического роста между различными странами могут влиять текущие геополитические события и возможные рецессии, Казахстан, скорее всего, получит локальный экономический импульс. 62% казахстанских бизнесменов ожидает роста локальной экономики страны 24% – снижения. Прогнозируемый рост обусловлен потенциалом Казахстана, стабилизацией внутренней ситуации в стране, увеличением деловой активности, притоком инвестиций и человеческого капитала, а также географическим положением, которое позволяет Казахстану выступать в качестве транзитного узла. На данный момент Казахстан рассматривается как одна из самых стабильных и перспективных экономик в регионе Центральной Азии. Тем не менее у бизнесменов сохраняются опасения, что в случае сильного ухудшения глобальной экономики или начала какого-то нового глобального кризиса это ощутимо коснется и Казахстана.

Глобальная экономика



Экономика Казахстана



«Прогнозы – дело неблагодарное, и оно еще более неблагодарное в свете тех событий, которые сейчас происходят в мире. Думаю, что в мире все будет достаточно грустно, потому что, на мой взгляд, несколько больших факторов сошлось в одну большую волну. Есть высокая инфляция, повышение ставок, климатическая повестка, которые «толкают» себестоимость вверх и большая геополитическая напряженность. Все это вместе создает хорошую предпосылку для рецессии. Думаю, что она – рецессия – придет со стороны западных экономик, в частности, США, Великобритании и Германии.»

Есть надежда на азиатские экономики, а именно на Индию и Китай. Но, боюсь, что в лучшем случае рост мирового ВВП будет не более 1-1,5%.

Если говорить о Казахстане, то прогноз достаточно неплохой – рост ВВП около 4-4,5%. Такой прогноз обусловлен притоком инвестиций и человеческого капитала из России и новыми логистическими возможностями, которые могут сформироваться из-за санкций в отношении нашего северного соседа».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group



«Несмотря на разные мнения относительно наступления рецессии в 2023 году, я вижу, что глобальная экономика не будет в большой рецессии. Конечно, мы видим, что индекс технологических компаний упал, но он вырос значительно за 2021-2022 годы, есть сокращения сотрудников в мировых компаниях, особенно в FANG (Facebook, Amazon, Netflix, Google), но эти компании в тех же годах значительно увеличили свой штат: к примеру, Amazon на 23% в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Классических маркеров рецессий – таких как значительное снижение цен на недвижимость и сырье, снижение фондовых рынков, рост безработицы на десятки процентов – пока не видно. Да, была глобальная инфляция в 2020 году, но она тоже идет вниз с начала этого года. Волатильность будет, но это нормально. С другой стороны, мы видим факторы, которые могут содействовать росту мировой экономики. В первую очередь, это полноценный выход на мировой рынок Китая, который сильно ограничивал себя в последние три года из-за Covid-19. Второе – снятие логистических «узких горлышек» в мире. Третье – снижение мировой инфляции в 2023 году.

По Казахстану не все однозначно, так как есть два сильных фактора, которые мы не контролируем. Это цены на нефть и ситуация по России. Если с ценами на нефть прогнозы более или менее оптимистические, то риск ухудшения ситуации в России, в которой санкции начинают давать свой эффект, сохраняется, и мы сильно связаны экономически.

Здесь не надо забывать про КТК, который может опять «уйти на ремонт», и экономика Казахстана сильно зависит от этой трубы.

Но на мой взгляд, в 2024 году будет лучше, так как мы научимся жить в этой неопределенности, и, конечно, новые крупные проекты начнут давать свой результат, к примеру, увеличение добычи на Тенгизе на 40-50% и увеличение добычи на Кашагане в 2024 году. В сегменте нефтесервиса мы прогнозируем снижение рынка, т.к. заканчивается большая стройка на проекте будущего расширения на Тенгизе, где высвобождается 31 тысяча человек в этом году. Расширение Кашаганского проекта пока не предвидится, и нет крупных проектов расширения, в которых может быть задействовано большое количество компаний. В целом будет определенное затишье на рынке нефтесервиса в ближайшие 2 года. В этом году у нас тоже снижение объема работ, в первую очередь это связано с сокращением ПБР на Тенгизе. Наши планы – выход на зарубежные рынки, в первую очередь на рынки Ближнего Востока, где мы уже открываем офисы».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Будет рост, но небольшой. Обычно Казахстан демонстрирует средние показатели по миру, так что в Казахстане, по моему мнению, экономический рост немного повысится, до 3-3,5%. Так же будет складываться ситуация на мировом рынке».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Надеюсь, что локально будем умеренно расти, а глобально, вероятно, начнется кризис. Нас он затронет частично, но не исключая, что с учетом геополитической ситуации весы могут склониться в нашу сторону. На примере мобилизации в России мы видели, что отток российских специалистов помогает нам здесь с точки зрения появления квалифицированных кадров, повышения экономических показателей. В нашей индустрии рост продолжится. В 2022 году мы хорошо росли, в 2023 году надеемся на такой же рост».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Несмотря на глобальные потрясения в геополитике, рост ставок, инфляцию и рецессию на основных рынках США и ЕС, глобальная экономика будет сбалансирована развивающимися экономиками Индии и Китая, что приведет к умеренному снижению глобального экономического роста. Что касается Казахстана, то развитие экономики только немного снизится по причине присутствия Таможенного союза, активного рынка «параллельного» импорта с Россией, увеличения экспорта сырья в Европу и, возможно, государственного регулирования».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Я считаю, что экономический рост Казахстана замедлится. Если посмотреть на ситуацию глазами шахматиста, то понятно, что сейчас в мире идет жесткая борьба. Один крупный игрок старается ослабить другого и будет бить по уязвимым точкам. Нефть – уязвимая точка и для России, и для Европы. В свою очередь Казахстан, к сожалению, тоже сильно зависит от конъюнктуры рынка нефти, поэтому, хоть мы и не являемся целью в этой борьбе, негативное внешнее влияние на нас будет оказано в полном объеме. Я сомневаюсь, что наши внутренние ресурсы достаточны, чтобы справляться с подобным давлением. Я думаю, что небольшой рост экономики недостаточен для того, чтобы по ощущениям людей было какое-то улучшение. Дело в том, что наши ожидания растут быстрее, чем растет реальная экономика. А когда происходит замедление роста, то это воспринимается, как спад, хотя номинально может быть и рост. Кроме того, когда рост ВВП замедляется, а инфляция, наоборот, ускоряется, то сбережения начинают таять, и это еще больше усиливает ощущение спада. Я, наверное, оптимистично ответил, когда предположил, что ВВП продолжит расти. Сейчас общие настроения более пессимистичны. Но мне трудно представить, почему люди начнут вдруг производить меньше. В целом есть технологии, мощности и есть спрос. Если исключить из реальной картины разные финансовые и политические махинации, то реальная экономика должна, как минимум, сохранить свои размеры или даже немного прирасти».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Я думаю, в 2023 году глобальный экономический рост замедлится, а Казахстан повторит эту тенденцию».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Глобальная экономика подверглась геополитическим шокам, повлиявшим не только на цепочки поставок, но и на передел среди мировых игроков, производство и потребление. Дополнительно изменение климата в значительной степени влияет на энергетику, что, безусловно, оказывает влияние на все страны в мире. Энергетический кризис, по моему мнению, был спровоцирован в том числе и из-за «зеленой» повестки. В результате мы получили значительный рост глобальной инфляции, поэтому в перспективе 12 месяцев мировая экономика не вырастет. Что касается Казахстана, то мы находимся в интересном положении, если это можно так назвать. Есть свои плюсы и свои минусы. Для кого-то текущая ситуация оказалась выгодной, а для кого-то полностью убыточной. Производства в Казахстане, чья продукция дороже, чем в России, и чьим основным рынком сбыта была Центральная Азия, с учетом того, что Россия не может поставлять в Европу и переориентировала поставки по гораздо более низкой цене в наш регион, стали неконкурентоспособными. Поэтому по моим ощущениям, экономика Казахстана в перспективе 12 месяцев покажет небольшой рост, но в последующем, на более долгий срок рост ВВП будет зависеть от внутренней стабильности нашей страны. Важно обратить внимание на повышение благосостояния населения (и это важнее, чем рост ВВП), скорость развития логистических направлений, особенно транскаспийского, и, конечно, рост или сокращение экономики наших соседей (Китай, Россия, страны Центральной Азии)».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Глобальный экономический рост в перспективе 12 месяцев, считаем, что немного повысится, а в Казахстане экономический рост будет умеренным. Разница усилена ситуацией по России и обслуживанием потребностей этого рынка, в том числе рынков труда и услуг из-за традиционно сильных экономических связей с Россией. Казахстанские продукты продаются за более крепкий рубль, соответственно, выше и доходы».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«На глобальном уровне темпы роста мирового ВВП умеренно снизятся. Что касается темпов роста экономики Казахстана, я надеюсь, что динамика останется на прежнем уровне, а может, даже немного подрастет. Тем не менее на мой взгляд, сейчас нет согласованности между Нацбанком и правительством. Минфин, Нацбанк и отдельные профильные министерства местами не синхронизированы в инструментах решения вопросов даже стратегического характера, как, например, борьба с инфляцией. Это приводит к тому, что тяжело дать корректную оценку влияния тех или иных мер, предпринимаемых правительством, и тем более понять, в каком конкретно ведомстве нужен особый фокус и приоритет. Если уйти от верхнеуровневых суждений и перейти к синхронному решению проблем с упором на самые приоритетные в моменте задачи, то рост инфляции будет сдержан, ставка для бизнеса будет нормализована и уже летом

мы можем пойти в рост. Как представитель бизнеса и ретейла я бы хотел видеть более эффективные интервенции льготных денег в экономике для отечественного производства, логистики и торговой отрасли».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Экономический рост глобально и в Казахстане умеренно повысится. В основном это зависит от того, что будет в Китае с точки зрения роста и что будет в США с точки зрения роста процентной ставки по сравнению с инфляцией. Если инфляция в США останется высокой, а Федеральной резервной системе потребуется намного больше повысить процентные ставки, это потенциально может привести к определенному снижению в течение следующего года. Согласно данным правительства США, экономический рост был устойчивым в 4-м квартале прошлого года за счет рынка труда, потребительских доходов и доступных сбережений, а у нас была неплохая адаптация к энергетическому кризису в Европе и открытию Китая. Учитывая последнее исследование Сообщества главных экономистов Всемирного экономического форума, мы можем ожидать ограниченный экономический рост во всем мире в 2023 году. Что касается Казахстана, я думаю, что рост тоже будет около 3%, как прогнозируют многие экономические эксперты. Существует несколько факторов риска, которые могут повлиять на локальный экономический рост, такие как неопределенность политической и экономической ситуации в России и постоянная инфляция тенге».

**Хуан Карлос Эскобар**  
Philip Morris Kazakhstan

«В Казахстане, по нашим ощущениям, экономический рост умеренно повысится. Экономика Казахстана традиционно сильно зависит от природных ресурсов, таких как нефть, газ и минеральные ресурсы. Страна работает над диверсификацией своей экономики и снижением зависимости от этих секторов путем развития других отраслей, таких как информационные технологии, сельское хозяйство, туризм и т.д. Мы видим приход иностранного, российского и белорусского бизнесов, и это не просто номинальное открытие компаний. Сюда перевозят офисы, людей, технологии. В глобальном масштабе, думаю, будет умеренное снижение».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Рост экономики Казахстана немного повысится. Я считаю, что Казахстан мог бы извлечь большую выгоду из своего географического положения в качестве транзитного узла. Учитывая меняющиеся логистические цепочки, я вижу возможность для Казахстана увеличить свой экспорт и стать страной транзита. Правительство и бизнес предпринимают шаги по улучшению логистики, увеличению складских площадей и заключению соглашений с другими странами и компаниями. Кроме того, ожидается, что разработка месторождений природных ресурсов в Казахстане будет способствовать положительному экономическому росту».

**Арминас Мацевичус**  
STADA



«Экономический рост Казахстана немного повысится за счет увеличения деловой активности и роста безналичных платежей. Также увеличатся налоговые поступления за счет роста торговли».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«За счет прироста в одних странах и падения в других, я считаю, что глобальный экономический рост немного повысится. Если говорить о казахстанской экономике, то я более оптимистичен – здесь рост умеренно повысится. Есть ощущение, что «дно» мы уже прошли, и экономика будет показывать прирост. Я не берусь судить по финансовому или иным секторам, но по нашему производственному сектору мы ощущаем стабильность. Уровень потребления не падает, а перераспределяется, например, с более дорогих на более бюджетные товары».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«В США, самой большой экономике мира, все ожидали снижения экономической активности в результате повышения учетных ставок федеральным резервом, но 4-й квартал прошлого года показал неплохие результаты, поэтому рецессия немного откладывается. Мы ожидаем рецессию во втором-третьем квартале текущего года. Сейчас консенсус такой, что она, вероятно, будет несильной, потому что безработица там рекордно низкая, уже в декабре было создано 250 тысяч рабочих мест, несмотря на ставку 4%. Я думаю, что вторая часть и конец года будут хорошими, рынок акций будет демонстрировать рост, потому что акции растут до того, как растет экономика. Как только рынок увидит, что федеральный резерв не повышает, а снижает учетные ставки, рынок должен пойти вверх. Я думаю, что первое полугодие будет вялым, в середине будет небольшая рецессия, а в последнем квартале рынок начнет выходить из нее».

Что касается Казахстана, тут совсем другая история. Во-первых, 2022 год был непростой, начиная с январских событий, продолжая российско-украинской войной. Когда началась война, наши продажи упали, первый квартал был плохим. Но в результате 2022 год был самым сильным, который я видел в своей бизнес-карьере. Вне сомнений, экономика в Казахстане была сильной в прошлом году, официальная статистика с 3% роста не отражает реальность. Я думаю, рост был примерно 15%, в последний раз я такое ощущал в 2008 году. Считаю, что позитивный эффект сохранится в 2023 году. Естественно, инфляция в Казахстане – огромная проблема, особенно инфляция по зарплатам. Второй фактор – нехватка рабочей силы, безработицы абсолютно нет, не хватает людей. Раньше, в 2019 году, когда мы объявляли набор администраторов на ресепшен, у нас 40 человек приходило, и мы устраивали кастинг. Сейчас если один человек откликается, мы сразу его нанимаем. Все просят зарплату в 300–400 тысяч тенге, раньше на ту же позицию оклад был 150–200 тысяч тенге. Поэтому инфляция станет одной из самых больших проблем для экономики Казахстана, но, несмотря на это, номинальный рост продолжится. Те компании, которые могут сами повышать цену, хорошо себя будут чувствовать, а вот у компаний, которые очень сильно зависимы от цен, но сами не сильно могут их повышать, вероятно, будет тяжелый год».

Речь прежде всего идет о ресторанах, рестораны не так быстро повышают цены, как растет себестоимость».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«В среднем глобальный экономический рост умеренно снизится. В Казахстане, вероятно, экономический рост останется на прежнем уровне. Многие факторы оказывают влияние, такие как действия правительства и мировая ситуация. С точки зрения нашего бизнеса есть рост, у нас достаточно высокая дифференциация. Банкинг и телеком растут, недвижимость также выросла в прошлом году. Ввиду текущего геополитического конфликта Казахстан в некоторой степени экономически оказался в выгодном положении. Казахстан уже практически стал территорией несанкционного параллельного импорта. То, что многие мировые бренды ушли с российского рынка, не значит, что их нельзя продавать. Это политическое решение, не юридическое».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«В начале 2022 года у нас были пессимистические ожидания по росту экономики Казахстана. Мы предполагали, что разрыв в цепочках поставок и возникшие ограничения по экспорту казахстанской нефти будут значительно влиять на рост экономики нашей страны. Однако мы наблюдаем, что несмотря на сложности, клиенты нашего банка смогли адаптироваться и показывают устойчивый рост. Дополнительно рост нашего бизнеса был обусловлен изменениями в банковском секторе Казахстана (с рынка ушло несколько игроков), что позволило нам существенно вырасти по прибыли (50% роста за 2022 год). Однозначно, что Россия будет оказывать влияние на экономику Казахстана. Текущий конфликт между Россией и Украиной может затянуться на годы. Несмотря на это, в перспективе 12 месяцев ожидаю рост казахстанской экономики. Что касается глобальной экономики, то в долгосрочной перспективе, конечно, будет рост, а в следующие 12 месяцев мировой рынок будет адаптироваться к новым реалиям, поэтому глобально рост не будет наблюдаться или даже сократится».

**Бекжан Пирматов**  
ForteBank

«На мой взгляд, глобальный экономический рост замедлится в 2023 году по причинам, связанным с военным конфликтом в Украине, ограничениями и санкциями, ускорением инфляции в США и Евросоюзе, повышением процентных ставок и нарушением цепочек поставок, значительным сокращением экономики России, глубоким спадом экономики Украины. Экономический рост Казахстана, по моему мнению, несколько повысится. Казахстан все еще является сырьевым государством, однако, при запуске новых мощностей на Тенгизе и обратном воздействии снижения цен на нефть возможно удержание позиций в данном секторе экономики. Наиболее развивающимися отраслями, по моему мнению, будут строительство, внутренний казахстанский сегмент услуг, включая транспорт, торговлю. Именно прирост в данных сегментах, хоть и небольшой, может стать причиной незначительного роста экономики Казахстана».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Казахстан имеет отличные макроэкономические показатели и выглядит благоприятной площадкой для роста производства в существующих реалиях. Казахстан является самой стабильной и перспективной экономикой региона».

**Лев Аппаков**

Шнейдер Электрик

«Экономический рост в Казахстане в любом случае будет небольшим, если не произойдет форс-мажоров. В нашем секторе, я думаю, рост будет порядка 10-15%. Что касается ситуации в мире, то если верить прогнозам, возможна рецессия, ставки финансирования повышаются, инфляция все еще высокая. Пока ставки не понизятся, не будет активизации экономики. На мой взгляд, в мировой экономике рост будет в 2025-2026 годах, а сейчас будет незначительное снижение».

**Юрий Негодюк**

Сети ресторанов «BAO noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«В Казахстане, на мой взгляд, как и во всем мире, будет напряженность в экономике. Инвесторы стали более осторожны в выборе проектов, если провести параллели с IT-рынком».

**Болатбек Оспанов**

Smart Satu

«Страны, которые ближе к Украине, сейчас в рецессии, тем не менее я остаюсь оптимистом. Если говорить о Казахстане, то я считаю, что со стороны правительства показать инфляцию в 20% было достаточно смелым шагом. И даже с учетом такой высокой инфляции я ожидаю умеренное повышение экономического роста в текущем году».

**Максим Мельник**

Satu.kz

«Мне близок прогноз экспертов Credit Suisse, которые предполагают, что в ближайшие 12 месяцев темпы роста глобальной экономики немного повысятся. Это связано с тем, что происходит сейчас. Экономика США хорошо себя чувствует, они смогли избежать стагфляции. Китай снимает ограничения, связанные с ковидом, что подстегнет рост глобальной экономики. Отрицательным моментом является то, что Великобритания и Европа переживают рецессию, инфляцию, их тянет вниз помощь, которую они оказывают Украине, энергоносители дорожают. Таким образом, глобальный рост будут двигать азиатская и американская экономика. Первая половина 2023 года пройдет под сильным давлением инфляционных ожиданий, ко второму полугодю бизнес и глобальная экономика найдут выход из трудного положения. Рост ожидают все, все государства стараются восстановить экономику после затяжного кризиса 2021-2022 годов. В Казахстане на 2023 год запланирован рост ВВП на уровне 3,7%. Все будет сильно завязано на макроэкономическую и геополитическую ситуацию. Есть свои плюсы – торговый баланс выправляется в правильную сторону, мы больше техники начали экспортировать, хотя понятно, что через Казахстан все это уходит в Россию. Если нашему государству удастся наладить транспортировку и сбыт наших энергоносителей на европейский или китайский рынок, все сложится хорошо. Если ввиду геополитических рисков и тесных экономических связей с Россией мы не сможем решить этот вопрос, экономика пойдет вниз. Но в целом ожидания хорошие».

Хотя если смотреть на страны СНГ, экономика Казахстана будет расти медленнее, чем экономики других стран, того же Узбекистана. Наша компания большие надежды возлагает на Узбекистан. Они очень сильно открылись для инвестиций, снизили налоговые издержки почти в два раза, сделали преференции для иностранных компаний. Но в целом мы ждем, что экономический рост в Казахстане в 2023 году будет немного выше».

**Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Я думаю, что глобальный экономический рост немного снизится ввиду прошлой двухгодичной пандемии, геополитических событий 2022 года, всех логистических проблем и реструктуризации экономик для адаптации. Многие страны сейчас вынуждены перестраиваться из-за высоких цен на энергоносители, которые затрагивают практически всю Европу, США и Китай. Как следствие, эти страны находятся на грани рецессии. Поэтому в глобальном масштабе мы вряд ли увидим какой-либо значительный рост, он будет в основном за счет энергоносителей и роста цен на них. В Казахстане мы в основном экспортируем сырье, цены на него растут, и я не думаю, что мы сильно пострадаем в перспективе года. Экономический рост, вероятно, останется на прежнем уровне».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group

«По моим ожиданиям, экономический рост Казахстана останется на прежнем уровне. С одной стороны, влияние оказывает текущая ситуация с нашими соседями (Россия, Китай), с другой стороны, возрастает популизм в стране, влияющий на принятие решений в нашем государстве без должной оценки их экономического эффекта».

**Олжас Джунусов**

Казфосфат

«Я считаю, что глобальный экономический рост немного ускорится. По итогам ежегодной встречи в Давосе стало понятно, что перспективы глобального кризиса немного преувеличены, даже инфляция уже замедляется и, надеюсь, скоро пойдет в правильном направлении. В Казахстане экономический рост также умеренно повысится. Несмотря на все геополитические риски, то, что Россия и Украина сейчас находятся в той или иной степени в ослабленном положении, исключительно с экономической точки зрения на руку Казахстану за счет искусственного роста конкурентоспособности. Также географическое расположение Казахстана на всех транспортных путях от востока до Европы дает геополитические преимущества. Несмотря на все риски и вызовы внешней среды, у Казахстана есть ресурсная независимость, поэтому в среднесрочном плане у нас ситуация стабильная».

**Кирил Бачваров**

Home Credit Bank



«Я уверен, что рост глобальной экономики снизится, вопрос – на сколько. Сейчас тенденция такова, что, например, в нашем бизнесе и в компаниях, с которыми мы работаем, наблюдается значительное снижение роста и оборотов. Если в начале прошлого года был рост продаж, то к середине – уже снижение, а в конце – значительное падение. Я надеюсь, что это остановится, и мы придем к умеренному снижению в 2023 году. Хочется верить, что все худшее мы уже прошли. В Казахстане, я думаю, будет умеренный рост. Если говорить о нашей компании, мы имеем представительства в 45 странах, подразделения – Казахстан, Узбекистан, Киргизия, Ближний Восток, Россия – закончили год с положительной динамикой. Восточная Европа, в зависимости от страны, имела как отрицательную, так и положительную динамику. По рынкам Европы и Америки у меня нет точных данных, думаю, мы все увидим в ежегодном отчете в феврале 2023 года. В связи с последними событиями в мире, я думаю, есть импульс для роста бизнеса в Казахстане. Это «тихая гавань». Думаю, прошедшие президентские выборы также прибавили стабильности с политической точки зрения, а с экономической, полагаю, мы на правильном пути. Поэтому я думаю, что будет умеренный рост, а может и значительный».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Я предполагаю, что роста глобальной экономики в 2023 году не будет. В Казахстане, думаю, что рост будет, но незначительным. Я думаю, что в целом инвестиционный климат в Казахстане становится чуть лучше в связи с последними изменениями, с настроениями в целом у бизнеса. Текущая ситуация в Украине нас как бизнес не сильно затронула. Мы являемся определенным буфером, поэтому в Казахстане ожидаю, что ситуация сложится лучше, чем в мире».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Не берусь говорить про глобальную экономику в целом, но на венчурном розничном рынке ожидается рост. У фондов накоплено много венчурного капитала, и ожидается, что будут выдаваться большие чеки. Это вряд ли сильно повлияет на экономику, потому что глобальный венчурный рынок занимает небольшую долю. Но отсроченный эффект будет, поскольку этот сектор связан с инновациями и технологиями. В Казахстане, на мой взгляд, все останется на прежнем уровне. Люди, у которых есть серьезные финансовые ресурсы, не вытаскивают их, не вкладывают в экономику, хотя переждать».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Глобальный экономический рост в перспективе года немного повысится. С одной стороны, он будет стимулироваться раскрытием Китая после нулевой политики терпимости к COVID-19. С другой стороны, Соединенные Штаты сумели обуздать инфляцию, вопрос о рецессии в перспективе года больше не стоит. Это положительные моменты. Минусы – геополитические конфликты и рецессия, которая может случиться в Европейском Союзе. В целом с учетом того, что драйверы мне кажутся более мощными, будет небольшой экономический рост. Что касается Казахстана, мы зависим от цен на энергоносители и сырьевые товары. Международное аналитическое агентство в этом году прогнозирует рекордный спрос на нефть, меняются и формируются новые логистические цепочки. Казахстан в какой-то небольшой мере является бенефициаром текущих проблем у соседей, потому что становится посредником в торговле. Плюс в связи с ростом Китая цены на металлы растут. Поэтому в Казахстане я ожидаю умеренный рост».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Глобальная экономика переживает турбулентные времена, рост сдерживается рядом факторов, а среди доминирующих – политический конфликтный контекст и растущая инфляция. В то же время экономика Казахстана по-прежнему привлекает внимание инвесторов. Климат поддерживается многогранным рядом качественных ресурсов и географическим положением».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«Рост глобальной экономики немного снизится вследствие военного конфликта в Украине и ситуации между Китаем и Тайванем. Экономический рост в Казахстане, вероятно, повысится, это обосновано высокими ценами на энергоносители и металлы».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



## Угрозы, влияющие на бизнес

В перспективе года казахстанские руководители в большей степени опасаются геополитических конфликтов (66%), инфляции (40%) и киберрисков (35%). В то же время в топ-3 бизнес-угроз для бизнесменов в мире входят инфляция (40%), макроэкономическая волатильность (31%) и геополитические конфликты (25%). Рост озабоченности этими факторами обусловлен войной в Украине, повышением процентных ставок центральных банков, возможными экономическими трудностями и неопределенностью. Интересно отметить, что социальное неравенство беспокоит казахстанских бизнесменов почти в 3 раза больше (19%), чем в мире (6%). Такой результат, вероятно, является следствием январских событий в Казахстане в 2022 году. Несмотря на урегулирование этих событий, уровень опасений в части социального неравенства в перспективе 5 лет увеличивается (31%) ввиду неравномерного распределения доходов, роста цен и инфляции. Уровень подверженности компаний угрозе изменения климата в перспективе года составляет 16% как в мире, так и в Казахстане.

Уровень подверженности бизнес-угрозам



Уровень подверженности бизнес-угрозам в перспективе 12 месяцев



«В целом прогнозировать на перспективу 5 лет достаточно сложно. Я считаю, что необходимо думать в парадигме текущего времени. Уровень подверженности **геополитическим конфликтам** у нас значительный. В результате текущего геополитического конфликта мы как казахстанская компания пострадали несильно, но как холдинг ощущаем последствия. Тем не менее для нас как для казахстанской компании большую угрозу представляет возможный конфликт в Китае. Вероятно, он случится в 2026–2027 годах. Поскольку в доктрине компартии Китая прописано, что они должны решить вопрос по Тайваню, если произойдет конфликт, это затронет всех. У Nissin Foods Holdings - ведущий японский производитель лапши быстрого приготовления, акционер Mareven Food Holdings Ltd.) несколько заводов в этих регионах. Этот конфликт может серьезно обострить международное противостояние и значительно повлиять на наш бизнес.

Уровень подверженности **инфляции** у нашей компании высокий. Мы несколько раз за 2022 год поднимали цены на нашу продукцию. Тем не менее в Казахстане потребительский спрос продолжает расти, только немного снизился в сегменте традиционных макаронных изделий в сравнении с прошлым годом. Продукты быстрого приготовления показывают прирост, особенно в дорогом сегменте. Например, в Алматы корейские производители уже занимают порядка 40% доли рынка, они даже обходят нас в деньгах, но пока не в количестве. Мы в этом направлении работаем и диверсифицируем наши продукты».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань



«**Макроэкономическая волатильность** – низкий уровень подверженности. Это связано с той нишей, которую занимает мясо птицы у потребителя. Мясо птицы – это дешевый белок, и колебания не сильно сказываются, скорее даже при понижении покупательной способности, при ухудшении ситуации спрос растет, потребитель переходит из красного мяса в белое, поэтому особых изменений здесь ожидать не стоит. Понятно, что если эта волатильность уйдет за какие-то границы, если не учитывать форс-мажоры, военные ситуации, то не должно сказаться ни в перспективе 12 месяцев, ни 5 лет.

Природа **инфляции** очень интересная, она больше связана со стоимостью денег. Инфляция дает возможность больше производить, потребитель проигрывает всегда, производитель чаще выигрывает на инфляции, в том числе и на понижении курса. По мере роста денежной массы растет стоимость товара, и какая-то часть людей перестает иметь возможность покупать. К сожалению, это работает не в пользу потребителя. Для производства в долгосрочной перспективе это тоже нехорошо, но в целом это больше история потребительская.

**Изменения климата** — это достаточно большая угроза, потому что мы напрямую связаны с наличием сырья. Сырье очень активно дорожает в последние годы, прежде всего, пшеница и соя, поэтому экстремальные условия – жара, холод, которые имеют место быть в изменении климата, влияют на продуктивность экосистем. В этой связи у нас высокий уровень подверженности, и в перспективе 5 лет он будет только расти.

**Социальное неравенство** имеет опосредованное влияние на бизнес. Я считаю, что оно влияет умеренно, потому что не мы его формируем, мы являемся частью подсистемы. Неравенство формируется не на нашем уровне, соответственно, мы не можем влиять на правила игры.

**Геополитические конфликты** — это сейчас излюбленная тема у всех. Думаю, они окажут умеренно положительное влияние на текущий момент. Мы получили доступ к кадрам – это положительно сказывается. Я думаю, что Казахстан находится в достаточно сложном и в то же время очень важном участке, поэтому ни у кого нет большого интереса что-то «раскачивать» здесь. Я уверен, что в Казахстане все будет хорошо с точки зрения геополитики.

**Риски для здоровья** – очень серьезная угроза. В связи с текущей ситуацией по изменению климата практически все подвержены более высоким рискам заболеваний. Высокая плотность населения, изменение климата, экстремальная жара и холод будут все сильнее сказываться на здоровье людей».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«**Макроэкономическая волатильность** – высокий уровень подверженности в перспективе года, умеренный – в перспективе пяти лет при условии, что мы предпримем смелые действия. Нам придется сильно меняться. Сейчас очень заметно, что чем больше ты оттягиваешь трансформацию, тем хуже тебе становится.

**Инфляция** – значительный уровень подверженности в перспективе года и пяти лет. Мы работаем в сфере госзакупок, где существует утвержденная на законодательном уровне норма маржинальности, и официально мы имеем право менять цены только раз в полгода. Сейчас официальные органы специально затягивают этот срок, и мы не можем поменять цены даже через девять месяцев.

Остановка продаж – не вариант, потому что нишу займут конкуренты. Сегодня наши специалисты решают вопрос на уровне Министерства здравоохранения.

Мы понимаем, что по этой причине сегодня уходят из Казахстана многие глобальные фармкомпании. Это правильное решение, и мы не очень представляем, что ждет нашу компанию.

Сейчас мы сильно сокращаем штат сотрудников, потому что не знаем, что будет дальше. Производители оборудования, с которыми мы работаем, на протяжении нескольких лет не поднимали цены, но будут вынуждены сделать это. Выросли и продолжают расти затраты на логистику, зарплаты сотрудников, и мы поднимаем заработные платы за счет сокращения штата. Надо что-то менять, а что – большой вопрос. Поэтому пока задача простая – мы будем сокращаться до уровня очень маленьких компаний, и это результат инфляции. Из-за инфляции мы накапливаем убыток. В перспективе пяти лет ситуация станет хуже, и мы знаем причины. План действий у нас есть, но их надо выполнять быстрее. Мы должны были начать трансформацию в прошлом году, я предупреждал руководство компании, но оно не предприняло никаких действий. Я сам пришел в октябре на должность председателя правления.

**Геополитические конфликты** – значительный уровень подверженности. Эти конфликты ломают глобализацию и порождают локализацию, которая сильно проявляется в каждой стране. В нашей отрасли она проявляется сильнее, чем в других. Отрасль медицинской техники очень зарегулирована, и как только какая-то страна пытается закрыть свой рынок, она усиливает регуляторную политику. Россия пыталась закрываться регуляторикой через ЕАЭС, и сейчас говорят о том, что с июля нынешнего года они хотят разрешить использование неоригинальных запчастей в медицинской технике. Это конец индустрии, невозможно предсказать, чего ожидать от такой техники, как она будет работать, насколько она будет эффективна.

Регулирование усиливается. ЕС закрывает свою территорию от оборудования непонятных производителей из Китая и других стран. Таким образом, на рынке остаются только самые крупные игроки, у которых есть деньги. Для того, чтобы изменить систему, не хватает технических испытательных лабораторий, это замедляет вход любой техники в рынок. Это приведет к откату в секторе медтехники примерно на 20 лет. С другой стороны, для нас как компании Ordamed, которая претендует на глобальность, это хорошо. Для нас всегда были проблемой суперновые технологии, которые выходили нам рынок и завоевывали его. Таким образом, локализация остановит технический прогресс в области медицинской техники, но появится огромное количество производителей, что сразу отразится на цене, все будет дешевле. Государство должно продвигать четкую политику в части оснащения больниц медтехникой, иначе в какой-то момент мы рискуем получить больницы с плохим оснащением. У нас было два сценария: стать монопродуктовой компанией, сфокусировавшись на определенном товаре, либо быть мультипродуктовой компанией, сфокусировавшись на бренде. Мы пока не знаем, какой из вариантов выбрать, потому что быстро меняются внешние условия. Банкротятся производители медтехники, все самые крупные производители медтехники и медоборудования сокращают своих сотрудников из-за падения продаж в 4-м квартале 2022 года. Самая основная причина – комплектующие и запчасти: умирают очень маленькие компании, специализировавшиеся на нишевых продуктах.

**Риски для здоровья** – умеренный уровень подверженности в перспективе года, высокий – в перспективе пяти лет. У сотрудников начали проявляться ментальные проблемы, которые приводят к хроническим заболеваниям, и наоборот. Раньше такого не было. Люди стали сильнее обращать внимание на собственное здоровье, мы как компания даже были вынуждены оформить более дорогие страховые пакеты для своих сотрудников. У нас есть собственная служба, которая занимается работой в части охраны здоровья сотрудников и их родственников, например, помогает быстрее оформить квоты. Возможно, то, что Astana Hub поставил медтех-направление в тройку приоритетных, будет способствовать появлению новых продуктов и технологий в области охраны здоровья. Если бы появились решения, помогающие сотрудникам быстрее определять собственное состояние, это дало бы хороший результат. У нас в компании есть штатный психолог, и сотрудники обращаются к нему за помощью. Если в первый год они стеснялись, то теперь пользуются его услугами».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«**Инфляция** будет оказывать значительное влияние как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе ввиду снижения покупательной способности».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«**Макроэкономическая волатильность.** Мы в нашей компании работаем по модели устойчивого прибыльного роста. Нам нужно в среднесрочной перспективе вырасти больше всех и показать более высокую рентабельность в горизонте 5 лет. Но в отдельные года, когда рынок перегрет, компания не форсирует свой рост, а в моменты, когда рынок обваливается, она, как минимум, не должна падать сильнее рынка. Учитывая волатильность, которая наблюдается на рынке последние 17 лет, стабильность платформы нашего бизнеса очень важна для нас. Поэтому в перспективе 12 месяцев уровень нашей подверженности макроэкономической волатильности низкий, а в перспективе 5 лет – высокий. Нам надо крепко поработать, чтобы выдерживать эту модель и далее. Показать рост в конкретном периоде 12 месяцев не так уж сложно, но расти и быть прибыльными на протяжении пяти лет – это большая работа.

Для общества важно наличие конкуренции на рынке, потому что именно она обеспечивает его рост и дает улучшение всех систем управления. Компании же с устойчивым ростом на конкурентных рынках очень выгодны для общества. Просто сейчас на пользу конкуренции для государства обращают мало внимания.

**Инфляция** – низкий уровень подверженности в перспективе 12 месяцев, в перспективе 5 лет – умеренный уровень подверженности. Здесь мы стараемся контролировать как свою цепочку поставок, так и наше ценообразование. Да, с точки зрения макроэкономики инфляция – один из ключевых ее индикаторов, но есть и другие факторы, о которых мы беспокоимся. Проблемы внутри себестоимости продукции мы можем хоть как-то амортизировать через цены, но не учитывать, например, девальвацию тенге против российского рубля мы не можем.

**Социальное неравенство** – низкий уровень подверженности в перспективе 12 месяцев, высокий – в перспективе 5 лет. Мы всегда озабочены негармоничным распределением благ и возможностей, это очень важно для нас. Мы работаем на потребительском рынке, и для нас важно, чтобы как можно больше людей имели доступ к нашим продуктам, чтобы мы могли формировать лучшие продукты, сильные бренды, создавать конкуренцию. Когда разрывы в социальном неравенстве увеличиваются, нам это не выгодно. К сожалению, на протяжении лет десяти мы не видим, чтобы ситуация улучшалась. На мой взгляд, угроза повторения событий января 2022 года будет существовать, пока мы не увидим тектонических сдвигов в общественном развитии, потому что Кантар – это не причина, это следствие этого самого неравенства. Здесь есть и второй фактор – любой митинг воспринимается обостренно как из-за слабой культуры проведения митингов и общественных дискуссий, так и регуляторной практики. Сочетание этих двух факторов может обернуться серьезными последствиями.

**Геополитические конфликты** – высокий уровень подверженности в перспективе 12 месяцев и умеренный – в перспективе 5 лет. На наш бизнес они влияют очень сильно, особенно в конкретном периоде, но я уверен, что в пятилетнем горизонте мы способны снижать угрозы. Но так или иначе, геополитические конфликты, в том числе возникающие как бы неожиданно, влияют на нас. Мы чувствуем влияние конфликта между Таджикистаном и Кыргызстаном, событий на западе Узбекистана, не говоря уже о войне в Украине. Конфликты сказываются на цепочках поставок, продажах и, например, команде. Если раньше она была международной, то сейчас она в большей степени региональная. У нас много специалистов из Украины, Узбекистана, России, Кыргызстана и всего несколько специалистов из дальнего зарубежья, и вновь возникшие перетоки сильно влияют на бизнес.

**Киберриски** – в течение 12 месяцев низкий уровень подверженности, потому что мы отчасти не успеваем за трендами по диджитализации, анализу больших данных. В течение 5 лет он может стать высоким. Сейчас маркетинг стал более директивным из-за диджитал-сферы, при этом стоимость установки контакта с целевой аудиторией пока еще выше, чем на ТВ. Но если контакты с потребителем уже установлены, то важно их не просто удерживать, но и развивать. Вот на этом этапе это становится привлекательным активом для других. Индустрия потребительских товаров с ее огромным объемом данных может представлять интерес для злоумышленников.

**Риски для здоровья** – высокий уровень подверженности в перспективе 12 месяцев и 5 лет. Мы пока не видим, чтобы в медицине произошло прорывное и прикладное открытие в борьбе с вирусами, подобное тому, каким в свое время стало открытие пенициллина. После пандемии подобных открытий ожидает весь мир. На текущий момент человечество и бизнес еще уязвимы перед эпидемиологическими рисками для здоровья».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Вообще, **геополитические риски** могут оказать существенное влияние на наш бизнес, который строится вокруг публичного облака. Эти риски могут включать в себя регуляторные изменения, политические конфликты, налоговые изменения, изменения законодательства в отношении защиты данных и кибербезопасности, блокирование интернета, а также другие непредвиденные события. Регуляторные изменения могут потребовать от наших клиентов, которые разместили свои сервера в публичном облаке, соответствовать новым стандартам и требованиям. Это может потребовать значительных затрат на изменение систем и процессов компании, а также на обучение персонала. Политические конфликты могут привести к блокировке всего интернета, частичной блокировке доступа к публичному облаку или к снижению скорости доступа, что может повлиять на производительность, а также может нарушить бизнес-процессы компании. Однако компании могут уменьшить риски, связанные с геополитическими факторами, путем использования гибридного технологического решения для минимизации потенциальных ущербов. В целом публичное облако обычно предоставляет высокий уровень безопасности от киберугроз. Провайдеры публичного облака имеют значительный опыт работы с киберугрозами и предоставляют многоуровневую защиту, включая защиту от вредоносных программ, фишинга, DDoS-атак и других угроз. Также они предоставляют услуги по мониторингу безопасности и анализу угроз, что позволяет быстро обнаруживать и реагировать на любые атаки или утечки данных. Кроме того, публичные облачные сервисы имеют высокий уровень доступности и резервного копирования, что делает их более надежными для хранения данных, чем многие локальные системы. Но важно отметить, что ответственность за обеспечение безопасности и соответствие требованиям провайдер облачных услуг и клиент несут совместно. Провайдер облачных услуг отвечает за безопасность инфраструктуры, в то время как клиент отвечает за безопасность своих приложений и данных, размещенных в облаке.

Одним из основных барьеров для внедрения публичного облака в Казахстане является недостаточная осведомленность о преимуществах и возможностях облачных технологий среди предпринимателей и государственных организаций. Также отсутствует ясное понимание рисков и ограничений, связанных с использованием облачных сервисов. Другими причинами являются ограничения в законодательстве и регулировании, а также недостаток квалифицированных специалистов в области облачных технологий».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«Текущие **геополитические конфликты** влияют не только на бизнес в Казахстане, но и на другие страны, входящие в наш регион, где-то больше, где-то меньше. Основные ключевые моменты, на которые влияют данные конфликты, это цепочки поставок и инфляция. Раньше цепочки поставок были достаточно простыми. Сейчас они сильно усложняются, потому что мы увеличиваем поставки в наши страны из Европы. Таким образом, для того, чтобы доставить нашу продукцию в Узбекистан, необходимо проехать через большое количество стран.

Это очень дорого, плюс еще существует нехватка логистических возможностей.

Если говорить об **инфляции**, то ситуация сейчас скорее находится на пике. Мы не предвидим еще большего роста. Вероятно, инфляция будет держаться на таком же высоком уровне, потом пойдет на спад».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Уровень угрозы **киберрисков** для нашей компании достаточно высокий. Мы начали работать с HackerOne и очень довольны результатами. Платформа достаточно эффективная, но очень дорогая. Мы непрерывно работаем над безопасностью, увеличивая инвестиции в кибербезопасность и конфиденциальность данных».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Умеренный уровень подверженности **инфляции** и в долгосрочной, и в краткосрочной перспективе, потому что у нас нет себестоимости, мы ничего не покупаем. Зарплаты – это основные наши расходы, поэтому в основном через них мы все-таки подвержены инфляции.

**Социальное неравенство** – высокий уровень подверженности. В более бедных районах наши клубы работают хуже, даже если это очень густонаселенный район и абонементы дешевые, потому что чем ниже доход населения, тем ниже в приоритетах стоит фитнес. Для того, чтобы мы процветали, нам нужен большой средний класс, мы фокусируемся на нем.

**Геополитические конфликты** – очень высокий уровень подверженности. Фитнес очень сильно привязан к покупателям, если у них нет настроения, фитнес сильно падает в приоритете. Когда началась война России с Украиной, у нас продажи упали почти до нуля по всей стране. Когда у людей непонимание, что будет дальше, они не покупают годовые абонементы, они сохраняют кэш и начинают больше покупать потребительских товаров».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«**Геополитические конфликты** оказывают на нас значительное влияние как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Ввиду того, что до мая 2022 года российский Хоум Кредит Банк был крупнейшим акционером для нас, в марте прошлого года мы автоматически потеряли рейтинг и, следовательно, потеряли источники оптового фондирования по причине европейских санкций. Это моментально сказалось на нашем аппетите кредитования. Благо, розничные депозиты увеличились, и во второй половине года мы чувствовали себя совсем уверенно. После сделки, совершенной в декабре и выхода российских акционеров мы активно начали вести работу над восстановлением рейтинга. Даже если опустить вопрос конкретно нашего ущерба или упущенной выгоды, банковские системы во всем мире тесно связаны, и любые ограничения оказывают непосредственное влияние на поток платежей и цепочки поставок. Это приводит к переориентации, быстрой замене поставщиков и трансформации рынков».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank



«**Инфляция** оказывает сильное влияние на рынок труда. С середины прошлого года мы ощущаем довольно сильное воздействие, проводя регулярные опросы об уровне удовлетворенности сотрудников. Инфляция является серьезным вызовом для экономики Казахстана, и в последние годы она вызвала ряд проблем. Инфляция также привела к значительному росту цен на товары и услуги, в результате чего потребителям стало сложнее позволить себе товары первой необходимости. Особенно это затронуло домохозяйства с низким уровнем дохода, которые более уязвимы для роста цен. В результате роста цен покупательная способность населения снижается, что приводит к сокращению потребительских расходов и экономической активности. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на бизнесе и экономике в целом.

Текущие **геополитические обстоятельства** также являются вызовом для IT-индустрии и компаний, работающих в этом секторе, таких как Noventiq. Многие организации релоцируются в Казахстан и уже нанимают квалифицированных IT-специалистов, которых на рынке не так много, поэтому конкурировать с этими компаниями в процессе найма – сложная задача. Наш бизнес построен на контактах, на человеческих отношениях. Будучи торговой компанией, теряя сотрудника, мы теряем все, что он знает. Noventiq — это не просто IT-компания, а IT-компания, которая успешна в сфере продаж. Поэтому нам часто требуются сотрудники, имеющие опыт в продажах, а чтобы быть успешным в продажах, нужно знать рынок, менталитет, культуру, говорить с клиентом на одном языке, и в этом отношении трудно найти неказахстанских специалистов, квалифицированных для работы в продажах в IT-индустрии. Однако у нас есть преимущество: мы являемся глобальной организацией, представленной примерно на 60 рынках, с 5 900 сотрудниками по всему миру. Это помогает привлекать талантливых специалистов, поскольку люди иногда предпочитают работать в глобальных организациях.

**Геополитический конфликт** между Россией и Украиной также подтолкнул нашу компанию к некоторым организационным изменениям, начиная с продажи российского бизнеса Noventiq в октябре 2022 года. Мы всегда были компанией, ориентированной на международный рынок, о чем свидетельствует наш успешный выход на IPO на Лондонской фондовой бирже в октябре 2021 года и наш быстрый рост на таких международных рынках как Индия, Юго-Восточная Азия и LATAM. Поэтому продажа российского бизнеса и дальнейшее движение вперед — это правильный шаг для продолжения реализации наших обширных планов международной экспансии и защиты интересов всех наших сотрудников, клиентов и заинтересованных сторон. Сразу после этого компания провела ребрендинг и теперь мы работаем под новым брендом Noventiq, что подразумевает ряд значительных изменений. Название Softline имело огромное значение и актуальность в те времена, когда программное обеспечение было центром мира IT. В нынешнюю эпоху программное обеспечение стало обычным товаром, а акцент делается на цифровой трансформации, мультиоблачной инфраструктуре, кибербезопасности и искусственном интеллекте. Все эти направления представлены в нашем новом бренде Noventiq».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Обязательно ли уровень подверженности коррелирует напрямую с уровнем финансовых потерь? Например, успешное руководство компании и правильная подстраховка в каких-то ситуациях в определенное время может при умеренном уровне подверженности свести риск потерь к нулю, и наоборот. Может быть низкий уровень подверженности, но если компания не готова и не предпринимает необходимых мер, тогда уровень потерь может быть существенным. Уровень подверженности **расовым рискам** и **остальным неравенствам** в нашей компании минимальный.

Тренд **киберрисков** очевиден. В нашей компании очень большие инвестиции и ресурсы вкладываются в то, чтобы их минимизировать, и нам это успешно удается. Тем не менее если говорить об экономике таких стран как Казахстан, то эти риски, безусловно, будут расти в течение 12 месяцев и пяти лет. Сейчас их влияние можно охарактеризовать как умеренное, но оно будет двигаться к высокому. Наша жизнь будет еще больше переходить в онлайн с соответствующим влиянием возникновения киберрисков.

На данный момент все еще сохраняется умеренный уровень подверженности **рискам для здоровья**, потому что даже если в нашей части мира мы считаем, что пандемия закончилась, тем не менее мы все подвержены заболеваниям, и это действительно серьезно. Эти риски, на мой взгляд, остаются. Я думаю, что они могут быть на умеренном уровне и в течение 12 месяцев, и следующих пяти лет».

**Кристина Дораш**

Visa Центральная Азия и Азербайджан

«**Инфляция** оказывает существенное влияние на нашу бизнес-модель и результаты деятельности компании, поскольку влияет на себестоимость продукции, активные ингредиенты и субстанции в лекарственных препаратах. Например, в прошлом году был рост примерно на 25-30% в среднем, и я ожидаю, что в этом году будет около 20%.

**Социальное неравенство** – умеренный уровень подверженности. Я не вижу существенных изменений в нашем регионе за последние пять лет. Наш портфель в основном состоит из качественных, экономически доступных дженериков и витаминов в среднем ценовом сегменте, которые удовлетворяют потребности региона, поэтому особого влияния на нас не будет, но умеренные эффекты останутся.

Я надеюсь, что за 5 лет **геополитические конфликты** разрешатся, и риски снова будут умеренными. Наш регион достаточно спокойный, многие страны еще делят свои территории, а демаркация еще не установлена. Возникают локальные конфликты, такие как армяно-азербайджанский, узбекско-киргизский, таджикско-киргизский, есть проблема талибов. Всякое может случиться, и я не могу сказать, что все будет мирно. Поэтому на ближайшие 12 месяцев это очень важно, особенно с учетом российско-украинского конфликта, но я думаю, что в ближайшие пять лет он немного успокоится.

**Киберриски** – высокий уровень подверженности, так как цифровизация усиливается, а киберпреступность растет повсеместно. В нашей компании мы также постоянно сталкиваемся с кибератаками и различными видами мошенничества, такими как фишинговые письма, поэтому это очень важно.

Я считаю, что психическое перенапряжение есть. Для нас оно не связано с финансовыми потерями. Скорее наоборот, мы хорошо развиваем свое присутствие в этом сегменте. Но, с другой стороны, мы живем в регионе, где могут возникать инфекционные заболевания и эпидемии разного рода. Тот же COVID, на мой взгляд, до конца не закончился. Поэтому сказать, что **рисков для здоровья** не будет вообще, невозможно, они будут умеренные».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Не ошибусь, если скажу, что все крупные международные компании столкнулись с новыми вызовами в связи с происходящими событиями. Мы полностью перестроили логистические потоки, нарастили локальные компетенции и скорректировали предложение, чтобы максимально удовлетворить потребности наших клиентов и партнеров в Казахстане и Кыргызстане. В целом мы видим больше возможностей и точек роста для Казахстана».

**Лев Аппак**  
Шнейдер Электрик

«**Инфляция** – высокий уровень подверженности. В 2022 году была высокая инфляция, на 2023 год мы в бюджет заложили инфляцию на уровне 13-15%. На покупательной способности нашей аудитории инфляция пока сказывается не слишком сильно, но я считаю, что это продержится недолго, и риски есть. Цены быстро растут. Пересматривая бюджет, мы закладываем рост зарплат для своих сотрудников. В перспективе пяти лет инфляция будет оказывать незначительное влияние на наш бизнес.

**Изменение климата** оказывает большое влияние на наш бизнес, если мы говорим, например, об экологии в Алматы. Мы видим отток людей из города в зимнее время, и с ухудшением экологии эта тенденция усиливается. У некоторых людей может сложиться привычка уезжать на зиму из Алматы, это может негативно сказаться на экономике города. Когда я приглашаю специалистов с Запада, стараюсь никого не привозить в Алматы зимой, все привозы планирую на весну/лето, чтобы первое впечатление о городе было приятным. Экология – один из важных факторов с точки зрения привлечения персонала из регионов и дальнего зарубежья. Если мы как город хотим расти экономически, я считаю, что мы обязательно должны решить вопрос с экологией, иначе люди не приедут сюда жить и работать. Для тех, у кого есть выбор, приехать сюда или нет, это важно. Не думаю, что что-то изменится в перспективе пяти лет, не вижу со стороны государства действий, которые будут способствовать решению этих вопросов.

**Социальное неравенство** – высокий уровень подверженности, в перспективе пяти лет ситуация вряд ли улучшится, и надо следить за этим.

**Геополитические конфликты** – очень серьезный фактор риска, отчасти по этой причине мы ведем переговоры о выходе в страны региона Middle East, которые в ближайшей перспективе выглядят спокойной гаванью.

**Киберриски** для нашей компании пока невысоки, но будут усиливаться, и мы будем предпринимать шаги, чтобы снизить их влияние. У нас есть отдельная компания abr tech, которая занимается разработкой софта для ресторанного менеджмента. У нас есть приложение abr+, которое является нашей собственной разработкой.

Разработкой приложения мы занимались полтора года, общая сумма инвестиций в мобильную разработку и сайт составила около 2 миллионов долларов. Надеюсь, что в следующем году мы начнем возвращать эти деньги. Мы сами создаем свой управленческий модуль для ресторанного бизнеса.

Эта система позволяет отслеживать недоработки менеджмента по всей сети, следить за отзывами и реагировать на них. По нашим оценкам, около 70% вопросов по качеству отрабатывается в приложении. В 2023 году мы хотим продавать abr+ как сервис ресторанным компаниям с 10 объектами и выше. В 1-м квартале начинаем подключение через cloud-сервис, во 2-м квартале завершим интеграцию и начнем подключать систему с приложением и управленческим модулем. Мы будем продавать продукт как сервис, и на мой взгляд, у нас хорошие перспективы. Если для ресторанного бизнеса кибербезопасность не очень важна, то для этого продукта мы будем серьезно над ней работать».

**Аскар Байтасов**  
abr

«**Макроэкономическая волатильность** – низкий уровень подверженности. Мы в большей степени подвержены политическим рискам. Если говорить о макроэкономической волатильности, то мы работаем на локальных продуктах, не очень сильно зависим от импорта, наш бизнес гибкий в этом плане и за время пандемии стал еще гибче.

**Инфляция** – низкий уровень подверженности. Для наших клиентов повышение цены на 10% не критично. Наш сегмент не слишком сильно подвержен **рискам изменения климата**. В этом плане более тяжело приходится luxury-сегменту – потребители, которые придают значение изменению климата, начинают искать более экологичные зоны, переезжают туда, соответственно, высокий сегмент больше страдает. Наши потребители не слишком обращают внимание на климатические факторы, они экономически не готовы переезжать.

Социальное неравенство – не вижу угрозы для нашего сегмента в перспективе 12 месяцев и 5 лет. Во время событий в январе 2022 года мы пострадали, но нам возместили ущерб, даже с учетом инфляции.

**Киберриски** – высокий уровень подверженности. Мы уже становились жертвами интернет-мошенников, они вскрывали наши базы, нам пришлось платить за восстановление, и со временем эти риски только усилятся.

**Риски для здоровья** – высокий уровень подверженности. Пандемия научила нас работать в условиях карантина, у нас есть такие инструменты как доставка, и мы делаем все, чтобы улучшить ее, внедряем IT-решения. У нас есть сайт, мы активно работаем над приложением, есть свои курьеры. Есть много интересных IT-решений. Когда человек делает заказ, система должна определить, где находится человек, какой ресторан будет готовить его заказ, сделать так, чтобы чек вышел именно в этом ресторане. Это решение уже работает, и нам предстоит внедрить его в будущее приложение».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«World Class – единственная компания в нашей структуре, которая глобально почувствовала изменения вследствие последних событий. World Class – российская компания, и понятно, что последняя стадия антироссийских санкций ударила и по компании, и по бренду. Из России ушли крупные игроки, такие как Les Mills – новозеландская компания, которая пишет стратегии для групповых фитнес-программ по всему миру. А World Class в свое время был стратегическим партнером Les Mills. Соответственно, нам, казахстанцам, придется заключать контракт с Les Mills напрямую, это уже удар для нас, ведь раньше мы получали эти программы в рамках франшизного договора. Из России ушел официальный партнер World Class Reebok, и даже если мы перезаключим контракт, у нас будут другие условия по сравнению с теми, что существовали в рамках франшизы. Что касается «Алматы Марафона», то приток спортсменов стал больше. У нас часть мероприятий «Алматы Марафона» проводится в рамках расписания Казахской федерации легкой атлетики, и на эти мероприятия мы не можем пускать российских и белорусских атлетов, потому что запрет на их участие поставила Международная федерация легкой атлетики. С другой стороны, «Алматы Марафон» не очень пострадал, потому что в категории любителей эти спортсмены могут выступать без логотипа принадлежности к своей стране. Та же самая ситуация в триатлоне: в любительских стартах участвует огромное количество российских атлетов, но, выигрывая эти соревнования, они не имеют права участвовать в чемпионате мира в США. Именно поэтому от Казахстана в прошлом году приняли участие в чемпионате мира 35 атлетов – небывалое количество. Я очень горжусь казахстанскими спортсменами, но считаю, что спорт в целом много потерял от такой ситуации, его сделали политическим инструментом. В перспективе пяти лет ситуация вряд ли улучшится. Даже если в 2023 году прекратятся военные действия, восстановление российской и украинской экономики и спорта будет очень долгим.

**Инфляция** может очень сильно повлиять и в перспективе года, и пяти лет. На мой взгляд, правительство Казахстана не справляется с ней. Цены на самые необходимые продукты питания поднялись минимум на 15-20%, но уровень заработной платы никто не поднимает. Очень сильное влияние оказывает **социальное неравенство**. Его основным примером являются январские события. Я считаю, что народ не вышел бы на площадь, если бы не переполнилась чаша терпения. Январские события – катализатор социального неравенства, и есть вероятность, что оно будет прогрессировать.

**Киберриски** всегда влияли на наш бизнес. Мы активно вышли в онлайн в период пандемии и даже получили серебряную кнопку на YouTube, но киберриски были всегда, и риски потери информации у нас есть.

**Риски для здоровья** представляют серьезную угрозу. Если опять введут карантин, мы как компания, возможно, будем к этому готовы, но экономика страны может этого не выдержать – достаточно посмотреть на опыт Китая. Еще одного ухода на карантин не выдержит ни малый, ни средний, ни крупный бизнес».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«**Макроэкономическая волатильность** – минимальный уровень. Мы работаем с магазинами у дома, а продукты питания – та категория товаров, спрос на которую есть при любых условиях.

**Инфляция** – минимальный уровень. Мы не производители, наш продукт дает возможность производителям оптимизировать затраты, увеличивать продажи. Metro, Аксай Нан, Дикси – компании, которые работают с нами, используют систему Smart Satu. Они подключают наш продукт под собственным брендом.

По сути весь мир для нас сейчас – голубой океан. Везде множество производителей, дистрибьюторов, которым нужна автоматизация. Самим делать долго и дорого, а мы можем за две недели для любой компании в любой точке мира запустить свою систему. Мы даем производителям из разных стран возможность собирать заказы магазинов в режиме 24/7».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Я думаю, что **инфляция** значительно отразится на нас в перспективе года и умеренно в перспективе 5 лет. Сейчас мы видим, что средний чек вырос на 35%, в том числе за счет инфляции и большого притока россиян в Казахстан.

**Киберриски** остаются в нашем фокусе как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Мы регулярно подвергаемся DDoS-атакам, это немного замедляет работу сервиса, однако мы научились успешно с этим бороться».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«**Макроэкономическая волатильность** – высокий уровень подверженности, потому что происходящее сегодня в ЕС окажет на нас негативное влияние. Если брать 5-летний период, думаю, что мы сможем преодолеть этот кризис и считаю, что будем подвержены умеренно. У нас надежный бизнес, лекарства нужны всегда, та же пандемия показала, насколько фармацевтика была готова ответить на этот вызов. Она предложила вакцины, препараты, нашла решение, как замедлить темпы распространения болезни.

**Инфляция** в перспективе 12 месяцев окажет значительное влияние. Инфляция будет везде. В Европе инфляция под 20%, в Казахстане в ноябре прошлого года достигла 22-23%. Ожидается, что инфляция начнет замедляться лишь во второй половине 2023 года, поэтому в ближайшие 12 месяцев ожидаем значительный уровень подверженности, в перспективе 5 лет – умеренный.

**Изменение климата.** Ожидаем, что в ближайшие 5 лет будут сильные перепады в погодных условиях, возможно, предстоит пережить еще одну пандемию.

**Геополитические конфликты.** В ближайшие 12 месяцев значительный уровень подверженности. На мой взгляд, сейчас идет передел доминирования в мире, и в ближайшие 12 месяцев геополитические конфликты только обострятся. Остаются болезненные вопросы вокруг Китая, на Кавказе в Нагорном Карабахе, где схлестнулось несколько геополитических сил, конфликт между Россией и Украиной в ближайшие 12 месяцев, скорее всего, исчерпан не будет. Геополитические конфликты в Центральной Азии будут нарастать за счет сильной исламизации. Мы видим, что сейчас в разных странах появляются политики, которые, скорее всего, будут «раскачивать» ситуацию. В перспективе пяти лет влияние снизится до умеренного уровня. Третьей мировой войны никто не хочет, но гибридные стычки, столкновения продолжатся.

**Риски для здоровья.** На ближайшие 12 месяцев затрудняюсь ответить. Сейчас, казалось бы, обычный грипп наносит очень сильный удар по здоровью людей, обостряет течение хронических заболеваний.



В ближайшие 5 лет, возможно, нам предстоит столкнуться с новым заболеванием, и там будет высокий уровень подверженности. С учетом того, что человечество сталкивается с проблемой резистентности к антибиотикам, новые бактерии будут быстро распространяться, и успех борьбы с ними зависит от того, что предложит фармацевтика. Как мы с ними будем бороться – большой вопрос, если вспомнить, угрозой каких масштабов стал ковид. К тому же полвека назад люди столь активно не контактировали друг с другом, не путешествовали по миру, и вспышку болезни в пределах одного населенного пункта было ликвидировать проще, чем сейчас, когда мир стал очень тесным».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«**Инфляция** – высокий уровень подверженности, но я не ожидаю, что как группа компаний мы понесем финансовые убытки консолидированно. Вероятно, некоторые из наших компаний могут иметь отрицательный финансовый результат в течение года. Сейчас инфляция оказывает влияние на растущие потребности сотрудников, снижение платежеспособности и кредитоспособности клиентов. Одна из наших компаний занимается лидогенерацией для банков, а они подвержены влиянию этих же факторов, и во многих случаях мы наблюдаем замедление покупки наших услуг из-за более консервативной политики банков во время кризисов и финансовых потрясений.

**Киберриски** – значительный уровень подверженности в перспективе года и высокий в перспективе 5 лет. Мы постоянно подвергаемся кибератакам. Поскольку мы не являемся финансовым учреждением, которое хранит деньги клиентов, как банк или брокерская компания, злоумышленники в основном нацелены на наши данные или осуществляют мошеннические действия, чтобы получить заем от нас с помощью взлома. Это происходит довольно часто, особенно во Вьетнаме, так как это новый для нас рынок с большим количеством угроз. Как новому игроку нам пока не хватает опыта там, и киберпреступники нацеливаются на нас. В Казахстане мы выстраивали свой anti-fraud контур много лет, наша информационная безопасность сейчас на высоком уровне. В долгосрочной перспективе во Вьетнаме уровень риска будет расти по мере нашей видимости: чем более заметной становится компания, тем больше к ней внимания от киберпреступников».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Я думаю, что **социальное неравенство** не является первопричиной, это вторичная угроза. Разрыв в обществе существует. Количество недовольных людей превышает критичное количество, необходимое для того, чтобы совершить дестабилизацию. Но это больше инструмент, а не причина. Причина может быть другой, например, борьба кланов, геополитическая или катастрофическая, связанная с природными факторами. Социальное неравенство усиливает проблему, но не является первопричиной. Само по себе оно может стать триггером там, где есть развитое гражданское общество, и недовольство будет выражено в целенаправленных изменениях, когда люди объединяются и начнут отстаивать свои права. У нас это не развито, люди просто страдают каждый сам по себе. Если кто-то их объединит и скажет: «Плохой вон там», они побегут и поломают все, но тогда причиной является этот кто-то, а само по себе социальное неравенство создает почву, но не создает вектор намерений. Вектор намерений – это либо что-то внешнее, геополитическое, либо внутренняя борьба за власть.

Тенденция есть на все большую поляризацию общества, этот разрыв растёт, рано или поздно этим начнут пользоваться. Чем больше кризисных явлений будет происходить, тем больше этот фактор начнут «вытаскивать»».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«**Макроэкономическая стабильность и предсказуемость** важна, потому что это дает возможность принимать долгосрочные инвестиционные решения. В перспективе 12 месяцев уровень подверженности макроэкономической волатильности в нашей компании достаточно низкий, но в ближайшие 5 лет подверженность будет высокой.

**Социальное неравенство** является достаточно серьезной угрозой, влияющей на перспективы роста экономики как в ближайшие 12 месяцев, так и на долгосрочном горизонте. Разрыв между богатыми и бедными влияет на цены на внутреннем рынке, потребление, развитие рыночных отношений между субъектами бизнеса. Мы наблюдаем коэффициент Джини и считаем, что различию в заработных платах необходимо уделять особое внимание.

**Геополитические конфликты** уже значительно влияют на нас. Практически все логистические цепочки нарушены. Не думаю, что что-то изменится в 2023 году, и даже в перспективе 5 лет высокий уровень угрозы сохранится».

**Олжас Джунусов**  
Казфосфат

«**Макроэкономическая волатильность** – высокий уровень подверженности для нашего стартапа, поскольку речь идет о привлечении инвестиций. 2022 год показал, что многие компании поменяли свои стратегии. Если раньше был фокус на рост любой ценой, и многие инвесторы смотрели, как растет бизнес, то сейчас смотрят на показатель прибыльности. Это сильно влияет не только на рынок доставки продуктов питания, но и на все большие компании, потому что многие из них являются либо убыточными, либо находятся на начальной стадии заработка. Макроэкономическая волатильность и геополитическая ситуация в мире для нас являются основными факторами риска.

**Изменение климата** – низкий уровень влияния, но наша компания принимает ряд стратегических мер, чтобы как минимум уменьшить воздействие на климатический фон. Glovo анонсировала достижение цели по углеродной нейтральности во всей цепочке. Для полной нейтрализации углеродосодержащих выбросов в Казахстане компания снизила использование неэкологичной упаковки, перевела 30% курьеров на автотранспорт без двигателя внутреннего сгорания и сократила количество пищевых отходов. С 2021 года курьеры Glovo в Казахстане используют сумки-холодильники, изготовленные более чем на 80% из переработанных материалов. 89% упаковочного материала, фирменных пакетов, коробок Glovo подлежат вторичной переработке.

Каждый перелет сотрудников Glovo компенсируется высадкой деревьев. Мы верим в экологически безопасные упаковочные материалы и хотим на горизонте пяти лет закрепить эко-инициативы не только в Европе. Мы хотим своим примером показать, что значит быть eco friendly компанией, как действовать максимально экологично и развивать эту культуру в странах присутствия. В перспективе пяти лет фактор климатических изменений будет оказывать все большее влияние на развитие бизнеса, поэтому мы верим, что инициативы по защите окружающей среды станут нормой, когда и потребители, и партнеры будут делать выбор в пользу ответственных компаний.

**Социальное неравенство** – умеренный уровень влияния, в перспективе пяти лет – высокий.

Для нас устранение социального неравенства – одна из ключевых задач, стоящих перед развитием бизнеса в странах присутствия сервиса. К платформе Glovo подключены более пяти тысяч курьеров, 40% из которых находятся в регионах. Платформа дает возможность совершеннолетнему человеку получать дополнительный доход. Компания стала пионером в инициативе предоставления социальных гарантий для курьеров в Казахстане. В 2022 году добавлены выплаты по материнству/отцовству, компенсация на время болезни. Компания проводит для курьеров тренинги по безопасности на дорогах, принимает участие в работе группы инициаторов изменений в законодательство, касающихся ПДД.

Сегодня доходы курьеров растут, потому что рынок растет, растет и потребность в партнерах-курьерах. Сейчас рынок агрегаторов как еды, так и такси нуждается в услугах большего количества курьеров. Если в США, где рынок агрегаторов существует более 20 лет, он только сейчас становится рынком курьеров, то в Казахстане эта ситуация сложилась за три года. Доход курьера в нашей стране сегодня выше среднего заработка по стране. При этом Казахстан – одна из стран, где очень неохотно дают чаевые курьерам.

**Геополитические конфликты** – значительный уровень подверженности в перспективе года, высокий – в перспективе пяти лет.

**Киберриски** – значительный уровень подверженности в перспективе года, высокий – в перспективе пяти лет. Сервис работает с системой GPS, обрабатывает большие данные пользователей и курьеров, поэтому кибербезопасность – один из главных приоритетов для нас. С ростом технологий, big data, искусственного интеллекта значение кибербезопасности будет только возрастать.

**Риски для здоровья** – высокий уровень подверженности. История с COVID-19 показала, в какой мере подобная пандемия может влиять на бизнес, и насколько быстро она может парализовать все процессы взаимодействия. Что касается текущей пандемии, то мы не научились бороться с вирусом – мы научились с ним жить».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Считаю, что у нас низкий уровень подверженности **макроэкономической волатильности** и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе. Мы с этим живем, это наша реальность. Мы уже привыкли, адаптировались, для нас это не является шоком или проблемой. Мы строим всю свою стратегию развития исходя из этого. Поэтому я считаю, что для нас это не несет угроз.

Конечно, мы подвержены **инфляции**, это то, что заставляет нас оперативно корректировать свои планы в краткосрочной перспективе. За год изменение цен может произойти 2-3 раза. Мы пытаемся это нивелировать в разумных пределах, но когда цены могут расти на 15-40% и больше в течение года, конечно, это проблема. Мы научились с этим бороться. Поскольку мы являемся производителями, мы стараемся получать специальные условия, и тем самым нивелировать этот рост. Чаще всего мы испытываем проблемы, когда поставляем свое оборудование в проекты, а они, как правило, длятся от 12 месяцев до 2 лет от момента проектирования до их реализации. Достаточно сложно с этим бороться, так как ценообразование может сильно измениться за этот период, но мы стараемся решать эти проблемы. Надеюсь, что что-то изменится или стабилизируется. Как правило, раз в год компании-производители поднимали цены от 0 до 5 процентов,

и это был прогнозируемый рост, мы могли смотреть в будущее, например, на 5 лет, но сейчас изменение цен практически не прогнозируемо. Я думаю, ситуация с ценообразованием стабилизируется в обозримой перспективе.

**Изменение климата** для нас имеет минимальный уровень влияния. Мы планомерно и достаточно давно идем по пути создания продуктов с учетом экономии ресурсов и уменьшения выбросов. Для этих целей мы внедряем технологические инновации, производим и продаем оборудование, которое отвечает всем современным требованиям в области энергосбережения. Январские события 2022 года, безусловно, оказали влияние и на нас. У нас сгорели склады, мы понесли материальные убытки. Часть нам компенсировали, часть – нет. Это привело к определенным финансовым потерям, нам пришлось искать новые складские площади. В итоге мы приобрели промышленную базу и сейчас используем ее как склад. Я считаю, что сейчас ситуация стабильная, и она больше связана не с глубинными социальными проблемами, а с борьбой за власть. В перспективе пяти лет я думаю, что ничего подобного тоже не повторится, предпосылок для этого в обществе нет.

В течение 12 месяцев и 5 лет нас ожидают **геополитические риски** от умеренного до высокого уровня, могут возникнуть свои цепочки поставок и быть введены новые ограничения. Для всех грузов, которые идут из Европы через территорию России, сейчас другая степень контроля. Увеличиваются временные рамки поставок и исполнения обязательств, это необходимо нивелировать складскими запасами. Это в свою очередь приводит к необходимости инвестировать в складские запасы. Все это так или иначе влияет на нас, и, к сожалению, быстро не закончится, это не год-два. Последствия мы будем ощущать еще ближайшие пять лет точно».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«У нас минимальный уровень подверженности **инфляции**, так как мы зачастую продаем не свои услуги, а являемся участниками сделок при продаже авиабилетов, доставке еды и прочих видах услуг. **Геополитические конфликты**, скорее, влияют краткосрочно, потому что они влияют на оценку бизнеса в связи с изменениями на глобальных рынках. Так как мы часто привлекаем капитал по бенчмаркам мировых компаний, в связи с изменениями на рынке снижаются и наши коэффициенты оценки выручки к прибыли. Поэтому краткосрочно влияет, а долгосрочно, надеюсь, что влияние будет оказано в меньшей степени. **Киберриски** – достаточно высокий уровень подверженности в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Мы регулярно подвергаемся атакам, но у нас в компании много внимания уделяется безопасности данных, плюс ко всему есть программное обеспечение от сторонних компаний, которое помогает успешно справиться с этими нагрузками».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«**Инфляция** – низкий уровень подверженности. Наша производственная база находится в Казахстане, и если не будет изменений, то риски вряд ли будут высокими, поскольку зарплаты специалистов относительно небольшие по сравнению с теми же США или Израилем. Конечно, есть риск того, что наши специалисты могут уехать, но чтобы этого не произошло, мы должны повышать зарплаты.

Наша задача – удержать кадры.

**Социальное неравенство** – в перспективе года низкий уровень подверженности, в перспективе пяти лет – очень высокий. У нас уже был прецедент в виде событий Кантара, и нельзя исключать вероятность их повторения.

**Геополитические конфликты** – высокий уровень подверженности. В нашем регионе они будут происходить из-за проблем доступа к водным ресурсам. Конфликты по этой причине происходят и сегодня, страны не могут договориться между собой.

В Казахстане снизился уровень почти всех рек – я сам из Павлодара и вижу, насколько обмелел Иртыш за последние пять лет. Использование ресурсов трансграничных рек происходит не совсем эффективно, и все это будет вызывать серьезные конфликты в перспективе пяти лет.

**Киберриски** – высокий уровень подверженности, и он будет тем выше, чем больше переводится в цифру. Киберэтики в Казахстане нет, этому никто не обучает, а основная проблема в кибербезопасности – это всегда человек. Наша компания подвергалась атакам, но поскольку мы облачный сервис, взломать его сложно. Если бы мы держали серверы локально, риски были бы очень высокими.

**Риски для здоровья** – высокий уровень подверженности. Могу сказать, что после пандемии у людей обострились проблемы с сосудами. У многих после перенесенного ковида развивается диабет второго типа, атеросклероз, холестеринные бляшки. У людей старше 40 лет примерно через год после ковида возникают серьезные проблемы со здоровьем».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«**Макроэкономическая волатильность** влияет на финмодель компании через нестабильность процентных ставок, мы это ощутили очень сильно в прошлом году. Мы экспортеры, занимаем в долларах, а процентные ставки в долларах очень выросли. Я даже не представляю, что делают казахстанские компании, когда ставка по депозиту в Казахстане для «физиков» доходит до 15% в тенге, под какой же процент получают казахстанские компании кредиты, даже подумать страшно – 20-25% годовых. Каким должен быть бизнес, чтобы окупать такие кредиты - непонятно. Второй источник макроэкономической волатильности – цены на сырье и базовые металлы. Медь часто называют «doctor sorrel», потому что она очень связана с ростом мировой экономики. Как только перспективы экономического роста снижаются, соответственно, сразу происходит корректировка цены. Считаем, уровень нашей подверженности умеренный.

**Инфляция**, конечно, оказывает негативное влияние, так как ведет к повышению себестоимости продукции, росту капитальных затрат. Мы, например, анализируем новые проекты и сравниваем затраты, которые происходили 5 лет назад – капитальные расходы на аналогичные проекты выросли на 20-30%. В то же время часто инфляция связана с девальвацией, в этом случае девальвация смягчает инфляционное давление на экспортеров. В связи с тем, что часто эти процессы идут параллельно, можно считать уровень подверженности умеренным.

**Социальное неравенство** – это социальная, экономическая база для любых серьезных волнений. Поэтому оно не является непосредственным риском для нашей компании, а является риском для всей страны и всей экономики. Уровень подверженности высокий, социальное неравенство у нас очень обострено, расслоение осязательное, а это социальная база для возмущений, волнений и тому подобного.

Январские события год назад – это и есть, наверное, результат большого социального неравенства. Мы же сталкивались с этим год назад, почему не можем столкнуться опять.

Изменения такого рода накапливаются постепенно, а эффект происходит скачкообразно, повод появился – произошел взрыв. Единственный правильный путь – это развитие эффективной и справедливой экономики, позволяющей создавать новые рабочие места и поддерживать социальную сферу.

**Геополитические конфликты** – высокий риск. Мы никогда не верили в их возможность, а сейчас они стали реальностью».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Уровень подверженности нашей компании **угрозам изменения климата** пока минимальный, вероятно, в перспективе 5 лет он вырастет, но незначительно. Мы сейчас работаем над стратегией ESG и пытаемся понять, что нам это даст. Мы не горнорудная компания, не взаимодействуем напрямую с климатом, как подобные секторы, не выходим на внешние рынки и не привлекаем капитал. Тем не менее мы понимаем, что работаем в обществе, и необходимо ему что-то давать, а не только зарабатывать. Мы всегда были социально ответственны, не в рамках стратегии ESG. Сейчас мы анализируем все наши процессы. Мы финансируем спорт, осуществляем благотворительные активности, у нас есть галерея, которую мы финансируем, соблюдаем гендерное равенство. У нас современный офис, мы стараемся осознанно использовать освещение, сортировать мусор и использовать экологические материалы. Мы будем продолжать работать в этом направлении».

**Бекжан Пирматов**  
ForteBank

«**Инфляция** – минимальный уровень в перспективе года и пяти лет. Мы работаем в сегменте доставки продуктов питания, а они будут востребованы всегда. Мы не проводили глубинного исследования на предмет того, как инфляция влияет на нашу компанию сейчас, мы как растущая компания продолжаем расти на десятки процентов вне зависимости от повышения цен. Рост цен на некоторые ключевые продукты происходит, но мы не ощущаем его на себе. Все же мы не относим себя к эконом-сегменту и считаем, что люди пытаются сохранить привычный уровень жизни.

**Социальное неравенство** – высокий уровень подверженности в пределах года и пяти лет. В Казахстане этот вопрос остается очень актуальным. Мы не ощущаем этого напрямую, но достаточно высокие риски есть.

**Риски для здоровья** – высокий уровень подверженности. Если оценивать как риск, который может возникнуть, то, как показала пандемия, человечеству тяжело адаптироваться под такие ситуации».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz



## Шаги для смягчения воздействия геополитического конфликта в перспективе 12 месяцев

Последствия геополитического конфликта между Россией и Украиной вынуждают руководителей во всем мире предпринимать шаги для смягчения их воздействия. 81% казахстанских предпринимателей корректирует свое присутствие на имеющихся рынках или рассматривает выход на новые рынки, а также корректирует цепочки поставок. По миру количество таких предпринимателей составляет соответственно 46%. Диверсификацию продуктов и услуг осуществляет 72% казахстанских респондентов и 41% в мире. Релокацию сотрудников рассматривают или уже совершили 23% казахстанских предпринимателей и 10% в мире. Среди предпринимателей во всем мире главным шагом для смягчения последствий геополитического конфликта является увеличение инвестиций в кибербезопасность (48%). Для локальных предпринимателей это шаг занимает лишь 4 место (40%).

### Шаги для смягчения воздействия геополитического конфликта в перспективе 12 месяцев



«Мы постоянно работаем над оптимизацией, включая диверсификацию продуктов и услуг, корректировку присутствия на рынках и цепочек поставок, а также поиск поставщиков. Начало 2022 года было сложным: январские события, военные действия в Украине в феврале. У нас возникла дополнительная нагрузка на рабочий капитал. Случилась проблема с конвертацией валюты, более того, все наши поставщики стали переходить на минимальные отсрочки или предоплаты. В дальнейшем мы были вынуждены скорректировать и по-новому выстроить цепочки поставок, структуру себестоимости продукта, а также доходную и расходную части. Сейчас наша финансовая структура более здоровая и адаптированная. Еще один важный момент это диверсификация наших физических активов.

В Узбекистане мы планируем строить завод, чтобы не концентрировать все производственные мощности в одном месте. Сейчас у нас есть потребность в новых производственных мощностях, так как текущих уже не хватает. Учитывая все аспекты международной геополитической ситуации, мы решили строить новую фабрику в соседней стране, что позволит нам перераспределять мощности производства, а также диверсифицировать риски».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«До начала военных действий мы широко изучали проекты в России, мы еще не начинали инвестировать, но основательно об этом думали. Сейчас реализовывать проекты в России практически невозможно. Российский рынок был для нас понятной площадкой, куда мы ориентировались и хотели развиваться, но сейчас так ситуация сложилась, что это нецелесообразно. Мы пока наблюдаем и будем фокусироваться на Казахстане. Корректировка цепочек поставок на нас сильно не отразилась, но она имеет место для многих компаний. Мы, например, частично переориентировали продукцию. Раньше поставки шли в Европу, сейчас – в Китай, потому что произошло удорожание и удлинение европейского маршрута. У нас продукция достаточно дорогая, поэтому на нас это критично не сказывается, но такая проблематика существует».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Мы рассматриваем релокацию нашей рабочей силы, но не в контексте того, что мы будем ее перевозить куда-то. Нашим сотрудникам мы даем возможность работать из любой точки мира. Это не самый оптимальный вид сотрудничества, конечно, есть некие ограничения – это касается дисциплины и возможности конкретных сотрудников выполнять поставленные задачи, но в то же время это новые возможности для персонала. Гибкость местонахождения людей для нас важна. Когда произошли январские события, мы подключили 90% людей на call-центры из регионов по облачной инфраструктуре, многие продолжают работать в этом формате и делают это хорошо. Изначально были трудности с мотивацией, но мы успешно научились управлять этой моделью.

Мы планируем диверсификацию наших продуктов и услуг. Мы четко идем в направлении малого бизнеса, на стыке с нашей розничной ориентацией возникают сопутствующие возможности, а также достаточно серьезно будем заходить в транзакционный бизнес. Мы не планируем быть монолайнером в средне- и долгосрочной перспективе, работать только на потребительском кредитовании, мы будем расширяться».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank

«Перемещение физических активов – у нас были центры обработки данных, расположенные в России, мы их перенесли. Мы также корректируем цепочки поставок в связи с санкциями. Перемещение рабочей силы – раньше у нас все бизнес-процессы были под одной крышей, например, процесс логистики, мы работали в Казахстане через нашу логистическую компанию в России. В связи с тем, что Россия попала под санкции, нам пришлось организовать другие каналы поставок. Когда Noventiq продала свой российский бизнес, компания предложила некоторым членам организации, работавшим в международном бизнесе, переехать в другие страны, чтобы они могли сохранить свою работу и использовать будущие возможности, работая в глобальной организации. Увеличение инвестиций в кибербезопасность и конфиденциальность данных – на глобальном уровне у нас есть группа специалистов, отвечающих за работу с персональными данными.

Диверсификация продуктов и услуг – будучи глобальной компанией, имеющей сотни связей с поставщиками из мировых IT-компаний, мы имеем очень диверсифицированный портфель решений и услуг, поэтому мы всегда можем предложить нашим клиентам различные варианты».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Мы начали серьезно и глубоко заниматься вопросами локализации производства и сборки в Казахстане. В силу того, что сектор медоборудования сильно зарегулирован, есть риск того, что при закрытии того или иного производства какой-нибудь компанией мы не просто теряем продукт, но теряем время на поиск другого производителя комплектующих, их регистрацию. Мы переносим в Казахстан часть испытаний и регистрации. Когда ты являешься собственником регистрационного удостоверения и продукта, изменение тех или иных технических параметров – дело пары месяцев. Когда ты меняешь производителя, это занимает много времени. Уже были кейсы, подтвердившие правильность такого подхода. Диверсификация продуктов и услуг – мы меняем страны, в которых покупаем комплектующие: если пять лет назад мы не рассматривали китайских производителей, то сейчас уже начали с ними работать. Выход на новые рынки – мы хотим планомерно уменьшить долю продаж на казахстанском рынке. Сейчас она составляет 60%, задача на перспективу пяти лет – уменьшить до 10% за счет роста доли других стран».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Мы, можно сказать, компания multi-domestic, мы достаточно давно вышли за пределы домашнего рынка. Сейчас такие компании обслуживают тренды обособления регионов в переходе от предыдущего глобального устройства мира. Подобные компании – например, Лаборатория Касперского, Alibaba, Tata, Lotte, Telegram, Spag и другие – по качеству стратегии и управления соответствуют глобальному уровню, но у них серьезные региональные преимущества, они хорошо обслуживают региональные рынки. Поэтому если происходят даже серьезные конфликты в отдельных странах нашего региона, то мы не уходим из них полностью, но перераспределяем активы и инвестиции исходя из складывающейся ситуации. Поэтому на каждый период мы планируем такие упреждающие меры как корректировка цепочек поставок, диверсификация продуктов и услуг, корректировка присутствия на имеющихся рынках или выход на новые рынки».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Мы регулярно занимаемся корректировкой цепочек поставок. С учетом нашего упора на онлайн-торговлю мы будем продолжать диверсифицировать продукты и услуги, а также качественно уплотнять наше присутствие на имеющихся рынках-регионах Казахстана и Узбекистана».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы пересмотрели свою бизнес-модель и ищем новые возможности для роста и развития. К счастью для нас, у нас не было в планах выходить на рынки Украины и России, поэтому мы не меняли стратегию, чтобы уменьшить зависимость от этих рынков, которые подвержены риску из-за конфликта».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«К нам применима корректировка цепочек поставок – этот фактор учитывается, когда мы планируем свою стратегию дальше. Увеличение инвестиций в кибербезопасность или конфиденциальность данных – этот тренд не может обойти стороной ни одну компанию, работающую в онлайн. Диверсификация продуктов и услуг также имеет место, и это один из факторов, которые также исходят из геополитической ситуации. Наше присутствие на имеющихся рынках больше не корректируется, здесь все уже сделано».

**Кристина Дорош**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Мы усиливаем присутствие на рынках в нашем Евразийском регионе. Увеличение инвестиций в кибербезопасность и конфиденциальность данных – это один из топ-3 приоритетов для нас сейчас. Stada в России имеет два завода и занимает одну из лидирующих позиций. Как и многие другие компании, мы значительно сократили свои инвестиции в связи с происходящими геополитическими событиями. Однако я не видел, чтобы какая-либо фармацевтическая компания ушла с рынка. Возможно, всех нас объединяет одно и то же – наша ценность заботы о здоровье пациентов, как и у всех медицинских работников и фармацевтических компаний во всем мире. Именно поэтому сокращение инвестиций в Россию привело к приостановке развития и модернизации производства, так как сейчас это рискованное место для инвестиций. С другой стороны, мы продолжаем свою работу и в Украине, создали юридические и коммерческие лица во всех странах, в которых мы работаем в рамках нового независимого региона Евразия. Наши территории – это страны от Европы до Монголии. Если начинать с востока, то это Монголия, все пять стран Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Таджикистан, Туркменистан), Кавказ – Азербайджан, Грузия и Армения, Молдова и Беларусь. Это должно усилить наше присутствие, усилить приверженность региону и укрепить наши позиции в этих 11 странах. Несомненно, этот военный конфликт повлиял на бизнес-модель Stada в евразийском регионе. Но я бы сказал, что в этом есть и положительная сторона».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Уровень нашей подверженности геополитическим конфликтам достаточно высокий. Вследствие того, что в 2022 году было массированное перемещение в Казахстан граждан из других стран, это не только привело к повышению потребления, но и спровоцировало дефицит некоторых категорий товаров. До начала конфликта между Россией и Украиной мы рассматривали выход на российский рынок, сейчас этот вопрос временно закрыт. Тем не менее мы активно рассматриваем Узбекистан и планируем открыть там офис в этом году. Несмотря на то, что в Узбекистане бизнес еще не совсем прозрачен, за прошлый год мы провели несколько встреч с узбекистанскими коллегами по вопросам управления торговой недвижимостью.

Они обращались за консультациями, так как у них недостаточно полноценного управленческого опыта, а мы в свою очередь видим в этом потенциал своего развития».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Корректировкой цепочки поставок занимаемся постоянно. Корректировку присутствия на имеющемся рынке и выход на новые рынки рассматриваем. В Казахстане мы продолжаем заниматься ресторанным бизнесом, но немного снизим темп из-за того, что готовимся к запуску отеля. Постепенно из ресторанного бизнеса будем переходить в отельный на домашнем рынке. Объем запуска ресторанов, скорее всего, по этой причине немного сократится, потому что будем перекидывать инвестиции».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Релокация физических активов – рассматриваем, выход на рынок ОАЭ и перевод туда части активов – это один из вариантов на случай, если в Казахстане возникнут проблемы, как в России. Релокация сотрудников – не рассматриваем, наоборот, в 2022 году мы приняли на работу несколько сотрудников из России. Если сначала они рассматривали переезд в Казахстан как временный вариант, то сейчас можно говорить, что они планируют остаться здесь как минимум год, особенно на волне разговоров о второй волне мобилизации в России».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Корректировка цепочек поставок – мы кардинально меняем поставки и партнеров. Может встать вопрос об усилении бренда и физических активов. Диверсификация продуктов и услуг – у меня есть золотое правило: мы из года в год придумываем новые продукты во всей нашей экосистеме, не только в World Class. В 2022 году в «Алматы Марафон» у нас появилось три новых продукта, в World Class – два, в велоспорте – один».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Мы сделали корректировку цепочек поставок, у нас как минимум два маршрута в обход России, которые мы сейчас рассмотрели. Местами произошла релокация рабочей силы, происходит корректировка присутствия на имеющихся рынках и выход на новые рынки. Мы уходим с определенных рынков, передаем бизнес. Что касается выхода на новые рынки, то делаем ставку на топовые направления, например, Америку. Находимся в процессе покупки нового бизнеса. Как Sanofi мы уходим из некоторых стран. Препараты будут, потому что наша цель в том, чтобы они служили нашим пациентам, но мы как компания будем представлены на меньшем количестве рынков. Мы стараемся сфокусироваться на достаточно крупных рынках, на небольших будем принимать решение о выходе. Казахстанский офис работает на регион СНГ, и мы уходим отсюда с 1 апреля 2023 года. Руководство компании приняло решение выйти из всего региона СНГ. Мы передаем бизнес компании Stada, которая будет представлять интересы Sanofi в данном регионе.



Наши сотрудники были информированы об этом за несколько месяцев до принятия решения. У них есть возможность подать резюме на вакансии, которые есть в Stada. Stada обещала в первую очередь рассмотреть на свои вакансии кандидатуры сотрудников Sanofi и максимально обеспечить возможный наем сотрудников Sanofi в свою компанию.

В то же время Sanofi не планирует уходить из России. Это стратегический рынок с огромными продажами, и мы не рассматриваем выход из него».

#### **Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Мы рассматриваем варианты расширения своего присутствия в Центральной Азии. До недавнего времени нам было удобно опираться лишь на свой филиал в Казахстане, но, возможно, пора диверсифицироваться и расширять географию.

Мы увеличиваем свои инвестиции в кибербезопасность. До сих пор у нас не было проблем на глобальном уровне. Но мы знаем про феномен, который называют «ошибкой выжившего». Поэтому компания старается опережать требования ситуации и уже сейчас вкладывать ресурсы в построение эффективной защиты и снижение рисков. На уровне региона и простых пользователей это проявляется в том, насколько активно и жестко действует наша информационная безопасность – столько правил и ограничений начало «прилетать», мы только успеваем адаптировать бизнес к очередным требованиям на уровне оборудования, обучения сотрудников, правил коммуникаций вовне и внутри. Это сложно, но полезно для здоровья».

#### **Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«Я планирую выводить новый продукт в фитнесе для американского рынка, это как раз диверсификация геополитических рисков, в том числе и казахстанских политических рисков.

Чем выше доллар, тем дороже нам покупать итальянское оборудование. Мы задумываемся над тем, чтобы перейти на китайское оборудование, более дешевое, поэтому мы рассматриваем корректировку цепочек поставок. Китай может делать что-то очень хорошо, если есть государственная программа, которая это субсидирует. Например, у них 15 лет шла государственная программа по поддержке электромобилей, и сейчас они уже лучше, чем Tesla. Но почему-то такие простые вещи как тренажеры – еще нет. Китай так быстро эволюционирует, что это вопрос пяти лет».

#### **Ильяс Исатаев**

Invictus Fitness

«Мы постоянно ищем альтернативы, корректируем цепочки поставок, чтобы нивелировать риски.

Мы уделяем внимание диверсификации нашего бизнеса, в частности, мы начинаем развивать здесь производство. Мы договорились с нашими коллегами в Испании, что начнем локально производить часть оборудования, чтобы не зависеть от всех глобальных процессов. Помимо этого у группы Fluidra очень много продуктов и направлений, которые мы еще не развивали в Казахстане в силу того, что рынок еще не был готов. Но сейчас, я думаю, время пришло, и в нашей линейке появятся новые продукты».

#### **Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

«Возможно, будет релокация сотрудников, привлечение денег и вложение дополнительных инвестиций в кибербезопасность. Мы хотим провести сертификацию и создать дополнительную позицию офицера по кибербезопасности. Это требует больших затрат, в Казахстане мало специалистов соответствующей компетенции, но это необходимо. Очень критичен выход на новые рынки. Мы либо растем, либо останавливаемся и пытаемся делать простую историю, работая с госконтрактами в медицине. Но последний вариант скучен, мне хотелось бы попытаться разогнаться.

Диверсификация услуг. Наш основной продукт – программное обеспечение для диагностики инсульта. Сейчас мы вкладываем ресурсы в диагностику черепно-мозговых травм, собираем информацию по болезни Альцгеймера, болезни Паркинсона, рассеянному склерозу и опухолям головного мозга. Сейчас наш продукт применяется только в экстренных случаях, когда уже произошел инсульт, и мы пытаемся вытащить человека из этого состояния. Работаем над тем, чтобы Cerebra можно было использовать и для профилактики, но там другие задачи, например, находить аневризмы, которые могут лопнуть и стать причиной кровоизлияния. Такие вещи мы пытаемся обнаруживать.

Наш продукт работает в 26 больницах, практически в каждом городе. Статистика свидетельствует, что в случае инсульта шансы на благоприятный исход выше в Алматы, Астане, Караганде, ВКО и Шымкенте. В остальных регионах хуже отношение, не хватает квалифицированных специалистов, словом, проблем много. Если у человека произошел инсульт в Алматы, он, скорее всего, пройдет через нашу программу. Когда врачи открыты к применению технологий, они пытаются использовать любые средства, чтобы улучшить состояние пациента. Когда врачи консервативны, они могут отказаться применять ПО, даже если оно установлено».

#### **Досжан Жусупов**

Cerebra



## Действия, направленные на смягчение последствий потенциальных экономических проблем и нестабильности в перспективе 12 месяцев

Ввиду текущей неопределенности и нестабильности бизнес вынужден предпринимать действия для поддержания прибыльности и сокращения затрат. Самой распространенной среди уже принятых казахстанскими бизнесменами мер является повышение цен на товары и услуги (59%). Важно отметить, что в большей степени, по словам респондентов, это происходит за счет увеличения цен на сырье, роста расходов из-за нарушения цепочек поставок и инфляции, маржа остается прежней. Снижение операционных затрат уже сделали 47% респондентов и 24% рассматривают это в перспективе года. Переоценку крупных проектов и инициатив (а именно отмену или приостановку инвестиционного проекта) уже сделали 37% казахстанских предпринимателей. 82% CEO не планируют сокращать компенсационные выплаты (заработные платы и бонусы). Сокращение персонала уже осуществили 13% респондентов, рассматривают –6%.

### Действия для смягчения потенциальных экономических проблем в перспективе 12 месяцев

#### Казахстан



«Мы уже сделали отсрочку сделки – мы планировали M&A (*M&A — сделки по объединению компаний, mergers & acquisitions — «слияния и поглощения»*) в Украине. Мы не пересматривали цены на свои услуги, наша доходность в первую очередь растет за счет увеличения объемов».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Повышение цен на товары и услуги мы уже реализовали. Основная причина — это сырьевая инфляция. Если ранее мы повышали цены на уровень обычной инфляции и делали это одновременно на всю продуктовую линейку, то в прошлом году мы были вынуждены повышать точно в зависимости от роста цен на то или иное сырье, таких повышений было реализовано около 4-х. Тем не менее процент поднятия цены был ниже, чем рост цен на сырье. Но нам удалось это компенсировать, и операционная прибыль составила порядка 6%».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Новые участники отрасли из смежных отраслей могут оказать большое влияние. Новые технологичные компании хотят поменять рынок медицинского оборудования – это в меньшей степени технологии, а в большей – регуляторика, посредством которой делается все, чтобы ограничить конкуренцию. Но все равно мы опасаемся новых игроков. Прорывные технологии – значительное влияние. Например, появилась новость об искусственном интеллекте, который занимается синтезированием аминокислот, это означает, что нас ждут новые лекарственные формы, появится искусственная медицина. Она будет не зарегулирована, но ей будут пользоваться люди».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Мы рассматриваем сложившуюся ситуацию как время возможностей. Когда все покупают, мы продаем, когда все продают, мы покупаем. Для нас это не просто расхожие утверждения, мы копим силы и ресурсы, чтобы быть активными в непростые моменты. Мы предпринимательская корпорация, и иначе мы не сможем конкурировать с международными компаниями, а с местными компаниями мы не всегда можем конкурировать в предпринимательской скорости и гибкости. Поэтому мы не планируем сокращение рабочей силы, замедление инвестиций, введение моратория на прием на работу, отсрочку сделок – все ровно наоборот. Мы снижаем операционные затраты, но не в абсолютных цифрах, а в процентах к продажам. Поиск альтернативных поставщиков – уже сделали и продолжаем делать, как и диверсификацию продуктов и услуг, переоценку текущих проектов и крупных инициатив. Из-за геополитических моментов мы не уходим с каких-то рынков, но перераспределяем наши ресурсы по ситуации. Мы повышаем цены на товары и услуги – таким образом мы реагируем на инфляцию и на изменения к худшему в цепочке поставок, которые затрагивают не только нас, но и наших партнеров. При этом мы, повышая цены, стараемся не опережать инфляцию».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Мы уже провели сокращение штата примерно на 20%, впервые за весь 15-летний период. Это затронуло в основном головной офис и менеджмент. Наш штат был изначально сформирован под активный рост, но в текущей ситуации, учитывая высокую стоимость капитала и инфляцию, мы приостановили экспансию и инвестиции в новые регионы и проекты. По ряду позиций мы ввели мораторий на прием на работу, но только для некоторых подразделений. Мы также умили инвестиции и уже отложили несколько сделок. Ввиду роста ставки на 9% за год мы переоценили ряд текущих проектов и инициатив, закрыв некоторые регионы и сфокусировались на городах с высоким ROI («Return On Investment», возврат инвестиций). Что касается повышения цен на товары и услуги, мы не повышаем нашу маржу, и коммерческая политика не менялась. Наша модель ценового лидерства является неизменной основой, выросла только себестоимость товаров. Мы не будем повышать наценку, особенно на товары первой необходимости. Снижение операционных затрат, поиск лучших поставщиков и диверсификация продуктов и услуг – наша ежедневная работа».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы уже ввели мораторий на прием сотрудников, он действует в первом квартале 2023 года, а далее мы посмотрим, продлим его или отменим. Мы не планируем на долгосрочную перспективу, нам проще принимать решения на краткосрочной основе. Мы не планируем повышение цен на услуги, но работаем в таком бизнесе, где у нас либо регуляторные ограничения, либо рыночные, всегда «между молотом и наковальней»».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Мы уже сделали переоценку текущих проектов и крупных инициатив, сократили часть инвестпроектов. У нас был проект Ioka, это процессинговая компания, мы в нее инвестировали примерно полтора года, в прошлом году приняли решение, что остановим финансирование и передали наши доли основному руководителю – человеку, который пришел к нам с идеей. Весь тот объем инвестиций, который мы сделали, мы передали, а дальше он будет самостоятельно реализовывать проект. Мы приняли такое решение, так как в него необходимо инвестировать в значительных объемах до пяти лет, для нас в текущих условиях это слишком длинный срок».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Мы уже переоценили и отложили некоторые крупные инициативы и планы. В 2023 году мы планировали строить новый склад класса А. Несмотря на то, что мы приобрели землю и все подготовили для запуска проекта, ввиду волатильности рынка и непредсказуемости логистических потоков мы решили не запускать стройку. По проекту строительство займет два года, и если Алматы за это время «выскочит» из логистического хаба, это будет бессмысленно».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Поиск альтернативных поставщиков – делаем. В первые месяцы прошлого года рушились цепочки поставок, резко повышались цены, и когда заканчивались старые партии, новые обходились дороже. В это время происходило активное перестроение цепочек поставок, но потом ситуация стабилизировалась. Сейчас в рамках больших проектов в отношении поставщиков цифровых услуг и в отношении товаров, подрядных работ будем рассматривать разные варианты. В сегменте продуктов питания у Arbus.kz одна из главных тем в том, что мы очень активно поддерживаем локальных фермеров, производителей не только тем, что выводим их на платформу, но и тем, что предоставляем маркетинговую поддержку, в некоторых случаях даем более стабильные контракты небольшим поставщикам, которые занимаются выращиванием и производством натуральных продуктов. Если мы говорим про сегмент «средний» и «средний+», то у нас в прошлом году был один из экспериментальных проектов. Мы поддержали небольшого производителя арбузов, он вырастил партию органических арбузов под Arbus.kz, и его товар пользовался большим успехом. Мы поддержали контрактом на будущий урожай, маркетингом, похожая ситуация была с казахстанским производителем спаржи. Тренд на поддержку небольших фермеров идет по всему миру, потому что они с любовью производят свою продукцию».

**Алексей Ли**  
Arbus.kz



«Мы рассматриваем вариант моратория на принятие сотрудников, если экономические условия будут драматически меняться. Мы повышаем цены, потому что инфляция заставляет нас это делать».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Замедление инвестиций не планируем, мы открываем новые рестораны в Алматы и Астане. Сокращение компенсационных выплат не планируется. Напротив, мы повышаем зарплаты, улучшаем соцпакет. Например, все наши топ-менеджеры, примерно 20 человек за счет компании получают MBA в AlmaU в рамках специальной месячной программы».

**Юрий Негодюк**

Сети ресторанов «BAO noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Сокращение рабочей силы не рассматриваем. Мы уже максимально оптимизировали структуру, сделали облачный продукт SaaS, и его внедряют поставщики во всех странах собственными силами. У нас в разработке 15 человек, 10 человек – в sales-команде. Мы будем наоборот расширять штат. Раньше мы набирали торговых агентов, сейчас берем сотрудников высокой квалификации, знающих английский язык, с уверенными знаниями в сфере технологий, чтобы они могли продавать Smart Satu и консультировать клиентов по всему миру. Мы осуществляем продажу, внедрение, консалтинг и поддержку.

Повышение цен на товары и услуги не планируем. Комиссия с оборота поставщика, с заказов, комиссия с платежей – это наша ценовая модель, исторически и эволюционно отработанная. Мы доказали, что Smart Satu – качественный продукт, через него в разных странах делают заказы более 10 тысяч магазинов. Обороты на платформе за последние несколько лет превысили 110 млн долларов, более 1,7 млрд B2B заказов было сделано магазинами. Внедряя наше решение, мы увеличиваем продажи производителей и дистрибьюторов, а также предоставляем гибкие отчеты по собственным продажам в аналитике Microsoft PowerBI».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Диверсификацию мы не будем делать. Мы наоборот фокусируем бизнес. Раньше в портфеле Sanofi было 37 брендов, из них промотировали 16. Мы оставили 8 брендов, но вырастили бизнес. Мы фокусируемся там, где можем выиграть. Там, где бизнес маленький или очень локальный, мы стараемся продать его или передать другим компаниям, которым он может быть интересен».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«Мы повышаем цены, инфляция является одной из основных причин. Мы импортируем нашу продукцию, поэтому полностью зависим от колебаний курса валюты. Благо, мы обладаем хорошим запасом прочности, поэтому можем проводить все необходимые корректировки постепенно, так, чтобы наши клиенты и партнеры успевали адаптироваться к новой реальности. Это увеличивает финансовое давление на компанию, но зато мы сохраняем доверие наших клиентов.

В целом такая стратегия себя полностью оправдала и в результате мы растем, опережая темпы инфляции и достаточно гладко проходим все «кочки» подъемов и спадов в экономике».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Мы уже делаем диверсификацию продуктов и услуг на локальном рынке. Мы открыли новый формат фитнеса для женщин в Астане – Invictus Girls, и теперь эту сеть будем развивать в Алматы, планируем 5-6 точек, а в Астане – 3-4».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Мы уже сделали сокращение рабочей силы, но не для сжатия операционных затрат, а с целью оптимизации по ходу эволюции нашего бизнеса. Некоторые ресурсоемкие каналы, например, присутствие в магазинах, мы убрали ввиду неэффективности и отсутствия перспектив дальнейшего развития. Мы практически завершили поиск альтернативных поставщиков. С одной стороны, после введения санкций мы пересмотрели и заменили российских поставщиков. С другой стороны, что для меня более важно, мы полностью перевели IT-разработку в Казахстан. Ранее основную систему разрабатывала чешская компания, теперь все происходит локально».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank

«Введение моратория на прием новых сотрудников в офисы – сейчас мы его не рассматриваем, но если экономическая ситуация будет ухудшаться, это одна из мер, к которой мы прибегнем.

Снижение операционных затрат не рассматриваем. Наши операционные затраты – это партнерство с курьерами, на него мы направляем 75% дохода компании, но мы не можем доставлять без курьеров, поэтому увеличиваем эту статью финансирования. Переоценка текущих проектов или крупных инициатив – движемся больше в сторону поиска крупных инициатив, вывода новых проектов и услуг на рынок, но не планируем снижать затраты на тот или иной проект, который, по нашему мнению, будет эффективен на рынке.

Повышение цен на продукты сервиса и услуги – планируем в течение следующих 12 месяцев. Около 20% наших клиентов пользуются ежемесячной подпиской Prime. Есть города-чемпионы, где эта функция сильно развита, есть города, где выше проникновение наличных, а не карт, и там этот показатель ниже. Некоторые города могут предложить пользователю ограниченное количество супермаркетов и ассортимента продуктов питания, и мы понимаем, что пользователь может покупать подписку, которая действует на все категории доставок, но по факту заказывать в большей степени будет только одну категорию. Там, где предложение других секторов больше, доля подписки выше».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Снижение операционных затрат – мы уже второй год занимаемся внедрением процессного управления в компании и планируем в этом году закончить. Это все достаточно емкий по инвестициям процесс, но мы его не останавливаем, и в итоге мы должны прийти к оптимизации операционных затрат. Повышение цен. Мы уже повышаем цены, мы вынуждены это делать. Причины – рост стоимости сырья, рост стоимости энергоносителей, изменение цепочек логистики. С этими проблемами сталкивается не только наша компания. Все компании вынуждены работать в новых условиях, кто-то пытался нивелировать стоимость для конечного клиента внутренними резервами и не менял цены. Такие компании в 2022 году сразу подняли цены на 40-50%, мы в течение года несколько раз плавно корректировали цены на 5-10%, учитывая изменения в стоимости сырья и прочих затрат».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Мы ищем альтернативных поставщиков, текущая ситуация оказала на нас влияние. Мы используем и потребляем много разнообразных IT-услуг, включая программное обеспечение. Ранее поставщики услуг крупных вендоров, работающих со странами СНГ, находились в Москве, сейчас нам необходимо найти поставщиков за пределами России. Оптимизация операционных затрат – это непрерывный процесс, мы растущая организация и несмотря на кризисы, всегда должны оптимизироваться. В прошлом году провели оптимизацию сети и закрыли 8 отделений. Много средств инвестируем в цифровизацию, что помогает улучшить процессы, клиентский опыт и в какой-то мере сократить операционные затраты. Сейчас у нас около 25% продаж кредитов в рознице – цифровые. 60% клиентов приходят в отделение, получают консультацию, а заканчивают процесс самостоятельно в приложении. В 2023 году мы стремимся к 45-50% цифровых продаж, без посещения отделений».

**Бекжан Пирматов**  
ForteBank

«Инфляция, опережающая представляющиеся возможности, будет сдерживать некоторые инвестиционные программы. Это относится, например, к ремонту головного офиса и другим уступающим в важности инвестициям. В то же самое время мы переоценили отдельные инициативы и к приоритетным отнесли следующий этап автоматизации и интенсификацию обучающих программ для сотрудников, для повышения производительности труда и углубления диверсификации предлагаемых на рынок услуг».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«В 2022 году мы слишком сильно выросли в плане количества сотрудников. Сейчас мы имеем достаточное количество персонала и не планируем нанимать новых в прежних масштабах. В 2023 году офис Средней Азии будет сфокусирован на максимизации прибыли».

**Мурат Алиханов**  
1Fit

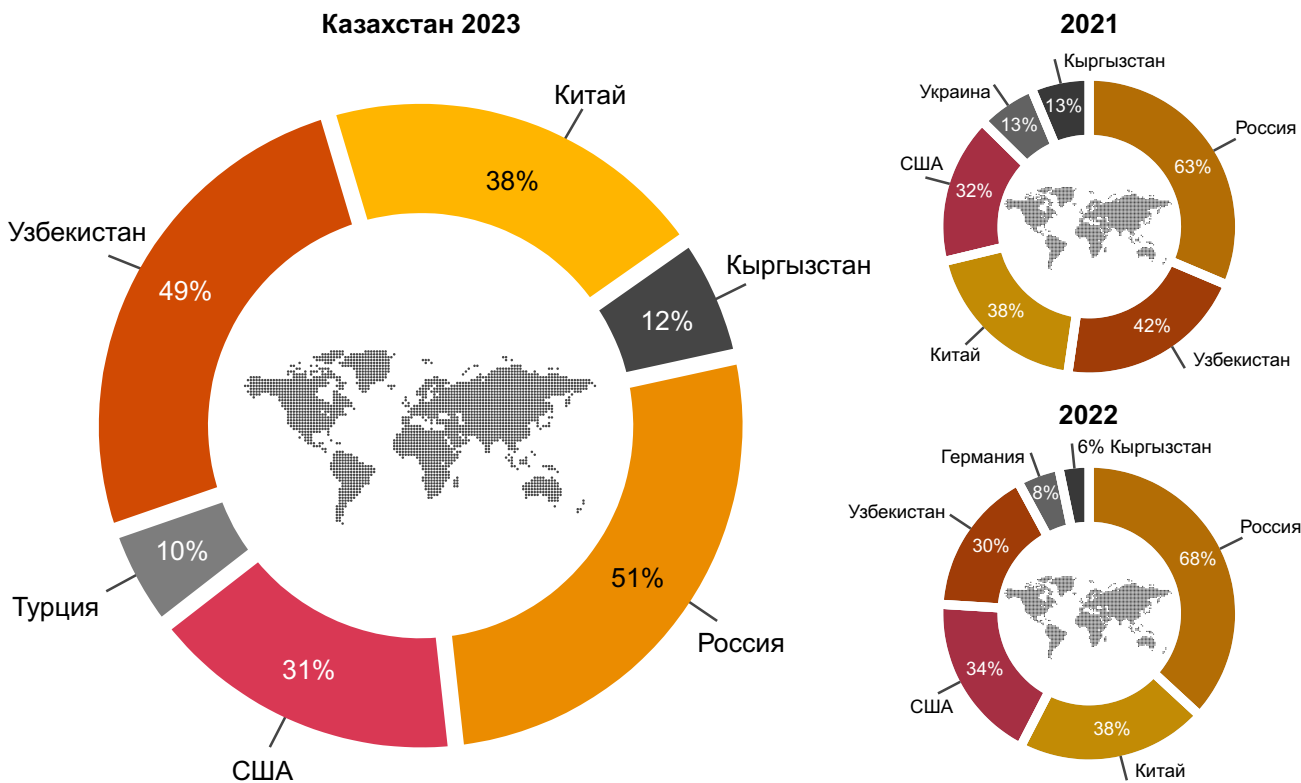
«В связи с геополитической ситуацией, введенными санкциями против России и с последовавшим нарушением устоявшейся цепочки перевозок грузов через РФ мы столкнулись с тем, что необходимо было быстро найти альтернативные маршруты и поставщиков, наладить по ним грузопотоки. Это была, бесспорно, сложная ситуация, так как подходящих поставщиков, соответствующих нашим требованиям, по новым направлениям оказалось не так много. Что касается диверсификации наших услуг, то сегодня мы видим перспективу по направлениям ТМТМ (Транскаспийский международный транспортный маршрут или Middle Corridor, Средний коридор, который пролегает через Китай, Казахстан, акваторию Каспийского моря, Азербайджан, Грузию и далее в Турцию и страны Европы) и ККТИ (железнодорожный маршрут Китай – Казахстан – Туркменистан – Иран для доставки грузов из Китая на рынки стран Персидского залива)».

**Марат Жуман**  
Atasu Group



## Наиболее важные страны для развития частного бизнеса

В этом году в топ-3 наиболее важных стран для перспектив роста доходов казахстанских компаний попали: Россия – 51%, Узбекистан – 49% и Китай – 38%. Россия сохраняет свое лидерство, а Узбекистан занимает второе место как ближайшая и одна из крупнейших перспективных развивающихся стран в среднеазиатском регионе. Китай остается одной из лидирующих производственных стран и торговым партнером Казахстана.



### «США, Украина, Россия

США оказывает влияние на глобальную экономику, а Украина и Россия находятся в войне. Война, безусловно, негативно влияет на экономику, бизнес и на весь мир».

**Михаил Ломтадзе**

Kaspi.kz

### «Кыргызстан, Узбекистан, Россия

Кыргызстан, Узбекистан и Россия – эти три рынка, которые интересны для нас в плане экспорта мяса птицы. Отдельно хочу отметить, что в Узбекистане пока еще есть трудности, мало что изменилось за последнюю пару лет. Фундаментальные причины прежде всего в узбекской ментальности. Довольно странно говорить о том, что Узбекистан идет вперед, когда разница между нами – один-два процента. Это не такой большой процент при той низкой базе, которая есть сейчас в Узбекистане».

**Серик Толукпаев**

Aitas-Group

### «Узбекистан, Грузия, Азербайджан

Узбекистан как самая большая страна в Центральной Азии по численности населения в нашем регионе (за исключением Украины) имеет очень молодое население и высокие темпы роста. Поэтому людям в Узбекистане нужно будет развивать все, что связано с инфраструктурой, строительством, логистикой и использованием страны в качестве связующего звена между странами Южной Азии и Европой. Поддержка торговых отношений с Пакистаном, Афганистаном и Индией является возможностью для страны. Новейшая история развития страны показывает, что они очень умело используют эту возможность и хорошо растут, что отражается и на фармацевтическом рынке – он показывает двузначный рост, что очень важно для нас.



Азербайджан, с одной стороны, относительно небольшая страна с населением около 10 миллионов человек, но с другой стороны, особенно сейчас, когда роль России в товарных поставках снижается, роль Азербайджана возрастает, так как они имеют очень качественную нефть и продают ее по высокой цене. Это хороший бум для экономики, мы видим, как активно развивается страна. Несмотря на то, что фармрынок там подвергается достаточно жесткому рыночному и ценовому регулированию, рост все же положительный. Грузия выбрала либеральную модель управления экономикой, которой придерживается до сих пор. Плюс изменилась роль Грузии как транзитной страны в связи с изменением логистических маршрутов как в Центральной Азии, так и в России, в обход Европы через Турцию. Мы знаем, что идет строительство и обновление транспортных маршрутов и постов обработки грузов. Я считаю, что как минимум год-два роль Грузии в этом будет очень важной, и это окажет положительное влияние на экономический рост и развитие отдельных секторов экономики, в том числе фармацевтической отрасли. Мне особенно нравится, что все делается в либеральном подходе – прозрачно и быстро, как ни в одной другой стране».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

#### **«Узбекистан, Таджикистан, Китай (+ Восточная Европа)**

В Таджикистане уровень потребления нашей продукции достаточно высок и показывает хорошие обороты. Еще два года назад эта территория была для нас убыточной, но несмотря на экономические проблемы в Таджикистане в прошлом году, сегодня этот регион стал прибыльным. В товарообороте отмечалось падение на 20%, но в деньгах результат был выше прошлых лет. В этом году мы также ожидаем прирост в Таджикистане и восстановление уровня потребления.

У нас были трудности с выходом в Китай ввиду пандемии. Мы отправляли контейнер продукции до начала COVID-19, но он «застрял» на границе, и нам вернули его по прошествии полутора лет, продукцию нам пришлось просто списать. У нас сформировались хорошие отношения с местными партнерами и клиентами, поскольку они не понесли никаких убытков, теперь они готовы сотрудничать. Товары, экспорт которых мы осуществляем, производятся на нашем казахстанском заводе. Мы рассматриваем поставки в Монголию, Азербайджан, Молдову. У нас также есть стабильные поставки в Афганистан, и мы будем рассматривать другие ближневосточные страны. В этом году есть достаточно много предложений, и мы планируем экспорт в Болгарию, Румынию и Венгрию на основе аутсорсинга продукции под другим брендом, который входит в группу компаний Mareven.

В Узбекистане мы планируем расширяться, в ноябре прошлого года мы открыли там компанию «Маревен Фуд Памир», и общая сумма инвестиций приблизится к 200 миллионам долларов в перспективе 10 лет. Ввиду нестабильной текущей ситуации сейчас инвестиции придется придержать, но тем не менее как только ситуация прояснится, мы активно начнем реализовывать строительный проект».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

#### **«США, Китай и Россия**

Если все хорошо сложится, и Россия с Украиной найдут взаимопонимание, для нас это будет идеальный вариант.

США остается самой крупной экономикой и, к сожалению или к счастью, но они диктуют, как будет жить весь мир. Китай, как и Россия, один из ближайших партнеров Казахстана, и эти две экономики будут влиять на происходящее в экономике и политике нашего региона. Рост нашей компании сильно завязан на то, что происходит в США, это один из топовых для нас рынков. Второй крупный рынок для нас – Франция, но здесь, как и во всей Европе, не очень хорошие показатели в экономике. Хотелось бы, чтобы в 2023 году разрешился конфликт между Россией и Украиной, но вероятнее всего, он затянется».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

#### **«Россия, Китай, США**

Россия влияет на нас не столько как рынок для развития, но как участник глобальной игры, создающий нам риски вторичных санкций в виде сбоев в логистических цепочках, нарушения контрактных отношений с партнерами, изменения цен и ассортимента. Из-за противостояния больших игроков происходит большое влияние на наш бизнес, на доходность, ассортимент и демографию. Очень много изменений происходит. Я не говорю, что мы будем расширяться на российском рынке, я рассуждаю в контексте того, что события на российском рынке будут влиять на некоторые наши решения».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

#### **«Узбекистан, Китай, США**

Тренд ухода от глобализации мы чувствуем на себе. Сейчас мы стараемся ни от кого не зависеть и тем самым обезопасить себя. Есть ощущение, что проблемы в автомобильном бизнесе мы решим за счет Китая, они научились делать качественные автомобили и будут развиваться не только в Казахстане, но и глобально. В Узбекистане у нас все отлично с ростом, трафиком и продуктовыми показателями, но есть некоторые проблемы с монетизацией, так как время жизни объявления – 28 дней, а продажа происходит достаточно быстро, и его снимают уже на 7-й. Также есть трудности с цифровыми оплатами в один клик, основной поток денег идет из терминалов, а это не самый комфортный способ оплаты для клиентов. В целом наш проект, безусловно, успешный, и мы продолжаем работать над окупаемостью вложенных инвестиций».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

#### **«Россия**

Для нас важен только российский рынок. В прошлом году мы вышли на рынок Грузии, в этом году планируем выйти на рынки Азербайджана и Армении. В этом году мы также планируем открыть офис в США, но в течение следующих трех лет он будет работать как исследовательский офис в области маркетинга. Кроме того, мы планируем «хантить» там руководителей, на которых мы могли бы рассчитывать в соответствии с глобальной стратегией Ordamed.

В связи с текущей геополитической ситуацией мы привлекаем специалистов из России, Украины, но есть проблемы, связанные с разницей культур, в результате испытывают дискомфорт и сотрудники, приглашенные из других стран, и наши, казахстанские специалисты.

Если подходить с точки зрения бизнеса, то я сформировал бы штат компании примерно на 70% из российских специалистов, но им приходится работать с нашим рынком, и они зачастую не понимают наших реалий, не умеют в такой степени использовать soft skills, как казахстанские коллеги.

Кроме того, после февраля 2022 года возникают сложности в общении между офисами из разных стран – российским и немецким, что во многом происходит на фоне изменений в законодательстве в той же Германии, и если немецкий офис идет на уступки, он подтверждает каждое свое действие массой документов. Сотрудники из России и Украины стараются сдерживать эмоции, но это удается не всегда. Сотрудники казахстанского офиса не стремятся ехать в командировки в Россию, и во всем этом есть элемент рефлексии. В плане построения отношений между сотрудниками ковид оказался не таким тяжким испытанием, как события последнего года. Во время ковида люди объединялись. Сейчас они боятся брать на себя ответственность».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

#### «Россия, США, Китай»

Мы активно работаем с Китаем, и стоит отметить, что Китай продолжает наращивание кооперации с Россией, поэтому я отметил Россию как важный для нас регион. Несмотря на то, что мы не работаем в России и не оказываем услуги, не продаем и не покупаем из России товары, она косвенно влияет на наш бизнес и тем самым оказывает значительное влияние. США также является нашим приоритетным рынком, где мы уже присутствуем, поэтому для нас это очень перспективный рынок для роста».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

#### «Россия, Китай, Узбекистан»

В ответе на этот вопрос хотелось бы дать оценку, взяв во внимание два ключевых фактора – с точки зрения влияния непосредственно на доходы самой компании и с позиции влияния макроэкономики, общей среды. Три страны – Россия, Китай, Узбекистан. Самочувствие американской экономики важно для всего мира, а Китай является для Центрально-Азиатского региона поставщиком и покупателем многих вещей, как в значительной степени и Россия».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

#### «Узбекистан, Россия, Турция»

В первую очередь это касается релокации производств, брендов из РФ, которые занимают существенное место на полках. Второе – насколько агрессивно российские власти будут защищать свои интересы в Казахстане. Развитие и дальнейшая стратегия отечественного бизнеса во многом будут от этого зависеть. На нас будут оказывать влияние решения нашего правительства, насколько они смогут отстоять отечественные интересы в рамках ЕАЭС и правильно стимулировать локальный бизнес.

Турция продолжает держать достаточно низкую процентную ставку, стимулируя локальное производство, ну и бизнесмены у них сами по себе особенно предприимчивые. Есть вероятность, что турецкого товара станет кратно больше в Казахстане».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

#### «Индия, Китай, США»

Обычно мы говорим о региональном росте, поскольку мы представлены примерно в 60 странах, и в некоторых из них решения и услуги предоставляются нашими командами из разных стран мира.

С точки зрения роста доходов мы можем говорить об Индии как о нашем самом быстрорастущем рынке, а также о странах, в которых мы работаем в регионах APAC и LATAM.

Если выбирать страны, то я бы добавила, помимо Индии, еще Китай, США.

Китай – оттуда ряд IT-производителей, кроме того, что касается комплектующих, это тоже Китай, американские производители все еще сильно «завязаны» на китайский рынок.

США – там сосредоточены все мировые корпорации, все наши крупные торговые партнеры, включая Microsoft, HP, Dell».

**Анна Дю**  
Noventiq

#### «США»

Пока мы смотрим только на США, выход в другие страны в перспективе года мы не планируем. США – огромный рынок, мы запустились здесь в апреле 2022 года, так что с момента официального старта прошло меньше года».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

#### «Узбекистан, Азербайджан, Кыргызстан»

Регион, в котором мы работаем, включает 6 стран – Центральную Азию и Азербайджан. Узбекистан, являясь крупнейшей страной с точки зрения населения, безусловно, оказывает огромное влияние на развитие региона. Использование карт на протяжении 20 лет создало все необходимые предпосылки для очень активного развития безналичной экономики в целом, и Visa продолжает усиливать работу в стране. Поэтому Узбекистан – это большой потенциал для нас в плане развития и дохода. Проникновение безналичных платежей на данный момент все еще не сопоставимо с Казахстаном, но динамика роста – космическая. То есть рост происходит гораздо большими темпами, чем в Казахстане. У нас есть основания ожидать, что в ближайшие годы Узбекистан продолжит сокращать отставание, которое существует на данный момент, и это нас не может не радовать».

**Кристина Дорosh**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

#### «Турция, Китай, Узбекистан»

Из-за нарушения цепочек поставок на фоне высокой конкуренции турецкие товары все более агрессивно захватывают рынок. Отлаженные цепочки прямых поставок, наличие производственных мощностей и возможность развиваться как глобально, так и на территории России позволяет турецким брендам осуществлять полномасштабную экспансию.

В Казахстане турецкие бренды расширяют свое присутствие и отлично развиваются, особенно в сегменте mass market. В связи с влиянием на рынок торговли в Казахстане Турция является важной страной, оказывающей влияние и на нашу компанию. Предыдущий опыт закрытия границ Китая, вызванного карантинном в приграничных с Казахстаном городах, показывает критическое нарушение цепочек поставок, увеличение стоимости импортируемых товаров.

Производственные мощности многих брендов находятся в Китае, что также формирует риски по товарному обеспечению. В то же время увеличение производства в Китае может привести к более полному насыщению рынка Казахстана товарами. С учетом прогнозируемого роста экономики Китая по сравнению с 2022 годом именно данная страна является важной для нашей компании по действующим торговым объектам. В связи с глобальными изменениями и геополитическими аспектами стран бывшего СНГ Узбекистан выходит на лидирующие позиции в части экспансии казахстанских компаний и расширения бизнеса. Компания TSPM. планирует исследование рынка Узбекистана и последующее открытие офиса в Ташкенте, поэтому данная страна может повлиять на деятельность нашей группы.

Также хочу добавить Россию, так как она может влиять опосредованно. Дело в том, что из-за санкций, ограничений, призыва, да и в целом политики России в Казахстане фиксируется рост количества туристов, которые становятся потребителями на нашем внутреннем рынке. Увеличенное потребление формирует увеличение выручки торговых и сервисных компаний, стимулирует строительство (арендное жилье), но также и формирует дефицит товаров в связи с нестабильным скачкообразным потреблением. Кроме этого, российские компании являются участниками в крупных казахстанских проектах, включая нефтегазовую отрасль, что формирует риск санкций и ограничений для Казахстана. Также отслеживание параллельного импорта может стать причиной ограничений и запретов ввоза товаров в Казахстан».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

#### «Узбекистан, Китай»

Для Казахстана важна стабильность в соседних странах, Китай – ключевой транспортный путь из Азии и крупнейшая производственная площадка. Узбекистан – ближайший быстро развивающийся партнер, и потенциал взаимной торговли очень высок на ближайшие десятилетия».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

#### «Турция и ОАЭ»

В Турции и ОАЭ мы ведем переговоры по выходу на рынки этих стран. Мы рассматривали Россию до войны в Украине, возможно, есть смысл заложить фундамент для будущего выхода туда, но пока на фоне текущей ситуации сложно что-то сказать определенно».

**Аскар Байтасов**  
abr

#### «ОАЭ, Узбекистан, Европейские страны»

У нас были планы по выходу в Россию, мы даже вели переговоры, но из-за событий 2022 года пришлось все свернуть. В настоящее время изучаем варианты развития в ОАЭ (Дубай), мониторим рынок. Рассматриваем варианты выхода в страны Европы – Испанию, Португалию, изучаем, где более комфортно вести бизнес с точки зрения налогообложения. Смотрим в сторону Узбекистана и Кыргызстана. В Узбекистане развита азиатская кухня, и в том сегменте, в котором работает наша сеть БАО, рынок очень конкурентный. Население там растет, рынок развивается, и если не произойдет никаких политических изменений, у нас там могут быть хорошие перспективы. В ОАЭ рассматриваем два варианта.

Сейчас там вводятся послабления в плане запрета на алкоголь – расширилась зона выдачи лицензий, на 30% снизился размер акциза, что дает возможность снижать цены, соответственно, будет увеличение потребления алкоголя. Первый вариант – зайти на этот рынок с кофейней, второй – есть предложение открыть там «Пинту». В среднем ценовом сегменте, где работаем мы, там не очень высокая конкуренция, он заполнен главным образом индийскими ресторанами либо сетевыми проектами, которые представлены в торговых центрах и в которых не подают алкоголь».

#### **Юрий Негодюк**

Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

#### «Узбекистан, Кыргызстан, Украина»

Я часто езжу в Узбекистан на массовые мероприятия, у меня есть знакомые, которые реализуют там совместные проекты в разных отраслях. Часть казахстанских спортивных менеджеров работает в узбекистанских спортивных организациях, поддерживаемых государством. Большую часть затрат на проведение в Узбекистане «Самарканд Марафона» берет на себя государство, поддержка осуществляется силами Министерства спорта и туризма. В Казахстане ни один массовый старт не делается усилиями Министерства культуры и спорта. При этом «Самарканд Марафон» появился после «Алматы Марафона», мы практически создали прецедент в Центральной Азии, но они смогли привлечь к организации государство. В Кыргызстане сейчас будет активно развиваться фитнес-индустрия. У них было мало клубов премиального сегмента, но сейчас там появляются новые бренды премиального и бизнес-сегментов. Я рассматриваю это как знак для потенциального развития партнерства, может быть, открытия нашего бизнеса.

Я надеюсь, что в 2023 году закончатся военные действия в Украине. Сейчас в моих структурах работает много сотрудников, которые приехали из Украины, мне предлагали принять участие в восстановлении украинской фитнес-индустрии, когда кончится война. Я думаю, восстановление будет вестись силами не только украинских специалистов и коллег из европейских стран, но и силами коллег из стран СНГ, которые лояльно относятся к Украине».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

#### «США, Великобритания, Сингапур»

С 2023 года мы планируем внедрение Smart Satu крупным дистрибьюторам в Кыргызстане, Узбекистане, Азербайджане. Но страны, влияющие на рост капитализации – это, конечно, большие и стабильные рынки: США, Великобритания, Сингапур. Если компания зарабатывает на рынках таких стран, это дает хорошую возможность для роста капитализации. Возможно, на новые рынки мы будем выходить через своих партнеров, например, сеть Metro Cash & Carry, для которой в прошлом году мы разработали собственное приложение в Казахстане. У нас с ними есть глобальная интеграция, отработана общая бизнес модель».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu



### «Финляндия, Нидерланды, Норвегия (+Узбекистан)

Считаю эти страны наиболее значимыми ввиду того, что основные потенциальные проекты в ближайшее время зависят от компаний – наших долгосрочных зарубежных партнеров, которые располагаются в данных странах. Не теряем надежду и на дальнейшее развитие нашего филиала в Узбекистане».

#### **Ерик Шортанбаев**

Skymax Technologies

### «Узбекистан, Румыния, Бразилия

Для нас актуален рынок Узбекистана, тем более что часть казахстанских предпринимателей уже торгует с Узбекистаном. Наше уникальное торговое предложение – бесплатное размещение в первый год. Один из самых важных и сложных моментов – языковая локализация сервиса. Мы разрабатываем технологическое решение, чтобы автоматизировать перевод на нужный язык миллионов карточек товаров за счет машинного обучения. Этот сервис актуален и для работы в Казахстане. Также мы рассматриваем выход на рынок Латинской Америки в ближайшем будущем. Если наша модель машинного перевода покажет свою жизнеспособность, то мы пойдём в Бразилию или Мексику».

#### **Максим Мельник**

Satu.kz

### «Вьетнам, США, Россия

Мы уже запускались во Вьетнаме ранее, но были вынуждены временно приостановить свою деятельность. В прошлом году мы перезапустились там и в настоящее время находимся на начальных этапах тестирования нашего продукта, поиска партнеров и новых целевых ниш. Россия и США в числе значимых для нас стран, потому что они будут оказывать влияние из-за текущего геополитического конфликта в Украине. Чем дольше он будет продолжаться, тем больше будет макроэкономических потрясений, давления на инфляцию и отток или приток персонала. Все эти факторы косвенно будут влиять на нас».

#### **Алексей Сидоров**

Silkway Group

### «Беларусь, Турция, Узбекистан

В наш регион входит 11 стран: Центральная Азия, Кавказ, Беларусь и Турция. Среди них наиболее важными для перспектив роста доходов в следующие 12 месяцев являются Беларусь, Турция и Узбекистан. Во-первых, с точки зрения населения – в Турции и Узбекистане живет достаточно большое количество людей. Во-вторых, в Турции у нас есть огромные возможности для роста. В Беларуси мы достаточно хорошо представлены и, несмотря на тяжелый 2022 год, там хорошие показатели. Однако стоит отметить, что в Узбекистане есть сложности ввиду разрывов цепочек поставок».

#### **Михаил Базанов**

Марс Казахстан

### «Россия, Украина, Китай

Взаимодействие между Украиной и Россией напрямую определяет то, что происходит в Казахстане. Китай сейчас открывается, и если все пойдет, как ожидается, то будет дополнительный спрос на нефть, а экономика Казахстана напрямую зависит от нефти. В 2023 году мы впервые выходим на азербайджанский рынок, в Баку открывается первый международный фитнес-клуб Invictus, в первом полугодии.

Мы видим огромные перспективы в Узбекистане, но наша стратегия развития – по франчайзингу – очень сильно «подвязана» на поиск правильного франчайзи на рынках. К нам уже с десятков человек приходило из Ташкента, но мы еще подходящего франчайзи там не нашли».

#### **Ильяс Исатаев**

Invictus Fitness

### «Китай, Узбекистан, Россия

Китай и Россия – это те страны, которые являются наиболее важными и определяющими макроситуацию в Казахстане. Во внешнеполитическом отношении хорошая личная связь президентов Казахстана и Китая оказывает положительное влияние. В целом торговля и партнерство с Китаем это важный аспект для Центральной Азии во всех отношениях. Узбекистан для нас достаточно интересный рынок, так как там низкое проникновение банковских услуг. Несмотря на то, что многие игроки уже вышли на рынок Узбекистана, мы считаем, что там есть место для развития».

#### **Кирил Бачваров**

Home Credit bank

### «Кыргызстан, Россия, Узбекистан

В Узбекистане и Кыргызстане представлен наш сервис (hh.uz и headhunter.kg). Он, также как и в Казахстане, занимает лидирующую позицию среди сайтов по поиску работы и персонала этих стран. Мы видим большой потенциал в развитии этих территорий и уделяем им большое внимание. Россия является одним из приоритетных геополитических партнеров Казахстана. Рынки наших стран имеют множество точек соприкосновения, которые так или иначе влияют на их экономику».

#### **Оксана Бричевская**

HeadHunter

### «Испания, Италия, Польша (Кыргызстан)

Glovo – испанская компания, поэтому в список наиболее перспективных стран однозначно входит Испания, где бизнес вышел в прибыль, а также Италия и Польша – это два больших рынка, которые дают компании возможность инвестировать больше ресурсов в другие страны. Мы в Glovo Казахстан очень сильно зависим от успеха компании на крупных рынках. Испания, Италия, Польша – три наиболее крупных страны из 25 стран, в которых присутствует компания. Мы рассматриваем наш офис в Казахстане как центральноазиатский хаб и будем работать над его развитием. Мы начнем нашу работу в новых направлениях отсюда и будем продолжать расти в Казахстане и Кыргызстане».

#### **Карим Богуспаев**

Glovo Казахстан

### «Узбекистан, Россия, Монголия»

Для нашего региона это Узбекистан, который с каждым годом покупает все больше, и этот рынок входит в сферу влияния нашего офиса. Вторая страна – Россия. Российское представительство компании Fluidra самостоятельно покупает товары в Испании, которые не подлежат санкциям и осуществляет прямые поставки. Монголия для нас – новая страна, она вошла в сферу влияния нашего офиса с 2023 года. Конечно, это не самая экономически развитая страна, но, вероятно, перспективная».

#### Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

### «США, Узбекистан»

Если один из наших проектов в этом году добьется ожидаемых успехов, то мы попробуем выйти и запуститься в США. Рынок Узбекистана нам интересен с точки зрения продажи авиабилетов. Мы планируем провести некоторые тесты и в случае успеха реализовать эти планы в ближайшем будущем».

#### Николай Мазенцев

Chocofamily Holding

### «США, Узбекистан, Саудовская Аравия»

В 2023 году реальный доход мы сможем получить только в Казахстане. С точки зрения роста и развития бизнеса — это США, Узбекистан, Саудовская Аравия. Сейчас мы привлекли bridge-раунд и используем эти деньги на прохождение сертификации FDA в США и запуск в Узбекистане. Глобально с точки зрения медицины и искусственного интеллекта есть только два перспективных рынка – Китай и США, все остальные не представляют относительного интереса. Что касается Саудовской Аравии, мы считаем, что сможем там сделать хорошие изменения в сфере диагностики инсультов и привлечь деньги. Рынок непростой, есть своя специфика, но мы настроены оптимистично».

#### Досжан Жусупов

Cerebra

### «Китай, США, Россия»

Россия остается в числе стран, оказывающих влияние. Во-первых, Россия – это огромный сосед. Конечно, если геополитический конфликт очень сильно затянется, эта нестабильность отразится на Казахстане. Релоканты из России в прошлом году подняли, например, ВВП Армении и Грузии на 10%. Конечно, казахстанская экономика больше, и здесь это отразилось незначительно, но миграционные потоки оказывают влияние. Россия остается крупным торговым партнером, в любом случае и при любой ситуации. Китай – источник общего мирового спроса, это крупный сосед, поэтому любые изменения там будут оказывать косвенное влияние и на нас».

#### Марат Сейткулов

Caravan Resources

### «Узбекистан, Россия, Португалия»

В Узбекистане потенциал роста все еще небольшой, но за счет низкого уровня конкуренции это компенсируется. С рынком России мы работаем более девяти лет, у нас девятнадцать филиалов, и штат сотрудников составляет двести человек. Мы не нарушаем никаких санкций и до тех пор, пока это не запрещено, мы будем продолжать работать на этом рынке».

#### Илья Мартыненко

Аврора Холдинг

### «Китай, Турция, Узбекистан (+Россия)»

Через нас проходят денежные потоки, и если брать потребительский сектор, то эти страны играют наибольшую роль в импорте и экспорте. Мы четко видим, что когда Китай закрывает границы, наши клиенты испытывают трудности, особенно аграрный сектор. Что касается роста нашего бизнеса и его географического расширения, то, конечно, мы регулярно рассматриваем различные перспективы и рынки (Центральная Азия). Но на ближайшее время фокусом роста остается Казахстан».

#### Бекжан Пирматов

ForteBank

### «Великобритания, Узбекистан, Кыргызстан»

В Узбекистане и Кыргызстане мы запустились летом 2022 года и полагаем, что в этих странах мы должны показать хороший рост в 2023 году. Что касается Великобритании, то мы планируем запуститься там в марте 2023 года. Запуск в Великобритании должен значительным образом сказаться на мультипликаторах, которые инвесторы используют для оценки нашей капитализации. Если сейчас нас оценивают в 2x ARR (Annual Recurring Revenue), то успешный запуск и наличие хорошего трекшена в UK могут привести к мультипликаторам в 4-6x ARR».

#### Мурат Алиханов

1Fit

### «Узбекистан, Китай, Польша»

Выгодное расположение Казахстана между Европой и Азией открывает широкие возможности для транзита грузов и трансформацию республики в ключевой евразийский транспортно-логистический хаб, предполагая таким образом своего рода возрождение «Шелкового пути». Несмотря на то, что наша компания работает со многими странами по всему миру, в этом контексте приоритетными направлениями на ближайшее будущее остаются грузоперевозки между Китаем, странами Средней Азии и Европейского союза».

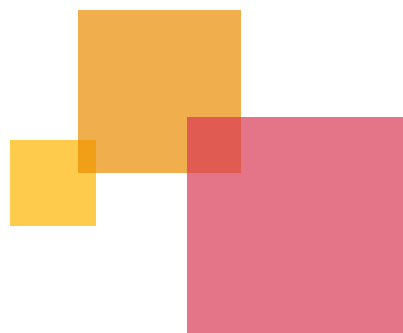
#### Марат Жуман

Atasu Group

## Запланированные инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев

По результатам нашего исследования большая часть бизнесменов во всем мире (76%), включая Казахстан (86%), продолжают инвестировать в автоматизацию в перспективе года. Это помогает оптимизировать бизнес-процессы и затраты. Инвестиции в повышение квалификации сотрудников занимают второе место как в мире (72%), так и в Казахстане (82%). Локальные руководители отмечают, что несмотря на сохраняющийся дефицит ключевых специалистов в некоторых областях, достаточно стремительно появляются новые профессии и необходимость в новых навыках, в большей мере это касается IT-технологий. Вследствие этого руководители готовы непрерывно продолжать развивать и обучать персонал для успешной работы в современной бизнес-среде. Повестка ESG стремительно набирает обороты во всем мире. Интересно отметить, что в декарбонизацию бизнес-модели компании планирует инвестировать 21% респондентов в Казахстане, что на 10% меньше, чем в мире – 31%. Значительная разница наблюдается в вопросах инвестиций в части использования альтернативных источников энергии – 34% руководителей во всем мире уже запланировали инвестировать в эту область, в Казахстане пока только 14%.

Инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев

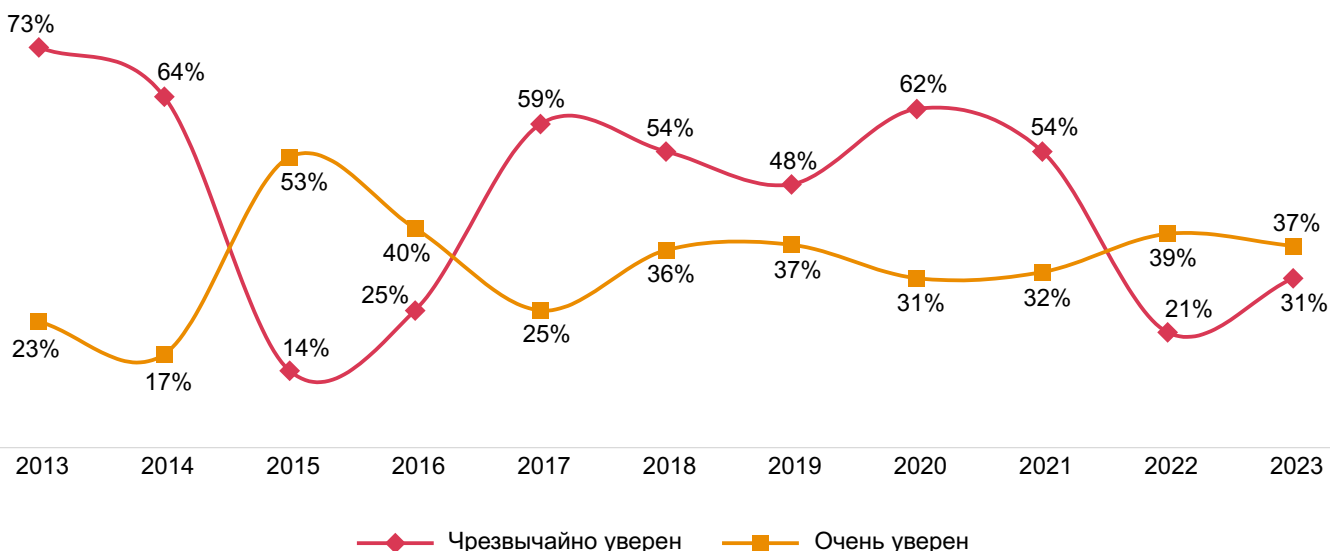




## Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев

Несмотря на трудности и вызовы, с которыми сталкивается бизнес в последние три года, уверенность в росте выручки у казахстанских предпринимателей сохраняется. 31% респондентов выражает чрезвычайную уверенность в росте своих бизнесов (несмотря на увеличившиеся риски и усложняющуюся геополитическую обстановку), что на 10% выше, чем в прошлом году.

Уверенность в росте выручки в перспективе 12 лет



«Я очень уверен в росте доходов нашего бизнеса в перспективе года. Рынок публичного облака продолжает демонстрировать высокие темпы роста благодаря увеличению числа организаций, переходящих на облачные решения и увеличивающих свои расходы на IT-инфраструктуру.

Согласно прогнозам Gartner Inc., в 2023 году расходы на публичные облачные сервисы по всему миру вырастут на 20,7% и составят \$591,8 млрд по сравнению с \$490,3 млрд в 2022 году. Также ожидается, что к 2024 году объем этого рынка достигнет 830 миллиардов долларов. Более того, многие компании все еще находятся в начальной стадии перехода на облачные решения, что означает, что потенциал роста доходов еще далеко не исчерпан. Также, по данным Synergy Research Group, лидерами на рынке облачных услуг являются Amazon Web Services, Microsoft Azure и Google Cloud Platform, и они все продолжают показывать сильный рост и увеличивать свою долю на рынке. В целом эти факторы и другие показатели говорят о том, что индустрия публичного облака остается перспективной для дальнейшего роста в ближайшие годы».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«В перспективе года и трех я умеренно уверен в росте выручки. Большому оптимизму взаться неоткуда, но и неуверенности в росте нет».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Я уверен в росте выручки в течении года и следующих трех лет. Мы работаем на максимум, и нет предпосылок, что что-то может негативно повлиять и изменить показатели роста компании. Мы не видим, что создаются новые производства, аналогичные нашему, а спрос на продукцию стабильно растет».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Абсолютно уверен. Рынок Казахстана с точки зрения доставки не до конца охвачен, пенетрация составляет 1% от численности населения по количеству заказов, и масштабы будут только расти. Яркий пример тому – развитие городов. Многие города с точки зрения показателя роста год от года опережают Алматы, когда мы начинали здесь. При этом Алматы – город, в котором проживает почти 2 млн человек, здесь большое проникновение смартфонов, много ресторанов, но сейчас западные и южные города тоже показывают хороший результат».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Мы уверены, что рост доходов продолжится. У нас есть новая территория, с которой мы начнем работать. Второе – мы планируем открыть филиал в Астане. Мы меняем структуру управления, и я считаю, что это тоже даст определенные результаты – мы сможем больше и более качественно обрабатывать запросы клиентов. Мы пошли по пути автоматизации, и это даст нам определенные предпочтения в перспективе».

Ну и Казахстан сейчас – это максимально стабильный рынок на фоне всех остальных. Нам надо это использовать, поэтому я уверен в росте выручки в течение и 12 месяцев, и 3 лет».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«В перспективе 12 месяцев не уверен, в перспективе 3 лет чрезвычайно уверен. Мы работаем с государством, а чтобы получить выручку, работая с государством с продуктом искусственного интеллекта, мы должны произвести мини-революцию в Минздраве. В принципе, мы это уже делаем, но трудно сказать, как будут развиваться события. Нужно издавать новые документы, подписывать приказы, касающиеся применения современных процедур в диагностике, и мы встречаем сопротивление и непонимание».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«В течение года я умеренно уверен, потому что год начался с роста цен из-за Китая, и надеемся, что цены будут держать высокий уровень в этом году. А что касается следующих трех лет, то мы как раз запускаем новую очередь, и мы очень уверены, что выручка будет расти ввиду нового производства».

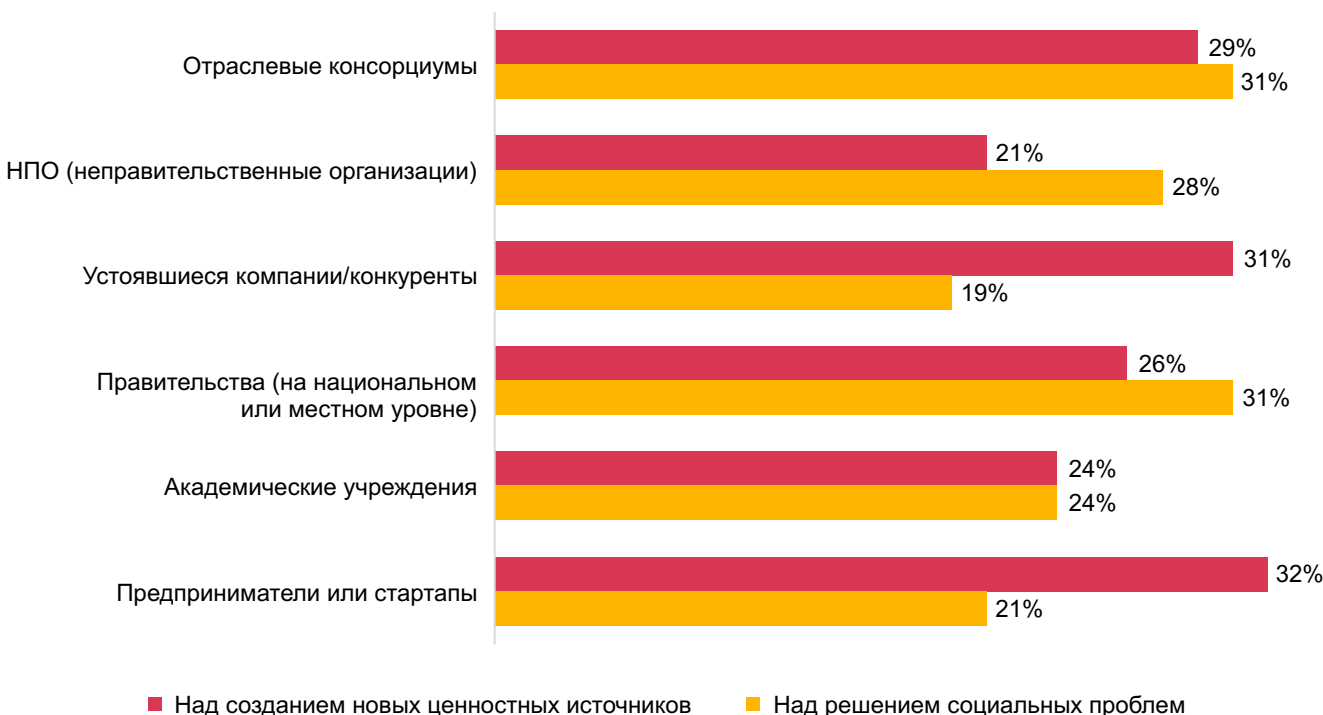
**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



## Бизнес и сотрудничество с различными группами, включая некоммерческие организации

Казахстанский бизнес активно сотрудничает с отраслевыми консорциумами (31%), правительством на местном и национальном уровнях (31%), неправительственными организациями (28%) и академическими учреждениями (24%) в направлении решения социальных проблем, таких как благотворительность, образование, социально-экономическое неравенство, разнообразие, равенство и инклюзивность. В части создания новых ценностных источников, включая внедрение инноваций в продукты на локальных и новых рынках, компании чаще сотрудничают с предпринимателями и стартапами (32%) и устоявшимися компаниями (31%).

### Степень сотрудничества бизнеса



«Отраслевые консорциумы – по сути мы создали их. На протяжении трех лет мы пытаемся сотрудничать с другими организациями, но нам не нравится их политика. Мы начинали работу с пятью ассоциациями в области медизделий в Казахстане, России, разочаровались и создали ассоциацию сами. Создали также благотворительный фонд, потому что достаточно большое количество оборудования мы дарим больницам, то есть в немалой степени работаем над решением социальных проблем. Как ассоциация мы вступили в европейское объединение подобных организаций, у которых больше опыта работы в этом направлении.

Начали активно работать с Минздравом на тему сервисного обслуживания медицинского оборудования. Хотим ограничить доступ к технике людей, не имеющих соответствующей специализации, потому что такие люди ломают технику. Работаем с правительством в немалой степени над решением социальных проблем. В работе программа, связанная с лечением и профилактикой кариеса у детей. Мы начали регистрацию оборудования, которое выявляет кариес у учеников младших классов. После одобрения Минздрава программа перейдет в масштаб областей, и дальше мы с акиматами будем прорабатывать вопрос доступа детей к информации о кариесе и о важности чистки зубов.

В немалой степени сотрудничаем с колледжами и университетами. У нас проходят практику студенты двух вузов, а мы совместно с деканатами думаем над разработкой программы. У вузов нет научной исследовательской деятельности в нашей сфере, и этот вопрос надо решать».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Отраслевые консорциумы – мы во многом сотрудничаем по направлению создания новых источников стоимости. Мы являемся членом Ассоциации IT-компаний Западно-Казахстанской области, в ее рамках собираются единомышленники, лидеры компаний, делятся новыми идеями, активно работают с местными исполнительными органами, реализуются программы, разработанные государством. Что касается социальных проблем, то многие IT-продукты позволяют решать такие проблемы как социально-экономическое неравенство и инклюзивность.

Неправительственные организации – мы являемся членами НПП «Атамекен», однако наше сотрудничество носит больше ситуационный характер, больше обсуждаем проблемные вопросы.



Мы адресно работаем над решением социальных проблем. Недавно провели благотворительную акцию с большим волонтерским движением "Клуб добряков", помогаем малообеспеченным семьям, домам престарелых.

Если говорить о создании новых источников стоимости, то в этом аспекте мы активные участники процесса.

Мы придерживаемся партнерской позиции, часто всех нас, лидеров рынка, собирают за столом переговоров производители, у нас есть возможность встретиться и обсудить актуальные проблемы отрасли.

Что касается сотрудничества с академическими учреждениями, то с одной стороны, они – наши клиенты, которые активно цифровизируются. С другой стороны, академические учреждения – это наши поставщики новых кадров. В этом году мы хотим запустить программу для стажеров, создать рабочие места в нашей компании для студентов, которые хорошо учатся, пригласить их на стажировку в нашу компанию. Предприниматели и стартапы.

У нас была успешная попытка неорганического роста нашего бизнеса в Казахстане. Мы заметили, что возвращать те или иные компетенции, экспертные команды затратно по времени и деньгам, поэтому мы применяем стратегию «неорганического роста» путем приобретения уже состоявшихся компаний с компетенциями. Таким образом в прошлом году мы приобрели одну из крупнейших девелоперских компаний в стране. Можно сказать, что это сотрудничество как в создании новых источников стоимости, так и в решении социальных проблем».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Мы в значительной степени сотрудничаем практически со всеми перечисленными группами. Если бы меня спросили об этом лет семь назад, я бы сказала, что мы работаем с банками. Сейчас у нас есть несколько фокусов – правительство, ЦБ, и это моя ежедневная работа. У нас есть целое подразделение, отдельная вертикаль в компании, которое называется government as a client, и в рамках этого направления мы работаем по вопросам инноваций и технологий. По социальным вопросам очень активно сотрудничаем с правительствами, центральными банками на национальном уровне. Также наш постоянный фокус – это финтех, все виды и формы неправительственных организаций».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Мы активно сотрудничаем с отраслевыми консорциумами, НПО и академическими учреждениями. Я вхожу в состав правления AIPM - Ассоциации международных фармацевтических производителей в Казахстане, и наша компания является одной из ведущих фирм в этой области. Мы активно участвуем в Ассоциации поддержки и развития фармацевтической деятельности Республики Казахстан, в ЕВРОБАК, членами которой мы являемся. Мы делимся своими знаниями и опытом с обществом, в том числе проводя лекции и обучая студентов. Лично я встречался со студентами нескольких вузов, и мы планируем возобновить наше взаимодействие с Университетом Асфендиярова. Мы также в немалой степени сотрудничаем с неправительственными организациями. Мы планируем расширить сферу нашей деятельности за пределы одного университета.

Тогда наше сотрудничество можно будет назвать значительным. Мы активно сотрудничаем с представителями органов государственной власти в Казахстане. В других странах мы только начинаем это делать. Особенно с открытием STADA AG у нас появится гораздо больше возможностей для сотрудничества и расширения нашего присутствия за пределами Казахстана».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Мы в немалой степени сотрудничаем с неправительственными организациями. В основном это различные фонды, включая фонд Серика Тольбасы. Все наши проекты оказывают благотворительную помощь фондам, а после она уже перераспределяется. На постоянной основе мы оказываем поддержку центру для женщин, попавших в трудную жизненную ситуацию, детским домам, а сейчас формируется любительская теннисная лига под эгидой Частного Фонда «Tennis Liga TS»».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Мы активно сотрудничаем с рядом казахстанских и иностранных организаций: Astana Hub, MOST Hub, французский и украинский IT-хабы.

С правительством мы тоже в диалоге. Например, мы состоим в рабочей группе по разработке нового налогового кодекса, а также тесно сотрудничаем с Министерством сельского хозяйства по вопросам отраслевого развития и улучшения инвестиционной привлекательности агросектора.

Социальное развитие – это для нас отдельный вид деятельности наравне с бизнесом. Хочу напомнить, что наше предназначение – это служение народу Казахстана, а миссия – устойчивое развитие страны. Свои предназначение и миссию мы реализуем через Фонд устойчивого развития сельских территорий и Фонд устойчивого развития образования.

У нас много инициатив, связанных с устойчивым развитием страны. На них в 2023 году планируем направить около 2 млрд тенге и привлечь от спонсоров порядка 150 млрд тенге.

Мы очень много и активно работаем в области среднего образования. В частности, совместно с фондом «Қазақстан халқына» инвестируем в развитие сельских школ с целью снижения разницы в качестве образования между сельским и городским образованием, где методология и контентная часть предоставляется НИШ на безвозмездной основе.

Мы делаем оснащение по современным стандартам, вовлекаем местные органы власти в проект, а также привлекаем деньги спонсоров и сами вкладываем средства. На текущий момент нашей программой охвачено более 20 сельских школ Казахстана, а в течение 2023-2024 годов планируем повысить этот показатель до 200. Этот проект позволит обеспечить качественным образованием все сельские районы, а также малые и моногорода страны.

В ноябре прошлого года состоялась крупнейшая образовательная конференция в Европе и Азии – EdCrunch, где мы выступили организатором и генеральным спонсором.

Мы также финансируем открытие медицинских лабораторий в тех районах Казахстана, где это недоступно, давая гранты местным предпринимателям.

Наша задача до конца года – охватить в полной мере все эти регионы – а это порядка 50 районов. Благодаря этому около 2,5 млн человек получит доступ к качественной медицинской диагностике».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«В прошлом году мы активно работали с Ассоциацией «Казахстанский Совет иностранных инвесторов» и Правительством Республики Казахстан в части продвижения на рынке лучших международных практик. 28 сентября 2022 года Правительством Республики Казахстан был подписан Меморандум о взаимопонимании по внедрению пилотного проекта применения международной цифровой подписи в Республике Казахстан. На сегодняшний день разработаны конкретные шаги для внедрения международной цифровой подписи, в том числе по внесению изменений в законодательство. В контексте улучшения инвестиционного климата мы считаем, что наша инициатива будет способствовать интересам институциональных инвесторов, а также быстрому принятию решения о выходе на казахстанский рынок. Также в 2022 году АО «Ситибанк Казахстан» стало участником Центрального депозитария AIX (AIX CSD), что позволяет международным институциональным инвесторам хранить свои активы в AIX CSD на кастодиальном счете АО «Ситибанк Казахстан». Партнерство с Центральным депозитарием AIX является значимым событием для нас и наших клиентов, включая международных инвесторов и Правительство Республики Казахстан. Помимо этого мы внедрили еще одно международное решение – WorldLink, которое предоставляет клиентам АО «Ситибанк Казахстан» возможность осуществлять международные платежи в 190 валютах без необходимости открытия счета в валюте страны назначения платежа».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«С конкурентами не сотрудничаем. Считаю, что на сегодняшний день самые крупные наши конкуренты – это агрегаторы. Академические учреждения. Не сотрудничаем и не планируем сотрудничать, не берем на практику выпускников действующих вузов и колледжей. Мы сами хотим заниматься подготовкой своих кадров, сейчас перестраиваем операционный процесс, после чего хотим открыть свою академию и самостоятельно обучать ребят. К сожалению, качество подготовки кадров для нашей профессии вне нашей компании нас не устраивает, молодых специалистов приходится, по сути, переучивать заново. Все стандарты, по которым обучают в колледжах, устарели. Советские стандарты, по которым работают учебные заведения, изначально были неактуальны, а сегодня они безнадежно отстали от времени. В прошлом году после объявления мобилизации в России в Казахстан приехали представители нашей профессии, и мы набрали людей. Только за ноябрь 2022 года мы трудоустроили 50 сотрудников».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Отраслевые консорциумы – мы в умеренной степени сотрудничаем с ассоциацией ресторанов, главным образом по законодательным вопросам. Они помогают алматинским ресторанам в вопросах регулирования, в продвижении наших инициатив, в получении льгот по налогам и другим льготам.

Неправительственные организации – в немалой степени сотрудничаем с НПП «Атамекен», они очень помогли нам во время пандемии. Мы оказываем спонсорскую помощь учреждениям для социально уязвимых слоев населения, обеспечиваем питанием четыре частные школы.

Академические учреждения – сотрудничаем в умеренной степени, в частности, с AlmaU в рамках программы по обучению наших сотрудников на MBA. В свою очередь я вхожу в состав университетского экспертного совета по подготовке молодых специалистов в сфере hospitality. Мы приглашаем студентов профильных специальностей на практику в наши заведения, но, к сожалению, молодые люди не очень охотно идут в нашу профессию».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Конкурентов я считаю коллегами, но нельзя сказать, что мы тесно сотрудничаем. Они ко мне приходят, мы проводим в рамках World Class большие фестивали FitFest, на которые приезжают со всего Казахстана тренеры групповых программ и делятся своими мастер-классами. Мои двери открыты для всех коллег, я буду рад, если они придут к нам и будут учиться, проводить аналогичные мероприятия у себя, все это стимулирует развитие фитнес-индустрии. В этой области я трендсеттер, и если никто не поддержит наши начинания, я задамся вопросом, почему никто этого не повторил.

Мы в World Class первыми среди всех фитнес-клубов начали делать TikTok. Мне говорили, что это несolidно, надо мной смеялись, но молодежная аудитория нас узнала, потянулась в World Class. Мы растим новую аудиторию, они хотят заниматься здесь, потому что здесь весело, этот клуб им нравится. Мы попытались посмотреть на вещи с точки зрения детей, молодежи, находиться на их волне.

Мы не сотрудничаем с правительством. Не могу назвать себя оппозиционером, но я кардинально не согласен с политикой моего отраслевого министерства. Профессия фитнес-тренера очень востребована среди молодежи, но из всей плеяды фитнес-тренеров, которые работают в Алматы, у 90% нет профильного образования – ни медицинского, ни физкультурного, только трехнедельные курсы, а за три недели невозможно выучить анатомию человека. Нужно поднять ценность индустрии.

Сотрудничаем с предпринимателями. Все наши партнеры по всем мероприятиям – это предприниматели, среди них есть и стартапы, например, производители цельнозернового хлеба Vital Nan. С академическими учреждениями мы сотрудничаем в части образования – с Академией туризма и спорта мы пытаемся открыть кафедру триатлона. Мы разработали методические пособия, согласовали вопросы с Министерством образования и науки и надеемся, что в 2023 году откроемся. Все готово на 90%, осталось раскатать эту тему и найти абитуриентов. Единственная проблема в том, что мы не можем открыть это отделение на платной основе. Нужно собрать кворум, найти 11 человек, готовых обучаться платно, и можно будет сказать, что мы сделаем большое дело».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«В значительной степени сотрудничаем с устоявшимися международными компаниями, это наши партнеры – производители и дистрибьюторы. Например, в прошлом году ТОО «Метро Кэш энд Керри» впервые в глобальной истории компании запустило собственное приложение M-Business для работы с магазинами у дома, приложение выполнено на базе нашей платформы Smart Satu. В результате и мы растем, и наши партнеры выходят в новый для себя сегмент. В немалой степени сотрудничаем с академическими учреждениями, я сам довольно часто выступаю в качестве приглашенного гостя в университетах, рассказываю студентам о проекте Smart Satu и делюсь приобретенным опытом, как масштабировать проект, как развивать партнерство. Ежегодно провожу 10-15 онлайн-выступлений, в том числе для структур по поддержке начинающих стартапов, таких как Astana Hub».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы в значительной степени сотрудничаем с отраслевыми консорциумами. У нас есть общая отраслевая ассоциация с большинством наших конкурентов и партнеров, которую мы создали несколько лет назад. Мы ее поддерживаем, управляем ей и принимаем там решения. Нам необходимо взаимодействовать с государственными органами и регуляторами. Сотрудничаем с академическими учреждениями, у нас есть программа поиска талантов «Talent Hunt». С ее помощью мы находим талантливых студентов, даем им оплачиваемую стажировку, а после предлагаем лучшим стажерам постоянную работу с достойной заработной платой».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Мы очень активно сотрудничаем с отраслевыми консорциумами, ассоциациями и правительством по вопросам развития и регулирования индустрии. Мы поддерживаем социальные проекты, например, сейчас работаем с фондом «Дара», совместно с которым мы открыли 6 центров инклюзивного образования для детей с особенностями в развитии при общеобразовательных школах. Плюс в странах нашего региона мы поддерживаем приюты для домашних животных. Активно сотрудничаем с академическими учреждениями. У нас есть программа для выпускников вузов. Мы набираем талантливых ребят, которые проходят центры профессионального отбора и получают начальную позицию в компании. В течение 3 лет у них есть возможность поработать в разных отделах, узнать бизнес с разных сторон, понять, в какой области они хотели бы выстраивать свою карьеру. Через 3 года, если все удачно, человек становится менеджером в компании. Это называется курс ускоренного развития до менеджера».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Мы в значительной степени сотрудничаем с отраслевыми консорциумами по вопросам социально-экономического неравенства, разнообразия, равенства и инклюзивности. В нашей компании мы над этим работаем, это происходит органично. Мы видим прирост женщин, выбирающих профессию разработчика, аналитика, интересно, что в прошлом году у нас сравнялось количество мужчин и женщин».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Мы сотрудничаем с устоявшимися компаниями/конкурентами. Мы совместно спонсируем спортивные мероприятия. В целом в этом аспекте я более открыт, в этом году хочу наладить со всеми общение, и, возможно, прийти к консорциуму. С правительством также сотрудничаем по вопросам спонсирования спортивных мероприятий. Добавлю: у нас был диалог с аппаратом президента по налогообложению. В частности, одна из проблем рынка — это НДС, потому что у нас нет себестоимости, и для нас НДС – это просто 12-процентный налог на выручку. Например, наш конкурент, агрегатор в фитнес-сегменте не платит его, потому что он зарегистрирован в Astana Hub и платит всего 1%. Налогообложение для всех игроков это большая проблема. Два года мы были на налоге на розницу, а в 2023 году фитнес-рынок исключили из перечня предприятий, которые облагаются по нему».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Мы в значительной степени сотрудничаем с устоявшимися компаниями и конкурентами. Я считаю, что нет необходимости считать, что мы все играем в игру с нулевой суммой – один выиграет, а другой проиграет. Мы с нашими партнерами, другими банками договариваемся по линиям фондирования, ищем асимметрию бизнес-моделей и строим на этом достаточно хорошие взаимоотношения. Это очень важно, в конечном итоге мы работаем на одном рынке, с одним клиентом и с общим регулятором. Я считаю, что в наших общих интересах двигаться вперед и думать, как мы можем увеличить наш общий рынок, а не как завоевать несколько процентов доли рынка, который мы делим. На западе это нормальная практика. Когда в одном офисе сидит несколько банков, один предлагает малый бизнес, другой – кредитование, третий - инвестпродукты. Я включительно рассматриваю возможности объединиться и не дублировать физическое присутствие».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank

«Обширный пласт нашей работы составляет сотрудничество с учебными заведениями. В списках наших партнеров университеты и колледжи не только Казахстана, но Узбекистана и Кыргызстана. Мы проводим для студентов различные выездные и онлайн-активности: вебинары, мастер-классы, даем практические знания, участвуем в ярмарках вакансий и разбираем живые кейсы студентов. Вся эта работа направлена на повышение трудовой грамотности у молодежи. Посетив наши мероприятия, они уже знают, как составить резюме, как выбрать работодателя, как вести себя на собеседовании и многое другое. Кроме этого мы предоставляем вузам возможность получать информацию об актуальных практиках и стажировках, что упрощает процесс поиска занятости».

**Оксана Бричевская**  
HeadHunter



«Glovo тесно сотрудничает с Правительством Республики Казахстан по социальным вопросам. Мы активно участвуем в рабочей группе по вопросам социального статуса курьеров, и эта работа важна для нас. Glovo реализует в Казахстане глобальную инициативу «Обязательства перед курьерами» (Pledge), цель которой – предоставить курьерам равный доступ к социальным правам и льготам. Данная инициатива, а также страхование курьеров впервые были введены именно нашей компанией с приходом на рынок Казахстана.

Инициатива «Обязательства перед курьерами» основана в рамках коллаборации с проектом Fairwork и устанавливает набор стандартов справедливого почасового дохода (руководствуясь данными фонда WageIndicator о справедливых размерах доходов и прожиточном минимуме), обновление страхового покрытия, возможности для обучения, безопасности на дорогах, обеспечение технического обслуживания транспортных средств курьеров. Обязательства компании Glovo для реализации инициативы подлежат внешнему аудиту и обнародованию результатов международным исследовательским проектом Fairwork. Как независимая сторона Fairwork не вовлечен в деятельность компании Glovo и будет оценивать и отчитываться о прогрессе компании по пяти принципам работы в рамках инициативы.

Мы хотим, чтобы нашу инициативу поддержали все участники рынка. Мы понимаем, что экономика цифровых платформ – это не просто доставка, этот вид рыночных отношений. В США порядка 50% населения так или иначе задействовано в экономике платформ, я думаю, что в скором времени Казахстан придет к этой цифре. Мы хотим показать государству, что это успешно работает и можно находить пользу специалистов, занятых в платформенной экономике.

Glovo в рамках реализации стратегии подготовки IT-специалистов до 2025 года, озвученной Президентом Касым-Жомартом Кемелевичем Токаевым, подписала меморандум о сотрудничестве с технопарком Astana Hub в прошлом году.

Компании совместно ведут образовательный проект, который состоит из серии бесплатных лекций и семинаров, посвященных развитию бизнеса, развитию стартапов, улучшению маркетинга, а также администрированию бизнес-процессов. Поддержка со стороны Glovo касается и других проектов на базе Astana Hub».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Периодически мы посещаем конференции в качестве докладчиков. Например, Посольство США устраивало встречу по выработке рекомендаций для Правительства Республики Казахстан по предотвращению рисков, связанных с COVID-19, как в будущем лучше реагировать. Иногда к нам обращаются за комментариями по вопросам дискриминации женщин, потому что у нас был неоднозначный опыт много лет назад. После этого мы много общались с феминистскими сообществами, а сейчас нас об этом постоянно спрашивают. Мы за равенство. Есть интернет-ассоциации, в которых мы активно участвуем, когда обсуждаются вопросы, связанные с изменением законодательства, предложения по Astana Hub – какие нормы стоит поменять, включить или изменить, мы также даем рекомендации. Иногда к нам обращается Министерство цифрового развития с запросами о широких проблемах, которые затрагивают не только нас, но и сферу в целом.

Есть вузы, с которыми мы сотрудничаем, читаем их академические программы, связанные с IT, подсказываем, какие технологии сейчас более перспективны. Наши сотрудники преподают в некоторых университетах.

Иногда мы сотрудничаем с конкурентами по общим, отраслевым запросам. Например, компания «Сергек» вышла с инициативой: чтобы быстрее находить правонарушителей-курьеров, наклеивать на сумки не номера, а QR-коды, потому что их камеры лучше считывают. Они обратились к нам с этой инициативой, я сам пообщался с агрегаторами, они эту инициативу поддержали. В таких вещах можно договариваться с конкурентами, чтобы были общие правила, полезные для общества. Это еще не ввели, пока только детали обсуждаем, как это должно выглядеть, проект пока в работе».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Отраслевые консорциумы – в направлении создания новых ценностных источников сотрудничаем в значительной степени, по решению социальных проблем – в немалой степени, работаем над повышением доступности диагностики.

С НПО сотрудничаем в немалой степени. Мы можем дать продукт, но если врачей никто не научил современным практикам и технологиям, толку от продукта не будет. Поэтому совместно с Национальной ассоциацией по борьбе с инсультом организуем тренинги для врачей, привозим врачей из регионов на обучение в Алматы. С помощью благотворительного фонда устанавливаем систему телемедицины, чтобы ведущие врачи помогли коллегам вести операции по интервенции. Все эти инициативы бесплатные для больниц и врачей.

Академические учреждения – в значительной степени. Мы занимаемся наукой, пишем научные статьи, встал вопрос об обучении студентов. Сегодня молодежь достаточно охотно идет в медицину, но есть направления, которые не пользуются популярностью, например, радиология.

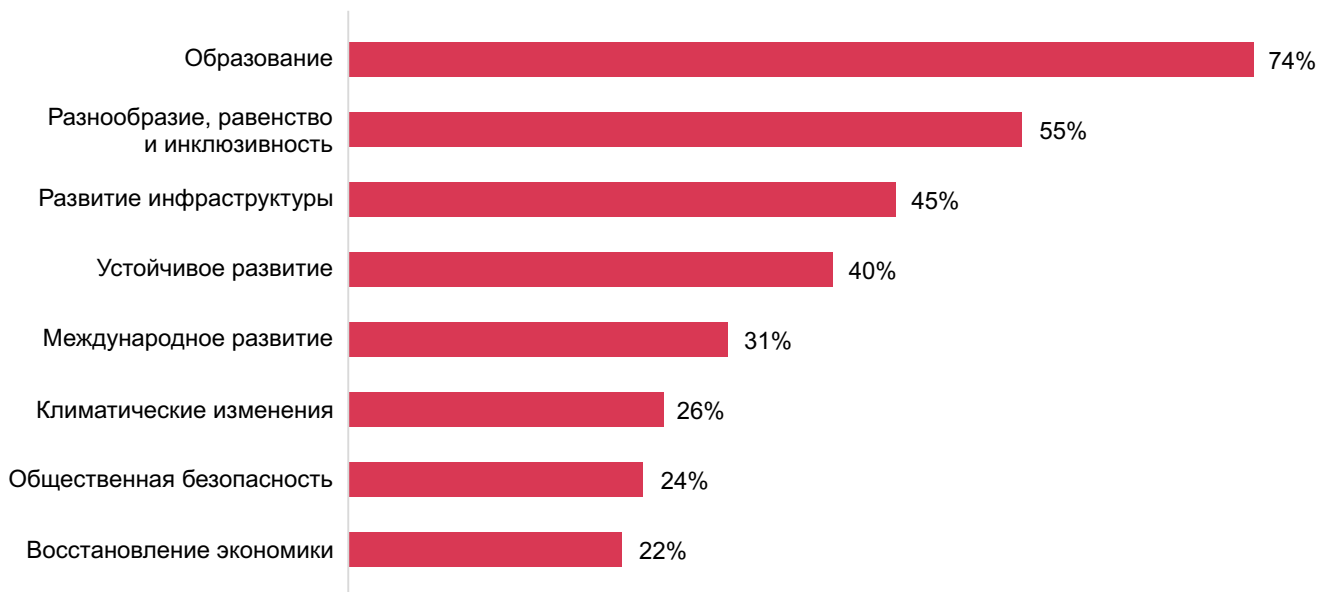
Есть мнение, что из-за развития искусственного интеллекта радиология умрет, но сейчас радиологов не хватает во всех странах мира. Из-за того, что студенты не идут учиться на эту специальность, образуется замкнутый круг. Кроме того, врачи-эксперты часто не хотят использовать искусственный интеллект из опасения, что он их заменит».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Мы в значительной степени сотрудничаем с академическими учреждениями и в части создания новых ценностных источников, и в части решения социальных проблем. В двух вузах в городе Алматы мы планируем открывать свою кафедру. Мы заинтересованы в переобучении эпидемиологов и инженеров. К сожалению, мы видим на собственном примере, что многих выпускников мы просто вынуждены обучать практически с нуля, до того, как допустить к работе».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

## Области сотрудничества бизнеса с некоммерческими организациями для решения социальных проблем



«Восстановление экономики, развитие инфраструктуры, разнообразие, равенство, инклюзивность, образование, международное развитие, устойчивое развитие. Это не тот невероятный масштаб, в котором сотрудничают наши западные коллеги на других рынках, но это сотрудничество тоже имеет значение. Кстати, я имел счастье наблюдать, как одна из датских фармацевтических компаний на платформе своего диабетического центра Steno мирового класса сотрудничает с эндокринологами, с ассоциациями родителей детей, больных сахарным диабетом. Эта коллаборация оказывает влияние на повышение квалификации врачей-эндокринологов и медицинских сестер, обучение больных детей и их родителей по всему миру. Туда приезжают ученые, врачи, средний медицинский персонал, в том числе из Казахстана, они обучаются и используют опыт, который они там получили, уже в своей повседневной работе в городах и районных центрах нашей страны. Для меня это один из бенчмарков, и я могу назвать несколько подобных примеров. Их отличает атмосфера доброжелательности и в то же время безукоризненно высоких стандартов. Впервые я увидел это в 1990-х годах, и это работает до сих пор. Западные корпорации работают с представителями разных социальных, этнических групп, и в этой работе используются лучшие практики, это огромная работа и серьезный опыт для нас».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Мы сотрудничаем в рамках восстановления экономики, развития инфраструктуры и общественной безопасности. В наших магазинах стоят smart-камеры, оперативные данные с которых транслируются в ДВД. Образование – также важная часть социальной ответственности для нас. По инициативе МТИ (Министерство торговли и интеграции) создается кафедра по профессиям в индустрии торговли, ранее ее не существовало в нашей стране. Мы сотрудничаем с академическими учреждениями, ранее открывали лабораторию нейромаркетинга в AlmaU. Активно поддерживаем благотворительные проекты в части системных решений социальных проблем, помогаем детским домам, фондам и уязвимым слоям населения».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Образование, международное и устойчивое развитие, равенство и инклюзивность. Мы фокусируемся на программах, связанных с равенством, особенно гендерным. У нас есть инициатива She's Next, Empowered by Visa. Здесь мы говорим о развитии локального сообщества, женского предпринимательства, бизнеса непосредственно в городе или поселке. В то же время, если говорить о развитии финтех-компаний, то мы проводим конкурс Visa Everywhere Initiative, куда приглашаем стартапы. Они могут принимать участие, побеждать, двигаться дальше, получая помощь и поддержку от Visa».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«В рамках сотрудничества с государством мы работаем над ростом экономики и развитием инфраструктуры. Мы внесли большой вклад в экономику путем перевода ее на безналичный расчет. Развиваем свою сеть постоматов и платежных терминалов, сейчас это 3 из 5 платежных терминалов и устройств. Своими инновациями мы внесли свой вклад в части равенства и разнообразия и доступа к онлайн-услугам — практически каждый гражданин может открывать счета, подписывать документы онлайн и иметь доступ к финансовым услугам онлайн. Например, более 12 миллионов человек из 20 миллионов открыли у нас счета. Мы заботимся об общественной безопасности, например, во время январских событий только наше приложение работало. В части сотрудничества в сфере образования мы развиваем свой корпоративный университет и делимся своими знаниями. Мы также создаем сервисы по государственным услугам совместно с государственными органами и делаем услуги доступными для рядовых граждан. Мы многое сделали для улучшения инвестиционного климата, проведя успешное IPO в Лондоне, общаясь с ведущими международными инвесторами по всему миру и рассказывая про Казахстан. Активно помогаем развитию МСБ. Уже сегодня около 500 000 предпринимателей имеют доступ к нашим онлайн платформам и технологиям через приложение Kaspi Pay, которые им помогают увеличивать продажи, развивать бизнес и создавать дополнительные рабочие места».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Взаимодействие в основном происходит через наш фонд. Мы сотрудничаем по части равенства и инклюзивности, образования и устойчивого развития. Также стоит отметить развитие инфраструктуры, те благотворительные инициативы, которые реализует фонд, делаются под управлением Верного Капитала. Например, ботанический сад в Алматы, строительство терминалов в аэропорту в Кызылорде, новые школы в Иссыке и Чилике, центры аутизма».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«С некоммерческими организациями мы сотрудничаем постоянно, и у нас много совместных проектов. В 2022 году более 100 сотрудников Citi Казахстан с членами семей и друзьями оказали поддержку местным благотворительным организациям в рамках 17-го ежегодного Международного дня волонтера Citi. Волонтеры провели субботник на территории детского дома «Ковчег», помогли с развозом продуктовых наборов семьям с детьми с инвалидностью – подопечным общественной организации «Лига Ак Бота» в Алматы. В Астане команда Citi высадила деревья на территории Национального Центра Нейрохирургии вместе с подопечными фонда «Балам-ай». Благодаря активному участию волонтеров Citi в 2022 году сделал пожертвования в размере 2 250 000 тенге в каждую из трех благотворительных организаций: детский дом «Ковчег» – на ремонт крыши и зданий на хозяйственном дворе; фонд «Балам-ай» – для оборудования сенсорной комнаты для занятий с детьми с аутизмом; фонд «Лига Ак Бота» – на закупку продуктовых наборов для 81 семьи с детьми с инвалидностью и инвалидной коляски для ребенка с ДЦП».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Мы сотрудничаем в области общественной безопасности, но под этим термином я подразумеваю финансовую грамотность. В нашей стране люди недостаточно грамотны в финансовом плане. Есть проблема в слишком большом количестве законов, основанных на популизме либо чрезмерной социальной направленности государственной политики. Законодательная защита потребителей, задуманная с правильными намерениями, слишком часто истолковывается неверно широкими слоями населения. Следовательно, много риторики, которая создает у потребителей иждивенческие установки, например, брать кредиты и надеяться, что их простят. Это порождает безответственное отношение к финансам. Многие люди по-прежнему думают, что коммерческие организации, будь то банк или МФО, несут ответственность за помощь им в погашении их долгов. Я считаю, что закон в отношении банкротства физических лиц был нужен, но я не думаю, что он что-то изменит для нас в ближайшей перспективе, так как ограниченное количество наших граждан сможет воспользоваться этим законом. Мне кажется, что у населения есть неправильные ожидания из-за непонимания механизмов действия закона, поэтому от госорганов потребуются информационное освещение. Я предполагаю, сам закон будет дальше менять и делать более эффективным на основе практики».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Мы были первыми, кто настаивал на том, что пешеходные (контактные) фонтаны нельзя делать на высоковольтном оборудовании, потому что были несчастные случаи, и это противоречит международным нормам безопасности. Сейчас, насколько я знаю, ни один фонтан в Алматы или в Казахстане на таком оборудовании не строится, но раньше все фонтаны проектировались именно так. Общественная безопасность –

это то, за что мы боремся, потому что мы считаем, что бассейны, водные аттракционы должны быть безопасны для людей.

Мы пытаемся реализовывать международные инициативы, программы через наш головной офис, чтобы поучаствовать в государственно-частном партнерстве при строительстве объектов. Мы стараемся это развивать, потому что наша компания – это официальный партнер FINA, Международной федерации плавания, и, соответственно, мы можем помочь в сертифицировании объектов, консультациями при строительстве, оснащении объектов оборудованием, которое соответствует всем нормам и правилам. Часто бывает так, что в проект инвестируются огромные деньги, а потом оказывается, что в этом бассейне нельзя проводить соревнования, так как не учтены нормы и правила FINA. Мы как партнеры FINA помогаем проектным компаниям и инвесторам правильно определять критерии, которые необходимо соблюдать, если они планируют строить соревновательный бассейн. Мы знаем, что есть определенные нормы, правила, требования, и им надо следовать при проектировании, строительстве и оснащении таких объектов».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

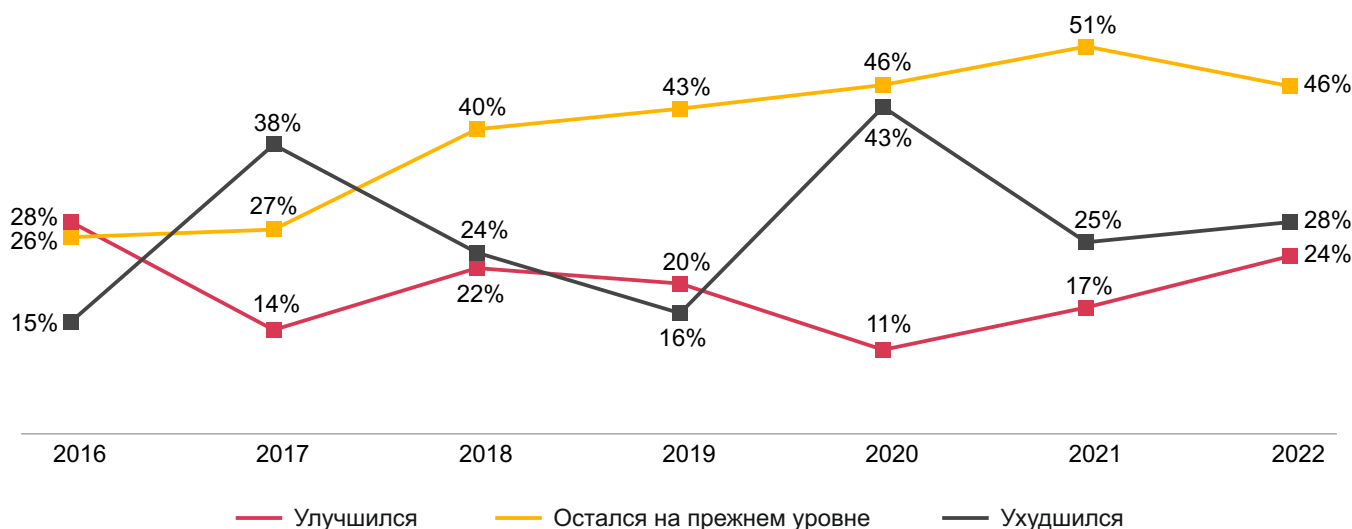




# Инвестиционный климат, по мнению, частного бизнеса в Казахстане

Тема

Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2022 год



«Инвестиционный климат ухудшился. Во-первых, оказывает влияние геополитическая ситуация, во-вторых, изменения в налоговой части».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Я думаю, что инвестиционный климат ухудшился в силу геополитических рисков и отсутствия четко выраженной стратегии у правительства. Выборы президента добавили определенности, это позволит многим финансово-промышленным группам быть смелее и более активно инвестировать в страну».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Остался на прежнем уровне, хотя уход McDonald's с казахстанского рынка больше тянет в сторону минуса».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Инвестиционный климат не улучшился. Для его изменения требуется системный, согласованный подход в принятии государственных решений с оценкой их влияния на экономику, общество и репутацию».

**Олжас Джунусов**  
Казфосфат

«Инвестиционный климат, наверное, пока остался на прежнем уровне. Я не знаю, что изменилось. Вероятно, в следующем году мы сможем увидеть динамику. В начале прошлого года инвестиционный климат ухудшился, в конце – улучшился, а по сумме остался на прежнем уровне».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Инвестиционный климат ухудшился по геополитическим причинам. Мы соседи России и Китая. Россия уже год ведет военные действия. Китай и Тайвань имеют очень напряженные отношения. Январские события в Казахстане тоже повлияли на восприятие стабильности казахстанской экономики».

**Мурат Алиханов**  
1Fit

«Остался на прежнем уровне, и то, что не ухудшился – уже хорошо, это победа. Для региона и для страны 2022 год был очень тяжелым, и то, что смогли удержать инвестиционный климат, это хорошо».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Инвестиционный климат улучшился, по крайней мере, в сфере IT. Существование Astana Hub способствовало притоку инвестиций в эту отрасль».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Инвестиционный климат в Казахстане улучшился за счет упрощения процедур и снижения бюрократии. Казахстан внедрил ряд мер, которые упростили процедуры регистрации и лицензирования бизнеса. Также было сокращено количество административных процедур, что снизило бюрократические издержки. Казахское правительство активно поддерживает инвестиции в страну, предоставляя инвесторам различные формы финансовой поддержки, включая гарантии на инвестиции, кредиты и налоговые льготы. Расширение зон особого экономического режима также положительно сказывается на инвестиционном климате».

Казахстан продолжает расширять зоны особого экономического режима, которые предоставляют инвесторам ряд преимуществ, включая налоговые льготы и упрощенные процедуры. В числе прочих факторов отмечу развитие инфраструктуры. Казахстан в последние годы инвестировал в ее развитие, что сделало страну более привлекательной. В частности, строительство железных дорог, аэропортов, портов и транспортных магистралей сделало Казахстан более доступным и конкурентоспособным. Релокация компаний из России, Беларуси, Украины в Казахстан в связи с негативной экономической и политической ситуацией в этих странах также дала эффект для потенциального улучшения инвестиционного климата».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«Инвестиционный климат в Казахстане улучшился за счет большей предсказуемости и уменьшения политических рисков. Многие объявленные реформы будут иметь положительный эффект. Но нужно пройти еще большой путь. Для международных инвесторов в первую очередь важны стабильность и предсказуемость, а также понятные правила для инвестиций, в том числе стабильное законодательство».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Инвестиционный климат остался на прежнем уровне. На это повлияло два параллельных фактора – январские события и последствия военных действий. Вследствие конфликта между Россией и Украиной в Казахстане развивается несанкционированный параллельный импорт, идет рост туристического потока, изменение цепочек поставок, логистики и маршрутов, и как итог у нас растущий рынок сбыта. Кроме этого, усиление связей с Турцией влияет на инвестиционную привлекательность Казахстана в сельском хозяйстве и торговле».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Остался на прежнем уровне только за счет того, что изменилась геополитическая ситуация и сюда пришли российские инвесторы. Если бы не они, можно было бы говорить об ухудшении».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Улучшился, но это стало исключительно результатом противостояния Украины и России. Это стечение обстоятельств, результат того, что многие компании не могут работать у себя на родине, а не результат изменений к лучшему в Казахстане».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Рынок инвестиций в Казахстане активно развивается, появляются частные инвесторы внутри Казахстана, институциональные фонды, государство активно участвует в венчурном развитии – Astana Hub каждый год создает площадки для начинающих стартаперов, которые получают доступ к инвестициям 500 startups, Quest Ventures. Также на рынке появились новые инвестиционные фонды – Whitehill Capital, Big Sky Capital VC».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Он однозначно улучшился. Одна из причин – релокация бизнеса в Казахстан из-за войны. А это в свою очередь развивает рынок персонала и потребления. Но даже если бы этого не случилось, локальный инвестиционный климат все равно бы улучшился за счет изменений, которые происходят в Казахстане».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Инвестиционный климат – это результат нашей бизнес-этики, которая идет сверху. Сейчас есть некая волна, ее трудно назвать инвестиционным климатом, потому что она создана «выдавливанием» денег с территории России. Компании уходят, какая-то часть из них захочет обосноваться у нас, другие двинутся дальше – в Азию, в Европу или еще куда-нибудь. Поэтому я не удивлюсь, если мы увидим в краткосрочной перспективе подъем, когда начнут строить логистические хабы, появляться новые IT-компании. В этот момент важно успеть создать долгосрочные гарантии для этих денег. Если этого не сделать, то эта волна уйдет дальше, туда, где более безопасно. Эти деньги сейчас пытаются здесь как-то обосноваться, но что дальше из этого получится, будет зависеть от того, как их встретят».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Инвестиционный климат улучшился, но есть вопросы к предложению. Я считаю, что мы должны вкладываться в себя, а не искать кого-то, чтобы пришли и за нас сделали. Тот, кто вложит деньги в нашу страну, не будет заинтересован в благополучии народа, страны, в развитии уровня компетенций у местных специалистов и реализации потенциала нашей молодежи. Основной интерес у такого инвестора – прибыль. И часто бывает, что гонясь за прибылью, такие инвесторы не соблюдают требования законодательства нашей страны и не инвестируют в наше население. Я думаю, нам необходимо вкладывать и возвращать потенциал внутри нашей страны».

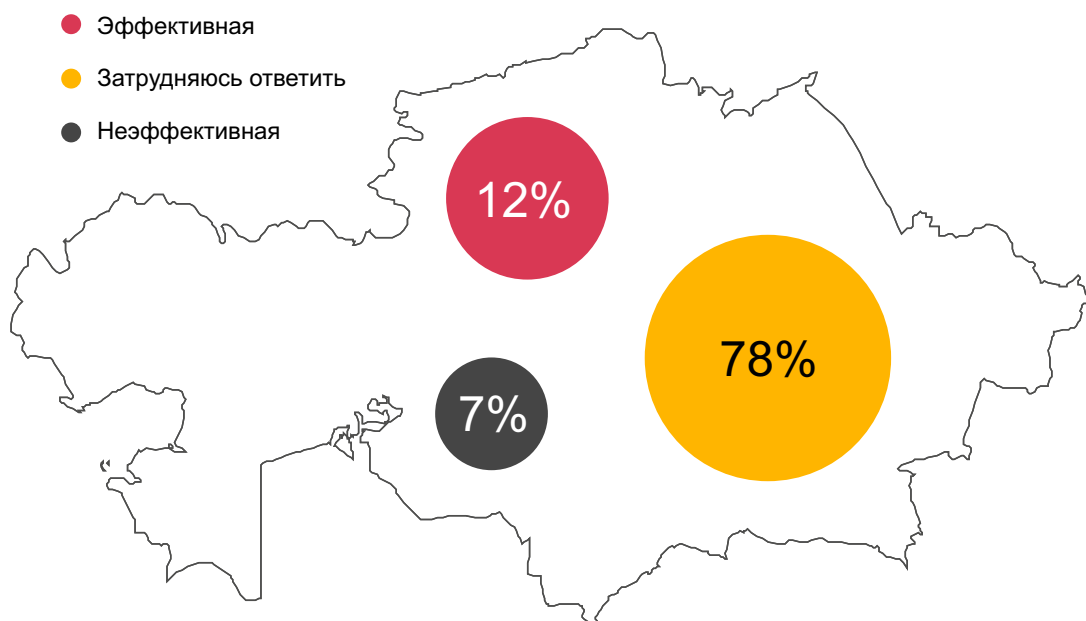
**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«На мой взгляд, инвестиционный климат в Казахстане улучшился. Появилось больше открытости, диалога и заинтересованности со стороны правительства, что говорит о желании государства привлекать инвестиции. Финансовая система показала устойчивость, и в 2022 году были приняты правильные решения, направленные на изменения в финансовом секторе. В частности, обсуждаются преференции, связанные с инвестированием. В целом государство сохраняет приверженность улучшению условий для сегодняшних инвесторов и стремление к привлечению новых».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

## Эффективность новой Концепции инвестиционной политики РК от 15 июля 2022 года № 482\*

Большая часть респондентов (78%) не была ознакомлена с новой Концепцией инвестиционной политики Республики Казахстан до 2026 года, утвержденной постановлением Правительства РК от 15 июля 2022 года № 482, поэтому затруднилась оценить ее эффективность.



«Довольно неопределенный документ, который я бы не стал называть концепцией в полноценном смысле этого термина. Поэтому затрудняюсь ответить касательно эффективности».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Если государство что-то хочет менять, то необходимо начинать с коммуникаций со стейкхолдерами, т.е. необходимо поговорить с людьми. Если этого диалога изначально нет, то все и будут говорить «я не знаю», это будет единственный честный ответ».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Сама по себе концепция эффективна, она хорошо написана, но есть огромное количество макроэкономических показателей, которые заведомо не смогут компенсировать ухудшения инвестиционного климата. Даже если инвесторы сделают и смогут соблюсти все, что прописано в документе, есть опасения, что они не придут в Казахстан ввиду геополитической ситуации. К тому же есть множество рычагов влияния, использование которых государство не предусматривает, и есть силы, которые не дадут воплотить установки в жизнь».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Затрудняюсь ответить. Мне нравится общий посыл, горизонт планирования – документ рассчитан на период до 2026 года. Повышать инвестиционную привлекательность планируется за счет обрабатывающей промышленности».

Но не предусмотрена полная перезагрузка в плане того, что нужно делать в обрабатывающей промышленности, какое влияние может быть оказано на внутренние, региональные и глобальные рынки. Инвестиционная политика должна быть связана с промышленной и торговой политиками, на мой взгляд, все должно быть более комплексно. Но, возможно, этот документ сочетается с другими государственными концепциями развития, о которых я просто не знаю».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Я не читал ее досконально. У нас была встреча с «Казинвестом», и я спросил: «У вас есть конкретный пакет документов или какой-то документ, который определяет, какие инвестиционные привилегии могут быть у инвестора? Например, если STADA хочет построить завод в Казахстане, что будет?». Такого документа нет. Может быть, политика внутри страны и есть, но для внешних инвесторов ничего подобного нет. Я думаю, разработка подхода к конкретной идее могла бы сработать, но, с другой стороны, должен быть первый «крючок». Поэтому я говорю, что инвестиционный климат не изменился. Пока нет эффективности, чтобы все в мире говорили о Казахстане как об очень привлекательной стране для инвестиций».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

\*<https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000482>



«Если эта новая концепция инвестиционной политики будет реализована, то тогда она будет эффективна. В целом видение неплохое, но реализация во многом зависит от работы местных чиновников».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Считаю, что концепция довольно эффективна».

**Карим Богусаев**  
Glovo Казахстан

«Все расписанные в концепции меры, бесспорно, важны для поднятия инвестпривлекательности страны. Но мы считаем, что эффективно они не будут работать, пока не завершится демонополизация экономики страны, о которой не раз в своих выступлениях говорил глава государства Касым-Жомарт Токаев и что заслуженно стало девизом «Нового Казахстана». Насколько быстро и в полной мере будет исполнено поручение президента в данном направлении, покажет время. Но без демонополизации, которая создаст для всех игроков рынка привлекательную конкурентную среду, предоставив им равные условия и избавив их от бюрократических проволочек, об эффективности указанных в концепции направлений инвестиционной политики говорить не приходится».

**Марат Жуман**  
Atasu Group

«Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан до 2026 года нацелена на повышение привлекательности. Она вводит комплекс эффективных мер по привлечению инвестиций. Ряд важных аспектов выходят на первый план и среди них, более совершенная инфраструктура инвестирования и аспект цифровизации. Особенно значимым считаю, отдельное внимание, отведенное вопросам ESG. Эта повестка на передовых в глобальном контексте, а теперь эхом отражается и у нас, что безусловно способствует продвижению инвестиционных позиций Республики Казахстан».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипрнефтетранс»



# Климатические изменения, и риски для частного бизнеса

Тема

## Влияние климатических рисков на сферы бизнеса в перспективе 12 месяцев

Климатическая повестка остается одним из важнейших аспектов устойчивого развития во всем мире. Несмотря на то, что некоторые компании были вынуждены пересмотреть сроки запланированных инициатив по смягчению климатических рисков, бизнесмены во всем мире задумываются об их реализации и влиянии. Климатические риски могут напрямую влиять на видение бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Большинство руководителей ожидает определенных воздействий изменения климата в ближайшие 12 месяцев. Для казахстанских предпринимателей в первую очередь это влияние на цепочку поставок (45% ожидает умеренного, большого и очень большого влияния), что может привести к задержкам, более сложному получению сырья и снизить производственные возможности. В мире влияние на цепочку поставок в связи с климатическими рисками отметило 42% опрошенных бизнесменов. Влияние этих рисков на профиль затрат, включая соблюдение новых правил, амортизацию активов и соблюдение страховых обязательств в Казахстане ожидает 31% респондентов, в мире – 50%.

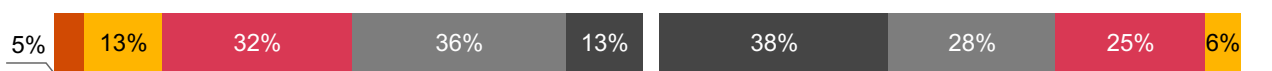
### Все страны

### Казахстан

Цепочка поставок (например, производственные возможности, возможность получения сырья)



Профиль затрат (например, затраты на соблюдение новых правил, амортизация активов и страховые обязательства)



Физические активы (например, риски для заводов, офисных зданий и других активов из-за экстремальных погодных условий или других климатических явлений)



■ Не окажут влияния ■ Ограниченное влияние ■ Умеренное влияние ■ Большое влияние ■ Очень большое влияние

«Климатические изменения однозначно оказывают влияние на физические активы и на цепочки поставок. У нас вырастают затраты на охлаждение или прогрев зданий. В 2021 году был очень большой неурожай в Казахстане, и российские поставщики стали для нас основными. В прошлом году в Казахстане ситуация была немного лучше, поэтому сейчас это очень большой вопрос, каким будет этот год: очень высокая неопределенность сохраняется».

**Серик Толукаев**  
Aitas-Group

«Schneider Electric одна из первых утвердила целевые показатели и обязуется к 2040 году перейти к углеродно-нейтральной цепочке поставок, что уже накладывает на нас ответственность перехода на поставщиков, которые смотрят в будущее и готовы снижать выбросы парниковых газов при своей деятельности. Как и все новые передовые технологии, данные услуги зачастую дороже и представлены узким кругом поставщиков».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«Физические активы и профиль затрат – мы уже ощущаем это влияние в умеренной степени. В последние несколько лет в Алматы бывают сильные ураганные ветра, в результате чего на наших летних площадках ломается мебель, зонты, и мы вынуждены нести расходы на восстановление. Климатические риски повлияют на цепочки поставок. Мы работаем с местными поставщиками, но в Казахстан до сих пор много продуктов поступает из России. И если по каким-то причинам, в том числе климатическим, поставки задерживаются, мы сразу это ощущаем: либо цена растет, либо продукт поступает с опозданием, а наши производители не могут обеспечить стабильность качества, которое нам требуется».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «BAO noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«В краткосрочном периоде не повлияют. В долгосрочном периоде умеренное влияние, причем с разных сторон. С одной – это дополнительные расходы на адаптацию к климатическим изменениям, новые экологические требования к промышленным предприятиям».

С другой стороны, в связи с тем, что медь играет большую роль в энергетике, мы считаем, что наоборот, инвестиционные затраты на уход от CO<sub>2</sub>, вызванные изменением климата, приведут к широкомасштабному росту инвестиций, которые отразятся на спросе на медь».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Цепочка поставок – большое влияние. Если летом грузовик, например, идет 10-12 дней, то зимой мы закладываем срок от 3 до 4 недель. Из-за сильного удорожания энергоносителей мы снизили температуру на наших заводах, людям приходится одеваться теплее. Таким образом, даже удорожание энергоносителей влияет на эффективность производства. Мы рассматриваем возможность отказа от ночной смены, потому что это дорого с точки зрения затрат на свет и отопление, и это связано с климатическими и макроэкономическими условиями».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«Профиль затрат – умеренное влияние в течение 12 месяцев, в перспективе 5 лет будем инвестировать в проекты, связанные с климатическими рисками».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Окажут умеренное влияние. Возьмем компанию RG brands, которая занимается производством напитков. В прошлом году из-за аномальной жары летом мы получили вызовы по качеству на фоне того, что Россия закрыла границы по вывозу сахара. Замещение сахара из альтернативных источников вкупе с аномальной жарой привело к тому, что специалисты по качеству обнаружили нестабильность в качестве продукта. Нам тогда пришлось принять экстренные меры, и сейчас в среднесрочной программе развития мы большое внимание уделяем устойчивости во всем – в упаковке, в качестве самого продукта, в производственной и логистической цепочках. Такая же аномально холодная в этом году зима в Узбекистане и на юге Казахстана сказывается на структуре продаж нашего портфеля, а это влияет на все – на производство, цепочку поставок».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Профиль затрат – возможно, повлияет, но все будет зависеть от политики американских корпораций. Если они будут предъявлять требования по соблюдению всех нормативов к странам, в которых они ведут производство, возможно, это приведет к удорожанию конечного продукта и окажет ограниченное влияние на наш бизнес.

Например, мы все наблюдаем влияние на цепочки поставок из-за климатических катаклизмов в Азии».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Так как мы являемся пользователями офисного здания, как и все другие компании в Казахстане, то в случае усиления рисков, вызванных климатическими изменениями, на нас они скажутся, как и на всех остальных. Ограниченное влияние сейчас происходит в любом случае, в течение следующих 12 месяцев – трудно сказать».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Климатические риски могут оказать ограниченное влияние на физические активы. У нас заводов и физических активов нет, кроме того, что мы арендуем офисные здания. И последнее происшествие в Турции озадачило меня. Наверное, не надо жить в очень высоких небоскребах, это определенная опасность. Умеренное влияние климатические риски окажут на цепочку поставок, так как мы ищем более экологические производства, и это может повлиять на ценообразование. С другой стороны, мы этого не боимся, потому что потребители готовы за это платить».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Физические активы – умеренное влияние. Всегда есть риск землетрясения, но наиболее остро сегодня стоит вопрос экологии. Два года назад нам казалось разумным шагом перевести доставку на электромобили. Но рынок доставки меняется очень быстро, и сегодня мы полностью переходим на аутсорсинг и на более мобильные виды транспорта. Мы идем на увеличение эффективности и облегчение всей модели, закупать электромобили или брать их в аренду нет смысла. Скорость всех заставляет перестраиваться. В будущем стоимость доставки станет дороже, она растет уже сейчас. Мы работаем с агрегаторами, и там средняя стоимость доставки уже составляет 700–800 тенге. Я думаю, наша собственная доставка будет расти, мы закладываем рост в 2-3 раза в последующие годы, на рынке агрегаторов доставка также будет расти, но в 2023 году, на мой взгляд, определятся победители этого рынка. Пока все агрегаторы воюют за долю, но невозможно долго сжигать такое большое количество времени и денег, соответственно, должен определиться победитель. Сейчас по нашей группе на долю собственной доставки приходится примерно 30%. С января 2023 года мы перешли на эксклюзив с Wolf, соответственно, отключились от всех остальных агрегаторов».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Есть человеческий фактор: в плохую погоду торговым агентам сложно посещать магазины физически, зато магазины могут удобно пользоваться нашим приложением, имея доступ ко всему ассортименту поставщика и его прямым ценам, акциям. Владелец магазина самостоятельно может делать заказ из любого места независимо от погодных условий – из магазина, дома или по дороге на работу. Торговый представитель поставщика может в моменте видеть в собственном приложении все заказы, сделанные магазинами, вносить в них корректировки и дополнять товарами удаленно».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Профиль затрат оказывает умеренное влияние, это больше по аспектам ESG. В мире есть некая динамика предоставления целевых линий фондирования и роста социальной ответственности компаний. У нас уже с прошлого года есть ESG-отчетность, но сейчас я бы больше приоритизировал S – социальный аспект, то, что мы делаем для общества и государства. В прошлом году на униформы для скорой помощи города Алматы мы потратили примерно 100 миллионов тенге. Для нас это более приоритетно, чем часть об окружающей среде. В будущем мы будем все больше внедрять эти инициативы и уже ведем такой диалог с регулятором. Я думаю, через пару лет все банки будут в обязательном порядке показывать свои ESG-отчеты».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank



## Меры для подготовки к риску изменения климата в Казахстане

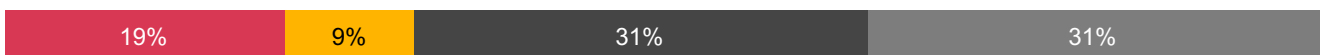
Для качественной подготовки к риску изменения климата необходимо планировать и реализовывать эффективные меры. На данном этапе часть руководителей (24%) уже завершила разработку своих стратегий по сокращению выбросов и смягчению климатических рисков, 9% запланировали разработать такие стратегии и 26% находится в процессе разработки. Реализует инициативы по сокращению выбросов 32% бизнесменов, завершило реализацию 22%. 31% предпринимателей отмечает, что находится на стадии внедрения новых, безопасных для климата продуктов и процессов, 9% запланировали, но еще не начали внедрение, а 19% уже их внедрило.

### Меры для подготовки к риску изменения климата

Применять внутреннюю цену на углерод при принятии решений



Внедрять новые, безопасные для климата продукты или процессы



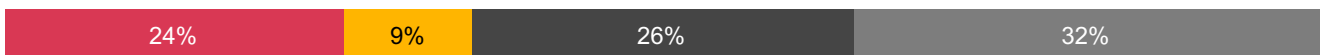
Реализовать инициативы по защите физических активов и/или рабочей силы моей компании от физического воздействия климатических рисков



Реализовать инициативы по сокращению выбросов моей компании



Разработать основанную на данных стратегию на уровне предприятия по сокращению выбросов и смягчению климатических рисков



■ Завершено    ■ Запланировано, но не начато    ■ В процессе    ■ Мы не планируем этого делать

«Мы реализуем инициативы по сокращению выбросов, у нас идет программа модернизации, частично она выполнена. Так как мы промышленное производство, мы подвержены регуляторным изменениям в направлении климатических рисков, и процессы модернизации будут непрерывными. Мы также внедряем новые, более безопасные для климата продукты. Сейчас наши прозрачные световые конструкции являются основным драйвером нашего роста.

Важно отметить, что, например, в странах Европы нельзя плавить крашеный профиль, сначала в специальных кислотах снимают краску и в последующем осуществляют плавку, более того, устанавливать литейные цеха запрещено. У нас таких нормативов нет. В настоящее время в нашей стране введено временное ограничение на вывоз лома алюминия, вследствие этого лом алюминия плавят хозспособом – углем. Печи, в которых его плавят, не соответствуют никаким экологическим требованиям, более того, нет прописанных нормативов. Это наносит огромный вред экологии и является одной из значимых причин загрязнения воздуха не только в Алматы, но и во всем Казахстане. Мы планируем с этим бороться, инициировать проверки, работать над законодательством и выяснять, почему это дозволено и не осуществляется должного контроля со стороны уполномоченных органов».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«У нас есть глобальная программа, рассчитанная до 2050 года, и мы ей соответствуем. У нас нет производств в странах, за которые я отвечаю, поэтому мы здесь исполняем эту программу только на уровне офисных сотрудников и сотрудников отдела продаж. На глобальном уровне уже есть измеримые результаты – например, в США у нас все заводы работают на возобновляемых источниках энергии. Там измеряется огромное количество параметров, включая вклад всей цепочки поставок. В том числе измеряется карбоновый след не только корпорации Mars, но и всех поставщиков, которые работают с нами».

#### **Михаил Базанов**

Марс Казахстан

«Реализовать инициативы по сокращению выбросов: переработка для нас это must have. Мы не выбрасываем еду, которая по какой-то причине была не принята клиентом. У нас есть 4 специальных пункта приема в Алматы, 3 – в Астане, куда мы доставляем отмененные заказы».

Внедрять новые, безопасные для климата продукты или процессы: в Испании есть пилотный проект по эко-упаковке. Сейчас основная проблема в том, что этот вид упаковки стоит в 3-5 раз дороже, чем пластик, соответственно, бизнесу приходится делать выбор в пользу недорогой упаковки. Мы как агрегатор решаем эту проблему следующим образом: производим единый закуп материалов, который позволит повлиять на ценообразование и распределить экологичную упаковку по партнерам. В Казахстане у нас есть возможность доставлять еду в пакетах из переработанной бумаги, которые могут быть утилизированы».

#### **Карим Богуспаев**

Glovo Казахстан

«Мы непрерывно реализуем инициативы по сокращению выбросов, и речь идет не только о CO<sub>2</sub>. Мы также приветствуем и внедряем сортировку мусора, рециркуляцию воды, и это у нас прописано в ISO. На теплицах мы собираем дождевую воду в специализированную лагуну, очищаем ее и используем для полива. Выбросы CO<sub>2</sub> мы улавливаем для переработки и используем для обогащения почвы в качестве удобрений».

#### **Фаррух Махмудов**

Orbis Казахстан

«Мы не планируем применять внутреннюю цену на углерод при принятии решений, у нас сейчас другая повестка. Мы имеем в планах, но еще не начали реализацию инициатив по защите физических активов и рабочей силы от физического воздействия климатических рисков, для нас это пока не приоритетное направление. Разрабатываем основанную на данных стратегию на уровне предприятия по смягчению климатических рисков, там уже есть много наработок, связанных не только с выбросами, но, например, и с уровнем эффективности использования и очистки воды. В этой сфере у нас наблюдается хороший прогресс, а с ним появились уже и более амбициозные цели. Внедряем новые, безопасные для климата продукты и процессы. Это серьезная работа, и она не нравится многим предпринимателям и корпорациям, потому что результаты появляются не быстро, они не очевидны. В начале пути кажется, что ты больше решаешь общественные проблемы, чем проблемы своего бизнеса, но наш прошлогодний кейс со стабильностью качества показал, что эта грань достаточно тонкая».

Казалось бы, исходя из специфики нашей деятельности мы должны быть заинтересованы в том, чтобы климат становился жарче, но на самом деле это не так, и аномально жаркое лето в прошлом году обернулось для нас проблемными вызовами в бизнесе».

#### **Кайрат Мажибаев**

Resmi Group

«Реализовать инициативы по сокращению выбросов или отходов – мы думаем об этом, это в процессе. В настоящее время мы ищем способы сократить количество потребляемой нами бумаги, а также способы сбора и сортировки отходов, чтобы быть более дисциплинированными. Что касается сокращения выбросов, мы рассматриваем возможность сделать наш автопарк экологически чистым, однако меня беспокоит отсутствие зарядных станций в Алматы, которых на данный момент доступно всего 37. В провинциальных городах это число, вероятно, еще меньше. Тем не менее я внимательно слежу за этим вопросом, и наша следующая замена автопарка, вероятно, будет как минимум на гибриды, которых в Казахстане сейчас тоже не много».

#### **Арминас Мацевичус**

STADA

«ESG-повестка есть, но не в приоритете. Мы реализуем инициативы по сокращению выбросов компании. С прошлого года начали работать без посредников с «Казахстан Кагазы» и создали собственную службу контроля, обработки и доставки. Мы передаем на утилизацию и сортировку пластик, картон. «Magnum» ничего не выбрасывает, мы достаточно экологически ответственная компания. Результаты мы замеряем, но пока публично о них не заявляем. Мы такжекратно уменьшили потребление пластиковых пакетов. Magnum был одним из последних в СНГ, кто внедрил плату за пакеты в 2017 году. Важно, что весь доход от продажи пакетов мы передаем на благотворительность. Сейчас себестоимость пакетов увеличилась, и их цена не покрывает себестоимость, но при этом мы решили продолжить направлять прежние фиксированные суммы на благотворительность».

#### **Азамат Османов**

Magnum Cash & Carry

«В этом году мы планируем запустить инициативу по сортировке отходов, мы проводим аудит наших поставщиков, чтобы изучить возможность перехода на электронные счета-фактуры, это позволит сократить бумажный документооборот».

#### **Анна Дю**

Noventiq

«Разработка основанной на данных стратегии на уровне предприятия по сокращению выбросов и уменьшению климатических рисков: у нас будет отдельный проект по сокращению количества упаковки. Кроме того, мы занимаемся доставкой, поэтому будем работать над повышением ее эффективности в том, что касается использования транспорта. Реализовать инициативы по сокращению выбросов – в процессе. Частично у нас существует договоренность с поставщиками, что мы производим возврат продукции, которая не была куплена и у которой заканчивается срок годности. Но в отличие от физических магазинов, у нас централизованная логистика, мы весь город обслуживаем с одного склада в Алматы и Астане, поэтому общий уровень порчи и просрочки товара у нас ниже, чем в физических магазинах».

Но в целом есть возврат поставщикам. Кроме того, и в Казахстане, и в США мы практикуем передачу продукции, у которой не истек срок годности, в специальные организации, которые поддерживают незащищенные слои населения. Что касается отказа от пластиковой упаковки или пластиковых пакетов, то много споров на тему того, что на самом деле более вредно, пластик или бумага, потому что пластик поддается переработке, а бумага – нет. При этом в Казахстане нет общей практики утилизации пластика, а переработка бумаги требует больших ресурсов, хотя бумажная упаковка и воспринимается как более экологичная. Поэтому здесь мы видим свою задачу в снижении количества упаковки в целом, но в компании, где работает более 600 человек, за один день не поменяешь все процессы, связанные с минимизацией количества упаковки, для этого требуются усилия. В ближайшее время мы не планируем переходить на более экологичный вид транспорта, но когда это станет доступно в финансовом плане, мы с удовольствием перейдем».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Разработка стратегии по сокращению выбросов у нас завершена, мы живем в рамках выполнения этой стратегии по нулевому футпринту выбросов. Стратегия разработана и находится в процессе реализации, у нас уже есть офисы, которые вышли на нулевой показатель. Внедрение новых, безопасных для климата продуктов или процессов ведется у нас постоянно по мере возможности. Так, например, были разработаны пластиковые карты, которые являются биоразлагаемыми, и мы активно предлагаем их банкам-партнерам».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Мы постоянно работаем более эффективно. Например, непрерывно уменьшаем наш карбоновый след за счет оптимизации и эффективности доставки, также ставим постоматы по всей стране».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Мы сейчас в процессе рассмотрения вопросов по зеленой повестке совместно с EBRD и IFC. Мы рассмотрим и изучим возможные шаги для уменьшения нашего следа и декарбонизации. В целом наш завод достаточно новый и построен с учетом всех необходимых требований. Наши выбросы минимальны, мы используем газ для производства и обогрева. Что касается внедрения безопасных процессов, то мы изначально стараемся их закладывать, например, погрузчики у нас — это электрокары. Большую часть мусора и отходов мы отдаем на переработку. Мы рассматривали варианты более экологичных упаковок, но на текущий момент ни один из поставщиков не готов работать в этом направлении. У нас есть еще одна основная задача – безопасность. Попадание воздуха в продукт провоцирует ускоренное окисление и порчу, сейчас только полиэтиленовая упаковка может обеспечить высокую герметичность. Уже есть технологии бумажных упаковок со специальной пропиткой, которые реализовала компания Nissin, но это достаточно затратно и требует серьезных инвестиций. Мы будем продолжать смотреть в этом направлении и прорабатывать возможные варианты».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Все инициативы ESG мы начали применять до появления этой повестки. Повестка ESG – это своего рода усовершенствование ряда инициатив, которые направлены на защиту экологии, улучшение условий труда и тому подобное. Пока я считаю, что концепция ESG достаточно сырая и в большей степени отражает дань моде. Все, что описано в принципах этой концепции, мы делали непрерывно всегда. Когда мы проектировали новый завод, задолго до появления повестки ESG, мы уже продумывали все необходимые защитные меры для окружающей среды. При строительстве Talan Towers мы также применяли зеленые технологии. Я всегда смотрю суть, а не форму».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Мы реализуем внутренние инициативы по сокращению выбросов, такие как сбор вторсырья от арендаторов и посетителей ТРЦ (бумага, картон, пластик, фандоматы по приему пластиковой и алюминиевой тары). Также мы модернизировали системы теплоснабжения, это позволило в год осуществить экономию более 12,5 тысяч тонн воды и 1,8 млн кВт/ч электроэнергии».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Мы сейчас вместе с французскими партнерами рассчитываем наш карбоновый след. У нас есть часть положительного следа за счет растениеводства, и есть отрицательная зона в части выращивания пшеницы и ее переработки. Следующими шагами будут верификация наших систем расчета для последующего принятия плана действий по углеродному следу. Так как сейчас мы на стадии расчетов и верификации, мы знаем уже примерно, сколько можно заработать от продажи карбоновых кредитов, но пока не знаем отрицательную сторону – есть несколько мнений. Иными словами, сколько мы можем получить денег, мы уже знаем, сколько должны будем заплатить – еще нет».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Мы завершили процесс реализации инициатив по сокращению выбросов компании и внедрили безопасные для климата продукты. Преобразователь частоты Altivar признан наиболее благоприятным для сохранения климата продуктом по версии Handprint. Ячейка среднего напряжения AirSeT, не содержащая элегаза (Sf6), награждена сертификатом за высокий потенциал в области углеродного следа. Большинство дистрибуционных центров по всему миру перешли на 100% перерабатываемый картон».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик



«Разрабатываем стратегию по сокращению выбросов – в нашем случае речь идет об отходах и использовании пластика. Главным образом работаем с упаковкой, хотим использовать многоразовую упаковку с возвратом. К сожалению, среди наших гостей такой сервис не пользуется популярностью. Всего 1-2% пользователей доставки пользуются услугой возврата пластиковой посуды».

#### **Аскар Байтасов**

abr

«Среди 9 ценностей компании, особое внимание уделяется устойчивому развитию. Это – обширное направление, среди аспектов которого - сокращение выбросов. Мы подходим к этому вопросу с нескольких перспектив. Прежде всего, будучи проектной компанией, со всей ответственностью мы предусматриваем такие технические решения, исполнение которых помогает нашим заказчикам защищать окружающую среду, бережно относиться к энергопотреблению и защищать жизни людей, которым предстоит эксплуатировать спроектированные нами промышленные объекты. Другим аспектом является активное продвижение технологий альтернативных источников энергии в Республике Казахстан. У наших инженеров есть повод для гордости – спроектирована и уже успешно функционирует Ветровая Электростанция «Астана EXPO-2017», мощностью 100 МВт. Кроме того, наши сотрудники вносят посильный вклад в сокращение выбросов, личным примером показывая способы реализации устойчивого развития. Среди этих инициатив есть такие как - политика по сокращению потребления пластика, экосубботник, сепарация мусора и установка экобоксов, ежедневный час Земли с отключением электроприборов и освещения, высадка саженцев в городах, где компания осуществляет деятельность».

#### **Александра Бекишева**

Инжиниринговая Компания «Казгипронефтьтранс»

«У нас есть пищевые отходы, мы отдаем их на фермы, отдаем на переработку фритюрный жир. Стараемся использовать экологичную упаковку, минимизировать использование пластика. В теплое время года мы рекомендуем нашим доставщикам передвигаться на самокатах, потому что это удобно, дешево, быстро и более экологично, чем на машине».

#### **Юрий Негодюк**

Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«У всех дистрибьюторов имеется собственный парк машин, которые доставляют продукцию в определенный временной промежуток, и значительную часть времени этот огромный автопарк простаивает. Мы на базе своей аналитики понимаем, кто и в какое время делает заказ. В планах дать возможность поставщику-дистрибьютору вывести свой парк машин в аутсорсинг, чтобы более рационально оперировать транспортными ресурсами. Это позволит сократить холостые поездки грузового транспорта по городу, снизить нагрузку транспорта внутри города и будет положительно влиять на экологию в части выхлопных выбросов».

#### **Болатбек Оспанов**

Smart Satu

«Нашей командой развернута система мониторинга качества воздуха в г. Алматы с ограниченным количеством профессиональных датчиков, но с дальнейшим планом расширения, а также укомплектованием системы датчиками качества воды.

Для информации – нами также подготовлены и переданы в соответствующие органы на рассмотрение проект по созданию системы раннего предупреждения селей для Алматинской, Жамбылской, Восточно-Казахстанской области и проект системы раннего предупреждения паводков для г. Астана».

#### **Ерик Шортанбаев**

Skytmax Technologies

«Мы делаем сортировку мусора внутри офиса, наши сотрудники могут привозить отсортированный мусор из дома в офис. Мы традиционно производим много печатных материалов для брендинга аптек, и сейчас происходит переход на переработанные печатные материалы. Максимально отказываемся от пластика. Покупаем для нашего автопарка автомобили со сниженными выбросами CO<sub>2</sub>, сокращаем количество командировок, чтобы уменьшить количество перелетов, организовываем мероприятия по сбору мусора в черте города Алматы. Мы наняли консультантов, которые считают наш углеродный след, используем возобновляемые источники энергии».

#### **Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Мы внедряем бесхлорные системы обработки воды, новые наполнители для фильтров, которые сокращают в разы расход воды и электричества, новые контроллеры управления системами полива, которые позволяют экономить до 60%. Например, в Туркестане, где проблемы с водой, наши технологии позволяют экономить колоссальные ресурсы. И даже наша химия уже делается на основе формул, более безопасных для человека и окружающей среды. Отличие наших химических продуктов в том, что они более технологичные с позиции химических формул и инноваций и как следствие более экономичны. Мы уверенно идем по этому пути и, наверное, единственные, кто привозит все это в Казахстан. Достаточно сложно убедить людей, что инвестиции в технологичные продукты экономят деньги. На государственном уровне мы всегда отстаиваем современные и экономичные решения, практически каждый объект, который мы проектируем или оснащаем оборудованием, построен с использованием современных систем дезинфекции и обработки воды. Это как системы электролиза, гидролиза и ультрафиолета, так и более продвинутые системы на основе технологии AOP (ОН радикал). Например, водоподготовка Олимпийского бассейна в Талдыкоргане построена на использовании именно этой технологии AOP, что позволяет значительно снизить концентрацию хлора в воде».

#### **Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

«Мы изучаем вопрос разработки стратегии по сокращению выбросов. У нас есть международный партнер, и мы обсуждаем вопросы, связанные с сокращением выбросов. Причем результатом может стать не только климатически-ответственное развитие компании, но и дополнительные доходы от продаж CO<sub>2</sub>-квот и даже премия к производимой продукции».

#### **Марат Сейткулов**

Caravan Resources

# Доверие к команде и трансформация

Тема

## Единоличное принятие решений или умение делегировать

Для более оперативного реагирования на изменения генеральные директора нуждаются в поддержке и помощи своего топ-менеджмента. Доверие и делегирование некоторых полномочий являются неотъемлемой частью этого процесса. Интересно, что 71% казахстанских CEO отметил, что руководили в их компаниях редко или иногда могут принимать стратегические решения для своих функций самостоятельно. Лидеры также сказали, что руководители в их компаниях в большинстве случаев (69%) поощряют разногласия во мнениях. По мнению CEO, 37% топ-менеджеров часто или в большинстве случаев совершает мелкие ошибки или терпит неудачи, что является естественным развитием. Лидеры относятся к этому как к опыту, отмечая, что это неизбежно и в то же время – хороший способ учиться.

Руководители в моей компании принимают стратегические решения для своей функции или подразделения, не консультируясь со мной



Руководители в моей компании терпят мелкие неудачи



Руководители в моей компании поощряют разногласие во мнениях и обсуждения



Окончательные результаты проектов, которые я проверяю, как правило, соответствуют первоначальным прогнозам их финансовых результатов или превосходят их



Поведение сотрудников соответствует ценностям и направлениям моей компании



■ Редко, время от времени и иногда

■ Часто, в большинстве случаев

«Руководители в моей компании очень редко принимают стратегические решения для своей функции или подразделения, не консультируясь со мной или с советом директоров. Верный Капитал стратегически управляет активами, через совет директоров. Более того, наша модель больше британская, чем американская, поэтому разработка стратегии – это прерогатива совета директоров. Что касается поощрения разногласий для принятия решений, у нас это скорее называется «вариативность мнений», которая возникает часто. Мы всегда принимаем во внимание и слушаем мнения коллег».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Руководители в моей компании должны самостоятельно принимать решения по операционной деятельности и обязательно принимать участие в стратегических решениях в рамках своих направлений, где за мной будет уже окончательный выбор по стратегическим инициативам, предложенным руководством и инвестициям. Децентрализация дает больший эффект, чем централизация. Каждый месяц мы смотрим результаты, чтобы понять эффект от принятых решений, и это дает нам возможность сделать корректировку планов, оценить работу команды и обсудить новые идеи. Иногда ошибки дают нам больше идей и в конце приводят к лучшему решению».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Руководители в вашей компании терпят мелкие неудачи» – такое происходит время от времени, и мы поощряем это, если речь идет о мелких неудачах. Если при этом мы строго придерживаемся определенной стратегии, то внутри нее мы просим наших сотрудников не бояться пробовать новое, рисковать, потому что иначе не будет прогресса, не будет инициативы. Ошибки делают все, вопрос в том, чтобы учиться на них и не ошибаться в рамках своей глобальной стратегии.

«Руководители в вашей компании принимают стратегические решения для своей функции без консультации со мной» – такое возможно в отдельных рамках. Наша система планирования предполагает, что если мы утвердили стратегию на определенный срок, руководители могут самостоятельно принимать решения в рамках этой стратегии, если речь идет о планировании, например, на три месяца.

«Руководители в нашей компании поощряют разногласия во мнениях и обсуждении» – такое происходит всегда. Ты не можешь конкурировать на рынке, если нет конкуренции внутри компании. Поведение сотрудников соответствует ценностям и направлениям компании в большинстве случаев. Когда компания быстро растет, доля таких сотрудников уменьшается, когда рост замедляется – повышается. Это естественный процесс».

#### **Кайрат Мажибаев**

Resmi Group

«Руководители в нашей компании поощряют предпринимательство и дискуссии, приветствуется разногласие во мнениях и обсуждение. Это происходит постоянно. Ежегодно мы проводим корпоративное обучение для всего коллектива компании из разных регионов. В прошлом году мы проводили бизнес-тренинг для топ-менеджмента, проводились замеры, насколько здоровая атмосфера среди руководства. Меня порадовало, что у нас высокая степень доверия. Но иногда, боясь обидеть коллег, мы стесняемся высказать свое мнение. Мы расходимся во мнениях, но не дискутируем, а это нужно делать чаще. Вот над этим мы сейчас и работаем».

#### **Анна Дю**

Noventiq

«Руководители в моей команде терпят мелкие неудачи – это даже приветствуется. Мы исходим из того, что не ошибается только тот, кто не работает, мы приветствуем ошибки. Когда человек ошибается несколько раз на одном месте, это не может не насторожить, но в целом ошибки – это хорошо. Невозможно, особенно в сегодняшнем мире ввиду его изменений требовать от человека избегания ошибок. В моем понимании это равнозначно требованию не развиваться. Поэтому руководители терпят мелкие неудачи, идут дальше и учатся с этим жить».

Стратегические решения принимаются совместно со мной, и при этом руководители в компании имеют очень большую долю автономности в принятии своих решений».

#### **Кристина Дорош**

Visa Центральная Азия и Азербайджан

«К мелким неудачам мы относимся нормально, время от времени они случаются у всех. Если раньше потеря в 10 тысяч долларов США для нас была существенной, то сейчас мы можем позволить себе и большие потери, главное, чтобы это не повторялось. Мы фиксируем неудачи, стараемся их отработать и учимся на ошибках, это дает нам возможность развивать руководителей и расти дальше как компании».

Что касается принятия стратегических решений руководителями, то без согласования со мной это обычно не случается. Стратегия должна быть единой, мы актуализируем и корректируем ее каждый год. Руководители должны двигаться в рамках принятой стратегии и принимать тактические решения на уровне своей ответственности».

#### **Бернард Вавржин**

Маревен Фуд Тянь-Шань

«Окончательные результаты проектов, которые я проверяю, как правило, соответствуют первоначальным прогнозам их финансовых результатов или превосходят их – чаще любой проект выходит дороже, но в долгосрочной перспективе результаты могут «догнать» затраты. Это, наверное, сущность человека – мы всегда оптимисты, в этом наше большое счастье и несчастье одновременно».

Руководители в моей компании принимают стратегические решения для своей функции или подразделения, не консультируясь со мной нечасто, потому что мы стратегические решения всегда принимаем сообща. У нас есть особенность – мы управляем на основе ценностей, руководствуемся миссией и предназначением. Мы определяем долгосрочную, среднесрочную стратегии и стратегические приоритеты (последнее – это декомпозиция среднесрочных целей). То есть менеджмент, принимая решения, всегда понимает и видит то, как они влияют на стратегические цели».

#### **Серик Толукпаев**

Aitas-Group

«Окончательные результаты проектов, которые мы проверяем, как правило, часто соответствуют первоначальным прогнозам финансовых результатов или превосходят их. Мы начинаем проект за 7-8 месяцев до его открытия. Но в последние два года себестоимость проекта меняется настолько быстро, что мы не успеваем ее корректировать. Зачастую мы не успеваем следить за повышением цен. Кухонное оборудование за последние два года подорожало в два раза».

#### **Юрий Негодюк**

Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Руководители в моей компании терпят мелкие неудачи в большинстве случаев. Когда мы начинаем новые проекты, каждый видит их конечный результат по-разному. Понятно, что нужно сделать что-то хорошее, но возникает вопрос, как это в итоге должно выглядеть? Сейчас мы работаем над новым проектом – базой бега. В Алматы много школ бега, беговых клубов, но я хочу, чтобы наш проект кардинально отличался от всего. Мы хотим дать академический подход, подойти к обучению с точки зрения биомеханики бега, дать основу эндорфинного бега, научить людей любить бег с первого шага. Руководители внутри компании не всегда понимают, что надо сделать, чтобы добиться желаемого результата, поэтому ошибки бывают».

#### **Валихан Тен**

World Class Almaty



«Неудачи работают, как топливо для моего развития и для развития команды. Мы учимся на ошибках, и это нормально.

Что касается принятия стратегических решений, то руководители в моей команде иногда принимают их, не советуясь со мной. У них есть такие полномочия. Например, проектный менеджер может сообщить, что есть функционал, который нужно запустить сейчас и из-за этого отложить ранее запланированные инициативы. Если это критический момент, который может привести компанию в зону турбулентности в будущем, то руководители принимают решения и действуют самостоятельно».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Руководители в моей компании могут часто принимать стратегические решения для своей функции, не консультируясь со мной, мы к этому пришли. Несколько лет мы строили такую культуру, которая способствовала или поощряла даже принятие неправильных решений. Такая стратегия была у нас изначально – набирать молодую команду и делать все, чтобы они росли. А как может руководитель расти, если ему не давать полномочий принимать решения и нести ответственность за эти решения? Иногда это дорого обходится, но за счет этого повышается ответственность, и эффективность в целом растет».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Руководители в моей компании терпят мелкие неудачи. Я считаю, что это вопрос терминологии, то есть того, что вы называете неудачей. Бывает, что неудачей называют ситуацию, когда результат не соответствует ожиданиям. Но я думаю по-другому. Я думаю, что это опыт или даже часть пути к успеху.

Например, история изобретений Эдиссона, когда он ставил один опыт за другим, но не получал желаемого результата. Каждый такой эксперимент по отдельности можно было бы назвать неудачей, но все вместе они составляют путь к изобретению, которое его прославило. Он сам на этот счет любил шутить: «Я изобрел тысячу способов, как лампочка не должна гореть». Я тоже думаю, что гораздо правильнее относиться к таким вещам не как к неудачам, а как к опыту, как к пути. Мне трудно вспомнить что-то, что я мог бы назвать неудачей и тем более провалом. Главное, мы не делаем ставки очень высокими. Такое бывает у технологических компаний, когда они запускают проект, делают ставку на что-то одно, и если случается неудача, это может стать летальным для бизнеса. У нас все более плавно в этом смысле. Мы растем последовательно».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Окончательные результаты проектов не всегда соответствуют первоначальным прогнозам, но это зависит не от людей и возможных ошибок. Например, наши финальные результаты пострадали от инфляции, и тут нет нашей вины».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Обычно прогнозы, которые я строю с командой, соответствуют с амплитудой примерно 10% тому, что у нас получается.

У нас есть процедуры по выработке стратегии, и в них я всегда участвую. Команды всегда согласовывают стратегические решения с наблюдательным советом».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding



## Коэффициент увольнений/выхода сотрудников на пенсию в перспективе 12 месяцев

Более половины казахстанских респондентов (56%) предполагает, что коэффициент увольнений или выхода сотрудников на пенсию останется без изменений в 2023 году. 24% руководителей прогнозирует снижение, 10% – повышение.

### Коэффициент увольнений/выхода сотрудников на пенсию в перспективе 12 месяцев

#### Казахстан



«Я думаю, что у нас будет умеренное повышение коэффициента увольнений. Сейчас мы наблюдаем эффект сжатой пружины, текучка замедлилась, сейчас наоборот кадры стремятся к нам и происходит искажение данных.

Я хочу верить, что будет лучше, и люди продолжают стремиться к тому же, к чему стремились в мирное время».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«У нас коэффициент увольнений изменится, это связано с внедрением процессного управления. В процессе внедрения есть такое понятие как «принятие нового алгоритма работы», и многие просто не готовы что-то менять или меняться и не смогут работать по-новому, люди будут уходить, будет некая ротация, естественный процесс. Я ожидаю, что в этом году этот процесс будет у нас значительным. Для нас это хорошо, это некое оздоровление, потому что самым главным ограничением являются люди, и часто эти люди – это топ-менеджмент, который со своим мышлением не может перестроиться, но все меняется очень быстро. Успешны мы или нет – это то, как мы можем реагировать на эти изменения. Это адаптивность, которая должна быть, и человек с гибким умом понимает это».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Коэффициент увольнений в ближайший год однозначно увеличится. Не все перестраиваются, не все готовы принять реальность. Некоторые люди живут в своем мире, который был до пандемии, они не могут адаптироваться к реальности, и в моей компании такие сотрудники увольняются сами. Сейчас этот процесс ускорился из-за большого количества сопутствующих событий. В начале прошлого года мне пришлось уволить двух маркетологов – отличных специалистов, которые тем не менее не смогли адаптироваться к росту нашей экосистемы».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Незначительно повысится. Многим сотрудникам не нравится трансформация компании, и увольнения произойдут за счет непонимания новых правил».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Возможно незначительное снижение, потому что нам крайне нужны качественные кадры. За последние несколько десятков лет возраст выхода на пенсию радикально не изменился – был 55 лет для женщин, 60 лет – для мужчин, стал 57 лет и 63 года соответственно. На мой взгляд, это неправильно. С точки зрения социальной защиты, может, в этом и есть резон, но ведь и качество с продолжительностью жизни за эти десятилетия сильно изменилось. Раньше в 60 лет люди действительно были пожилыми, сейчас 57-60-летние женщины и мужчины чувствуют себя достаточно молодыми и активными, у них есть еще 10-15 лет вполне активной профессиональной жизни. Что с этим делать, чтобы в эти годы их жизнь была полноценной, человечество еще не придумало. Это в том числе касается и профессионального аспекта. Поэтому такие кадры – огромный актив, который должен обеспечить преемственность в компаниях. Мы держимся и будем держаться за этих людей, и вопрос только в том, чтобы они помогали нашему развитию, а не тормозили его. Мы намерены привлекать квалифицированные кадры, за последний год привлекли хороших специалистов, приехавших в Казахстан из России и Украины. Мы надеемся, что хотя бы в среднесрочном горизонте военный конфликт будет урегулирован, и тогда это вызовет обратную ситуацию с этими кадрами из Украины и РФ. Нужно постараться, чтобы наши подразделения не были критически зависимы от иностранных кадров с короткими горизонтами планирования. Между тем, россияне и украинцы, которые работают у нас, прекрасные коллеги с точки зрения культуры и технологической подготовки. Мы хорошо работаем вместе и отлично ладим».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«За последний год он вырос, и в долгосрочной перспективе сохранится небольшой рост. У нас стабильная быстрорастущая компания, есть сотрудники, которые работают в компании более 15 лет, мы поощряем сотрудников, проработавших 5, 10 и 15 лет. Но мы заметили, что есть проблемы с поколенческим подходом. Молодых людей не привлекает перспектива работать в одной компании в течение нескольких лет, особенно в таких профессиях как инженеры и маркетологи. У них другая мотивация при выборе работы в сравнении с представителями старшего поколения.

Мы заметили, что геополитические изменения влияют на психоэмоциональное состояние сотрудников и ввели некоторые мероприятия для наших сотрудников, например, занятия йогой два раза в неделю, чтобы повысить устойчивость и снизить уровень стресса».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Говоря о сотрудниках в Центральной Азии и Азербайджане, могу сказать, что у нас на пенсию в ближайшем и даже в отдаленном будущем никто не выйдет, потому что средний возраст сотрудников компании гораздо моложе, чем пенсионный. Что касается коэффициента увольнений, то я думаю, он останется без изменений. Какой-то переток кадров происходит постоянно по определенным житейским причинам, и я не думаю, что у нас что-то изменится в этом контексте».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Коэффициент увольнений и выхода на пенсию сотрудников останется на прежнем уровне. У нас средний возраст сотрудников до 35 лет, но у нас есть и люди, которые отработали 20 лет в компании. В прошлом году Stada отмечала 20-летие присутствия в Казахстане. Коллеги, которые находятся в предпенсионном возрасте, у нас нет, мы достаточно молодые».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Коэффициент увольнений незначительно снизится, так как мы уже произвели некоторую оптимизацию штата сотрудников, которые делали монотонную работу. Это связано с автоматизацией процессов в нашей компании. Мы перевели все коммуникации с арендаторами в онлайн-режим, перевели маркетинг в диджитал и расширили его, убрали практически всю инвентуку и активности ввиду высокой посещаемости ТРЦ, сейчас мы вводим в эксплуатацию автоматизированный портал закупок».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Надеюсь, коэффициент увольнений умеренно снизится. Мы работаем над уменьшением текучести кадров: улучшаем условия труда, выстраиваем более системные программы роста сотрудников. Основное количество сотрудников ресторана – операционный блок, мы привлекли нового операционного директора, который перестраивает систему управления. У нас работают 2000 человек, и 90% персонала затронут эти изменения».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Я надеюсь, что количество увольнений уменьшится, так как есть нехватка кадров. Два раза подумаем, прежде чем кого-то увольнять».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«На наш взгляд, останется без изменений. Первая причина – сегмент доставки довольно новый для Казахстана, людям нравится здесь работать, и если они уходят, то, как правило, в похожий бизнес или стартап. Второе – у нас очень небольшая текучесть кадров, мы это видим по итогам трех лет. В Glovo Казахстан работает порядка 60 сотрудников, не считая службы поддержки».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Если сравнивать с прошлым годом, с учетом того, что в 2022 году у нас было достаточно много увольнений (мы разово сделали серьезное сокращение весной), то в 2023 году, конечно, будет сильно меньше уходов. Значительный наем не планируем. Количество сотрудников будет примерно таким же, как в 2022 году».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding





## Факторы, которые окажут влияние на бизнес отрасли в перспективе 10 лет

В нашем исследовании принимают участие руководители частного бизнеса из различных отраслей. В вопросе о факторах, которые окажут наибольшее влияние на прибыльность отдельной отрасли, большая часть CEO в Казахстане (71%) отметила прорывные технологии, в мире же их упомянуло менее половины опрошенных (49%). Более половины респондентов в Казахстане (62%) и в мире (53%) считают, что изменения в регулировании повлияют на доходность их отрасли в перспективе 10 лет. Изменения спроса или предпочтений клиентов оказывают влияние на компании всегда. С течением времени, развитием технологий, новых трендов и изменением привычек бизнес вынужден адаптироваться и предлагать все новые решения, услуги и продукты. Этот фактор продолжит свое влияние как в мире (56%), так и в Казахстане (54%). Если по большинству факторов мнения руководителей примерно одинаковы, то в вопросах перехода на новые источники энергии и их влияния на отрасль наблюдается заметный разрыв между Казахстаном и миром. С тем, что такой переход будет влиять на прибыльность отрасли в будущем согласны 37% респондентов в мире, а в Казахстане – лишь 19%.

### Факторы, которые окажут влияние на бизнес отрасли в перспективе 10 лет



«**Прорывные технологии** могут значительно повлиять на отрасль публичного облака в перспективе 10 лет. Например, квантовые компьютеры могут значительно ускорить вычисления и обработку данных, что может привести к значительному улучшению производительности и скорости работы облачных сервисов. Это также может привести к возможности создания более сильных систем безопасности и защиты данных. А ИИ может помочь улучшить производительность и оптимизировать использование ресурсов в облаке. С помощью ИИ можно автоматически масштабировать ресурсы в зависимости от спроса, чтобы обеспечить максимальную производительность. ИИ также может использоваться для анализа данных, обнаружения угроз и улучшения качества обслуживания. Отрасль публичного облака постоянно развивается и меняется, поэтому список навыков и специалистов, которые могут понадобиться в будущем, также может меняться. Однако существуют некоторые общие навыки и специалисты, которые, по нашему мнению, могут быть востребованы в отрасли публичного облака в будущем. Навыки, которые нужны в отрасли публичного облака уже сейчас:

1. Навыки аналитики данных и машинного обучения для обработки и анализа больших объемов данных.
2. Знание языков программирования для разработки и поддержки облачных приложений и сервисов.
3. Навыки работы с облачными платформами, такими как AWS, Azure и Google Cloud, Yandex.Cloud для разработки, тестирования и развертывания приложений и сервисов.

Специалисты, которые нужны в отрасли публичного облака уже сейчас:

1. Инженеры облачных сервисов и архитекторы, которые могут разрабатывать и управлять облачной инфраструктурой.
2. Специалисты по безопасности, которые могут обеспечивать безопасность облачных сервисов и данных.
3. Аналитики данных и специалисты по машинному обучению, которые могут анализировать данные, полученные из облака и создавать модели машинного обучения.
4. Специалисты по разработке программного обеспечения, которые могут создавать облачные приложения и сервисы.
5. Специалисты по управлению проектами, которые могут планировать и управлять проектами, связанными с облачными сервисами и инфраструктурой.

Для развития облачной отрасли важно повышение осведомленности пользователей и их обучение. Различные мероприятия, такие как конференции, митапы, вебинары могут использоваться для распространения информации и привлечения внимания к облачным технологиям. Наша компания является со-организатором ежегодной конференции DevOpsDays Almaty, которая дает возможность узнать о новых тенденциях, инструментах и решениях в области cloud-технологий, предоставляет возможность встретиться с экспертами и даже может быть источником вдохновения и мотивации для дальнейшего развития карьеры и проектов в облачной отрасли».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«**Новые участники отрасли из смежных отраслей.** Если брать RG Brands, то смежные отрасли в этом случае это или наши поставщики (например, производители сахара), или наши клиенты (например, ретейл).

Они окажут большое влияние, потому что ретейл сейчас сильно консолидируется, также они теперь производят собственные торговые марки. Тот же e-commerce пока занимается в основном доставкой, но в ближайшие несколько лет будут развиваться dark stores, доля e-commerce будет расти, поэтому новые участники отрасли из смежных отраслей окажут большое влияние.

**Нарушения в цепочке поставок** окажут большое влияние. Это и пандемия, и войны, и санкции. Мы ожидаем, что это коснется не только России, но и других мировых игроков, и цепочки поставок будут нарушаться. Поэтому мы уже сейчас прорабатываем несколько вариантов.

**Нехватка рабочей силы** окажет большое влияние. Если говорить о RG Brands, то в их отрасли еще не было четкого понимания формирования человеческого капитала по нашему региону. Многие международные компании работали в России, консолидировали там рынок своим активным присутствием и особо не рассматривали рынки стран Центральной Азии как ключевые для себя. Сейчас в связи с санкциями, уходом международных компаний из России центральноазиатский рынок стал интересен. Здесь около 65-70 млн потребителей, это одно из немногих мест в мире, где сочетаются три фактора: рост населения, омолаживание населения и рост ВВП наших стран. Это продолжается последние 25 лет. Идет процесс регионализации, и нужны люди, которые могут работать в этих странах, обладающие новыми компетенциями, и их, скорее всего, не будет хватать.

**Изменения в регулировании** будут оказывать очень большое влияние. Мы ждем обновления региональной интеграции. Я это называю «ЕАЭС 2.0». Фактически это уже произошло после 24 февраля 2022 года, когда в Россию перестали импортировать многие продукты и технологии из развитых стран. Сейчас большой поток параллельного импорта идет в Россию из Казахстана. Основные положения текущего ЕАЭС по факту уже изменились, изменился взгляд на перспективы создания новой региональной валюты, и нужна полная перезагрузка. Меняется роль и место Узбекистана, Казахстана, Армении. В сложившейся ситуации меняется распределение труда на региональном рынке. В связи с этим сильно поменяется и регулирование.

**Переход на новые источники энергии** окажет умеренное влияние, одни электрокары чего стоят. Энергетический кризис в Европе окажет на развитие альтернативной энергетики примерно такое же влияние, как ковид оказал на медицину. Появится масштаб, резко изменится глубина разработок, скорость их внедрения. Например, в медицине до ковида внедрение фармацевтических инноваций занимало до 18 лет, после ковида этот срок сократился до 11 месяцев, и это повлияло на весь бизнес в целом.

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** окажет значительное влияние, потому что если не будет горячих геополитических конфликтов, то занятость в этом регионе вырастет. Это будет сопровождаться чувствительным повышением региональных ВВП, развитием технологий. Соответственно, изменится профиль клиентов и потребителей. Мы за прошедшие пять лет уже видим перемены, дальше они будут проявляться еще быстрее, и нам придется непросто. Мы должны быть гораздо оперативнее, ориентироваться не просто на численность населения, но на информацию о своем потребителе, полученную из накопленных баз данных».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«**Новые участники отрасли** окажут ограниченное влияние, потому что выход новых проектов обеспечивает изменение ценовой конъюнктуры. Но мы считаем, что рынок все равно будет формировать дефицит, потому что наблюдается резкое структурное изменение потребления в мире.

**Изменение в регулировании** – большое влияние. Этот год отметился тем, что подняли налоги недропользователей в полтора раза. Казахстан давно не корректировал налоги, и раньше по контрактам недропользования был налоговый иммунитет от изменений в худшую сторону и вообще от изменений, его убрали. На самом деле налоги на недропользование так меняются в связи с ценами на рынке, но плохо, что меняются правила игры. Есть проект, предположим – просчитана финмодель, профинансирована, инвесторы взяли риски, и в это время значительно меняется cashflow из-за налога. Это непрогнозируемая среда, рискованная, и зачастую такие моменты в среднесрочной перспективе могут нести гораздо больше убытков для бюджета, чем изменение налога. Сейчас будет меняться вопрос дивидендов, но с этим уже меньше проблем, а что касается НДС, то это один из основных налогов на себестоимость, и это достаточно существенно. И в целом изменение правил регуляторной игры не должно происходить, мы должны конкурировать за инвестиции со всем миром, с соседями. У нас нет повышенной нормы рентабельности в экономике, чтобы мы к этому очень легко относились. Изменение регулятивной сферы – это риск высокого уровня, потому что он непрогнозируемый. Изменения сделали, и сейчас идет речь о том, что будет разрабатываться новый налоговый кодекс, пока непонятно, какие там будут механизмы. К сожалению, у нас сейчас хотят поменять правила игры, и какой это результат принесет – будем смотреть, потому что есть много вопросов».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«**Изменения в регулировании** окажут умеренное влияние. Во время Кантара нам, можно сказать, повезло – ни один наш объект не пострадал, в отличие от объектов коллег. Но дело не только в физических разрушениях. Весь 1-й квартал 2022 года прошел впустую: в январе все было закрыто, и нам пришлось залезть в кассовый разрыв, потребовалось время, чтобы выйти из этой ситуации. Рынок восстановился только к апрелю-маю, экономические потери были достаточно высокими, но государству до этого не было дела. **Изменение спроса и предпочтений клиентов** окажут значительное влияние. Потребительские привычки меняются постоянно. Пока все идет в удобную для нас сторону. Рынок в целом растет, потребление еды вне дома или доставка еды становятся все более актуальными. Этот тренд на потребление готовой еды приведет к увеличению нашего рынка в целом. Никто не захочет готовить, люди будут покупать готовую еду, и она будет стоить дешевле, чем готовить самому с учетом затрат времени».

**Аскар Байтасов**  
abr

«**Изменения в регулировании** будут оказывать влияние. Я ощущаю некий голод со стороны государства и недостаток компетенций на уровне исполнителей. Когда развитием экономики занимаются «фискальные» люди, они не понимают смысл слова «развитие», но хорошо знают, как повышать сборы. У таких людей другое целеполагание. В их сознании еще должна произойти аграрная неолитическая революция, чтобы они смогли перейти от присваивающего

типа взаимоотношений с бизнесом к развивающему. Временное снижение интенсивности контроля не является поддержкой. По моим ощущениям разговоры о поддержке предпринимателей и защите их прав не идут дальше публичных выступлений. На практике предприниматель выживает в основном благодаря собственному героизму, а не благодаря заботе и поддержке государства.

**Переход на новые источники энергии** – это неоднозначная тема. Она сильно политизирована, потому что в мире зреет крупный энергетический кризис. Все хотят «жить, как в Европе», но это означало бы потреблять энергию на том же уровне. В сегодняшних реалиях это невозможно. Генерации энергии по миру недостаточно, чтобы обеспечить такой рост. Внедрение разных зеленых технологий эту проблему лишь еще больше усугубляет, попутно создавая проблему утилизации старых батарей, состоящих из токсичных материалов и снижая эффективность генерации энергии. Если, к примеру, с традиционными источниками энергии рост мощностей ведет к снижению себестоимости за киловатт в час, то с зелеными источниками ситуация обратная. Чем выше мощности, тем дороже электроэнергия. В перспективе десяти лет у нас нет ни технологий, ни планов, как решить все эти проблемы. Я думаю, что это перспектива более далекого будущего, а пока проблема будет лишь нарастать».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«**Прорывные технологии** окажут на нашу индустрию значительное влияние. Самая большая проблема фитнеса – не фитнес, а то, что люди не могут ходить на него. Я ожидаю, что искусственный интеллект решит эту проблему, и будет разработан виртуальный коуч. Он будет подбирать подходящую программу, анализировать все показатели и корректировать их. Но самое важное, мне кажется, он просто поможет человеку дойти до фитнеса. Он будет знать владельца – его привычки, настроение. Своего рода психолог, лучший коуч в мире, который 24 часа в сутки с тобой. В нужный момент он может сказать то, что заставит тебя пойти на спорт. Это проблема, которую трудно решать. Например, людям, которые пережили сердечный приступ, нужно пить лекарства в течение шести месяцев, им доктор прописывает протокол, а люди пьют неделю, соблюдая режим, вторую – чуть хуже, потом вообще перестают. Есть исследование, которое показывает, что просто вовремя отправленное СМС с напоминаем на 80% улучшает следование протоколу.

**Изменения в регулировании** могут оказать влияние. Когда-то мы были сильно зарегулированы, потом эту регуляцию убрали, но это может измениться. Допустим, в Казахстане был закон: в жилых домах на первых этажах нельзя открывать фитнес-клубы размером больше четырехсот квадратных. Причем закона не было, что нельзя открывать бары, именно фитнес-клубы. То есть в старом Казахстане были владельцы больших клубов, которые не хотели конкуренции и ограничили количество доступных помещений. То есть если хочешь открыть фитнес-клуб – строй его сам. Это очень неэффективное регулирование, потому что почти все подходящие помещения находятся в жилых домах. У нас же давно приняли закон, что если кто-то строит ЖК, то первые два этажа или первый этаж должны быть коммерческой недвижимостью. Его, насколько мне известно, убрали, но если бы он остался, это очередная почва для коррупции».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness



«**Изменение спроса и предпочтений клиентов** может оказать влияние на всю отрасль. В текущих реалиях мы как бизнес достаточно устойчивы, так как потребители с базаров по-прежнему эволюционно находятся в поисках лучшего опыта и переходят в магазины современных сетевых форматов. Цена и сервис всегда играли ключевую роль при выборе любимого магазина, и это как раз то, что мы как мягкий дискаунтер (soft discounter) гарантируем. Данные показали, что у нас в Казахстане не привита брендзависимость и суперлояльность к определенной сети, поэтому офлайн-направление будет продолжать работать над уникальностью своих предложений. Но хочу отметить цифровой спрос: каждый второй наш лояльный покупатель, сделавший более 3 успешных покупок онлайн, перестает ходить в большой магазин формата гипермаркет. Прогноз у нас достаточно амбициозный, к 2025 году 30% оборота продуктовой розницы во всех регионах нашего присутствия с сервисом доставки перейдет в онлайн. По итогам февраля 2023 года этот показатель составляет 13%. У нас сейчас порядка 20 000 онлайн-заказов в сутки. С начала марта запустилась дополнительная смена, работа складов будет круглосуточной, чтобы попасть ровно в слот и разгрузить пиковые часы для дарксторов. Теперь заказы можно получать в слоты с 7 утра и до 12 ночи».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«**Новые участники** окажут большое влияние. Российский рынок IT был развит гораздо сильнее, там более квалифицированные кадры. Наибольшее опасение вызывает то, что было много нишевых игроков, компетентных в своей узкой специализации, они приходят сюда, присматриваются, и с ними нам пока еще трудно конкурировать».

**Прорывные технологии, искусственный интеллект** – большое влияние, например, ChatGPT. Сейчас Microsoft и другие IT-гиганты тоже внедряют у себя эту технологию».

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** – значительное влияние. Запросы постоянно меняются, сейчас у нас высокий спрос на решения по безопасности для индивидуальных устройств. Компании все чаще нуждаются в защите девайсов, которые используют сотрудники, находясь на удаленной работе. Облачные решения нужны, чтобы была возможность работать одной командой над одним документом».

**Анна Дю**  
Noventiq

«**Нехватка рабочей силы и навыков** окажет большое влияние. На мой взгляд, в нашей сфере в той или иной мере будет происходить автоматизация физического труда, но что касается развития, как и в любой технологической компании, оно зависит от людей. Влияние может оказывать ограниченность ресурсов на рынке, отток кадров, усиление конкуренции за таланты. Сегодня востребованы все профессии, которые касаются интеллектуального труда. В прошлом году мы ощутили, что выход российских компаний на казахстанский рынок стал оказывать давление на конкуренцию, на рынке появились новые специалисты. Мы наняли некоторых из них в свою компанию – IT-специалистов и менеджеров».

**Изменения в регулировании** окажут большое влияние. Изменения могут быть самыми разными – и регулирование цен на социально значимые продукты, и могут касаться субсидирования больших игроков, к которому мы доступа не имеем, и маркировки товаров».

Изменение в регулировании может касаться и трудового законодательства, и мне кажется, что наша отрасль может быть подвержена значительному влиянию».

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** окажет ограниченное влияние. Сегодня, например, мы видим со стороны потребителей рост спроса на фермерские продукты локального производства. Этот тренд характерен для самого времени на фоне нарушения цепочек поставок сначала из-за пандемии, потом из-за войны. Этот тренд, я думаю, будет сохраняться на протяжении некоторого времени».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«**Новые участники отрасли из смежных отраслей** оказывают значительное влияние. Если мы говорим про платежную индустрию, одним из главных трендов является именно появление новых игроков, которых раньше в принципе не было. Есть типы, форматы компаний, которые раньше вообще никакого отношения к платежам не имели, а сейчас очень активно выходят на платежный рынок. Компании из смежных отраслей, которые никогда к платежам не имели отношения, теперь явно становятся полноценными игроками. Самый наглядный пример – службы такси. Абсолютно не платежный сервис и индустрия, не связанная с платежами условно становятся огромной частью платежных технологий за счет привязки платежей и транспорта».

**Нарушение цепочек поставок** на нас напрямую оказывает ограниченное влияние, чуть больше влияния – на работу банков, особенно в части поставок таких компонентов как чипы и полупроводники».

**Изменения в регулировании** также оказывают значительное влияние. Мы находимся в очень регулируемой сфере банковской деятельности и платежей. У любого государства такой подход находится примерно на одинаковом уровне».

**Изменения в предпочтениях клиентов** – значительное влияние, потому что 80-90% изменений, которые сейчас происходят в платежах, обусловлены спросом или ожиданиями потребителей».

**Кристина Дорosh**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«**Прорывные технологии** – значительное влияние. Я считаю Philip Morris International не только лидером отрасли, но и революционером технологий, который меняет способ работы всей индустрии. Мы разработали инновационную технологию потребления табака, чтобы заменить сигареты продуктами с пониженным риском и постоянно инвестируем в эти цели. На сегодняшний день уже было инвестировано более 10,5 миллиардов долларов США в инновационные продукты, основанные на науке для достижения нашей амбициозной цели – будущее без табачного дыма».

**Изменения в регулировании** – значительное влияние. Регулирование может либо ускорить, либо затормозить трансформацию отрасли. До сих пор более строгие правила и запреты оказывали ограниченное влияние на общее число курильщиков во всем мире. Как и в любой другой отрасли, например, энергетической, именно инновации и наука могут решить проблему курения, это следует поощрять через государственную политику. Чтобы предоставить взрослым курильщикам менее вредные альтернативы сигаретам, важно сначала иметь право и доступ к достоверной, научно обоснованной информации, касающейся инновационных продуктов. При правильной нормативно-правовой базе мы можем заставить сигареты исчезнуть через 10-15 лет и оказать значительное положительное влияние на здоровье населения».

Правительства должны принимать правила, которые признают, что бездымные продукты лучше, чем продолжение курения традиционных сигарет».

**Хуан Карлос Эскобар**  
Philip Morris Kazakhstan

**«Новые участники моей отрасли из смежных отраслей»** – умеренное влияние. Технологические компании, стартапы и другие лет 5 назад громко заходили в медицину, но пока из этого ничего не вышло.

**Прорывные технологии** – большое влияние. Интересный момент, что искусственный интеллект все-таки строится на истории, фактах и данных. Пока прогнозировать будущее искусственный интеллект не может, находить новые лекарства – тоже нет. Он может успешно обрабатывать данные. Самый наглядный пример – это появление вакцины и методов лечения COVID-19. Я думаю, это результат общих усилий и передовых технологий.

**Нехватка рабочей силы** – умеренное влияние. Наши сотрудники и представители проходят обучение внутри компании, поэтому у нас нет такой большой проблемы с кадрами. Проблема возникает, когда нам нужно заполнить некоторые конкретные должности. Есть проблема с сотрудниками по обеспечению качества, но это проблема везде. Несколько лет назад мы говорили с университетом о необходимости открыть программу в этой области, потому что соблюдение надлежащей производственной практики, логистики и всех GxP (надлежащая фармацевтическая практика) имеет решающее значение. Мы боремся за это. У нас много регламентов, но очень мало людей, которые могут эффективно построить системы соответствия качества, и они пользуются большим спросом. В этом случае они могут оказать существенное влияние.

**Изменения в регулировании** могут оказать большое влияние, потому что это может способствовать развитию. Например, дерегулирование цен или усиление регулирования. Оставаясь в очень своеобразном регулировании по евразийским правилам, мы очень много теряем в скорости регистрации, в привлечении новых препаратов и инноваций в наши страны.

Регулирование цен на препараты в Казахстане на нас, как и на всех, оказывает негативное влияние. Оно тормозит выход на рынок, потому что цены регистрируются только два раза в год, и если пропустить окно регистрации, то не будет возможности ввозить или продавать новые продукты в течение года. Это касается как рецептурных, так и безрецептурных лекарств. Даже безрецептурные лекарства здесь регулируются. Не знаю ни одну другую страну, где это есть. В дополнение пытаются регулировать цены на медицинские изделия, чего нет в других странах. Поэтому это может иметь существенное влияние на решение о введении новых лекарств или медицинских изделий в наш регион.

**Предпочтения клиентов** будут больше меняться в том, как они совершают покупки. Что касается того, быстро ли мы переместимся в метавселенную, у меня нет однозначного ответа. Там происходит что-то интересное, и реклама уже движется в этом направлении. Можно покупать продукты в виртуальной аптеке и получать их в физическом мире — это тоже существует. Мы рассматриваем этот вариант, но пока в нем не участвуем. Я думаю, что в ближайшие 10 лет это начнет появляться. Окажет ли это существенное влияние на нас? Я не уверен. Возможно, умеренно, потому что мы относительно консервативная отрасль с большим количеством регулирования».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

**«Прорывные технологии** окажут умеренное влияние, так как наш бизнес более консервативный. Я достаточно скептически отношусь к словосочетанию «искусственный интеллект», потому что по сути пока это красивое определение для компьютерных вычислений.

Фактически искусственный интеллект очень осознанный, а сейчас зачастую этим называют просто улучшенную формулу расчетно-вычислительных технологий, которые существовали и до этого. Вероятно, это пошло дальше, чем мы ожидали, но сейчас полагаться на эти технологии невозможно. Когда машина начнет «креативить» и принимать решения за человека, тогда влияние будет существенным, а сейчас большее влияние на нашу индустрию окажет элементарная автоматизация процессов.

**Нехватка рабочей силы и навыков** окажет большое влияние на индустрию. Наша отрасль не самая распространенная, и если мы кого-то нанимаем, то, как правило, это сотрудники из смежных отраслей или конкурентных компаний. Одно из наших правил — это не нанимать людей из конкурентных предприятий, в случае, если мы лидеры в сегменте. Если мы занимаем второе или третье место в определенном сегменте, то мы охотно можем привлекать ресурсы из смежных или конкурентных компаний. К сожалению, достаточно редко можно встретить действительно квалифицированных профильных сотрудников, например, технологов или производителей, которые сразу бы вливались и вносили существенный вклад. Как правило, это занимает длительный период, примерно год обучения и переподготовки. Очень жаль, когда сотрудник, в которого было много вложено, уходит. Сейчас мы начинаем сотрудничество с профильными вузами и хотим активнее привлекать студентов на практику. У нас есть опыт, когда практиканты с течением времени занимают достаточно серьезные должности».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

**«Прорывные технологии** окажут большое влияние.

Я смотрю с точки зрения всех отраслей, в которых мы работаем, это майнинг, телеком, недвижимость и в некоторой степени авиация, а не с точки зрения управляющей компании. Если говорить о телекоме и технологиях, несмотря на то, что у нас еще нет лицензии на использование 5G, в LTE есть еще много нереализованных возможностей. Даже LTE можно разогнать до одного гигабита за счет нового оборудования, и эта скорость позволит применять совершенно другие продукты.

**Искусственный интеллект** неразрывен с большими данными, с которыми мы сейчас активно работаем как в телекоме, так и в банке. Блокчейн – хорошая технология для создания публичных безопасных реестров, смарт-контракты – достаточно эффективное решение для использования в банке, телекоме и страховом бизнесе. Даже в горнорудном бизнесе мы построили новый гидрометаллургический комплекс, где следующим этапом будет внедрение цифрового двойника. Завод полностью оцифрован для виртуальной реальности, и это очень хорошее технологическое решение для практического применения в инженерии.

**Нехватка квалифицированного персонала** окажет влияние от умеренного до высокого. Конечно, это зависит от индустрии, но в целом это огромная проблема. На это влияет не только фактор образования, но и, например, закрепитость населения. Закон о банкротстве населения нужен в первую очередь для того, чтобы вернуть активно работающее население в нормальную экономическую жизнь, сейчас им этого не дают сделать».

Сотрудники не хотят подписывать официальный трудовой договор, они стремятся получать зарплату каждый день и кэшем. А что касается образовательной части этого вопроса, выпускники выходят из университетов не просто не квалифицированными, а совсем без знаний».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«**Прорывные технологии** окажут ограниченное влияние на нашу индустрию. Мы уже второй год разрабатываем систему предиктивной аналитики на базе искусственного интеллекта, основанную на прошлых данных арендаторов, прогнозируя будущее развитие. Сейчас искусственный интеллект продолжает сам себя обучать, и на текущий момент его точность – 82%, точность людей – 64%. На данном этапе искусственный интеллект не может размышлять, как человек, например, он не сможет распознать и оценить качество представленной коллекции в магазине ввиду недостатка данных. В этом году причиной недостаточной точности прогнозов стал разрыв цепочек поставок, многие компании остались без товара и искали альтернативные пути доставки как наземным транспортом, так и авиа. Поэтому мы вынуждены дополнительно обучать искусственный интеллект. Для этого понадобится время, но в перспективе 10 лет он целиком и полностью сможет прогнозировать необходимые нам данные.

**Изменения в поведении потребителей** окажет большое влияние. Сейчас мы видим уже совершенно новое поколение, они очень чувствительны к своему мировосприятию, эгоцентричны и даже эгоистичны. Они очень точно подходят к выбору брендов, например, если они узнают в некой статье, что компания проводила испытания на животных, то они просто вычеркивают ее для себя из списка существующих. Для сравнения, если прошлые поколения считали деньги, выживали, стремились работать, то современное поколение более требовательно по отношению к себе. Из текущих заметных изменений в Казахстане – выросло потребление детских товаров. Мы, конечно, это прогнозировали ввиду пика рождаемости в определенное время, но прирост спроса кратно выше уровня рождаемости. Люди стали больше денег тратить на детей. Вероятно, это связано с тем, что дети требуют к себе более «центричного» отношения. В дополнение к изменению в поведении потребителей на сегодняшний день мы наблюдаем и фиксируем изменения в женском покупательском поведении, это не дискриминация, а сегментация. Если раньше женщины примеряли вещь и могли дожидаться ее на скидках, то сейчас они целенаправленно идут в магазин за определенным товаром и покупают его сразу – так обычно поступали мужчины. Эти изменения мы стали наблюдать в 2022 году».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«В десятилетних циклах бизнес всегда имеет среднюю норму прибыли, ничего не произойдет ни в каком бизнесе, потому что средняя норма доходности всегда во всех бизнесах плюс-минус одинаковая. Десятилетний цикл слишком большой, чтобы эти факторы как-то повлияли».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Повсеместное внедрение цифровых инструментов уже дает значительную отдачу и это, пожалуй, главный связующий элемент всех инициатив. Кроме того, государство и предприятия также все больше понимают, что повсеместное внедрение цифровизации увеличивает прозрачность и эффективность экономики».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«**Новые участники отрасли из смежных отраслей** окажут ограниченное влияние. У нас всегда есть стандартный приток новых людей, и он не будет увеличиваться, а скорее всего сократится. Себестоимость открытия ресторана сильно увеличилась, соответственно, срок окупаемости тоже, и бизнес становится не таким привлекательным, как раньше. Раньше ресторан можно было окупить за три месяца, сейчас это практически невозможно.

**Прорывные технологии**, например, искусственный интеллект, уже влияют на прибыльность отрасли. Кассы без кассиров, роботы-помощники в некоторых ресторанах – это уже есть, и в перспективе они будут оказывать большое влияние.

**Нехватку рабочей силы** в индустрии мы уже ощущаем и считаю, что дальше будет хуже. Люди не хотят идти в нашу сферу, она стала неинтересной – здесь тяжелая работа, которой можно найти альтернативу.

**Изменения в регулировании** – умеренное влияние. Будут повышаться акцизы на алкоголь, на табачные изделия. Тренд на сокращение потребления алкоголя уже есть – люди переходят на безалкогольные и слабоалкогольные напитки. Лет пять назад в ресторанах невозможно было найти безалкогольное вино, сейчас в центре Алматы его предлагают в каждом втором ресторане. Это не просто так, значит, есть спрос. Данный тренд наблюдается во всем мире, и в Лондоне, например, вам предложат очень богатый выбор безалкогольных напитков, по своим вкусовым характеристикам не уступающим традиционным аналогам – безалкогольные биттер, джин, виски. По статистике сегодня каждый пятый британец заказывает в пабе безалкогольное пиво – такого не было никогда.

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** в ресторанном бизнесе происходит всегда и оказывает умеренное влияние на прибыльность отрасли. Могу сказать наверняка, что в перспективе будет мода на здоровое питание. Она уже есть, но пока нерентабельна из-за небольшого объема рынка. Но доля здорового питания будет расти, и рано или поздно этот сегмент будет рентабельным».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«**Новые участники из нашей отрасли и смежных отраслей** значительно повлияют. У нас в Алматы открываются три крупных оператора, городские власти обяжут строительные компании строить в новых крупных ЖК школы, детские сады, оздоровительные комплексы.

**Нехватка рабочей силы** сильно повлияет на наш бизнес в следующие 10 лет. Сейчас у нас идет приток специалистов за счет молодых людей, уехавших из России от мобилизации, но этот приток нестабильный, они могут не остаться. Я взял несколько сотрудников, мне жалко этих молодых людей и хотелось бы помочь им, даже если они не останутся здесь надолго».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty



«Несомненно, **прорывные технологии** (искусственный интеллект, блокчейн, криптовалюты) окажут большое влияние на развитие бизнеса, мы внимательно следим за технологиями и смотрим, как можем их внедрять у нас на платформе».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«**Прорывные технологии** при их активном внедрении достаточно большое влияние окажут на все сферы экономики, в том числе и на нашу отрасль бизнеса: повысится эффективность и производительность бизнеса и организаций, прозрачность и оперативность процессов, возможно появление «безлюдного» промышленного производства. Переход на новые источники энергии будет также активно параллельно внедряться в связи с увеличением цен на традиционные источники энергоносителей».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«**Нарушения цепочки поставок** оказывают большое влияние, доставка однозначно становится дороже. Например, доставка с помощью грузовиков раньше нам стоила 6000 евро, в связи с конфликтом России и Украины она подорожала до 19000-20000 евро. Это увеличивает себестоимость продукции, но из-за ценового регулирования мы не могли повысить цены, поэтому нам пришлось ужиматься с точки зрения того, что мы заработали».

**Нехватка квалифицированной рабочей силы.** Проблема в том, что в фармацевтике есть требования к представителям определенных профессий. Работники склада, например, должны иметь фармацевтическое образование, определенные сертификаты. Нехватку рабочей силы мы испытываем, и это имеет ограниченное влияние на отрасль, хотя сотрудников всегда можно найти, вопрос только в цене. В перспективе 10 лет, скорее всего, можно будет говорить об умеренном влиянии, потому что люди будут уезжать из Казахстана».

**Изменения в регулировании** окажут умеренное влияние в ближайшие 10 лет. Регулирование меняется ежегодно, нам обещали, что безрецептурный бизнес перестанет регулироваться ценой, но он до сих пор регулируется. В ближайшее время, на мой взгляд, эту практику все же должны отменить, потому что нигде в мире государство не регулирует цены на безрецептурные препараты».

**Переход на новые источники энергии** – затрудняюсь ответить, скорее всего, влияние будет неоднозначным, потому что вопрос не изучен до конца. Например, переход на солнечные панели экологичен сам по себе, но никто не оценивает углеродный след от утилизации этих панелей, когда они выработают свой ресурс, сколько электроэнергии потребовалось на производство этих панелей. Никто до конца не осознает стоимость перехода на новые источники энергии».

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** окажет ограниченное влияние. Мы видим тренды, понимаем, куда идет индустрия. Идет тренд на укрепление здоровья, профилактику, растет спрос на БАДы, витамины, пищевые добавки, и их потребление будет увеличиваться, как и потребление препаратов, которые могут купировать развитие хронических заболеваний или предотвратить развитие более серьезных болезней. В индустрии это привело к тому, что сливаются некоторые крупные компании, нацеленные на безрецептурный бизнес».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«**Изменения в регулировании** окажут значительное влияние на финансовую отрасль. Финансовая сфера всегда регулируется очень консервативно, и мы ощущаем влияние. Я не ожидаю, что что-то может поменяться в ближайшие 10 лет. Финансы всегда будут регулироваться, и чем больше социальных проблем в обществе, тем больше власти будут ужесточать ограничения, мы видим это на рынках нашего присутствия».

До 2022 года **нехватка квалифицированных кадров** в технических сферах всегда была большой проблемой для нас. Сейчас по-прежнему эта проблема остается, но не такой масштабной, потому что глобальные компании сокращают технический персонал, плюс миграция кадров из Украины и России помогает нам набирать людей. Запросы текущих сотрудников и новых кандидатов, соискателей стали более разумными и снизился темп перегрева рынка труда, он перестал так быстро расти, как раньше. Ежегодно запросы разработчиков сильно выросли, и мы вынуждены были идти на повышение наших затрат, чтобы соответствовать рынку. Чем больше технологии применяются в финансовой сфере, а это уже необратимый процесс, тем более сложными они становятся и больше требуется людей, способных решать новые задачи. Соответственно, требования к кандидатам и конкуренция растут. Поэтому в горизонте 10 лет всегда будет оказывать влияние наличие классной технологической команды во всех направлениях – разработка, дизайн, data science. Это ключевой фактор успеха».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Если говорить о розничной торговле, сейчас появляется огромное количество каналов e-commerce, и они будут оказывать все большее влияние на бизнес. Я не думаю, что они в течение 10 лет станут такими же, как розничная торговля, хотя, вполне возможно, в каких-то странах это и произойдет».

Влияние также окажет большое использование **искусственного интеллекта** для так называемого image recognition, когда торговый представитель приходит в торговую точку, на свой телефон снимает витрину, а искусственный интеллект говорит, чего там не хватает или сообщает о некорректном расположении товара, дает свои рекомендации, чтобы витрина соответствовала определенным критериям. Это уже широко используется у нас в компании, чтобы этого добиться, система долго обучалась. Мы стали одной из первых компаний в Казахстане, которые начали использовать такую программу».

Я не ожидаю, что спрос и **предпочтения клиентов** очень сильно изменятся, скорее, умеренно. Например, сейчас есть тренд стремления к здоровому питанию, сохранению веса, здоровому образу жизни, и поэтому клиенты предпочитают менее сладкий продукт, чем тот, что есть. Мы стараемся соответствовать этому подходу – делим порции на небольшое содержание калорий. Я думаю, что это изменение предпочтений окажет влияние на нашу отрасль».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Мы достаточно крупное производство, и **новые участники в нашей отрасли** смогут оказать только ограниченное влияние. Для того, чтобы отстроить процессы, добиться желаемого качества и собрать команду необходимо много времени и наработанный опыт».

**Нехватка рабочей силы** окажет сильное влияние. Сейчас мы испытываем ощутимые трудности в этом вопросе и планируем инвестировать в повышение квалификации персонала. Мы видим недостаток базовых навыков у людей в сфере строительства».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Так как мы работаем в IT-индустрии, **прорывные технологии** крайне важны для нас. Технологии непрерывно меняются и совершенствуются. Наша позиция такова: либо ты соответствуешь всем изменениям и адаптируешь бизнес под новые реалии, либо уходишь с рынка. Мы всегда ищем лучшие и современные решения, которые были бы актуальны для соискателей и работодателей Центральной Азии. **Предпочтения наших пользователей** – основной критерий, на который мы опираемся при работе. Мы постоянно находимся в процессе совершенствования своего сервиса, в том числе используя обратную связь от наших пользователей».

**Оксана Бричевская**  
HeadHunter

«**Новые участники отрасли** оказывают большое влияние. Если на рынок будет заходить кто-то из крупных игроков, он будет заходить громко, потому что здесь уже есть четыре крупных игрока. Новая компания будет знать, на что идет, будет вкладывать большие инвестиции, и это повлияет на конъюнктуру рынка. Что касается **смежных отраслей**, то с выходом в наш сегмент таких игроков как InDriver или «Яндекс.Go» культура вождения курьеров растет, растет и конкуренция. То же самое касается и сервисов. Активно растут маркетплейсы и сервисы, которые позволяют человеку заработать на своих профессиональных навыках, умениях. Glovo видит позитивные стороны в том, что в Казахстан придут новые игроки, вместе с которыми мы будем развивать экономику цифровых платформ».

**Прорывные технологии** – большое влияние. Сами системы, развитие AI (искусственного интеллекта). У нас есть система, которая распределяет заказы, и делает это довольно успешно. Анализируя состав вашей корзины, время, которое требуется на приготовление продуктов в заказе, она отправит курьера, который сможет доставить еду клиенту в максимально горячем виде, то есть анализирует состав корзины и маршрут курьера, чтобы не было простоя. Чем больше заказов обрабатывает эта система, тем умнее она становится, и мы пожинаем плоды эффективности. Для нас как для бизнеса важна каждая секунда.

**Нарушение цепочек поставок** – большое влияние, потому что это влияет на наших партнеров.

**Нехватка специалистов** – большое влияние. Мы испытываем нехватку кадров для компании. Не так много можно найти людей с опытом работы в нашей индустрии, поэтому мы продолжаем вкладывать средства в обучение и развитие профессионалов для сектора foodtech и для e-commerce в целом.

**Изменения в регулировании** – большое влияние в плане определения статуса курьера. Нет четкого понимания, как это должно быть, и нет мировой практики, которая устраивает и бизнес, и людей, занятых на платформах. У нас курьеры в основном работают как ИП, на рынке Узбекистана, например, вся деятельность, связанная с курьерской, лицензируемая, а это не очень хорошо для платформ. Мы пока не работаем в Узбекистане, но смотрим на этот рынок, потому что он интересен для нас.

**Переход на новые источники энергии** – мы бы хотели, чтобы в ближайшие 5 лет как минимум 70% парка транспортных средств курьеров составляли

электросамокаты, электробайки или электромопеды. На данный момент этот показатель в Казахстане равен 40%.

**Изменение спроса и предпочтений клиентов** – большое влияние. За 2022 год мы увидели, как изменилась корзина клиента. В 2021 году у нас было примерно то же предложение, что и в 2022-м касательно продуктов питания, но эта категория за последний год выросла в 2,5 раза. Люди заказывают не только блюда из ресторанов, но и продукты, а также непродовольственные товары. Аналитика приложения Glovo в Казахстане показывает, что доставка из супермаркетов в 2022 году выросла на 277% в сравнении с 2021-м. Мы работаем над тем, чтобы хороший ассортимент был всегда. Средний чек к концу 2022 года вырос на 22% по сравнению с началом».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Практически все наши продукты так или иначе привязаны к IT: это мобильные приложения или программное обеспечение, через которое вы можете управлять своим бассейном, фонтаном и так далее. Это направление мы начали развивать несколько лет назад как часть новой стратегии по продвижению наших продуктов на мировом рынке. Поэтому, конечно, **технологии** влияют на наш бизнес, и можно сказать, что в будущем это влияние будет достаточно большим. **Нехватка рабочей силы** есть и сейчас. Я не вижу, что образовательный кластер выпускает специалистов необходимого уровня в нашей области. Если нет образовательной базы на данный момент, то минимум в ближайшие пять лет мы будем испытывать кадровый голод. Для нас это достаточно большая проблема, и если не начать что-то делать прямо сейчас, то в обозримом будущем мы не увидим никаких изменений. Кадры – это одна из основных проблем. В нашем случае это должен быть человек с техническими знаниями и с определенными навыками в коммерческой части. Есть либо те, либо другие, и увязать это в нужном балансе или найти человека, который готов что-то развить в нужном нам направлении, не так просто. Вопрос даже не в обучении, а в характере людей – люди изменились, не хотят учиться, не хотят брать какую-то ответственность. Возможно, это проблема поколения, я думаю, для них это считается нормой. Найти в этой массе равнодушного человека, который может и готов принимать решения, нелегко».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«**Новые участники моей отрасли из смежных отраслей** – большое влияние. Отрасли часто развиваются «вглубь», особенно молодые, как, например, электронная коммерция. Будут появляться бизнесы, которых у нас просто не было, и это будет расширять сам рынок. Например, в доставке будет большая сегментация – ультралокальная доставка, доставка по городу, доставка по регионам и так далее. Во всех сферах электронной коммерции будет большой рост, будут приходиться компании с инвестициями. Будут заходить новые игроки, те, кто раньше зарабатывал на классическом, не диджитальном бизнесе. Они захотят в этом поучаствовать, когда увидят там большие деньги. Поэтому я верю, что новые участники будут развивать отрасль. Если посмотреть другие страны, количество доставок на одного пользователя в Китае раз в 10 больше, чем у нас. Сами рынки будут расти. В части доставки в Казахстане мы лидируем в 10 регионах из 13, кроме крупных городов – Алматы, Астаны, Шымкента».

### **Нарушение цепочек поставок** – умеренное влияние.

Люди любят торговать, поэтому даже несмотря на макроэкономические кризисы, люди всегда находят сценарии, как построить новую цепочку поставок.

**Нехватка рабочей силы** – умеренное влияние. Я думаю, это работает так же, как рынок. Если рынку нужны стулья – точно найдется кто-то, кто сделает эти стулья. Аналогично по кадрам. Пятьдесят лет назад все предполагали, что автоматизация производства приведет к огромной безработице, но сколько новых профессий появилось. Сейчас у нас есть мобилографы, вайнеры – кого только нет. Долгосрочно, с развитием производительности труда, когда мы будем замещать одни профессии какими-то техническими решениями, наверняка появятся люди, которые будут придумывать алгоритмы для этих решений. Я читал о профессии, когда люди будут придумывать этику для искусственного интеллекта – о чем можно говорить, писать, как вести себя с людьми и тому подобное. Наверняка появится огромная масса новых профессий. Изменится структура образования. Если сейчас оно классическое, когда всем нужно идти в университет, то в будущем послушать лекцию топового преподавателя из Гарварда можно будет из любой точки мира, доступность образования будет выше. Рынок все решит, я думаю, нехватки рабочей силы не будет. Она сейчас есть, но всегда люди пытаются найти себе лучшего специалиста. Находят ли люди себе разработчиков? Безусловно, находят – по бюджету, яркости своей компании. Думаю, уровень напряженности, нехватки кадров сейчас есть, но он не будет расти, а будет примерно на том же уровне. Конечно, это гипотеза, никто не знает будущего, а мы только размышляем и предполагаем, основываясь на опыте и тенденциях.

**Изменение спроса/предпочтений клиентов** обязательно будет. Меняется среда, и если мы продолжим оставаться прежними, то тогда будет значительное влияние.

А если мы будем меняться вместе с предпочтениями, то, наверное, на бизнес сильного влияния не будет. Большинство IT-компаний «за ручку» с клиентами ходят и смотрят, что они делают, следят за статистикой, изучают поведение. Так как мы практически полностью оцифрованы, мы понимаем каждый шаг клиента, с какой страницы на какую он переходит, как часто он это делает, какая многоканальная последовательность, сколько раз он зашел с рекламы, сколько раз ушел и в какой момент он купил. Это часть бизнес-процесса».

### **Николай Мазенцев**

Chocofamily Holding

«**Новые участники из смежных отраслей** – умеренное влияние. Гигантские компании с неограниченными ресурсами – Amazon, Google, Apple – пытались работать в медицине, но в итоге свернули свои проекты. Они привыкли заходить в традиционные сферы, совершать в них прорыв, монополизировать и зарабатывать огромные деньги. С медициной этого пока не получилось, но нельзя исключать, что будут новые попытки, и они окажутся более успешными, и тогда они совершат прорыв в медицине».

### **Досжан Жусупов**

Cerebra

«Отрасль фитнеса и здоровья будет стремительно развиваться, и **новые игроки** рынка будут значительным образом влиять на положение дел. Сложно представить, что может быть иначе.

**Новые технологии** также изменят то, как пользователи будут потреблять услуги фитнеса — мы уже сейчас работаем над созданием ML-бота, который будет генерировать высоко персонализированные рекомендации на основе данных с носимых устройств и анализаторов состава тела. Через 10 лет мы, скорей всего, будем иметь ИИ, который заменит тренеров, врачей общей практики, нутрициологов и т.д. Данные с носимых устройств дополняют биомаркеры и другие данные.

**Нехватка рабочей силы** в первую очередь обуславливается необходимостью специалистов смежных областей — например, очень мало врачей, которые используют в своей практике данные с носимых устройств. Правильная интерпретация HRV (Heart Rate Variability) может помочь с диагностикой разных состояний, от банального стресс-менеджмента до определения у пользователя недостаточности функции надпочечников. Что касается предпочтений, то 10 лет – это очень много времени, предпочтения клиента за это время изменятся радикальным образом, и предсказать это очень сложно».

### **Мурат Алиханов**

1Fit

«События последних лет показали, насколько сегодня важна **цифровизация** бизнеса. Например, Китай в связи с пандемией закрывал границы, которые до сих пор полноценно не открылись. Это привело к необходимости организации бесконтактного перегруза, когда превалирующий процент грузопотока перешел с универсального парка крытых и полувагонов на контейнеры.

Соответственно, в таких условиях появилась востребованность цифровизации процессов. И наша компания провела большую работу по внедрению передовых технологий. Внедрила технологию Robotic Process Automation – роботизированной автоматизации бизнес-процессов от казахстанского разработчика программных роботов Python RPA Ltd. RPA – это новый подход к работе в логистических компаниях, при котором создаются программные «виртуальные сотрудники», точь-в-точь повторяющие действия работников за компьютером. Это позволяет очень быстро и точно автоматизировать ручной труд. Всего мы запустили три таких робота. У каждого своя задача. Один помогает нам в бухгалтерии, связывается с порталом, где выставлены все счета-фактуры компании, машина все это забирает и «сажает» в систему. Второй робот считает нам финансовую часть по всему порожному возврату. Еще один занимается созданием электронного архива транспортных накладных. То есть то, что еще вчера у нас делали наши специалисты, сегодня уже делает техника. Еще одно из главных наших достижений это серверная версия Rail-тариф. Мы создали собственный интерфейс, внедрили его в нашу учетную программу, что значительно облегчило нам управление вагонами, также по дислокации всего подвижного состава был разработан собственный интерфейс, который загружается каждые четыре часа, независимо от участия людей. Это позволяет нам регулярно получать всю информацию о наших вагонах – какие неисправны, какие в рабочем состоянии и, соответственно, быстро реагировать. В Казахстане мы одни из немногих, кто сумел это сделать. И на этом мы не собираемся останавливаться, стараясь привнести еще больше прорывных технологий в свою работу, которые позволят улучшить качество предоставляемых услуг.

Сегодня мы наблюдаем **нехватку квалифицированной рабочей силы** – на рынке действительно образовался дефицит специалистов-логистов. Наша компания не стала дожидаться внешних решений этой проблемы, а закрыла эту потребность организацией обучения соискателей на базе компании с полным погружением во все процессы. Таким образом мы возвращаем самостоятельно специалистов отрасли, ведь мы понимаем, что квалифицированные кадры – это главный актив компании. Что касается влияния **изменения спроса/предпочтений клиента**, то выше был описан самый наглядный пример. Из-за геополитической ситуации многие клиенты наотрез отказались от прохождения их груза через Россию. Под спрос клиентов мы переориентировали маршруты и продолжаем искать новые направления».

### **Марат Жуман**

Atasu Group



# Взаимодействие с государством

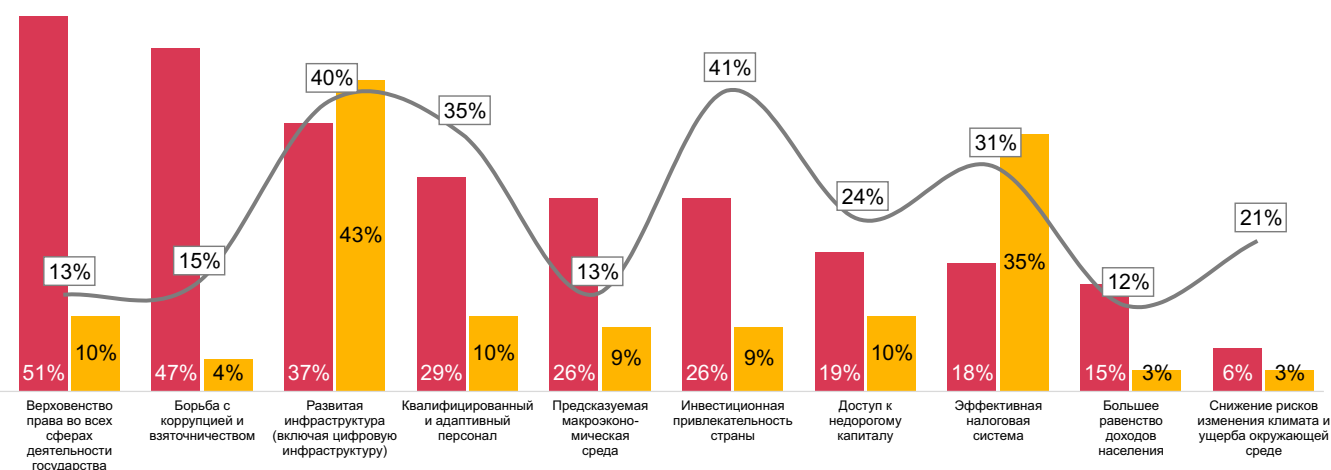
Тема

## Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством в Казахстане

**Верховенство права во всех сферах государственной деятельности** остается главным приоритетом государственного управления по мнению бизнеса. Как и в прошлом году, этот приоритет отметил 51% респондентов. Эффективность достижения этой цели медленно растет и составила 10% (в прошлом году было 7%), по мнению участников опроса. Верховенство права для бизнеса является ключевым «узким местом» для улучшения системного подхода в Казахстане, так как без него невозможно решить вопрос с коррупцией. По мнению респондентов, инвесторы не чувствуют себя защищенными, так как правым может оказаться тот, у кого больше связей или денег. В числе основных приоритетных целей развития государства остаются **борьба с коррупцией** (47%), **развитие инфраструктуры, включая цифровую** (37%), **квалифицированный и адаптивный персонал** (29%), **предсказуемая макроэкономическая среда** (26%) и **инвестиционная привлекательность страны** (26%). Также стоит отметить, что **доступ к недорогому капиталу** поднялся с 10-го места в 2022 году (10%) на 7-е в 2023-м (19%), что обусловлено текущими высокими ставками, и это отразилось на результатах опроса. Только 6% CEO отметили, что государство должно уделять должное внимание **снижению рисков изменения климата**.

Казахстанские руководители частных бизнесов не только определили приоритетные цели и оценили эффективность государственного управления, но и выразили заинтересованность в сотрудничестве с государством. В большей степени бизнесмены готовы сотрудничать с государством в направлении улучшения **инвестиционной привлекательности страны** (41%) и **развития инфраструктуры** (40%).

- Приоритетность целей для государства
- Эффективность достижения государством
- Заинтересованность бизнеса в сотрудничестве с государством



«Приоритетные цели для развития государства – квалифицированный персонал, верховенство права, включая борьбу с коррупцией и большее равенство доходов населения».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Я хотел бы добавить один пункт, которого нет в вышеперечисленных целях и отметить его как основной. Я думаю, что наш президент пытается построить новое правительство с использованием тех же людей. Но это невозможно, потому что, как мы знаем, культура кушает стратегию на завтрак, и пока культура та же самая, сколько бы мы ни меняли стратегию, ничего не получится».

Сейчас в ряде министров – бывший эксперт, старший эксперт, главный эксперт какого-то министерства, которые никогда не работали в частном секторе, не платили налоги и вообще не знают, что такое бизнес и реальная жизнь. Первое, что нужно сделать – реформировать сам состав всего правительства, кадрового резерва. Квалифицированный и адаптивный персонал должен быть в самом правительстве. Развитая инфраструктура, включая цифровую, чтобы в каждом доме был супербыстрый гигабитный интернет. Некоторые вещи используются только если они работают быстро. Если они «тормозят» или плохо работают, они не используются».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Первое – это большее равенство доходов населения. Это для нас важно, люди должны иметь средства. Далее – развитая инфраструктура, не только цифровая, но и физическая – дороги, улучшение качества авиационного сообщения. Все-таки наши аэропорты маленькие, и количество рейсов небольшое. Это нужно развивать. В свою очередь эти меры сразу окажут влияние на третий приоритет – инвестиционная привлекательность страны».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Борьба с коррупцией и взяточничеством, инвестиционная привлекательность страны, квалифицированный и адаптивный персонал».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Борьба с коррупцией, верховенство права во всех сферах деятельности государства, эффективная налоговая система, свободная конкуренция».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Борьба с коррупцией и взяточничеством, верховенство права во всех сферах деятельности государства, развитая инфраструктура, включая цифровую».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«Главные цели государственного развития, на мой взгляд – большее равенство доходов населения, верховенство права и сбалансированная внешняя политика.

Сбалансированная внешняя политика – очень эффективно. Для меня в этом отношении показательно, что когда начался конфликт между Россией и Украиной, многие люди оттуда поехали именно в Казахстан. Мы заинтересованы в повышении инвестиционной привлекательности страны, работаем в этом направлении. Например, когда приезжают представители международных финансовых институтов, им, как правило, показывают нашу компанию в качестве одного из казахстанских бизнес-кейсов».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«В этом году правительство должно работать над макроэкономической стабильностью. Снизить влияние рисков по России на экономику Казахстана, контролировать, чтобы не было вторичных санкций.

Инвестиционная привлекательность – работать над экономическими реформами, все выборы пройдут в первой половине этого года. Проводить реформы всегда болезненно, но нужно это делать. С другой стороны, государство должно снижать свою роль в экономике, государство не может делать все и не должно. Необходимо продолжать реформы в правоохранительной и судебной системе, очень радует создание конституционного суда, так как не все принимаемые законы являются идеальными. Доступность капитала – в последние несколько лет соотношение кредитования экономики к ВВП в районе 20%, в то время как в развивающихся странах в среднем более 70-80%.

Мы являемся одной из самых недоинвестированных экономик мира, привлечение финансирования компаниями средств с бирж мизерные, президент говорил об этой ситуации несколько раз. Необходимо решать данный вопрос».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Квалифицированный и адаптивный персонал – не могу сказать определенно. Только недавно стали инициироваться программы по повышению квалификации и подготовке кадров, например, для IT-отрасли это программа TechOrda, инициированная Министерством цифрового развития. Мы пока еще не видим ее результатов, потому что прошло слишком мало времени, но это очень нужная инициатива. Если бы каждое министерство выдавало такие инициативы с качественной реализацией, это сильно помогло бы компаниям и способствовало бы росту количества квалифицированного персонала. Доступ к недорогому капиталу – неэффективно. К нашей компании это относится в меньшей степени, но развитие IT-рынка иногда страдает из-за нехватки дешевого капитала. Есть крупные проекты, в реализации которых заинтересовано государство, и зачастую оно долго ищет инвестиционного партнера. Местные компании выступать в роли инвестора не могут именно по этой причине. Соответственно, приходят иностранные инвесторы, которые потом собирают прибыль и увозят свои технологии. Если будет реализован этот пункт, и у большинства компаний на рынке появится доступ к недорогому капиталу, возможно, будут реализованы проекты с помощью местных компаний».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Для Казахстана важно привлечь больше предприятий, ориентированных на науку и технологии, на B2C бизнесы помимо традиционных инвестиций в природные ресурсы. Важнейшим компонентом является поддержание предсказуемой и привлекательной налоговой среды и прогрессивного регулирования, поощряющего инновации во всех отраслях. Ярким примером необходимости такого подхода является процесс энергетического перехода, а также наша отрасль. Устойчивый долгосрочный рост должен поддерживаться инвестициями в науку, образование, НИОКР и технологии. Этого можно достичь, сосредоточив внимание на тесном сотрудничестве правительства и государственного сектора с частным сектором и академическими учреждениями. Реальность такова, что внутренний рынок в Казахстане относительно ограничен, учитывая численность населения, поэтому правительству необходимо уделять большое внимание обеспечению привлекательного инвестиционного климата для других видов инвестиций, которые связаны не только с природными ресурсами».

**Хуан Карлос Эскобар**  
Philip Morris Kazakhstan

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства, борьба с коррупцией и предсказуемая макроэкономическая среда должны быть приоритетами государственного управления.

После случившихся январских событий есть положительные изменения. Уже реализован ряд политических реформ, невозможно было за 5 дней собрать новое правительство, я это говорю в первую очередь как управленец. Все решения сейчас принимаются последовательно, аккуратно и планомерно, любые резкие движения могут только навредить».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Первое – это квалифицированный и готовый адаптироваться персонал. Если он есть в стране, то такие люди могут развивать все отрасли. Второе – инвестиционная привлекательность. Ее наличие говорит о прозрачности системы и хорошей работе правовых институций. Третье – развитая инфраструктура, в частности, логистика».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Верховенство права, борьба с коррупцией и предсказуемая макроэкономическая среда – это основные задачи. Я больших изменений не вижу, ни в тональности общения с компаниями, ни с гражданами. Мы сами «выруливаем», благо, что есть определенная стабильность с точки зрения законодательства. Есть предсказуемость, и мы можем в этом потоке свой курс прокладывать. С точки зрения возможности находить партнеров стало все только сложнее, потому что когда все логистические, санкционные факторы начали влиять на Казахстан, часть партнеров пропала, часть транспортных цепочек разрушилась. Я не видел реального влияния, чтобы нашим производителям начали помогать выстраивать то, что они потеряли, а это всем бьет по себестоимости – простой, отсутствие товара, лишние расходы по решению новых проблем. Это сначала ложится на предпринимателя, потом – на потребителя, а государство в этом себя ограничивает ролью сборщика налогов. Налоговая политика эффективна с той точки зрения, что она относительно стабильна, в ней можно определить стоимость ведения бизнеса, и она приемлемая. Я не комментирую вопрос о том, является ли нагрузка высокой или низкой, ни один предприниматель не скажет, что платит налогов мало, но эта нагрузка сегодня позволяет работать и выстраивать эффективную бизнес-модель. От коллег из других стран я знаю, что бывают примеры, когда даже не размер налогов, а соблюдение всех налоговых правил настолько сложно, что просто непонятно, как выживать. В Казахстане в этом смысле все хорошо. Хотя наши чиновники тоже стараются: постоянные попытки перевести всех предпринимателей на общеустановленный режим создают барьер для предпринимателей не в виде самого налога, а в виде сложностей учета и риска ошибок».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«На первом месте, я считаю, должна быть развитая инфраструктура, на втором – верховенство права, а на третьем – квалифицированный персонал. Мы в свою очередь готовы сотрудничать с государством по вопросам эффективной налоговой системы, развитой инфраструктуры, инвестиционной привлекательности страны и верховенства права».

**Олжас Джунусов**  
Казфосфат

«Развитая инфраструктура, особенно цифровая – очень эффективна. В сравнении со многими развитыми странами в Казахстане во много раз эффективнее и лучше налажена система Egov, электронная цифровая подпись, шлюзы и скорость доступа. То, что в онлайн можно приобретать квартиру или машину, демонстрирует высокий уровень дигитализации и Govtech в стране».

**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank

«Большее равенство доходов населения, предсказуемая макроэкономическая среда, борьба с коррупцией и взяточничеством».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

«Доступ к недорогому капиталу, верховенство права и борьба с коррупцией – это основные цели. Мы сейчас даже с нашими возможностями столкнулись с тем, что не так просто работать с банками. Мы не можем просто прийти и получить кредиты. Также мы работаем по программам с DAMU – в принципе, все нормально, нас поддерживают, но если такого доступа к деньгам не будет, то для бизнеса, малого и среднего, это будет сложно.

Получение кредита – это всегда не просто и часто очень сложно. Нам в лице банка нужен просто финансовый инструмент и партнер, который позволит нам развиваться дальше. Хочется разговаривать с банком как с партнером, но, к сожалению, это пока не так».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Верховенство права, доступ к недорогому капиталу и квалифицированный персонал – эти цели должны быть приоритетами государственного управления в нашей стране.

Если говорить о сотрудничестве с государственными органами, то мы готовы оказать содействие в развитии квалифицированного персонала, здоровье и благополучии сотрудников и в развитии большего равенства доходов населения».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Здоровье и благополучие сотрудников – эффективно. Сравнив работу системы здравоохранения в Казахстане и в США, могу сказать, что в Казахстане она работает хорошо. В США, во-первых, всегда нужна страховка, и на страхование уходят большие суммы. При этом когда человек попадает в больницу, даже имея страховку, это обходится очень дорого и работает очень неэффективно. Вся система заточена на то, чтобы человек отдавал много денег. Казахстан на этом фоне держится достойно. Доступ к недорогому капиталу – очень неэффективно. Исторически в Казахстане, на мой взгляд, доступ к традиционному капиталу распределен неравномерно. Что касается венчурного капитала, то, несмотря на попытки, которые предпринимаются в последние годы – и хорошо, что они предпринимаются – на мой субъективный взгляд, пока они не приводят к должному результату. Было несколько попыток, когда Казахстан с помощью фондов, находящихся в управлении государства, выделял финансирование под венчурный капитал, но я считаю, что подходы к этому необходимо изменить».

**Алексей Ли**  
Arbuз.kz



«Конечно, мы не считаем инфраструктуру Казахстана эффективной, есть еще куда расти, но мы видим, что правительство придает большое значение развитию инфраструктуры, и за последние годы было реализовано множество проектов по модернизации дорог, железных дорог, аэропортов, гидротехнических сооружений и других объектов. В результате этой работы были созданы условия для более эффективного транспортного сообщения как внутри страны, так и с другими странами. В целом можно сказать, что правительство Казахстана работает над достижением целей по развитию инфраструктуры, но уровень развития инфраструктуры все еще требует дальнейшего улучшения и модернизации.

Что касается цифровой инфраструктуры, то Правительство Республики Казахстан считает цифровую инфраструктуру одним из приоритетов развития страны. Оно проводит множество мероприятий для создания и развития цифровой инфраструктуры, таких как строительство новых центров обработки данных, расширение доступа к широкополосному интернету, разработка электронных сервисов и многое другое.

Государственная программа «Цифровой Казахстан» создает благоприятную экосистему для цифровой экономики, улучшает качество жизни граждан и повышает эффективность работы государственных органов. Особенно отметим важную часть программы «Цифровой Казахстан» – это развитие электронного правительства и улучшение электронных сервисов для граждан и бизнеса.

В целом можно сказать, что правительство Казахстана считает развитие цифровой инфраструктуры стратегическим приоритетом и работает над достижением целей в этой области».

**Нурбек Садыков**  
qCloudy

«Мы движемся, возможно, к более эффективной налоговой системе. На данный момент усиления требует работа с малым и средним бизнесом. Это может способствовать более активному переходу МСБ от использования наличности к цифровым платежам. Инвестиционная привлекательность страны – эффективно. У Казахстана есть определенная инвестиционная привлекательность, несмотря на то, что макроэкономическая среда пока не очень стабильна и предсказуема. С учетом расположения страны, ее потенциала, на мой взгляд, инвестиционная привлекательность есть, и государство с этим работает. В вопросах мер предосторожности по использованию личных данных есть достаточно эффективная государственная политика. Есть необходимые законы по защите использования персональных данных, законы, которые если еще не гармонизированы с лучшими примерами – мировыми, европейскими, то уже близки к этому, поэтому здесь эффективно».

**Кристина Дораш**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Инвестиционная привлекательность страны – не могу сказать определено. Достаточно многое делается, есть льготы, но далеко не все о них знают и используют. Текущая динамика работы правительства и повестка внушает оптимизм. Результаты дадут более верную оценку. Как пример вижу интересные инициативы – сейчас создали Международный центр торгового-экономического сотрудничества «Центральная Азия» на границе с Узбекистаном, и я предложил связаться с такими грандами как IKEA и на этой нейтральной зоне организовать региональный хаб для ЕАЭС плюс Узбекистан.

В такой конструкции большим игрокам будет легче принимать инвестиционные решения, т.к. рынок с выходом в эти страны уже гораздо больше. Это было бы очень эффективным решением не только для улучшения инвестиционной привлекательности страны, но и для поднятия стандартов на мировой уровень в нашем регионе».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Снижение рисков изменения климата и ущерба окружающей среде – неэффективно. В этом вопросе необходимы комплексные меры. Достаточно посмотреть за окном в Алматы, и сразу приходит ответ. Большее равенство доходов населения – эффективно. Последние усилия, такие как увеличение зарплат, пенсий – очень позитивные.

Здоровье и благополучие сотрудников – эффективно. Я не знаю, в какой степени это является обязанностью правительства. Этим занимаются компании, независимо от того, государственные они или частные. Я считаю, что эта цель достаточно эффективно выполняется, потому что важно иметь дополнительную страховку и ежегодно проходить чекап.

Предсказуемая макроэкономическая среда – все довольно понятно и предсказуемо, можно сказать, эффективно. Мы очень зависим от нефти и рубля. Будем смотреть, что будет дальше.

Доступ к недорогому капиталу – его нет. Как только российские банки ушли с рынка, у нас полгода была очень большая проблема с финансированием малого и среднего бизнеса, потому что кредитный ресурс сократился».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Предсказуемая макроэкономическая среда – не могу сказать определенно, здесь нельзя винить во всем наше правительство. Казахстан не входит в число топовых стран, которые могли бы работать над макроэкономической средой. Мы сейчас являемся заложниками тех геополитических решений, которые приняло предыдущее руководство страны. У нас была очень сильная привязка к Китаю, к России, которая казалась стабильным партнером, но то, что происходит сейчас – это издержки решений, которые принимались тогда. Привязка к экономике России сейчас выходит Казахстану боком».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«Работа над созданием квалифицированного персонала ведется достаточно эффективно. Создаются новые учебные заведения, например, Назарбаевский университет и Назарбаевские школы. Инфраструктура – тоже эффективно, потому что строится сеть дорог по стране. Если что-то государство делает на постоянной основе, то в основном это.

Если есть высокий уровень занятости, то он возник не в результате работы государства. Уровень занятости высокий, но в чем роль государства, не могу сказать определенно.

Здоровье и благополучие сотрудников – эффективно. Многие у нас ругают государственную систему здравоохранения, а зря, достаточно даже сравнить с США. Например, нас химиотерапия делается бесплатно. Доступ к недорогому капиталу – неэффективно. Вообще нет доступа даже к дорогому капиталу. Взять кредит в банке, если нет залога, например, огромного какого-то здания, невозможно. У нас нет залога, все в аренде.

То есть мы, Invictus Fitness не можем взять кредит в банке, даже если «Даму» говорит, что дает 50% гарантии, даже если субсидируют половину процентов, на оставшиеся 50% банк просит в 9 раз больше залогов. И это не исключение одного банка. Мы хотели 2 миллиона долларов взять, и нас просили заложить компанию и определению сумму положить на депозит. Единственное, как возможно привлечь деньги – это инвестиции в акционерный капитал».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Есть ощущение, что в вопросах борьбы с коррупцией и взяточничеством есть изменения к лучшему. Вероятно, это произошло после январских событий».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Налоговая система – эффективна. Нет глобальных проблем. Есть больше вопросов в квалификации персонала. В принципе, система достаточно понятная. Если бы еще была некая поддержка, консультации с позиции налоговых органов, именно поддержка, разъяснение, а не наказание, то это было бы хорошо. Сложно, работая даже 100% в легальном поле, что-то не нарушить. Как правило, это просто ошибки, поскольку формулировки в кодексе или правилах неоднозначны, и это требует объяснений со стороны государственных органов. Зачастую на прямые вопросы, как трактовать тот или иной пункт, мы не можем получить однозначного ответа.

Нужно помогать и разъяснять бизнесу, а не штрафовать и наказывать.

Доходы населения будут расти, когда малый и средний бизнес сможет себе позволить платить больше людям, тогда у людей появятся деньги. Соответственно, если бы государством были предприняты эффективные меры, то этот процесс выстроился бы сам собой, абсолютно гармонично. Поэтому я считаю, что пока меры неэффективны.

Инвестиционная привлекательность страны – в этом направлении сейчас хорошие возможности. Можно сделать зоны, свободные от налогообложения, не одну, а больше, и дать гарантии на правительственном уровне по защите инвестиций – даже этого будет достаточно. Верховенство права – с ним стало получше, нет того, что было раньше. Сейчас если ты прав, ты рано или поздно отстоишь свою позицию. Просто может не хватить сил, чтобы идти по этому пути, но в целом мой опыт говорит о том, что стало лучше. Касательно коррупции я пока не вижу изменений, хотя последние тенденции говорят о том, что государство хочет что-то изменить в этом вопросе. Уверен, что если есть желание, то все получится».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Развитая инфраструктура – очень эффективно. Цифровое правительство Казахстана, насколько я знаю, на 28-м месте в мире, обгоняя, например, Канаду и Португалию. Я вижу, что делают банки сейчас с продуктом Smart bridge – это классно. Не могу сказать определено об эффективности инвестиционной привлекательности. Я размышляю так: есть некие иностранные предприятия, которые здесь работают, в основном качают ресурсы. Если говорить о технологических компаниях, то их практически нет. При этом я понимаю, что есть макроэкономические показатели о размерах рынка.

Население в Казахстане – 19 миллионов человек, плотность населения низкая, крупных городов не много, инфраструктурно мы достаточно далеко от регионов с высокой плотностью – это не Юго-Восточная Азия, не Европа. Кто выберет Казахстан даже при всех прочих равных, даже если бы здесь была политическая и экономическая стабильность, трудно сказать. Тем не менее шаги предпринимаются, поэтому не могу сказать определено. В этом есть свои плюсы: отсутствие большого потока капитала дает возможность развиваться местным предпринимателям без высокой конкуренции».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства – очень неэффективно. По более чем 99% дел, которые доходят до суда, выносится обвинительный приговор. Оправдательных приговоров меньше 1%. Такого не может быть даже по статистике и по логике. Доступ к недорогому капиталу – очень неэффективно. В венчур невозможно привлечь недорогой капитал. Нам предлагают финансирование под 10% годовых в долларах при том, что мы стартап. У крупных компаний больше шансов получить доступ к недорогому капиталу».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Не могу сказать определено по всем пунктам. Сейчас у нас новое правительство, пока изменений я не вижу, времени прошло еще недостаточно. В инвестиционной привлекательности страны мы потеряли рейтинг. Квалифицированный и адаптивный персонал – это вопрос серьезный, базовый. Многие годы работы, а результата не видно. Цифровая инфраструктура более или менее сделана, она эффективно поставлена, но физическую инфраструктуру необходимо дальше развивать, в том числе и энергетику. Я не скажу, что сейчас в Казахстане климатические изменения и ущерб окружающей среде остро стоят на повестке дня. Практически никакого серьезного обсуждения я не встречал. У нас сейчас формируется новый экологический кодекс, но к нему есть много вопросов. К сожалению, там есть целая проблематика. С одной стороны, в экологическом законодательстве мы должны учитывать передовой опыт, но с другой стороны, учитывать и реалии нашей экономики. Наша экономика сырьевая, индустриальная. Очень большие вопросы – как жить в тех городах и регионах, где стоят эти предприятия, как там работать, какие экологические стандарты применять. Очень много непростых и очень неоднозначных аспектов.

Налоговая система – неэффективно. Прежде всего вопрос даже не в изменении налоговых ставок, а в стабильности налоговой политики. Если вносить серьезные изменения в налоги, в ставки, то, во-первых, это должно делаться загодя, например, за три года. Нельзя менять правила игры очень легко и быстро. Я не знаю, какова мировая практика изменения налогов, но если мы говорим об увеличении налогообложения, то должны быть сроки с учетом уже принятых бюджетов. Потому что если идет инвестиционный процесс, то изменения внешней среды – это очень большие риски. Проект может стать нецелесообразным, нерентабельным, можно попасть в дефолт. Нестабильность налогового режима – это серьезный риск, который учитывает любой инвестор».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Мы, безусловно, готовы сотрудничать в целях развития платежной инфраструктуры и в создании более эффективной налоговой системы, которая стимулировала бы развитие малого и среднего бизнеса для того, чтобы эти бизнесы не были вынуждены удерживаться в теневой экономике, а имели стимулы к переходу в онлайн.

Большее равенство доходов населения – мы работаем с государством в этом направлении путем предоставления равного доступа всем к приему и осуществлению платежей, а это в свою очередь один из факторов, которые влияют на равенство доходов. Здоровье и благополучие сотрудников – здесь мы работаем не столько с государством, сколько внутри компании, делаем огромный фокус на здоровье и благополучии сотрудников. Вряд ли мы можем говорить о работе с государством по диверсифицированному и инклюзивному персоналу, хотя та программа, о которой я упоминала, She's Next – это, безусловно, про еще большее включение женщин в предпринимательство, а в этом направлении мы работаем и с государственными органами.

Если говорить о сотрудничестве по макроэкономическим вопросам, то я думаю, сам факт работы компании Visa на рынке Казахстана является одним из положительных сигналов для других представителей глобальной экономики».

#### **Кристина Дорош**

Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Мы готовы сотрудничать по вопросам снижения рисков изменения климата и ущерба окружающей среде. Для нас это важно, и мы смотрим вперед, готовы делать все, что в наших силах. Также готовы делиться опытом в вопросах диверсифицированного и инклюзивного персонала. У нас разнообразие абсолютно соблюдается. В борьбе с коррупцией сотрудничаем. Мы являемся одним из инициаторов этического кодекса поведения, строго его соблюдаем и везде много об этом говорим врачам и фармацевтам, учимся работать этично и прозрачно. Здесь, я думаю, наш вклад достаточно большой».

#### **Арминас Мацевичус**

STADA

«Мы хотели бы сотрудничать с государством и иметь возможность озвучивать наши пожелания по развитию инфраструктуры, эффективной налоговой системе, верховенству права и инвестиционной привлекательности. Сотрудничество по прогнозируемой макроэкономической среде предполагает прогнозируемость каждого отдельно взятого предприятия, возможно создание дорожной карты. По этим вопросам мы заинтересованы сотрудничать не только с государственными органами, но и с бизнесами».

#### **Бернард Вавржин**

Маревен Фуд Тянь-Шань

«Мы готовы сотрудничать по вопросам эффективной налоговой системы, развитой инфраструктуры, прогнозируемой макроэкономической среды и развития квалифицированного персонала. У нас уже есть разработанная годичная образовательная программа для государственных служащих, после которой каждый получит важные знания и перезагрузку».

#### **Ерлан Оспанов**

Верный Капитал

«Мы заинтересованы в сотрудничестве с государством по вопросам снижения рисков изменения климата, развития прогнозируемой макроэкономической среды и улучшения инвестиционной привлекательности страны».

#### **Сауле Жакаева**

Ситибанк Казахстан

«Мы готовы сотрудничать с государством в части развития инфраструктуры, персонала, эффективной налоговой системы, борьбы с коррупцией и взяточничеством, особенно что касается мошенничества.

Когда были январские события, мы отслеживали и находили объявления, в которых продавали краденые товары. Всю информацию мы передавали полиции. Для нас важно, чтобы покупки в интернете были безопасными. Мы постоянно следим за нашей базой предпринимателей, и в случае нечестных действий со стороны продавца блокируем его. Наша цель – чтобы на маркетплейсе оставались только проверенные продавцы с хорошим сервисом».

#### **Максим Мельник**

Satu.kz

«Мы готовы сотрудничать по вопросам эффективной налоговой системы, развитой цифровой и законодательной инфраструктуры и доступа к недорогому капиталу. Что касается недорогого капитала, то мы хотим иметь возможность пользоваться этими программами. У нас есть небольшая кредитная линия в рамках программы «Даму», и мы хотим ее расширить. По поводу развития цифровой инфраструктуры мы сотрудничаем на уровне законодательного процесса и всячески доносим свои потребности. В этом смысле мы сотрудничаем не просто как пользователи. Это же касается и налоговой системы – мы просим оптимизировать налоговую нагрузку там, где она не соответствует бизнес-моделям».

#### **Алексей Сидоров**

Silkway Group

«Наше сотрудничество строится в основном через Ассоциацию прямых продаж Казахстана. Мы стараемся вести работу в разных группах, которые рассматривают предложения в налоговый и административный кодексы – я считаю, что это тоже важная часть для гражданского общества, свой вклад мы туда вносим. Зачастую бывает так, что наши предложения даже не успевают рассмотреть, к сожалению. Так не должно быть, но мы все равно продолжаем стараться, расширяем список контактов, людей, которые что-то могут транслировать по линии законодательства. Я верю, что чем больше в нашей стране будет становиться сила закона, тем лучше будет и для граждан, и для бизнеса, и для государства».

#### **Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«Мы заинтересованы в сотрудничестве с государством в вопросах развития инфраструктуры, налоговой эффективности, мер предосторожности при использовании личных данных и инвестиционной привлекательности страны. В некоторых аспектах мы уже сотрудничаем, мы как бизнес заинтересованы в улучшении и развитии этих целей».

#### **Николай Бабешкин**

Kolesa Group



«Доступ к недорогому капиталу. Одна из инициатив, которую мы планируем запустить в ближайший год – Glovo House, в рамках которой мы будем получать инвестиции для стартапов, выступать платформой, через которую можно получить деньги для создания собственного бизнеса. В планах привлечь инвестиции не только из Казахстана, мы будем собирать интересные проекты с разных рынков».

**Карим Богусаев**  
Glovo Казахстан

«На мой взгляд, три основные цели, которым государство должно уделить максимальное внимание, это развитая инфраструктура, верховенство права, квалифицированный персонал. Необходимо улучшать физическую инфраструктуру. Например, добраться из Астаны до Алаколя непросто. Легче посетить более комфортные и дешевые варианты для отдыха за пределами страны. Необходимо строить дороги, это привлечет бизнес, рост инвестиций и экономики. Не могу сказать определенно про эффективность инвестиционной привлекательности страны. Первое, что на это влияет – судебная система для казахстанских и иностранных инвесторов, как для внутренних, так и для внешних игроков. Я рассуждаю как представитель банка: мы выступаем кредиторами, нас критикуют, что мы не кредитруем экономику, но в случае, если клиент переходит в категорию «проблемный», то отсудить у него залог крайне сложно.

Если мы перенимаем западную систему и стандарты, то я считаю, нужно перенимать их полностью, а не частично. В западных странах кредиторы четко защищены. Внешние инвесторы всегда в первую очередь обращают внимание на судебную систему. Пока это не будет решено, больших изменений не случится».

**Бекжан Пирматов**  
ForteBank

«Если ответить емко, то в вопросе повышения инвестиционной привлекательности страны мы привлекли финансы на развитие транспортно-логистической отрасли Казахстана таких иностранных гигантов как CITIC Capital Silk Road Fund и European Bank for Reconstruction and Development, EBRD (ЕБРР). Полученные инвестиции были направлены на расширение и развитие транспортно-логистических терминалов, улучшение железнодорожной инфраструктуры, приобретение парка вагонов, локомотивов и пр. Также благодаря активному росту компании мы постоянно создаем новые рабочие места, а это, кроме содействия занятости казахстанцев, еще и пополнение бюджета за счет налоговых и иных отчислений».

**Марат Жуман**  
Atasu Group



Тема

## Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде

Впервые за 11 лет опроса первых руководителей частного бизнеса в Казахстане большинство локальных респондентов затруднилось ответить на вопрос, кто, по их мнению, лучший CEO по результатам прошлого года. В первую очередь это связано с достаточно сложными обстоятельствами 2022 года, когда руководители были вынуждены искать пути для сохранения жизнеспособности компаний и перестраивать бизнес-процессы. Лидеры отмечают, что одной из главных задач практически всех компаний была адаптация к текущим изменениям и новым правилам, поэтому назвать имя лучшего крайне сложно. Последние несколько лет адаптивность остается главным качеством для руководителя в современной бизнес-среде, по мнению респондентов. Интересно отметить, что в этом году открытость новому набрала 12%, что в 2 раза выше, чем в прошлом году. Стратегическое видение отметили лишь 6% респондентов, в прошлом году – 16%. В три раза выросла этика – 6%, а эмоциональный интеллект снизился с 13% до 3%.



«Глава компании должен быть лидером, которому верят. Вера – это не пустые слова, вера построена на поступках, на времени и опыте, когда люди прошли вместе взлеты и падения. В самые трудные времена лидер не падает духом».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Главные качества для руководителя - стратегическое видение и последовательность».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Главные качества – ответственность, адаптивность и смелость. Лидер должен обеспечить ресурсы и вести компанию вперед, учитывая быстро изменяющийся мир».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Гибкий ум, способность меняться и высокий уровень адаптивности к изменениям, развитый эмоциональный интеллект».

**Анна Дю**  
Noventiq

«Главное – это хорошо понимать клиента и создавать ценность для него своими продуктами и сервисами».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Главное для руководителя – это умение понимать тренды и движения рынка, видение».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Адаптивность — это способность главы компании видеть и понимать необходимость постоянного изменения своего бизнеса. В любой момент, когда ты думаешь, что ты чемпион, ты всего достиг и ты непотопляем, ты уже утонул. Поэтому умение видеть свой бизнес в постоянном изменении – это самое главное».

**Кристина Дорош**  
Visa Центральная Азия и Азербайджан

«Гибкость во всем – в приобретаемых знаниях, в реагировании на ситуации, в работе с партнерами».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Главные качества для руководителя – хорошие коммуникативные навыки, способность сформулировать вдохновляющую цель бизнеса, гибкость, адаптивность, способность быстро менять направление. Необходимо руководствоваться эмпатией, искренностью и мотивировать личным примером».

**Хуан Карлос Эскобар**  
Philip Morris Kazakhstan

«Гибкость – это главное качество для руководителя. Сегодня все меняется очень быстро, и если руководитель компании не будет успевать за изменениями, которые происходят практически ежедневно, он рискует остаться позади конкурентов».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Я считаю, что любопытство должно быть движущей силой, поскольку оно может привести к великим свершениям. Проявляя любопытство, вы можете больше узнать о клиентах, узнать, что происходит внутри компании и за ее пределами, взаимодействовать с государственными учреждениями и конкурентами во всех средах — по сути на все находить время. Впрочем, все зависит от того, нужно ли это. Это как энергия для человека. Я считаю, что для того, чтобы оставаться на острие, абсолютно необходимо иметь это качество».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Сейчас руководителю необходимы гибкость, скорость и адаптивность в принятии моментальных решений».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Глава компании должен обладать адаптивностью в современной бизнес-среде».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Решительность, адаптивность и гибкость. Быстро меняющиеся условия и факторы среды в настоящее время и частая непредсказуемость требуют от руководителя решительности, быстрого принятия решений и гибкости в их реализации».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«У нас есть мета-ценности, это как раз состояние руководителя, в котором он должен пребывать, принимая решения. Состояние любви, мудрости и воли».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Главные качества – адаптивность к новым реалиям, быстрота принятия решения, стрессоустойчивость и быстрая обучаемость».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Мы наблюдали неординарную и изменчивую бизнес-среду в 2022 году, поэтому по-прежнему востребованными для главы компании остаются умение оперативно принимать качественные решения, развивать и удерживать таланты, высокий уровень эмоционального интеллекта и стремление к внедрению передовых практик. Конечно, эти качества руководителя актуальны во все времена, но в экстраординарной ситуации их важность и востребованность проявляются особенно ярко».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Лидерство, умение управлять людьми, вести их за собой. Если у тебя нет лидерских качеств, люди не пойдут за тобой».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Интуиция».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Ответственность – перед инвесторами, партнерами, клиентами и самое главное – перед командой. Всегда помнить, что в тебя поверили и не опускать руки, когда возникают трудности».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Глава компании должен иметь четкое стратегическое видение, «зажигать», увлекать и мотивировать команду».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Я считаю, что ключевое качество современного руководителя – адаптивность. Она должна проявляться во всех аспектах, в том числе в локализации. Любому бизнесу необходимо адаптироваться под местную культуру, народ и язык. Целью должен быть не просто заработок, но и интеграция в общество. Важно проявлять уважение и учитывать локальные культурные аспекты».

**Максим Мельник**  
Satu.kz



«Лидер – это тот, кто может определить предназначение компании, искренне верить в него и вовлекать команду в его реализацию».

**Александра Бекишева**

Инжиниринговая Компания «Казгипронефтьтранс»

«Бизнес-адаптивность, умение сопоставлять политику и бизнес».

**Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Адаптивность остается приоритетным качеством руководителя, способность перестраиваться очень важна. Стабильность в адаптивности. Все быстро меняется, люди должны уметь быстро принимать решения и реализовывать их».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group

«Я уверен, что основной компетенцией руководителя является сильная этика. Если мы не разовьем этику, все остальные качества будут не нужны. Основные угрозы, которые уже проявились или вот-вот проявятся, не связаны с эффективностью бизнеса или с технологиями. Этот уровень проблем остался в прошлом. Мы благополучно с ними справились. Новые угрозы являются концептуальными. Например, то, как будет развиваться искусственный интеллект. Или экологические угрозы. Риски потери устойчивости, связанные с биоразнообразием или пандемией. Все эти угрозы относятся к тем, с которыми мы еще не сталкивались. А это значит, что даже успешные руководители не имеют готовых ответов. И ни один учебник по менеджменту, финансам или маркетингу не скажет вам, как строить работу предприятия, когда людям угрожает эпидемия, или когда новая технология угрожает их свободам или вступает в конфликт с конституционными правами, или подвергает опасности климат планеты. У нас нет таких решений. Их придется выработать прямо на ходу. Это возможно только лишь если управленцы будущего будут опираться на новую, сильную этику. Этика – это свод общественных норм, которые увеличивают шансы общества на выживание и успех. Учиться этому нужно уже сейчас. Надеяться на то, что мы справимся, когда придет время, крайне наивно. Все нынешние «эффективные» менеджеры последуют за динозаврами вместе со своими предприятиями. Они просто не успеют адаптироваться. Нам нужно уже сейчас вести открытый общественный диалог о новых правилах игры. Надо договариваться, и это должен быть именно этический разговор».

**Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«Главным качеством для руководителя является возможность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам быстро и эффективно».

**Михаил Базанов**

Марс Казахстан

«В современной бизнес-среде главное качество, на мой взгляд, фокус. В наше время есть компании, которые, добившись успеха, начинают думать и вести себя так, как будто они могут все. В тот момент, когда ты, твоя компания и культура начинаете мыслить подобным образом, то это начало конца, рано или поздно будет совершена ошибка. Это происходит со многими глобальными компаниями.

Вне зависимости от успеха необходимо быть сфокусированным на своих задачах и целях, несмотря ни на что. Дефокусировка может загубить большой бизнес».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Я считаю, что необходимо быть рациональным и основываться на данных. Первый руководитель во многом должен бороться с самим собой, со своим эго. Внешняя среда зачастую в несколько раз превосходит защитные меры внутри компании, поэтому необходимо быть беспристрастным и ориентироваться на рациональность, полагаясь на данные. И это уже 50% успеха».

**Олжас Джунусов**

Казфосфат

«Существуют разные формулы, но на сегодняшний день это адаптивность».

**Ильяс Исатаев**

Invictus Fitness

««Скромность, смирение, человечность...» К.К. Прахалад».

**Кирил Бачваров**

Home Credit Bank

«Главное качество для руководителя — это быть идейным вдохновителем. Необходимо создавать ценности, следовать им и не ставить во главу угла деньги. Важно, чтобы те идеи, которые транслирует руководитель, понимала и принимала его команда. Так успех такой команды будет обеспечен».

**Нурсултан Жумабек**

hoffmann aluminium

«Любознательность и скромность. Отсюда вытекает желание учиться новому, адаптироваться к новым реалиям. Также важно быть верным правильным ценностям, которые позволяют растить команды, бизнес и помогать обществу, в котором мы находимся как предприниматели».

**Карим Богуспаев**

Glovo Казахстан

«Адаптивность, умение реагировать на изменения. Умение сформулировать цели как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Мы должны четко понимать, к чему мы идем, что мы хотим получить в конце, как мы видим свою компанию через пять лет. Если мы этого не видим, то все лишено смысла. Необходимо идти к этой цели, не оглядываясь на то, что происходит. А если в процессе происходят какие-то изменения, на них нужно быстро реагировать, это и есть адаптивность. Нужно научиться принимать тот факт, что мы могли быть неправы по объективным или субъективным причинам и что-то поменять в своей стратегии по пути к цели».

**Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

«Я считаю, что главное – острота ума. Если у человека острый ум, он в разных ситуациях может понять, что нужно действовать по-разному. Где-то быть твердым, чтобы поддержать свою позицию, где-то нужно уступить, где-то рискнуть, а где-то – увидеть эти риски и не брать их на себя. Поэтому если у человека высокий уровень интеллекта, то он может быть достаточно адаптивным в разных ситуациях, уметь видеть определенные качества у команды, которые есть или которых не хватает».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Целеустремленность, готовность идти к своей цели вне зависимости от победы или поражения».

**Досжан Жусупов**  
Серебра

«Руководитель должен быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Все меняется слишком быстро, и мне кажется, что дисбалансы и противоречия, которые накопились в целом у человечества, начали сейчас выплескиваться. Я не знаю, что происходит в мире – может, переход к новой социально-экономической формации или наконец накопился информационный прогресс, который ведет к коренным изменениям в мышлении и культуре. Но что-то происходит очень серьезное, и результаты мне, по крайней мере пока, непонятны».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«В современной бизнес-среде для каждого руководителя одним из главных качеств должен быть оптимизм».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Все слишком быстро меняется, сокращаются циклы. Например, во время январских событий все задумались о возможностях банка продолжать оперировать в условиях отсутствия интернета. Далее февральские события, санкции, изменения денежных потоков, валютный контроль спровоцировали нас заново перестраивать практически все наши процессы. Также цифровизация меняет сознание и реальность. Если раньше мы жили в парадигме, что мы не растем в головном банке, а растем только в филиалах за счет осуществляемых продаж, то сейчас массовый сегмент уходит в цифру, и прежняя парадигма совсем неактуальна. Я убежден, что изменения продолжатся, руководитель должен быть адаптивным, гибким, открытым новому сегодня. В современном мире текущая инфраструктура и модель организации могут стать неактуальны уже через 2-3 года. Упустив изменения, можно не успеть догнать. Поэтому адаптивным и гибким надо быть всегда».

**Бекжан Пирматов**  
ForteBank

«Успешный руководитель – это стратег, который умеет объединять людей вокруг общего видения».

**Мурат Алиханов**  
1Fit

«Главные качества для руководителя – нестандартное мышление и креативность».

**Марат Жуман**  
Atasu Group

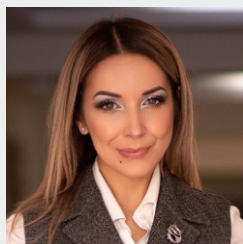




# Руководители в лицах



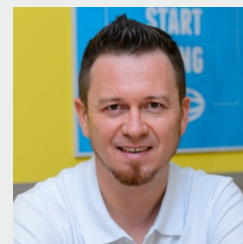
**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



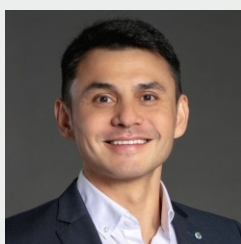
**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания  
«Казгипронефтетранс»



**Алексей Ли**  
Arbuz.kz



**Алексей Сидоров**  
Silkway Group



**Алексей Хегай**  
TSPM.



**Анна Дю**  
Noventiq



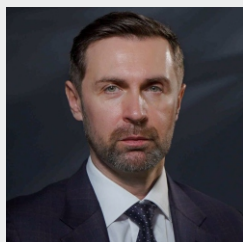
**Арминас Мацевичус**  
STADA



**Аскар Байтасов**  
abr



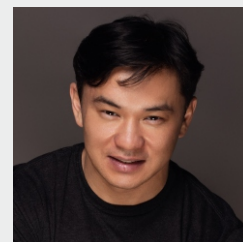
**Бекжан Пирматов**  
ForteBank



**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань



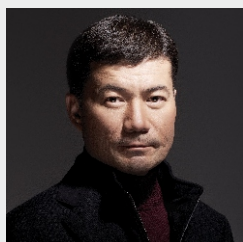
**Болтабек Оспанов**  
Smart Satu



**Валихан Тен**  
World Class Almaty



**Досжан Жусупов**  
Cerebra



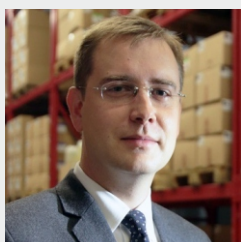
**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies



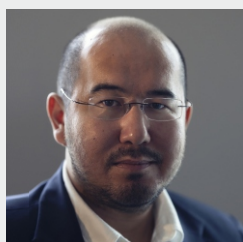
**Еркин Длимбетов**  
Ordamed



**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал



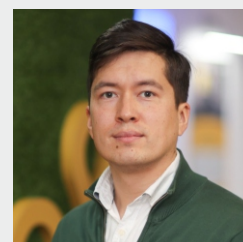
**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



**Ильяс Иссатаев**  
Invictus Fitness



**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group



**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан



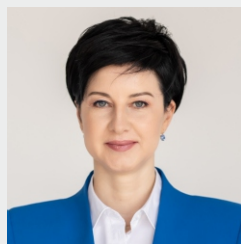
# Руководители в лицах



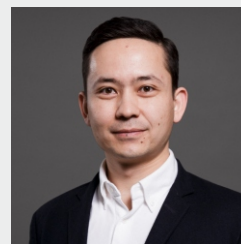
**Кирил Бачваров**  
Home Credit Bank



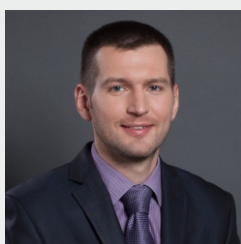
**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



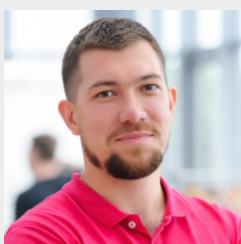
**Кристина Дорош**  
Visa Центральная  
Азия и Азербайджан



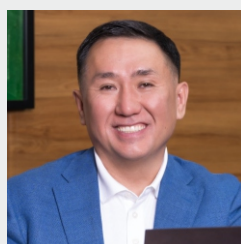
**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан



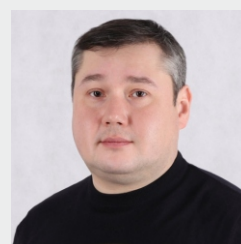
**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик



**Максим Мельник**  
Satu.kz



**Марат Жуман**  
Atasu Group



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан



**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Мурат Алиханов**  
1Fit



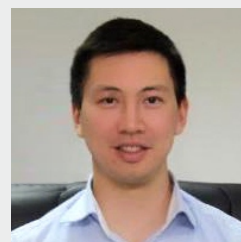
**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



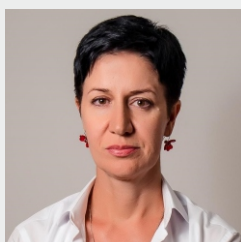
**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding



**Нурбек Садыков**  
qCloudy



**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium



**Оксана Бричевская**  
HeadHunter



**Олжас Джунусов**  
Казфосфат



**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан



**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

# Руководители в лицах



**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



**Хуан Карлос Эскобар**  
Philip Morris Kazakhstan



**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов  
«БАО noodle&sushi»,  
«Пинта», «Томато»,  
«The Банка», «Paul»

# Методология исследования

В Казахстане в исследовании приняли участие 68 руководителей частного бизнеса, более половины опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, финансовой, энергетической, нефтяной, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанного бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив роста казахстанской и глобальной экономик, бизнес-угроз, влияющих на бизнес, инвестиционного климата, трансформации бизнеса и отраслевых изменений в перспективе 10 лет, а также о рисках изменения климата. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, влияющих на Казахстан и их бизнес в частности, а также о сотрудничестве с государственными органами. Интервью в Казахстане были проведены в период с ноября 2022 года по февраль 2023 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все должности руководителей указаны на момент проведения интервью. Все личные интервью и электронное заполнение анкет, в которых были представлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности. Примечание: не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100% в результате округления процентов и исключения следующих ответов: «не могу сказать определенно», «не знаю», «отказ от ответа».



# Над исследованием работали:

## **PwC:**

Дана Инкарбекова,  
Наталья Лим,  
Виктория Горланова,  
Марина Ким,  
Марина Мальченко

## **Редакционная поддержка:**

Анна Резник,  
Forbes Kazakhstan

## **Фотографы-портретисты:**

Станислав Антонов,  
Андрей Лунин, Тимур Эпов

## **Контакты PwC:**

**Дана Инкарбекова**  
Управляющий партнер  
PwC Казахстан  
dana.inkarbekova@pwc.com

**Наталья Лим**  
Партнер,  
Лидер консультационной практики  
в регионе Евразия  
natalya.lim@pwc.com

**Вопросы по исследованию  
и запросы СМИ  
просим направлять:**

**Виктория Горланова**  
Консультационные услуги  
viktoriya.gorlanova@pwc.com

## **Офисы PwC в Казахстане:**

### **Алматы**

Бизнес-центр «AFD», здание «А»,  
4 этаж, пр. Аль-Фараби, 34  
Алматы, Казахстан, A25D5F6  
Т: +7 (727) 330 32 00

### **Астана**

Бизнес-центр «Q2», 4 этаж,  
пр. Кабанбай батыра,  
дом 15/1, район Есиль,  
Нур-Султан, Казахстан, Z05M6H9  
Т: +7 (7172) 55 07 07

### **Атырау**

Гостиница «River Palace», 2 этаж,  
офис 10, ул. Айтеке би, 55  
Атырау, Казахстан, 060011  
Т: +7 (7122) 76 30 00

**[www.pwc.com/kz](http://www.pwc.com/kz)**

© 2023 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсуотерхаусКуперс 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.