

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

# Проживая новую реальность

# Обращение управляющего партнера PwC Узбекистан, Абдулхамида Муминова

Мы рады представить вам результаты 2-го узбекистанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках 26-го глобального проекта PwC CEO Survey. В этом году в глобальном исследовании PwC приняли участие 4 410 руководителей частного бизнеса из 105 стран. Для подготовки узбекистанского выпуска CEO Survey нами были опрошены 38 руководителей частного бизнеса.



В этом году мы проводили наше исследование в Узбекистане во второй раз. Мы рады, что нам удалось побеседовать с большим количеством руководителей из различных отраслей частного бизнеса. Это позволило нам оценить состояние компаний в Узбекистане с разных сторон и получить более объективное представление о ситуации в экономике страны глазами предпринимателей.

При подготовке данного исследования, нами было принято решение сфокусироваться на анализе влияния событий, происходящих в мире и внутри страны, на бизнес-процессы, доходность и трансформацию частного бизнеса.

Больше половины руководителей частного бизнеса в Узбекистане (55%) прогнозируют снижение мировой экономики в 2023 году, как и большинство их коллег во всем мире (73%), которые также предполагают снижение. В качестве основных причин спада респонденты отмечают: подверженность экономики геополитическим рискам и их возможным последствиям, таким как рост процентных ставок, инфляция и нарушение цепочек поставок.

Несмотря на события происходящие в мире, 76% бизнесменов в Узбекистане ожидают роста экономики страны. Прогнозируемый рост обусловлен внутренним потенциалом Узбекистана, притоком иностранных инвестиций, компаний и частных лиц, приватизацией и реформами, направленными на улучшение бизнес-среды, а также стратегией развития намеченной руководством страны.

Что касается угроз, которым подвержены компании в Узбекистане, руководители в большей степени отмечают геополитические конфликты (47%), инфляцию (45%) и риски для здоровья (34%), причем высокая подверженность сохраняется как в перспективе 12 месяцев, так и в перспективе 5 лет.

Рост озабоченности этими факторами обусловлен геополитической обстановкой в мире, повышением процентных ставок центральных банков, возможными экономическими трудностями и неопределенностью.

Актуальность темы экологического, социального и корпоративного управления (ESG) растет во всем мире. В Узбекистане же соответствие бизнеса целям ESG, в частности в вопросах декарбонизации только набирает обороты. Так, если в прошлом году только 10% предпринимателей в Узбекистане приняли на себя обязательство по декарбонизации бизнес-модели, в нынешнем году данное обязательство взяли на себя уже 17% респондентов. Тем не менее страновые показатели по-прежнему отстают от показателей по всему миру: 34% предпринимателей в мире планируют инвестиции в данную область. Наблюдается разница и в планах по инвестициям в альтернативные источники энергии, только 23% местных CEO планируют вложения в данную область по сравнению с 31% CEO в мире. Озабоченность климатическими рисками также только начинает развиваться в Узбекистане. Для предпринимателей Узбекистана в первую очередь это выражено влиянием на цепочку поставок, что может привести к задержкам, пересмотру сырьевых маршрутов и снизить производственные возможности. Что касается их коллег из других стран, 42% опрашиваемых бизнесменов отметили влияние климатических рисков на цепочку поставок. Влияние этих рисков на профиль затрат, включая соблюдение новых правил, амортизацию активов и соблюдение страховых обязательств в Узбекистане ожидают 37% респондентов, в мире – 50%

Квалифицированный и адаптивный персонал остается главным приоритетом государственного управления по мнению бизнеса. Этот приоритет отметили 62% респондентов, что на 12% больше, чем в прошлом году. Эффективность же достижения

этой цели снизилась по сравнению с прошлым годом - 18%, и составила 9% по мнению участников опроса. Руководители в Узбекистане отмечают, что регулярно сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров и необходимостью привлекать специалистов из-за рубежа.

Инвестиционная привлекательность страны также вошла в топ ключевых приоритетов развития Государства, ее отметили 43% респондентов, что в 2 раза больше, чем в прошлом году (23%), так как этот фактор значительно влияет на доходность бизнеса. В число основных приоритетных целей развития государства также вошли борьба с коррупцией (32%), верховенство права (30%), развитие инфраструктуры, включая цифровую (27%), а также предсказуемая макроэкономическая среда (22%).

И в завершении опроса, мы предложили респондентам ответить на традиционный вопрос: "Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде?". Лидирующие позиции заняли такие качества, как способность адаптироваться в постоянно трансформирующейся бизнес-среде, целеустремленность и эмпатия.

Мы благодарим всех участников нашего опроса, уделивших время для личной встречи и заполнения онлайн-опросника. Открытость и высокий уровень профессиональных навыков респондентов позволили сделать данное исследование всесторонне объективным и информативным. Надеемся, что результат наших совместных усилий будет способствовать более глубокому пониманию бизнес-процессов происходящих в Узбекистане, а также позволит корректно оценить насущные проблемы и потенциальные возможности нашей Республики.

# Содержание:

## 2 Частный бизнес в Узбекистане

- Перспективы развития экономики Узбекистана и мировой экономики 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 бизнеса
- Запланированные инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев
- Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев
- Бизнес и сотрудничество с различными группами, включая некоммерческие организации
- Изменение инвестиционного климата в Узбекистане за 2022 год

## 19 Климатические изменения, риски и частный бизнес

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

## 23 Доверие к 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

## 28 Взаимодействие с государством

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

## 31 Лучшие в 2022 году

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

## 33 Руководители в лицах

## 34 Методология исследования

# Частный бизнес в Узбекистане

## Тема

### Перспективы развития экономики Узбекистана и мировой экономики по мнению респондентов

Руководители частного бизнеса в Узбекистане предполагают снижение мировой экономики (55%) в 2023 году, как и большинство их коллег во всем мире, которые также предполагают снижение (73%). В качестве основных причин спада были отмечены: подверженность экономики геополитическим рискам и их возможным последствиям, таким как рост процентных ставок, инфляция и нарушение цепочек поставок, оказывающих влияние на весь мир. 76% бизнесменов в Узбекистане ожидают роста экономики страны, 16% – снижения. Прогнозируемый рост обусловлен потенциалом Узбекистана, притоком иностранных инвестиций, релокацией компаний и частных лиц, приватизацией и реформами, направленными на улучшение бизнес-среды, а также стратегией развития, намеченной Руководством страны. На данный момент Узбекистан является второй самой перспективной экономикой в регионе Центральной Азии\*.

«В Узбекистане, надеюсь, экономический рост составит не менее 6%, потому что растут инвестиции в страну и продолжается тренд на экономические реформы, как либерализация экономики. Благодаря инвестициям доходы населения растут, что способствует экономическому росту. Безусловно, помимо этого, есть и инфляционные процессы, но учитывая нынешний приток инвестиций, рост, надеюсь, составит не менее 6%».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

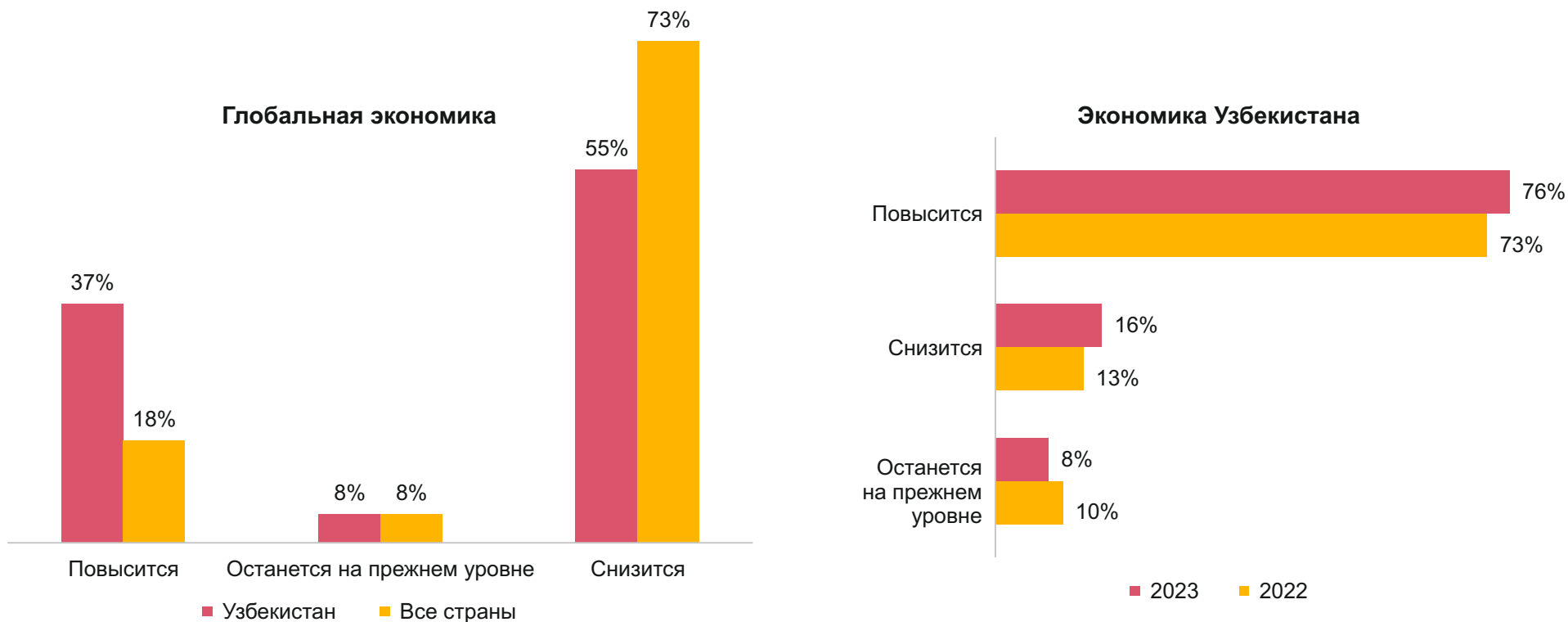
«Экономическая ситуация говорит о том, что в течение 12 месяцев глобальный рост, вероятно, сократится. Однако, мне почему-то кажется, что к концу этих 12 месяцев он должен возрасти, пока умеренно. А дальше посмотрим, насколько долгосрочными окажутся высокие процентные ставки и будут ли они дальше возрастать. Всё же, имеется ощущение, что следующие двенадцать месяцев, будут не очень благоприятными с точки зрения глобального экономического роста, но к концу года есть надежда на улучшение.

Что касается Узбекистана, то, по всей вероятности, ситуация будет менее драматичной, но все же, мы ожидаем более умеренного роста, чем в прошлом году, когда ВВП вырос порядка 6%. То есть, я предполагаю, что в ближайшие 12 месяцев этот рост будет немного ниже, но затем, возможно, начнет возрастать».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Честно скажу, не сильно погружен в макроэкономические исследования Республики Узбекистан по причине их слабого воздействия на мой текущий бизнес, если так говорить. Буду отталкиваться от общей мировой ситуации и потом постараюсь привязать это к Узбекистану. Глобальный экономический рост - в 2023 году по сравнению с 2022 годом, я склоняюсь к варианту между "останется на прежнем уровне" и "немного снизится". Экономический рост Узбекистана - немного снизится. Если мы говори де-юре, наверное, немного повысится, если де-факто, то я считаю, что мировая тенденция безусловно влияет на Узбекистан, либо фактически это будет на прежнем уровне, либо также немного должно снизиться».

**Искандар Юсупов**  
Sello



\*Согласно отчету Евразийского банка развития - Экономика Центральной Азии, новый взгляд.

## Тема

# Перспективы развития узбекистанской и мировой экономик по мнению респондентов

«Мировой ВВП умеренно уменьшится в следующие 12 месяцев. Снижение, в первую очередь, обусловлено происходящими сейчас глобальными событиями. Допустим, COVID-19 с отставанием повлиял на экономику, и последние экономические события, такие, как война в Украине, инфляция, увеличение процентных ставок ФРС США как раз таки начнут сказываться на мировой экономике в течение следующих 12 месяцев, потому что в результате удорожания капитала снизится уровень инвестиций.

ВВП Узбекистана - немного снизится. Повлияют те же факторы, что и на мировую экономику, но так как эффект от спада мировой экономики меньше в развивающихся странах, чем в развитых, в Узбекистане ВВП уменьшится незначительно».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«Я считаю, что темпы роста мировой экономики немного снизятся из-за потрясений, которые происходят на протяжении последних 3-х лет: пандемия, пост-пандемия, политическая обстановка в Европе, вызванная ситуацией между Россией и Украиной, которая, я думаю, очень сильно повлияет, и соответственно темпы роста снизятся.

Экономический рост Узбекистана - немного повысится. Так как Узбекистан развивающаяся страна, то думаю, наш ВВП немного повысится».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«В связи с текущей мировой ситуацией я полагаю, что глобальный экономический рост будет продолжать снижаться на уровне 2–3 процентов в год.

Что касается Узбекистана, ожидаю умеренный рост, только если не произойдет значительных изменений.

Ведь как мы знаем должны произойти значительные геополитические изменения, чтобы рост выглядел как очень сильный прыжок вперед».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Я достаточно твердо уверен в экономическом росте Узбекистана. Объявили, что рост ВВП составил 5,5%, считаю этот показатель реальным.

Насчет мировой экономики я думаю, что рост ВВП постепенно вернется к прежним показателям, так как шоки, связанные с пандемией прошли, инфляция на глобальном уровне стабилизируется и экономики уже адаптируются к текущей войне в Украине.

Всё это указывает на то, что к концу года ключевые ставки скорее стабилизируются».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«Я ожидаю, что рост глобальной экономики останется на том же уровне, примерно 2.5%. Это связано со всеми нынешними вызовами такими как вызовы в сфере здравоохранения - например пандемия все еще не прекратилась. А также вызовами, связанными с геополитическими конфликтами – специальная военная операция и все санкционные последствия на Россию и на Евразийский регион. Также это связано с определенным рода ослаблением экономик США и стран Европы.

Узбекистан, как мы знаем, быстрее всех развивался в нашем регионе, что уже было довольно большим положительным фактором, поэтому я думаю, что в дальнейшем рост сохранится и останется на прежнем уровне - 5.2%».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«Экономика Узбекистана сейчас однозначно на траектории роста, причем я считаю, что этот рост двукратный».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



## Тема

## Угрозы, влияющие на бизнес

Руководители в Узбекистане в большей степени опасаются геополитических конфликтов (47%), инфляции (45%) и рисков для здоровья (34%), причем обеспокоенность этими факторами сохраняется как в перспективе 12 месяцев, так и в перспективе 5 лет. В топ-3 бизнес-угроз для предпринимателей в мире входят инфляция (40%), макроэкономическая волатильность (31%) и геополитические конфликты (25%). Рост озабоченности этими факторами обусловлен геополитической обстановкой в мире, повышением процентных ставок центральных банков, возможными экономическими трудностями и неопределенностью. На фоне обострения внешнеполитической ситуации в конце марта на мировых рынках наблюдался дефицит основных потребительских товаров, а рост цен зафиксировал самые высокие показатели за последние 40 лет. Многие страны ввели некоторые ограничения на импорт и экспорт, что нанесло серьезный удар по системе логистики и доставки. Это привело к глобальной продовольственной инфляции, а также к резкому росту цен на энергоносители. В первом квартале 2023 года наблюдалось значительное ускорение годовых темпов инфляции практически во всех странах. Что, в свою очередь, вызывает опасения относительно сохранения влияния внешних рисков на Узбекистан в среднесрочной перспективе.

Что касается подверженности компаний угрозе изменения климата в перспективе года, ее уровень составляет 26% в Узбекистане, и 14% во всех странах.

Уровень подверженности бизнес-угрозам,  
Узбекистан



Уровень подверженности бизнес-угрозам,  
в перспективе 12 месяцев



## Тема

### Угрозы, влияющие на бизнес

«**Рост цен** - так как Китай заблокировал перевозку жиров, сильно выросли расходы на логистику и, в целом, нарушилась вся цепочка поставок. Во-первых, она сильно удлинилось по времени. Во-вторых, значительно выросла в цене. То есть, если до пандемии наши расходы на перевозку одного контейнера из Индонезии прямо в Ташкент, условно, составляли 4,5 тыс \$, сейчас, по последним имеющимся у меня данным, перевозка одного контейнера составляет 9 тыс \$, если везти через Китай. Мы сейчас не пытаемся через Китай, потому что перевозка занимает минимум 3 месяца, и невозможно замораживать такое количество денег. Мы вот сейчас пытаемся провезти через Карачи, через него цена составляет около 6 тыс \$. В результате нам пришлось поменять всю цепочку поставок через Пакистан. По времени где-то в 1,5 месяца должны уложиться. Это наш первый опыт. На самом деле с Пакистаном очень сложная ситуация, потому что законодательство страны не позволяет проходить транзиту.

**Макроэкономическая волатильность** - низкий уровень подверженности. Мы продаем продукты, на них спрос не очень эластичный, так или иначе покупают. Единственное – возможен отток от дорогих брендов к более дешевым, но мы производим товары разных сегментов и разных ценовых категорий, поэтому мы в плане более-менее устойчивы.

**Инфляция** - умеренный уровень подверженности. Инфляция, конечно, оказывает влияние, но не такое радикальное. Всегда, когда идет повышение цены, спрос немного сокращается, потом восстанавливается.

**Изменение климата** - климатическим рискам мы подвержены, особенно как только становится теплей, у нас падают продажи. Надо, чтобы погода в Узбекистане была, как в Сибири. Например, прошлым летом у нас просто встали продажи, так как лето было самым жарким.

**Социальное неравенство** - минимальный уровень подверженности. Внутри компании нет социального неравенства, мы предоставляем равные права и возможности для сотрудников, независимо от гендера, нации или вероисповедания.

Внешне, я думаю, что то же самое.

**Геополитические конфликты** - высокий уровень подверженности. Санкционная история с Россией немного осложняет жизнь, потому что в первую очередь, из-за санкций возникли трудности с оплатой сырья, а подсолнечное масло — это один из компонентов производства маргарина, и мы бегаем от одного банка к другому, только в один прибежали - его закрыли, приходится в другой бежать. Подсолнечное масло, особенно в случае дистрибуции, низко маржинальный продукт, на него низкие наценки. Оплата в рублях, из-за невыгодного курса, приведет к удорожанию маргарина на 3–5 или 7%. И вот этот спред очень сильно мешает.

**Кибер-риски** - мы значительно подвержены кибер-рискам, на нас была кибератака. Наша система практически выдержала, не смогли залезть в 1С базу, но все наши текстовые файлы, картинки, фото заблокировали и потом пытались предложить нам разблокировать их за деньги. Это была внешняя атака, одновременно была атака на несколько компаний: на страховые компании, нас и еще кого-то. У них были заблокированы все клиентские базы, они ничего не могли сделать, поэтому заплатили. Но мы сейчас еще больше усилили охрану, мы работаем в этом направлении, потому что риски действительно высокие, и чем дальше, тем уровень автоматизации выше, соответственно, выше риски.

**Риски для здоровья** - подверженность нашей компании на высоком уровне. Пандемия повлияет, если снова заблокируют все, например, передвижения по республике. Хотя в прошлый раз пандемия сыграла нам на руку, поскольку все наши сотрудники официально трудоустроены. Мы очень быстро получили разрешение и, как раз таки весной прошлого года продажи были выше, чем в сезон. Но так или иначе все равно воздействие есть, не известно, как это будет в следующий раз.

Из тех рисков, что не указаны в списке: Биржевые цены на сырье, а именно на жиры, все мировые цены на жиры так или иначе имеют корреляцию друг с другом. Допустим, если на бирже стоимости пальмового масла значительно вырастет, следом подтянутся цены на все остальные масла.

Ну, и наоборот. Во время пандемии был значительный рост цен на сырье, примерно на 300–400%, сейчас идет обратный процесс, идет откат цен. Ну и для нас хорошо, чтобы не было обратно процесса, взлета немыслимого. Сейчас цены на наши сырьевые товары, в целом, снижаются, суммарно где-то на 4%, где-то на 2%. Есть несколько факторов: 1. Основной поставщик пальмового масла, родоначальник - Малайзия, но поскольку территория Индонезии намного больше, сейчас основной спрос приходится на индонезийское пальмовое масло, но при этом собственниками индонезийских компаний являются малайцы. Во время пандемии на плантациях работали, в основном, индусы, их всех отправили домой и, в результате чего плоды просто гнили на деревьях, так как их некому было собирать. Из-за этого спрос, особенно после окончания пандемии, резко вырос, а предложение сильно отставало. Отсюда такой вот взрывной рост цен на масло жировое».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«**Макроэкономическая волатильность** - очень сильно влияет, как и в любой отрасли FMCG (Fast-moving consumer goods - товары повседневного спроса).

По сути, уровень потребления - хороший индикатор экономической ситуации. В развивающихся странах из-за эффекта мультипликатора рост ВВП влечет за собой более значительный рост потребления домохозяйств и вызывает обратный процесс при снижении ВВП.

**Инфляция** - имеет высокий уровень влияния. Наверное, чуть меньше, чем общая макроэкономическая ситуация, все-таки мы в той сфере, где эластичность спроса по цене ниже, ведь люди не перестанут потреблять. Естественно, может появиться спрос на более дешевые продукты, а возможность продавать какие-то премиальные продукты снизится, ну и конкуренция сильно повысится.

**Изменение климата** - низкий уровень подверженности, с одной стороны, здесь есть скорее возможности для нашей компании, чем угрозы, так как мы, наверное, чуть лучше, чем средние игроки на рынке, готовы к климатическим изменениям. Мы не опираемся на текущую ситуацию с очень дешевым электричеством и с почти полным отсутствием каких-либо стимуляционных мер или, наоборот, карательных мер, связанные с климатом. Риск есть, потому что все равно есть какие-то физические расходы, например, стоимость бензина.

Риск есть, потому что все равно есть какие-то физические расходы, например, стоимость бензина, газа и так далее, которая при чуть большем внимании со стороны государства к климату, очевидно, должна возрасти.

**Кибер-риски** - высокий уровень подверженности. Мы уже сталкивались с ними, поскольку активно идем по пути автоматизации. Мы полностью поменяли ERP (планирование ресурсов предприятия) под 1С и еще несколько программ, конечно, уровень нашей автоматизации, с развитием информационных технологий с сильно повышается, любые хакерские атаки могут очень сильно остановить бизнес. Из облачных платформ у нас есть Anaplan, но, даже с облачным решением в прошлом году “горел” облачный центр в Германии. Поэтому даже при использовании облачных решений есть определенные риски».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«**Макроэкономическая волатильность** - 12 мес - я думаю, умеренный уровень подверженности, так как макроэкономическая волатильность в текущие 12 месяцев присутствует. В течение 5 лет - затрудняюсь ответить, так как 5-ти летний, ну за 12 месяцев я точно могу сказать, это не просто, как потерю мы выбираем. Для меня есть определенные триггеры, например,

## Тема

### Угрозы, влияющие на бизнес

Президент подписал Указ “О внесении изменений в законодательство Республики Узбекистан по микрозаймам”, то есть теперь можно микрозаймы брать и на импортные товары, я вижу, что сейчас идет поддержка конкретно направления моего бизнеса - “e-commerce”, поэтому в отношении 5-ти летнего цикла, я сейчас не могу сказать. **Инфляция** - следующие 12 месяцев и 5 лет - высокий уровень подверженности. Это связано с тем, что сейчас массово отказываются от доллара, а у нас очень большая привязка к доллару, не понятно, как это отразится на нас. Сейчас даже не знаю, покупать доллары или продавать.

**Социальное неравенство** - мой ответ скорее относится к финансовому неравенству - высокий уровень подверженности. Честно, наверное, остальные факторы не особо влияют, за исключением фактора религии. В плане того, что в настоящее время очень сильно меняется потребность в инструментах финансирования, например микрозаймы, микрофинансирование отпадают, и нам приходится банковские продукты переделывать под нормы исламского финансирования, потому что в Узбекистане становится важным кредит или проценты. Если смотреть в ключе неравенства доходов, то я считаю, что мы будем значительное подвержены в течение следующих 5 лет, потому что сейчас я вижу явное расслоение, и эта разница только растет. На 12 месяцев - высокий уровень».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«**Макроэкономическая волатильность** - относительно нашей компании, в рамках “AKFA Group”, в ближайшие 12 месяцев - низкий уровень подверженности. Если смотреть в перспективе 5 лет, то умеренный уровень подверженности, если не будет каких-то определенных стратегических инициатив. **Инфляция** - низкий уровень подверженности в ближайшие 12 месяцев. В перспективе 5 лет - высокий уровень.

За счет инфляции жизнь становится дорогой, и в контексте нашего менталитета образование все-таки не первый приоритет, куда тратиться деньги. **Изменение климата** - минимальный уровень в следующие 12 месяцев. Низкий уровень в перспективе 5 лет, так как озабоченность изменением климата только начинает проявляться в нашей стране. **Социальное неравенство** - минимальный уровень в течение 12 месяцев, и умеренный в перспективе 5 лет в случае если будут предприниматься инициативы».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«**Макроэкономическая волатильность** - до пандемии люди могли планировать, предполагать, с какими угрозами компания может столкнуться. Учитывая специфику нашей компании, мы очень заботимся об экологии. Например, в Египте у нас очень большой сельскохозяйственный проект. А для сельскохозяйственных угодий применяют различные химикаты, которые остаются в земле и вымываются с водой. В итоге там выходит очень загрязненная вода, мы ее очищаем перед тем, как сливать в реку. Но сейчас из-за нынешних угроз ситуация иная. Если в Европе раньше экология играла ключевую роль, то сейчас начинают эксплуатацию угольных шахт и т. д., и получается, что экология подождет, сейчас надо выживать. Это создает нам бизнес-угрозу, потому что фокус нашей компании направлен на проблемы экологии, которые будут только увеличиваться.

**Инфляция** - низкий уровень подверженности, она не сильно на нас влияет. До пандемии деньги были дешевые, а сейчас процентная ставка немного увеличилась. Наш плюс заключается в том, что, что мы не используем заемные средства. Инфляция скорее влияет на тех, кто занимается строительством, железобетонными изделиями, а у нас больше услуги, поэтому мы не сильно подвержены инфляции. Безусловно стоимость денег растет, и мы стараемся в каждом контракте включить угрозы, связанные с инфляцией. Например, год назад мы подписали контракт, так как это наш

первый проект с участием узбекистанской стороны, процесс идет достаточно долго и сложно. Прошло уже больше года, а цены на момент подписания и нынешние уже различаются, поэтому мы стараемся обезопасить себя и включать инфляционные риски в контракт. Поэтому угроза есть, но влияние не сильное.

**Геополитические конфликты** - умеренный уровень подверженности. Мы разрабатывали большой проект в России. После текущего конфликта мы приняли решение закрыть проект. Можно сказать, что это потеря бизнеса. Но есть и другая, положительная сторона для нашего бизнеса. Компания “Metito”, как пионеры, первыми запускают проекты в странах с формирующимся рынком (emerging markets), Узбекистан служит отличным примером.

Проблем с поставками у нас нет, так как они идут из стран Ближнего Востока, оборудования как-такового нет, есть технология, бактерии, за счет которых происходит очищение. Если есть необходимость в оборудовании, то мы чаще используем японское, поэтому геополитические факторы не оказывают сильного влияния на нас, именно на Евразийском континенте.

**Кибер-риски** - низкий уровень подверженности. В Узбекистане у нас их особо нет. В целом, кибер-риски всегда присутствуют, например, вирусы троянские. Исходя из нашей работы, могу сказать, что безопасность очень сильно контролируется, потому что мы должны проходить многофакторную аутентификацию, мы не можем просто зайти и ввести пароль, мы должны переподтвердить его несколько раз. Мы признаем такие риски и полагаемся на виртуальное управление нашим бизнесом, у нас достаточно хорошая внутренняя система и защита всего “Metito”.

**Риски для здоровья** - низкий уровень подверженности. Влияние Covid-19 было двояким: угроза и возможность. Когда всех закрыли, я работал в японской компании. Японцы очень любят очные встречи, в результате, с одной стороны, компания очень много сэкономила на поездках, с другой, в нашей системе выросло количество местного персонала в штате. Раньше, когда приезжал коллега из Японии - его слушались, а теперь начали

полагаться на местный персонал, который может пойти на встречу. Вероятность существенных финансовых потерь низкая».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«**Макроэкономическая волатильность** - Я бы сказал умеренно, потому что от этого зависит благосостояние семей наших учеников, так как многие наши клиенты — это владельцы бизнесов. Стабильная макроэкономическая ситуация в стране абсолютно в наших интересах.

**Инфляция** - инфляция тоже влияет на нас, ведь в услугах, которые мы оказываем, значительную роль занимает валютный компонент, многие наши сотрудники являются экспатами, и оплата их труда привязана к доллару США, они не готовы привязывать свою зарплату к суму. Стоимость обучения в нашей школе в сумах, но в нее заложена годовая инфляция, потому что деньги, которые нам оплачивают сейчас, это не те же деньги, которые мы получим через год. Таким образом, для нас инфляция имеет высокий уровень влияния из-за предоплатной системы и привязки ключевых расходов к валюте.

**Изменение Климата** - минимальный уровень влияния – образование ценно в любую погоду. **Социальное неравенство** - давайте возьмем такой пример. По статистике у нас в школе, как и во многих частных платных школах, всегда больше мальчиков, чем девочек, например у нас в школе пропорция 65% на 35%, то есть 2/3 учеников это мальчики. Это связано с тем, что люди традиционно больше вкладывают в мальчиков, и это влияет на нас, потому что многих девочек, семьи которых могут позволить отдать, не отдадут в такие школы. Этот вопрос актуален по всему миру, но в целом у нас такая статистика из года в год, хотя девочки на самом деле имеют огромный потенциал, ведь некоторые вопросы они способны решать неординарно что может принести большую ценность. Для этого пункта я бы выбрал умеренный уровень влияния.



## Тема

### Угрозы, влияющие на бизнес

**Геополитические конфликты** - я бы выбрал значительное влияние, потому что наши ученики и учителя в основном являются иностранцами. Например то, что произошло в России вызвало значительный отток учеников и учителей из российских кампусов, в то время как в Узбекистане мы наблюдаем обратный эффект. То есть в случае, если в стране происходит какой-то геополитический конфликт, экспаты сразу покидают ее, а мы очень зависимы от их присутствия в стране».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

**«Социальное неравенство** - 12 месяцев - умеренный, 5 лет - умеренный. В Узбекистане уже, в принципе, я считаю высокий уровень социального неравенства. На бизнес "Корзинки" социальное неравенство имеет прямое влияние. Так, одним из сдерживающих факторов для нашего роста является отсутствие среднего класса. Расслоение и неравенство в доходах общества не позволяет стремительно развиваться сектору современной торговли, потому что средний чек в 5.5 наименований на сумму \$10 — это очень мало по международным бенчмаркам, а у нас большинство людей так и покупают. Мы также видим, что они не покупают большое разнообразие продуктов - в основном, овощи, бакалею и мясо, что показывает, что наше общество привязано к базовым товарам, а это следствие отсутствия среднего класса. И такое социальное неравенство у нас больше связано с финансовым достатком, чем с полом, этнической принадлежностью или расой. Гендерное неравенство на наш сектор не имеет влияние - наоборот, результаты исследований показывают, что в большинстве семей именно женщины принимают решение о покупках продуктов. Но, когда речь идет о покупке товаров долгого пользования: бытовая техника и даже одежда, влияние мужчин вырастает. Мы заметили такую интересную особенность. Глобально в сети Red Tag 8% от оборота составляет выручка от продажи мужской одежды, в то время как в Узбекистане этот показатель - 17%.

Это связано с тем, что во многих регионах деятельности сети Redtag одежду мужьям покупают женщины, у нас же мужчины покупают одежду сами. **Геополитические конфликты** - Я бы сказал, что угроза в течение 12 месяцев - низкая, даже минимальная, так же, как и в течение следующих 5 лет. Что происходит, это уже слишком много, вряд ли эта, итак, уже не самая хорошая ситуация может для нас значительно ухудшиться. Тем не менее, последствия геополитического конфликта на Россию будут играть решающую роль в этом вопросе и для нас.

**Кибер риски** - В течение 12 месяцев угроза от этого фактора - высокая, 5 лет - ниже, потому что инвестиции в обеспечение кибербезопасности идут значительные. В Узбекистане, например, компании даже не слышали про кибербезопасность, поэтому часто на слуху случаи, когда взламывают банки данных, платёжных систем и т. д. Мне же самому через день приходят сообщения о том, что мне нужно поменять пароль на Outlook, это чистый fishing: так совершенно незнакомые мне аккаунты пытаются получить доступ к нему. И я часто предупреждаю своих сотрудников, чтобы были осторожней и внимательней с обеспечением защиты своих аккаунтов и не велись на такие уловки. **Риски для здоровья** - Наверное, после COVID нельзя говорить, что угроза минимальная, поэтому я бы сказал в течение 12 месяцев и 5 лет - низкая».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

**«Геополитические конфликты** - умеренный уровень. Во многих случаях, когда я говорю умеренный уровень подверженности, я имею в виду, что не только ситуация глобально, но и ситуация в Узбекистане, а Узбекистан как нам известно все-таки довольно дипломатично умеет управлять политическими отношениями».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«Я считаю, что наша бизнес-модель очень устойчива против почти всех факторов, которые здесь указаны. Дело в том, что мы работаем в очень разных направлениях: автопром, новая энергетика, пищевая промышленность.

**Диверсификация продуктов** - один из самых сильных преимуществ нашей компании. **Климатические изменения.** Мы одна из первых компаний в мире, которая вложила миллиарды инвестиций в развитие технологий зеленой энергетике, например в производство зеленого аммиака».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



## Тема

## Шаги для смягчения воздействия геополитических конфликтов в перспективе 12 месяцев

Последствия геополитических конфликтов во всем мире вынуждают руководителей предпринимать шаги для смягчения их воздействия. 61% предпринимателей в Узбекистане корректируют цепочки поставок, 55% занимаются диверсификацией своих продуктов и услуг, а также 48% респондентов корректируют свое присутствие на имеющихся рынках или рассматривают выход на новые рынки. Что касается действий которые предпринимают их коллеги из других стран, 48% респондентов запланировали увеличение инвестиций в кибербезопасность и 46% корректируют цепочки поставок и присутствие на имеющихся рынках.

Интересно отметить, что инвестиции в кибербезопасность увеличивает всего 23% локальных респондентов, что в 2 раза меньше, чем число их коллег во всем мире.

Шаги для смягчения воздействия геополитического конфликта в перспективе 12 месяцев



«Занимаемся **корректировкой нашего присутствия на имеющихся рынках**. В настоящий момент конкуренция усиливается, особенно за счет притока российских и казахстанских товаров, так как в этих странах рынок сжимается. Уход с российского рынка иностранных брендов не коснулся рынка маргаринов, потому что этот рынок изначально был представлен только местными производителями. Все уходило на внутреннее потребление, а поскольку люди в этих странах начинают меньше потреблять из-за общего падения спроса, а производителям нужно развиваться, они приходят в нашу страну».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Рассматриваем корректировку цепочек поставок. Наблюдая изменения в нашем портфеле, мы работаем над привлечением новых контрактов, новых поставщиков, либо работаем с новыми странами. Являясь логистическим оператором для внешних клиентов и ряда связанных с этим услуг, развитие, освоение и выход на новые рынки – это не только ответ на кибер угрозы, но и естественный процесс успешного роста. На новые рынки мы также выходим. Наша компания в начале этого года вышла на рынок Киргизии, соответственно новые рынки – это продукты и услуги».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Для смягчения воздействия **геополитического конфликта** мы рассматриваем корректировку нашего присутствия на имеющихся рынках или выход на новые рынки - например Казахстан».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Мы рассматриваем **корректировку цепочек поставок**. В Узбекистане у нас не так много поставщиков для локальных проектов, а получилось, что мы полностью закрыли этот регион.

**Релокация рабочей силы** - частично есть.

Мы релоцируем рабочую силу не из-за геополитических угроз, а для более широкого использования квалифицированных кадров. Например, мы нашего сотрудника на месяц отправили в Дубай, ввиду небольшого количества работы здесь, и сейчас он помогает по другим проектам в мире.

**Диверсификацией наших продуктов / услуг** мы также занимаемся. Мы начали рассматривать другие страны, например, для сбыта бактериологических или других химикатов.

**Корректировку нашего присутствия на имеющихся рынках и / или выход на новые рынки** мы также рассматриваем. Мы всегда ищем новые товарные рынки. «Metito» как бы впереди паровоза, за последние 2 года компания во всех своих странах ( а их 8) первая пришла на рынок, работала над проектами на базе ГЧП».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

## Тема

### Шаги для смягчения воздействия геополитических конфликтов в перспективе 12 месяцев

**«Корректировка присутствия на имеющихся рынках»** - если смотреть с точки зрения группы компаний, то да, это запланированное мероприятие. В том числе, из-за ситуации, сложившейся сейчас в России, мы рассматриваем новые возможности на других рынках.

**Корректировка цепочек поставок** - да, если мы будем рассматривать группу компаний. Но и Узбекистанский кампус можно отнести тоже, например в плане поставок усложнилась логистика, допустим мебель мы привозим из Европы и сейчас это стало дороже, чем раньше, и мы конечно ищем и рассматриваем новые варианты, стараемся оптимизировать наши затраты.

**Релокация рабочей силы** - этот процесс тоже имеет место быть, определенная категория наших учителей из Российского кампуса перешли в Узбекистанский, из-за чего наш штат работников увеличился.

**Диверсификация товаров и услуг** - Мы провели ее в российских кампусах, но она была вынужденная, потому что там операторы экзаменов Pearson и Cambridge приостановили свою работу, и мы сейчас ищем решение как проводить экзамены. В России это последний год, когда можно сдать официально экзамены Cambridge, а Pearson - другой экзамен, там уже второй год нельзя сдать. Пока оптимальный вариант для наших учеников — это приехать и сдавать его в Узбекистане. И представляете, получается, что, будучи Кембриджской школой в России мы не можем сдать экзамены Кембридж. Это на самом деле связано с логистикой тоже, так как конверты с материалами для экзаменов эти компании отправляют только живую через DHL и подобные курьерские службы, а их сейчас в России нет».

**Рунар Салимуллин**  
M Cambridge International School

«Например, если ситуация в России ухудшится, то нам точно нужно будет **корректировать цепочки поставок**. Мы, кстати, уже значительно диверсифицировали свои поставки. Очевидно, что на данный момент мы сильно зависим от российского рынка. Если будет сильная деградация, это будет вызов. В этой связи, примечательно решение государства обнулить импорт многих важных продовольственных товаров из дальнего зарубежья».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

**«Корректировка цепочки поставок»** — это все связано. В то время, когда, вы вносите изменения в операционные процессы, вам приходится корректировать их цепочку поставок в соответствии с этими изменениями.

**Увеличение инвестиций в кибербезопасность** - этот процесс, конечно, идет, потому что, мы публичная компания, которая предполагает взаимодействие с акционерами, поэтому нам нужно обеспечивать конфиденциальность данных, кибербезопасность. По этой причине, мы однозначно повышаем инвестиции и внимание в этом секторе, и в целом, вводим цифровизацию в рамках всего бизнеса».

**Вацлав Гарант**  
Air Products

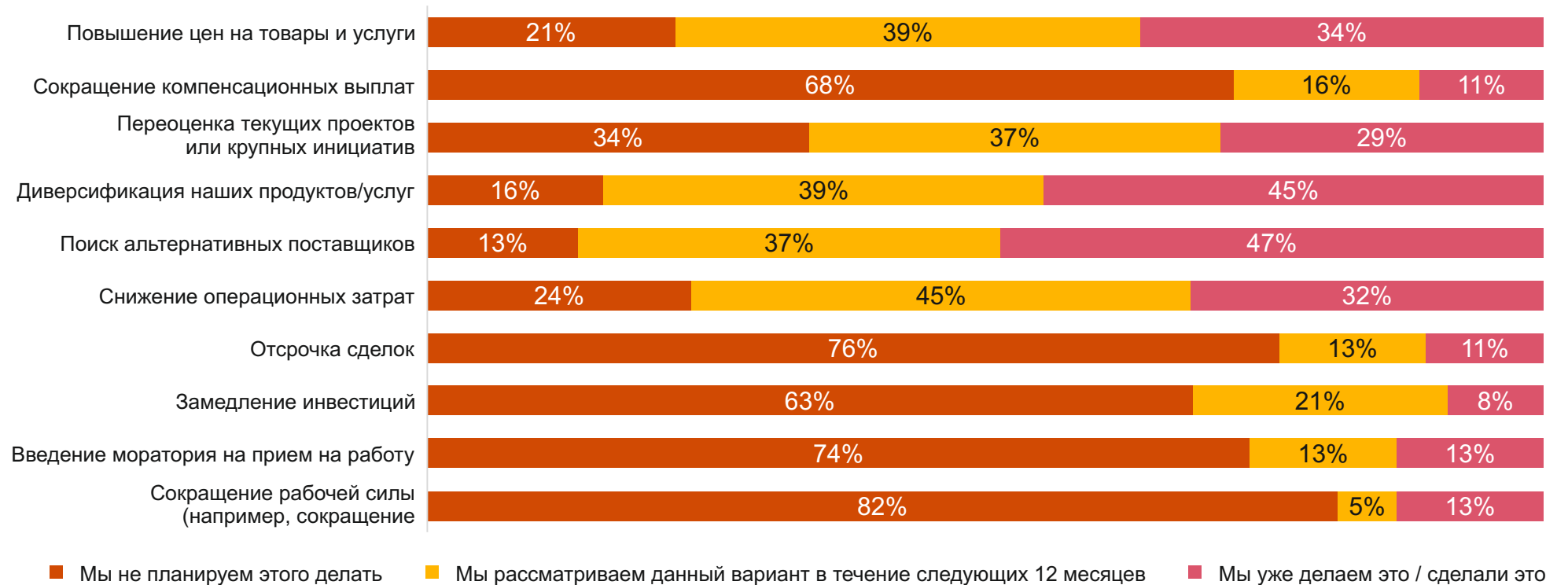


**Тема**

**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. Самыми распространенными среди уже принятых бизнесменами в Узбекистане мер являются поиск альтернативных поставщиков (47%), диверсификация продуктов и услуг (45%) и повышение цен на товары и услуги (34%). Важно отметить, что в большей степени, по словам респондентов, это происходит из-за увеличения цен на рынках соседних стран, роста расходов из-за нарушения цепочек поставок и инфляции. Переоценку крупных проектов и инициатив уже осуществили 29% предпринимателей в Узбекистане, однако замедление инвестиций провели всего 8% респондентов, отсрочили сделки - 11%. 68% CEO не планируют сокращать компенсационные выплаты (зарботные платы и бонусы), сокращение рабочей силы и введение моратория на прием на работу также не стоит в повестке большинства респондентов.

**Действия для смягчения последствий потенциальных экономических проблем и нестабильности в перспективе 12 месяцев**



«Повышение цен на товары и услуг обусловлено ростом биржевых цен, либо инфляцией и ростом курса доллара. Последние пару месяцев наши конкуренты повышают резко цены, цена на маргарин «Щедрое лето» выросла резко на 20%. Эта марка наш основной конкурент, мы планируем повышать, но не сейчас соответственно и не так резко».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Мы применяем всё из этих мер и работаем над снижением операционных затрат и над поиском новых альтернативных поставщиков. Повышение цен на товары и услуги, этого мы не делали, за исключением тех моментов, когда некоторые из входящих расходов приходится включать в стоимость цен на товары и услуги».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Сокращать персонал мы не планируем, наоборот, в рамках университета будем увеличивать. Замедление инвестиций - мы рассматриваем данный вариант в течение следующих 12 месяцев. Касательно активов, да, нужно максимально выжимать из того, что имеем и сейчас какие-то

крупные инвестиции делать, то есть мы более дроблено к этому подходим, мы больше фокусируемся на улучшении качества и повышении эффективности».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

## Тема

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

«Мы не планируем сокращать рабочую силу и вводить мораторий на прием сотрудников, наоборот увеличиваем.

Замедлять инвестиции мы также не планируем. Если смотреть геополитически, Россия и не была в приоритете. В приоритете был весь регион, а Россия и СНГ рассматривались как дополнительные рынки, поэтому инвестиции не замедляются, учитывая, что растет количество проектов.

Отсрочку сделок мы также не планируем. Мы сами не отсрочиваем, если не какие-либо внешние обстоятельства, например, другие финансовые институты не хотят инвестировать в тот или иной проект.

Снижать операционные затраты мы рассматриваем. Мы скорее не снижаем затраты, а оптимизируем. Переоценкой текущих проектов занимаемся, учитывая ситуацию в России».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«К другим кампусам мы уже применяем все из этих мер. То есть в российских кампусах было и сокращение рабочей силы и классы объединялись, потому что там у нас был достаточно большой отток детей. Новые рабочие места мы не открывали. С точки зрения перспективы развития, эта ситуация значит как "worst case scenario". В том числе мы рассматриваем снижение операционных затрат, а также по другим пунктам всегда есть доля вероятности. По некоторым пунктам она более вероятна, например по поиску новых поставщиков мы это делали и делаем, повышение цен на услуги – в российских кампусах не делали, в ташкентском кампусе мы только на размер инфляции повышали цены. Что касается переоценки текущих проектов мы движемся к этому вместе с снижением операционных затрат. С точки зрения сокращений в штате, может оно будет в других кампусах, но в Узбекистане мы, наоборот, расширяем свой штат на следующий год».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«**Сокращение рабочей силы.** Согласно политике нашего CEO, мы не сокращаем штаб, и так было даже во время COVID-19.

**Сокращение операционных затрат** - делаем ежедневно. Это связано с нашей стратегией по повышению эффективности - мы постоянно ведем работы в этом направлении, занимаемся поиском альтернативных, более выгодных поставщиков и т. д.».

**Вацлав Гарант**  
Air Products

«Сейчас наша компания на этапе роста. Мы рассматриваем снижение операционных затрат через оптимизацию наших процессов. Насчет переоценки текущих проектов или крупных инициатив - мы увеличили наши амбиции, потому что считаем, что находимся в достаточно благоприятной позиции для роста. Повышение цен на товары и услуги мы не планируем, а даже наоборот, нашей целью является их снижение, так как мы хотим расширять сеть и увеличивать поток клиентов, за счет привлечения покупателей, традиционно закупавшихся на базарах».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«Мы не планируем сокращение рабочей силы, у нас эффективно развитая компания, у нас всего 12 сотрудников, сокращать точно не будем. Замедления инвестиций не предполагается, только дополнительное инвестирование. Мы первоначально инвестировали 1,5 млн долларов США, затем объем инвестиций достиг 3,5 млн, на сегодняшний день уже 4,5 млн, предполагается доведение объема инвестиций в течение этого года до 6,5 млн, и до конца 2025 года - до 13 млн долларов США. Страховая компания прежде, чем принимать на себя обязательство, должна иметь достаточно капитала, чтобы отвечать по этим обязательствам, поэтому дальнейшее развитие и, как раз смена учредителей была связана с растущими потребностями компании в инвестициях в будущее.»

Новый инвестор готов постоянно вкладывать в соответствии с ростом компании, поэтому и было принято такое решение, для нас это очень важно. Поиск альтернативных поставщиков - опять же это связано не просто с вызовами, а с ситуацией на страховом рынке Узбекистана. Узбекистан — это рынок агентов. Агенты используются только для формальности, их деятельность не лицензируется, через агентов вытаскивают "откаты", мы пытаемся изменить эту ситуацию путем приглашения и привлечения на рынок как можно большего количества международных страховых брокеров и международных посредников, деятельность которых лицензируется.

Диверсификация товаров / услуг - ограниченное влияние, в любом случае мы к этому придем. В Узбекистане существует очень ограниченное количество страховых услуг, имеется в виду с точки зрения спроса и, поэтому мы будем в дальнейшем диверсифицировать.

Повышение цен на товары и услуги — это предполагается. Опять же это связано не только с вызовами, но и с состоянием страхового рынка в Узбекистане. Например, 8 лет назад AIG (American International Group, Inc.) застраховала гостиницу "Hilton" во время строительства, страховая премия тогда составляла 360 тыс. долларов США.

На сегодняшний день балансовая стоимостью "Hilton" составляет, наверное, больше 40 млн долларов США, а страховая премия - 32 тысяч долларов США. Премии, которые раньше были | в пределах 0.5–0.6 % от стоимости, теперь 0.01% от стоимости. Это один из показателей, такая ситуация продолжалась не только в сфере страхования имущества, но и в страховании финансовых рисков. Ставки по страхованию финансовых рисков составляли 1-2%, а теперь они опустились до 0.1%. То есть на сегодняшний день, в любом случае будет повышение цен, а именно ставок страховых премий, это часть оздоровления и правильного выстраивания страховых резервов».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

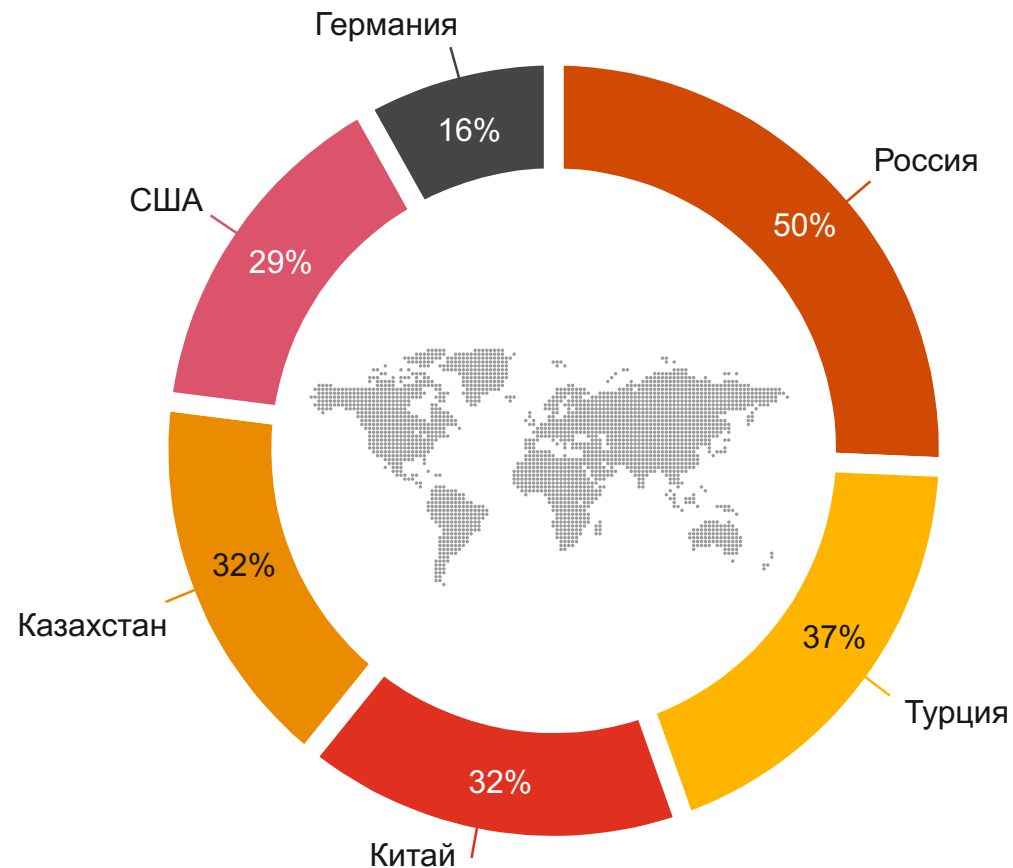


## Тема

## Наиболее важные страны для развития бизнеса

В этом году в топ-3 наиболее важных стран для перспектив роста доходов компаний в Узбекистане попали: Россия – 50%, Турция – 37%, Китай и Казахстан – по 32%. Россия остается лидером, являясь крупнейшей страной-партнером по внешнеэкономической деятельности: на нее приходится 19% товарооборота Узбекистана. (Управление статистики внешнеэкономической деятельности и торговли. *Внешнеторговый оборот Республики Узбекистан. - 2022 г., с. 4*). Учитывая растущую активность кахтурецких производителей и поставщиков, так и инвесторов, Турция занимает второе место и отмечается как один из крупнейших динамично развивающихся операционных партнеров страны. Являясь ближайшим и одной из крупнейших перспективных развивающихся стран в среднеазиатском регионе - Казахстан, также входит в топ-3 ключевых стран, разделяя позиции с Китаем, который является ключевым торговым партнером страны по направлению нон-фуд индустрии.

Наиболее важные страны для развития бизнеса



«Для нас наиболее важными странами являются - Индонезия, Малайзия и Россия, так как эти страны – три основных источника сырья».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Основная страна, как бы, наверное, это странно не прозвучало - Россия. Это, как и с точки зрения логистики, так и точки зрения потоков, ведь основным бизнесом у нас являются продукты питания. Поэтому, принимая во внимание доступ России на другие рынки, курс рубля, систему пошлин, а также то, что для Узбекистана в плане продовольственной безопасности и всего остального Россия исключительно важна. Вторая страна — это США. Ещё в прошлом году я бы не ответил так, но учитывая, что эта страна диктует уровень ликвидности, ставки на текущий момент и другие инструменты монетарной системы, соответственно, влияя на другие экономики, то я думаю, что для Узбекистана как для валютно-ориентированной страны, это исключительно важно. И третья страна - Турция. С точки зрения моего бизнеса, ее влияние растет. Она не очень большая на текущий момент, но, учитывая большую активность турецких производителей, переориентацию за счет пошлин Узбекистана, рост турецкого бизнеса и количество турецких поставщиков в портфеле в прошлом году, рост ее важности был значительным».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Первой наиболее важной страной для перспектив роста доходов моей компании я бы отметил Турцию, далее из стран Европы - это Латвия. Третья - Китай. Сама экосистема нашего бизнеса включает в себя три продукта - это Sello market, Sello logistics и Sello pay. Турция - Глобальное взаимодействие больше связано с Sello market и, как было сказано ранее, в прошлом году мы открыли Sello Турция, и, так как в Узбекистане на сегодняшний день существует огромный дефицит товаров как продовольственного, так и непродовольственного

характеров, как основной рынок, более подходящий для нашей аудитории, мы выбрали Турцию: в плане нон-фуда и в плане одежды. Таким образом, мы планируем обеспечить клиентов через наш маркет легальным доступом к турецкому рынку. Сейчас этот доступ мы это видим в виде баулов или нелегальной перевозки, а на нашей платформе, в Sello market, будет возможность покупать товары напрямую из Турции.

Латвия - мы прорабатываем вопрос продовольственных товаров, не нон-фреш. В прошлом году осенью мы прорубили туда окно, было ограничение логистических поставок через Россию, но вот месяц буквально тому назад приехала делегация и решили, что на европейские фуры ставятся GPS замки-трекинги, и они смогут проезжать через Россию, не открывая багаж, то есть через транзит. Планируем, что будут представлены товары, начиная элементарно от сыров, заканчивая европейской продукцией, которой у нас в стране нет. Если Турция - это медиум сегмент, то в Европе мы позиционируем себя выше среднего, опять таки в области фэшн индустрии. Ригу мы выбрали, именно потому что для нас она - окно в Европу, через которое мы будем ввозить в Узбекистан европейские товары, это могла бы быть любая страна, но с Латвией у меня лично больше взаимоотношений. В Латвии относительно дешевая аренда, культурное сходство, и с Ригой легче сотрудничать, чем условно с Лондоном. Ну, а что производится Китаем, всем понятно, то есть безделушки, начиная с мелкой бытовой техникой, заканчивая крупной бытовой техникой. К сожалению, после пандемии только-только Китай начинает выдавать бизнес-визы, но для нас Китай представляет собой огромный потенциал для обогащения нашего ассортимента на площадке».

**Искандар Юсупов**  
Sello

## Тема

### Наиболее важные страны для развития бизнеса

«Наиболее важной страной для перспектив роста доходов моей компании является Пакистан, очень хорошие перспективы, так как очень большое количество абитуриентов. На данный момент у нас 200 студентов из Пакистана, будем это число увеличивать. Также, если говорить об их платежной способности, то она где-то на 10% выше, чем в Узбекистане. Следующие — это страны Средней Азии, а именно: Таджикистан, Кыргызстан, Туркменистан, из них также идет поток студентов. В целом, по привлечению студентов это основные страны, но мы также рассматриваем Украину, есть возможности в связи с последними событиями».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«Так как основная деятельность “Metito Utilities” проходит на Ближнем Востоке и в Северной Африке, то наиболее важными странами, я считаю, Руанду, Египет и Саудовскую Аравию, в которых сейчас популярно опреснение океанской воды, а в 2021-2022 гг. “Metito Utilities” как раз вышла на первое место по опреснительным установкам. Эту опресненную воду используют не для питья (хотя довести до такого уровня можно, но будет очень дорого), а для сельского хозяйства».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«В первую очередь это Россия, потому что так или иначе у нас есть кампусы в России, и мы являемся одной группой школ. У нас своя специфика школы, мы растем с приходом новых учеников, в том числе

экспатов. Есть 2 варианта привлечения экспатов в страну: или у них должно быть не лучшее положение в родной стране или у нас должно быть все хорошо, много новых инвест-проектов, или же и то, и другое. С точки зрения новых проектов в Узбекистане, Индия может стать драйвером, особенно в сфере развития ИТ индустрии».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Для экономики в целом, разумеется, это страны, с которыми у нас наибольший внешний товарооборот. Если же мы говорим именно про розничную торговлю, то нам важны, как надежные объемы поставок со стабильными ценами, так и бесперебойная работа транспортно-логистических коридоров. Но, в не меньшей мере, также важно, чтобы платежеспособность людей не понижалась. В этой связи стоит также отметить те страны, откуда идет больше трансфертов. Нам очень важно экономическое благополучие России, не только потому, что она является большим поставщиком продовольствия, но и потому что переводы, поступающие от рабочих мигрантов, используются здесь их семьями непосредственно на потребление. У меня есть ощущение, что война в Украине уже в этом году должна прийти к какому-то завершению, и считаю, что для Узбекистана это будет огромной возможностью, как для предпринимателей, так и для рабочих мигрантов, потому что нужно будет восстанавливать жизнь и бизнес в Украине. Помимо России и Украины я бы отметил также

Казахстан ввиду тесных торговых связей, а также существенного количества наших мигрантов в Казахстане.

Если рассматривать с точки зрения поставок товаров и логистики, то очень важно, что будет с Россией и Украиной. При этом учитывая, что Турция и Китай являются крупными игроками, особенно в потребительском секторе, их экономики также влияют на перспективы нашего бизнеса и, после прошедших в Турции выборов, мы ожидаем много изменений в экономической политике».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«Для начала нужно пояснить, что у нас стартап и, начиная свою деятельность, мы прежде всего обратились к основным странам-инвесторам в Узбекистан — это Россия, Китай, Ближний Восток, и к крупным игрокам, не столько с инвестиционной точки зрения, сколько с точки зрения операционного партнера — это Турция. Мы как новая компания не стали искать присутствия уже на “избитых” существующие рынках России и Китая, а очень активно начали развиваться на рынках Ближнего Востока и Турции. Например, портфель нашей страховой компании, в основном, состоит из всех Ближневосточных и Турецких клиентов. Нами застраховано 6 крупных турецких энергетических проектов, при этом на сегодняшний день очень много инженерно-строительных проектов, которые идут через турецкие компании. Поэтому для нас очень важно направление Турции. Также, так как мы

Американская компания, наши инвесторы - американцы, и, учитывая, что мы видим в отношении международных финансовых институтов гегемонию США, для нас очень важно состояние экономики США. Последнее — это, конечно же крупнейшая в мире экономика Китая, она оказывает особое влияние на наш бизнес. партнера — это Турция. Мы как новая компания не стали искать присутствия уже на “избитых” существующие рынках России и Китая, а очень активно начали развиваться на рынках Ближнего Востока и Турции. Например, портфель нашей страховой компании, в основном, состоит из всех Ближневосточных и Турецких клиентов. Нами застраховано 6 крупных турецких энергетических проектов, при этом на сегодняшний день очень много инженерно-строительных проектов, которые идут через турецкие компании. Поэтому для нас очень важно направление Турции. Также, так как мы Американская компания, наши инвесторы - американцы, и учитывая, что мы видим в отношении международных финансовых институтов гегемонию США, для нас очень важно состояние экономики США. Последнее — это, конечно же крупнейшая в мире экономика Китая, она оказывает особое влияние на наш бизнес».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«США, Китай и Европа».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



## Тема

## Запланированные инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев

Повышение квалификации сотрудников в Узбекистане являются основной целью инвестиций (86%), в мире эта цель занимает второе место (72%). Локальные руководители отмечают, что несмотря на сохраняющийся дефицит ключевых специалистов в некоторых областях, достаточно стремительно появляются новые профессии и необходимость в новых навыках. Вследствие этого руководители готовы непрерывно продолжать развивать и обучать персонал для успешной работы в современной бизнес-среде.

Большая часть бизнесменов во всем мире (76%) продолжают инвестировать в автоматизацию процессов и систем в перспективе года, в Узбекистане данный показатель практически на том же уровне - 71%. Это помогает оптимизировать бизнес-процессы и затраты.

Повестка ESG только начинает набирать обороты в Узбекистане. В декарбонизацию бизнес-модели компании планирует инвестировать всего 17% респондентов в Узбекистане, что на 14% меньше, чем в мире – 31%. Также значительная разница наблюдается в вопросах инвестиций в использование альтернативных источников энергии, в Узбекистане данную цель преследуют всего 23% респондентов, а изучение метавселенной не запланировано локальными руководителями в перспективе года.

## Инвестиции бизнеса в перспективе 12 месяцев



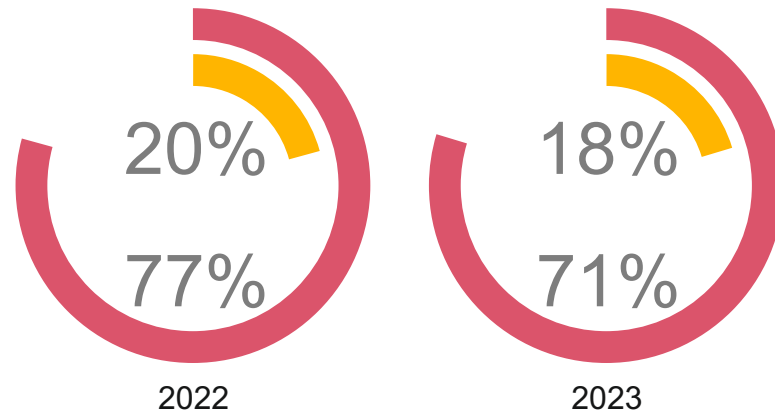


Тема

Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев

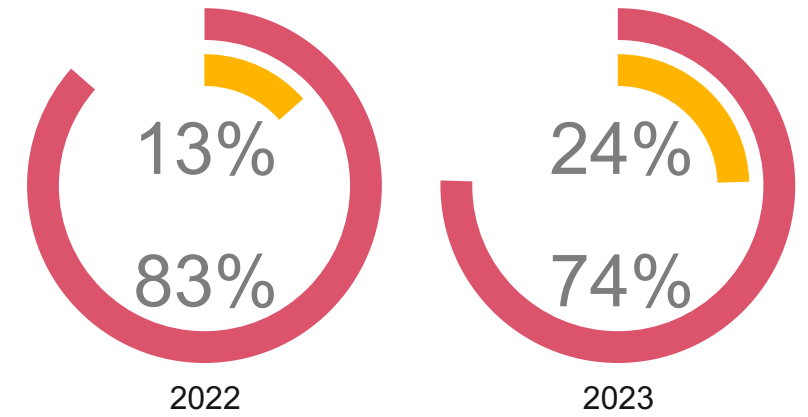
Из-за влияния трудностей и вызовов, с которыми сталкивается бизнес в последние три года, уверенность в росте выручки в следующие 12 месяцев у предпринимателей в Узбекистане незначительно снизилась. 71% респондентов выражает чрезвычайную уверенность в росте своих бизнесов (несмотря на увеличившиеся риски и усложняющуюся геополитическую обстановку), что на 6% ниже, чем в прошлом году. Уверенность в росте выручки в течение следующих трех лет значительно снизилась, только 74% чрезвычайно уверены в росте выручки, что на 9% ниже аналогичного показателя в 2022 году. Среди причин были выделены рост конкуренции и растущая непредсказуемость в мире.

Уверенность в росте выручки - следующие 12 месяцев



■ Умеренно уверен ■ Очень уверен / Чрезвычайно уверен

Уверенность в росте выручки - следующие три года



■ Умеренно уверен ■ Очень уверен / Чрезвычайно уверен



«Очень уверен в росте выручки и в течение следующих 12 месяцев и трех лет, так как “Metito” при открытии офиса в той или иной стране не ограничивается одним проектом, мы стараемся их число увеличивать».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Очень уверен в росте выручки. Потому что отрасль, которой мы занимаемся в Узбекистане еще не сформирована. Мы как первопроходцы начинаем рынок с нуля и для себя, и для Республики, и продукты, которые мы предлагаем, имеют высокий спрос».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



## Тема

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

Бизнес в Узбекистане активнее всего сотрудничает с Правительством на местном и национальном уровнях в направлении решения социальных проблем, таких как благотворительность, образование, социально-экономическое неравенство, разнообразие, равенство и инклюзивность (24%), а также в части создания новых ценностных источников, включая внедрение инноваций в продукты на локальных и новых рынках (21%). Второе место по степени сотрудничества занимают предприниматели и стартапы, 18% и 24% соответственно.

## Степень сотрудничества



«**Взаимодействия с НПО** - в умеренной степени. Это происходит в зависимости от повестки конкретной организации, но нет лимита на то, в чем мы сотрудничаем.

**Устоявшиеся компании-конкуренты.** Конкуренты, наверное, в меньшей степени, а клиенты или поставщики - да в гораздо значительной степени, по бизнес повесткам. Если мы говорим о наших поставщиках, у которых ориентированность на определенные бизнес-процессы чуть более высокая, чем у нас, то естественно любые их инициативы чаще всего так или иначе включают нас как «downstream»».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«**Отраслевые консорциумы** - в значительной степени. В рамках университета сотрудничество — это очень важная составляющая и для создания новых ценностей, и для решения социальных проблем.

**НПО (неправительственные организации)** - в значительной степени. Например, с Фондом Развития Абу-Даби, во-первых, у них было финансирование части проекта и внедрение новых продуктов, направленное именно на обучение в сфере бизнеса и инвестиций».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«**НПО (неправительственные организации)** - в немалой степени:

а) Касательно решения социальных проблем я занимаюсь сам благотворительностью вне профиля компании. У нас есть очень много активностей для решения социальных проблем, есть своя неправительственная организация. Например, 22 апреля мы провели акцию «Сохрани воду», посвященную дню воды.

б) Над созданием новых ценностных источников мы также работаем, потому что мы снимаем ролики такие как «сохраняй воду, пока зубы чистишь или умываешься».

**С устоявшимися компаниями / конкурентами** - сотрудничаем в немалой степени. Например, в процессе Тендера участвуют многие компании в виде консорциума. И после тендера некоторые компании с консорциума который не выиграл тендер, начинают предлагать варианты сотрудничества в виде строительных работ или консультационных работ. Такое явление присуще всем рынкам в умеренной степени».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«**Отраслевые консорциумы** - мы активно сотрудничаем с AmCham, в том числе в социальном комитете CSR (Corporate Social Responsibility). Пытаемся быть полезными, определенные инициативы запускаем у себя, а в каких-то просто принимаем участие.

**Конкуренты** - мы активно сотрудничаем и дружим с другими школами, ученики играют друг с другом в футбол и баскетбол, приглашаем на турниры и конференции. На уровне директоров мы тоже общаемся, обсуждаем внешние риски, определенные угрозы, связанные с экономическими и политическими вопросами. И в целом стараемся выстроить взаимовыгодное общение, чтобы избежать репутационные и финансовые риски.

**Правительство** - мы сотрудничаем с Министерством образования, считая важным делать свой вклад в социальное развитие общества. Мы стремимся участвовать в инициативах, которые предлагает Министерство образования, сейчас мы сотрудничаем по развитию такого направления как STEM (Science, Technology, Engineering, Math). И как один из первых шагов в этом направлении мы делали на базе нашей школы, активно приняв участие в проекте по проработке методики написания пособия для учителей по предмету science (наука).

Тема

Бизнес и сотрудничество с различными группами, включая некоммерческие организации

**Направления сотрудничества с Правительством** - мы сотрудничаем с Правительством в основном по экономическому и социальному направлениям, к примеру, мы получали запрос от Министерства образования с просьбой повысить роль девочек в обществе, что в целом уже имело место быть в наших интересах и намерениях, а также является частью Стратегии Правительства.

**Предприниматели и стартапы** - это одно из таких направлений, которое мы активно развиваем. Это первый год, когда у нашей школы есть выпускники и мы активно строим связи и условия для взаимодействия с предпринимателями и стартапами. Данное направление представляет большую ценность для наших учеников. Для того, чтобы они попробовали себя в разных сферах мы приглашаем в школу предпринимателей, просим их о себе рассказать, предоставляем площадку, чтобы они могли пообщаться с будущим поколением и настроить их на определенные сферы деятельности. В рамках этого мы запланировали на следующий год создать площадку, где ученики школы смогут попробовать сделать свои проекты и представить их реальному бизнесу, на этом этапе больше касается STEM и IT направлений».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

**«Отраслевые консорциумы** - мы приняли Global Compact от UNDP, которая, как хартия, объединяет компании, которые берут на себя обязательства по устойчивому развитию. Как один из членов этой организации, мы принимаем на себя определенные обязательства и ежегодно готовим отчет о проделанной работе по 10 направлениям устойчивого развития, среди которых также есть инновации и решение социальных проблем.

**НПО (Неправительственные организации)** - по этому направлению у нас также есть программа - ESG Tech and Inno с ЕБРР. Каждый год мы готовим план действий по данным программам. Также с ташкентским офисом UNDP мы прорабатывали многие проблемы по гендерному вопросу. В частности, мы являемся одним из инициаторов программы Call Umida, которая проделывает огромную работу в Узбекистане по защите и безопасности женщин. Также у нас есть программа, в которую мы привлекаем консультантов, для обеспечения защиты труда и рабочих условий. В рамках этой программы мы также побуждаем сотрудников выходить на обратную связь с нами, чтобы, в том числе, активно предупреждать и бороться с неэтичным поведением со стороны руководителей на рабочем месте».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

Сотрудничество бизнеса с некоммерческими организациями для решения социальных проблем



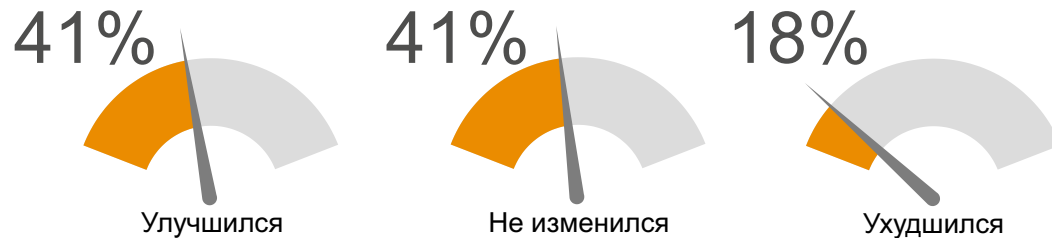
## Тема

## Изменение инвестиционного климата в Узбекистане за 2022 год

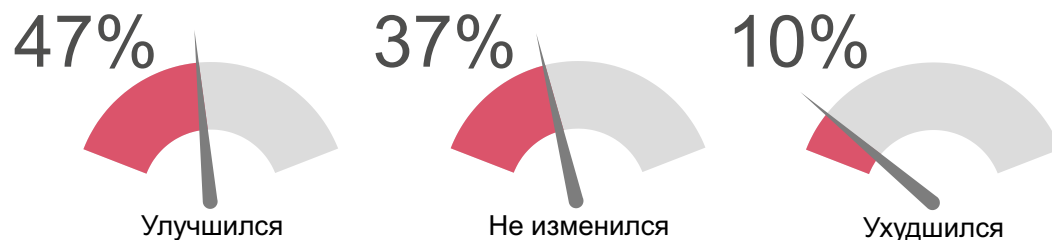
В период с 2017 г. Узбекистан принял значительное количество мер, направленных на улучшение инвестиционного климата страны. Данные меры можно разделить на 2 этапа. На первом этапе была проведена либерализация валюты, реформа налоговой системы, также был принят закон «Об инвестициях и инвестиционной деятельности». На втором этапе можно выделить приватизацию и трансформацию государственных компаний, направленных на снижения доли государства в экономике. Несмотря на то, что процесс приватизации идет медленнее, чем было запланировано, в целом Узбекистан достиг несомненных успехов в улучшении инвестиционного климата, в результате чего значительно выросло участие иностранного капитала в экономике. В частности, в объем притока прямых иностранных инвестиций и кредитов в 2017 г. составлял 3,3 млрд долларов США, в то время как 2022 году этот показатель увеличился в 3 раза и достиг 9,8 млрд долларов США. В тот же период количество компаний с иностранным капиталом увеличилось с 5,5 тысяч до 15,8 тысяч.

Что касается мнения наших респондентов об изменении инвестиционного климата, то равное количество респондентов (41%) отметили, что инвестиционный климат улучшился и остался на прежнем уровне в 2022 году.

## 2022



## 2021



«За 2022 год инвестиционный климат улучшился, но под этим понимается внешняя инвестиционная привлекательность. Первое - она улучшилась в плане организаций межстрановых форумов (например, Самаркандский Туран), конференций такого типа, которые в свою очередь локомотивом тянут другие институциональные образования для межгосударственного сотрудничества. Условно, проходит Самаркандский Туран, дальше развивается сотрудничество с турецкими предпринимательствами и тд, то есть благодаря такого рода мероприятиям открывается доступ к сотрудничеству между B2B и позволяет внешним игрокам обратить внимание на рынок Узбекистана. Вторая причина изменения инвестиционной привлекательности Узбекистана связана с войной между Украиной и Россией. Инвесторы, высвободившие активы и потерявшие рынки, перенаправлялись в Узбекистан, так как в настоящий момент Узбекистан - это лидер Центральной Азии, Казахстан более или менее уже освоен, Киргизия, Афганистан, Таджикистан никому не интересны, а из ближних стран-содружеств - это Узбекистан. Многие компании начали своего рода диверсификацию и открыли офисы в Узбекистане такие, как Яндекс.Еда, Uzum в виде USM холдинга, Wildberries, плюс представители финтех, который погибает сейчас в России, и в том числе в Украине, потому что регион с населением 37 миллионов и 42 миллиона в 2027, по прогнозам Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике, это огромный привлекательный рынок».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Я считаю, что показатель того, как изменился инвестиционный климат в стране за 2022 год – это то, что очень много стран инвестируют в Узбекистан. Страна в последнее время очень сильно на слуху. Кто бы ни приезжал, иностранцы, сравнивают с тем же Казахстаном.

Вроде бы у Казахстана и уровень доходности высокий, и соответственно страна должно быть более привлекательна для иностранных инвесторов, но Узбекистан все равно опережает Казахстан, потому что в стране очень много нормативно-правовых документов по защите инвестиций. И также, Президент недавно выступил гарантом перед инвесторами, что является очень хорошим посылом. Следующим шагом будет закрепить это правовыми нормами и прийти к верховенству закона, чтобы в случае ущемления прав, инвестор не добивался встречи с президентом, а автоматически смог воспользоваться законом».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Улучшился, что мне кажется еще связано с улучшением банковских систем. Также, был еще фактор политический, и в страну люди заводами переезжали. Хотя это был вынужденный фактор, но тем не менее способствовал пересмотру подходов в рамках государства».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Остался на прежнем уровне. Нет, в целом он изменился за последние 6-7 лет сильно в лучшую сторону, но вот в последний год каких-то особенных изменений не происходило».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

# Климатические изменения, риски и частный бизнес

## Тема

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

Изменение климата - одна из важнейших проблем современности, которая представляет угрозу устойчивому развитию и безопасности во всем мире. Озабоченность климатическими рисками только начинает набирать обороты в Узбекистане, несмотря на то, что во всем мире бизнесмены уже активно участвуют в реализации инициатив по смягчению последствий изменения климата. Климатические вызовы могут влиять на ведение бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Для предпринимателей в Узбекистане в первую очередь это влияние на цепочку поставок (44% 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 Узбекистане ожидают 37% респондентов, в мире – 50%

«Рисков в плане физического влияния для нашей компании я не вижу, так как в настоящее время строится новый большой склад, который будет сертифицирован по стандарту BREEAM и включать в себя повестку ESG. Цепочка поставок, именно из-за климатических рисков – сложно сказать, ведь большая часть наших поставщиков это авторитетные FMCG компании, и они конечно за этим следят. Вряд ли мы можем что-то добавить, например к Nestle или Colgate на тему продвижения этой повестки».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Физические активы - умеренное влияние. Климатические риски вызывают аномальную жару или аномальные холода, что влечет за собой угрозу сбоев электросетей. Электричество - это ключевая составляющая для нас, так как нет производства, но есть серверная, а, к сожалению, очень сильно подвержена».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Климатические риски оказывают большое влияние на наши физические активы. Отключение электричества, аномальные холода, экстремальные погодные условия оказывают большое влияние, если так, особенно зимой в случае массового отключения электричества».

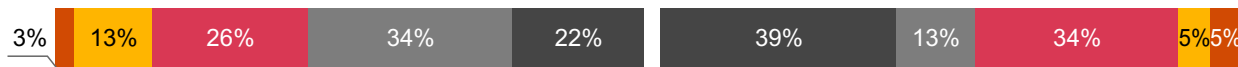
**Камран Гуламов**  
Central Asian University

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

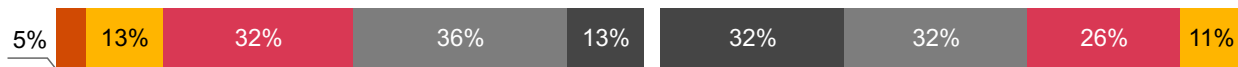
#### Все страны

#### Узбекистан

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 ■ Значительное влияние



## Тема

# Влияние климатических рисков на сферы бизнеса в перспективе 12 месяцев

«Климатические риски оказывают умеренное влияние на физические активы. Допустим, по стандартам Узбекистана расстояние от КОСа (канализационно-очистного сооружения) до ближайшего дома должно быть 500 метров, а этого очень сложно достичь, потому что во всем мире все КОСы рядом с домами расположены, надо просто правильно очищать. Если работа правильно налажена, то и нет необходимости в 500 метрах. Получается завод был построен в Советском союзе, но так как завод не работал, очень многие люди начали дома строить, и сейчас расстояние от КОСа до ближайшего дома составляет 200–250 метров, это надо или КОС здание переносить, или этих жителей переселять. Поэтому сейчас законодательно вышли на то, что нельзя таким образом строить здания. И сейчас Руководством Узбекистана разрабатывается для КОСа проект, который уменьшает допустимое расстояние с 500 метров до 300 метров.

На профиль затрат окажут ограниченное влияние, но в контракте мы всегда прописываем, что, расходы, возникшие в связи с тем или иным нововведением, перекладываются на государство. Но вот если вода замерзает из-за холодов, мы не сможем вытекающие расходы возложить на государство, потому что у нас есть обязательство очищать воду. Как мы ее очищаем, получается у нас или нет – это наши проблемы. Мы такие риски берем на себя. То же самое с оползнями. Например, в какой-то горной местности после КОСа к реке идет труба, и, если в результате оползня труба будет снесена, мы должны будем ее восстанавливать за свой счет. Это наши обязательства.

Даже при строительстве КОСа, мы отмечаем определенный уровень загрязненности воды. У нас есть предбанник, куда вода поступает, мы проверяем, насколько она загрязненная и можно ли ее очищать, потому что бактерии нацелены на определенный уровень загрязнения. Если вода будет сильно загрязнена, бактерии умрут. Чтобы обезопасить наши бактерии, мы заранее проверяем воду, а потом пускаем их. И чаще всего вода запыленная, нежели загрязненная, и в дождливый период, вода приходит более чистая, так как она смешивается с обычной водой.

Если нужно будет установить дополнительные фильтры или вода придет слишком загрязненная, мы ее должны будем удерживать или простой водой разбавлять, такие расходы мы также берем на себя. Мы предпринимает меры, учитывая все недостатки и преимущества. Мы стараемся использовать соответствующий тип материалов».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Из того, что возможно оценить финансово я бы назвал профиль затрат, то есть если будет еще жарче, то придется адаптировать здания под эти условия, а все остальные пункты сложно финансово оценить».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Влияние климатических рисков на наши физические активы ничтожно - я не считаю, что климат окажет влияние на здания и сооружения. На цепочку поставок я ожидаю ограниченное влияние, так как в любом случае при определенной температуре некоторые из продуктов приходится держать в охлаждаемых складах, в которых температура не выше 20-25 градусов. Другое дело транспорт и холодильное оборудование. Требование по экологичности и того и другого будут нарастать».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«Климатические риски будут способствовать росту страховых резервов, в связи с увеличением страховых обязательств. Я как страховщик буду скорее готов к рискам, чем к тому, что все останется без изменений. Приведу пример влияния климатических рисков: мы буквально в этом году участвовали в турецкой перестраховочной программе и, нашей узбекской компанией были сделаны большие выплаты по землетрясениям в Турции. Несмотря на то, что землетрясение произошло в Турции, оно сразу же отразилось на наших страховых резервах тут в Узбекистане.

Потому что мы, осуществив выплаты на 1 млн, сразу же увидели, как это отражается на наших резервах убытков. Поэтому не могу сказать, что большое, но умеренное влияние это окажет».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«Корректировка цепочек поставок. Мы не только соблюдаем принципы “зеленой” политики, но и создаем новые технологии в этом направлении, которые помогают остальным переходить на “зеленую” экономику. В частности, это связано с нашими инициативами с использованием водорода».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



Тема

Меры для подготовки к риску изменения климата в Узбекистане

Для качественной подготовки к риску изменения климата необходимо планировать и реализовывать эффективные меры. На данном этапе всего 8% руководителей в Узбекистане уже завершили разработку своих стратегий по сокращению выбросов и смягчению климатических рисков, в мире эту инициативу осуществили уже 23% респондентов. Реализует инициативы по сокращению выбросов 11% бизнесменов в Узбекистане и 27% в мире. 30% предпринимателей отмечает, что находится на стадии внедрения новых, безопасных для климата продуктов и процессов, 14% уже завершили этот процесс и еще 11% запланировали, но еще не начали внедрение. В мире эту инициативу уже осуществило 25% респондентов, 36% находятся в процессе внедрения и еще 17% запланировали внедрение в ближайшем времени.

«Разрабатывать основанную на данных стратегию на уровне предприятия по сокращению выбросов и смягчению климатических рисков мы не планируем. Мы соответствуем всем нормам, мы также планируем получить ИСО сертификат по требованиям ЕБРР.

Реализовывать инициативы по защите физических активов и/или рабочей силы моей компании от физического воздействия климатических рисков мы не планируем, так как влияние климата на наших сотрудников невелико. В плане у нас никто не работает под палящими лучами. Мы в процессе внедрения новых, безопасных для климата продуктов или процессов. В связи с тем, что температура воздуха будет повышаться и высокая температура будет держаться дольше, что скажется на снижении уровня потребления, мы хотим диверсифицировать, запустить дистрибуцию различных продуктов, увеличить перечень услуг».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food



«Разработать основанную на данных стратегию на уровне предприятия по сокращению выбросов и смягчению климатических рисков - в процессе. В рамках университета уровень прогресса невысокий, все равно там делаются инициативы, соответствующие международным требованиям организаций, которые занимаются аккредитацией, как "АВЕТ". Реализовать инициативы по сокращению выбросов моей компании - в процессе, в рамках той же аккредитации».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«Реализацию инициатив по защите физических активов и рабочей силы от физического воздействия климатических рисков можно сказать завершили. Например, у нас Metito Dubai отказались от пластиковых бутылок, они полностью перешли на стеклянные. И я хотел в нашем офисе установить кулер, но, когда "Metito Dubai" сделала объявление, что они наконец-то полностью перешли на стеклянные бутылки, я отменил покупку кулеров и сказал сотруднику, что все, нужно подумать, как мы сможем на стеклянные перейти. Также, только в Советском союзе, в Узбекистане для мытья используют питьевую воду».

“Tap water” в Узбекистане называют питьевую воду, которая проходит очищение. А во всем мире, в том числе в Дубае, что меня впечатлило, канализационная вода, технически очищенная, используется на полив и на другое. Поэтому в этих странах везде написано «не пейте воду из-под крана, она не питьевая». У них есть градация, какая вода питьевая, какая нет. Мы работаем над внедрением новых, безопасных для климата продуктов или процессов. Мы работаем над уменьшением ила, его вывозят, но он тем не менее вреден».

## Тема

### Меры для подготовки к риску изменения климата в Узбекистане

В этом плане Metito сделала уникальный проект, в “National Industries Park”, он находится там, где проходила Dubai EXPO. От EXPO вся канализация была построена 28 лет назад, на 25 лет с Дубаем, и администрация, увидев результаты, опять продлила проект ГЧП с “Metito Dubai”, чтобы те дальше продолжали очищать воду. Они используют 7 разных технологий для очищения канализационной воды. Я впервые в жизни увидел отстойники, на которых сверху сделаны решетки и посажены деревья. Они укрепили решетки, чтобы

можно было по ним ходить, и посадили деревья. Это все сделано для очищения, красоты и ликвидации запаха».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«В целом, самый главный процесс в нашей школе это, например то, что наша следующая неделя будет посвящена Климату, когда мы будем обучать этому детей. Ведь основное, что мы можем сделать для компании и для мира, это обучать наших детей,

чтобы они осознанно относились к миру и понимали, что нужно беречь планету».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Нельзя улучшать то, что нельзя измерить. Измерив, надо применять внутреннюю цену на выброс картонного следа при принятии решений. Пока, к сожалению, мы не можем его оценить, но в 2025 году мы ожидаем получить CO2 footprint за 2024 год. У нас совместный проект с ЕБРР

по внедрению этих метрик. С получением нужных метрик мы сможем улучшить наше положение в этом вопросе».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«У нас 2000 грузовиков (траков), на основе водорода по всему миру. И их количество растёт каждый год».

**Вацлав Гарант**  
Air Products





# Доверие к команде и трансформация

## Тема

### Единоличное принятие решений или умение делегировать

Для более эффективной работы руководителям бизнеса необходима поддержка и помощь топ-менеджмента их компаний, которые способствуют оперативному реагированию на изменения происходящие в мире. Доверие и делегирование некоторых полномочий являются неотъемлемой частью этого процесса. Однако по результатам нашего исследования, всего 14% CEO в Узбекистане отметили, что руководители в их компаниях могут принимать стратегические решения для своих функций самостоятельно. При этом лидеры также отметили, что руководители в их компаниях чаще (50%) поощряют разногласия во мнениях и обсуждения. Также по мнению CEO, 28% топ-менеджеров часто или в большинстве случаев совершают мелкие ошибки или терпят неудачи, что является естественным развитием. Лидеры относятся к этому как к опыту, отмечая, что это неизбежно и в то же время – хороший способ учиться.

#### Единоличное принятие решений или умение делегировать

Поведение сотрудников соответствует ценностям и направлениям моей компании



Руководители в моей компании поощряют разногласия во мнениях и обсуждения



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



Руководители в моей компании терпят мелкие неудачи



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



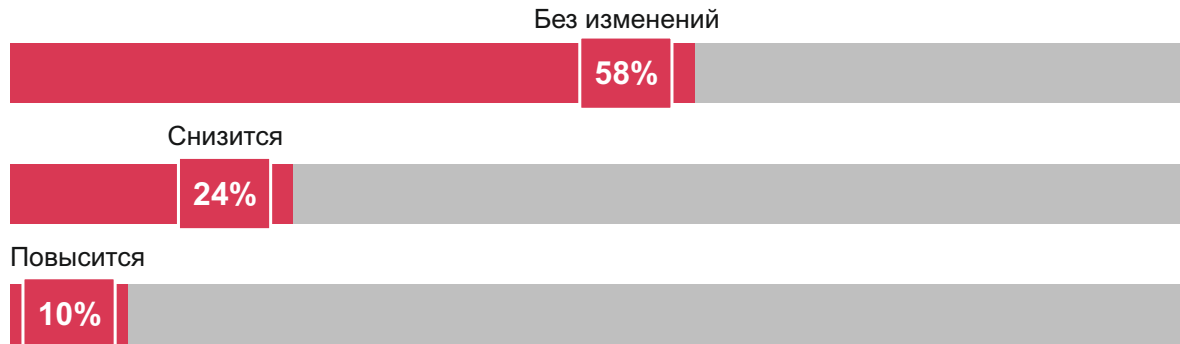
■ Редко, время от времени и иногда      ■ Часто, в большинстве случаев



## Тема

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

Большая часть респондентов в Узбекистане (58%) предполагает, что коэффициент увольнений или выхода сотрудников на пенсию останется без изменений в 2023 году. 24% руководителей прогнозирует снижение, связанное с расширением и новыми возможностями бизнеса, 10% – повышение.



«Коэффициент увольнения, я думаю, умеренно снизится в ближайшие 12 месяцев. У нас был, скажем, определенный момент финансового кризиса и отток сотрудников. Вот сейчас наоборот приток, восстанавливаем, и поскольку занимаемся диверсификацией услуг, развитием дистрибуции, поэтому думаю, что по отношению к тому, что было раньше, коэффициент увольнения снижается».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

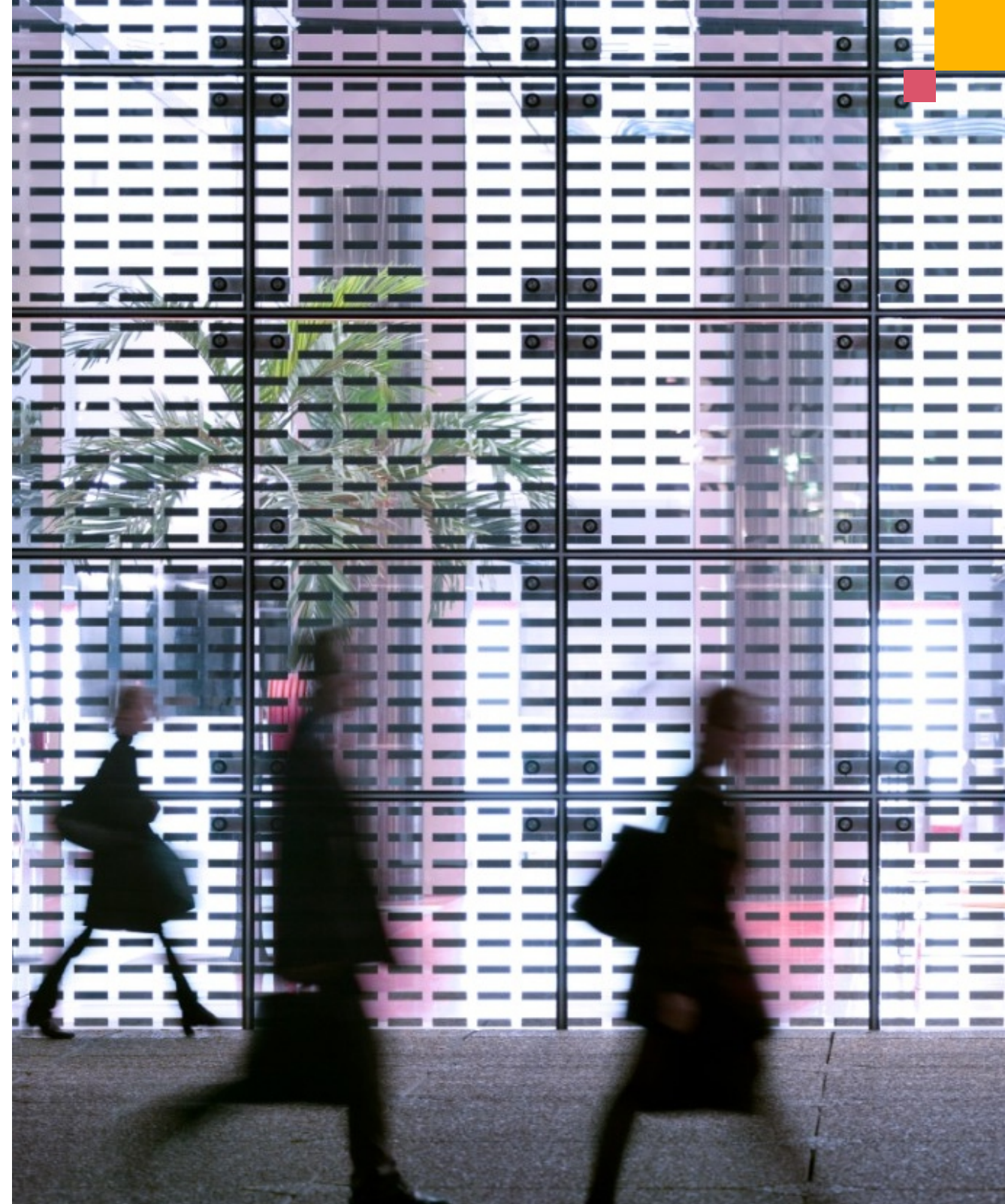
«Так как у нас в штате нет пенсионеров, данный коэффициент никак не изменится».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Перспективы коэффициента увольнений/выхода сотрудников на пенсию опять же связаны с новыми и старыми компаниями. Вот, например, новые вновь созданные совместные или даже частные компании, которые создаются на примере нашей, уже заранее создаются с точки зрения наивысшей рентабельности и, здесь уже нет смысла сокращать».

А у предприятий, которые существовали задолго до этого, грубо говоря 20–30 лет назад, к сожалению, очень большой количественный состав. Опять же по роду своей деятельности, будучи Председателем ассоциации участников страхового рынка я часто слышу и ко мне обращаются с вопросами, что есть компании, в которых по 500 сотрудников и более, огромное количество сотрудников в филиалах, не имеющих даже достаточной профессиональной квалификации. И в ситуациях спада, с которой в настоящее время столкнулась отрасль страхования жизни, компании в качестве оздоровительных мер сокращают людей».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group



Тема

## 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 Узбекистане (61%) отметили изменения в регулировании, в мире их также упомянули более половины опрошенных (53%). Более половины респондентов в Узбекистане (58%) и в мире (52%) считают, что нехватка рабочей силы/навыков 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 Узбекистане(58%).

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



**«Прорывные технологии** - думаю, что если повлияют, то это влияние будет ограниченным, потому что для производства маргарина применяется классическая технология. Нарушение цепочки поставок окажет большое влияние, потому что мы удалены от сырьевых рынков, и при этом зависимы от них  
**Нехватка рабочей силы / навыков** - умеренное влияние. Есть дефицит именно квалифицированных топ-менеджеров. Их мало, но мы находим, привлекаем за счет, скажем так, ценности нашей компании в их глазах. Дефицита других кадров не наблюдается.

**Изменения в регулировании** - ограниченное, потому что мы в основном, работаем по новейшим правилам. Например, трансизомеры запретили – хорошо, работаем без трансизомеров. Да, пришлось менять сырье, перестроить технологию, но поскольку мы это предвидели, мы начали подготовку заранее. Сначала Россия запретила, через 2 года Узбекистан. Когда Россия запретила, мы сразу начали отработывать и, в принципе, были готовы. Тем не менее, все равно был переходный период. Так же сказали поменять упаковку, разместить определенную информацию – разместили, продолжили дальше работать.

**Переход на новые источники энергии** - окажет большое влияние. У нас достаточно энергоемкое производство: мы много потребляем и газа, и электричества, так как для производства необходимо большое количество пара и холода. И чтобы перейти на альтернативные источники, они должны позволять генерировать достаточно большие мощности. Я не знаю, насколько это возможно для нашего предприятия. Поэтому в ближайшей перспективе нам не удастся как-либо заменить электричество или газ на возобновляемыми источниками в нашей деятельности.

Изменение спроса/предпочтений клиентов - большое влияние. Мы должны перестраивать некоторые процессы, менять товарную политику».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

**«Новые участники моей отрасли из смежных отраслей** - не окажет влияния. Во-первых, у нас есть определенное конкурентное преимущество в плане качества, потому что многие образовательные учреждения в плане качества очень сильно отстают, поэтому приходит новых игроков на рынок особо не повлияет, потому что мы видим, что выпускников многих образовательных учреждений рынок просто не принимает. А у нас еще есть время показать себя, поэтому, думаю, не окажет влияния».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

**«Новые участники моей отрасли из смежных отраслей** - повлияет на прибыльность отрасли, но несильно, потому что у нас уже есть устоявшаяся клиентская база. И плюс эти компании наоборот будут держаться близко, потому что как говорится «держи друзей близко, а врага еще ближе».

**Нехватка рабочей силы / навыков** - не окажет влияние, так как мы сами развиваем навыки и нехватку стараемся компенсировать. Из-за того, что наши проекты, в основном, построены на основе ГЧП, то есть примерно 25 лет должны отработать как часы и получать доход, идеология нашей компании состоит в том, что как только в какой-то стране мы выигрываем проект, мы сразу же проводим training courses. Допустим, есть специфика, мы обучаем ей. И условно предыдущий проект был в Руанде, в городе Кигали, где мы строили КОС и налаживали водоснабжение. И со всей почти Африки сейчас приезжают люди на обучение, потому что мы стараемся развивать, обучать. Также, плюс большой компании заключается в том, что в каждой стране минимальное присутствие иностранных сотрудников. Например, по одному менеджеру и руководителю, но весь остальной персонал мы стараемся нанимать из местного населения, чтобы страну развивать. Поэтому можно сказать, что этой нехватки рабочей силы нет. Тем более в Узбекистане.

## Тема

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

**«Изменения в регулировании»** - окажут значительное влияние. ГЧП проекты очень сильно подвержены изменениям в регулировании. Что меня привлекает в нашей стране - сейчас руководство готово обучать, слушать, раньше такого не было. Да, сейчас бывают случаи, когда кто-то из правительства предлагает заменить ГЧП на ЕРС, так как кажется, что второй вариант дешевле. Но мы им предлагаем спросить совета у специалистов, и правительство прислушивается.

**Переход на новые источники энергии** - значительно увеличит прибыльность отрасли. Мы не то, что обязаны перейти на альтернативные источники энергии, мы к этому идем сами, потому что в этих же КОСах, в них очень большая территория дается по Узбекистану. И мы соответственно, везде рассматриваем, где можно установить солнечные панели, чтобы мы могли сами энергию вырабатывать, потому что мы используем энергоёмкие насосы».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

**«Новые участники»** - Я думаю, они окажут умеренное влияние на Узбекистан, ведь рынок в стране очень емкий, около половины населения это дети. Новые участники, конечно, повлияют, но у нашей школы и специфика другая. А еще особенность школы в том, что, когда она уже устоялась и зарекомендовала себя, то школу так легко уже никто не меняет. Поэтому я думаю, что влияние будет умеренным и оно зависит от нас и пути нашего развития.

**Прорывные технологии** - Я бы сказал ограниченное влияние, но так или иначе этот пункт на все влияет. Что касается ИИ, то сейчас есть соблазн делегировать многое, например, Chat GPT, но мне кажется, что ИИ мы все немного переоцениваем. Я считаю, что людей он не заменит, особенно в сфере образования, скорее он будет каким-то ресурсом-помощником.

Я не думаю, что через 5 лет мы скажем: “все давайте учителей уберем и пусть роботы у нас преподают”, хотя для школы это было бы прибыльно, но тогда зачем школа в целом?

**Нарушение цепочки поставок** - ограниченное влияние, потому что у нас есть гибкость в выборе поставщиков, мы можем менять их при необходимости.

**Нехватка раб. силы и навыков** - Умеренное влияние, так как есть проблема с хорошим квалифицированным персоналом, учителями, в первую очередь. Но это опять-таки наша специфика как школы, ведь человеческий фактор у нас преобладающий.

**Изменения в регулировании** - умеренное влияние. Мы зависим от государственного регулирования в сфере образования, например если государство скажет: “нам больше не нужны экспаты”, то это окажет на нас влияние. Переход на новые источники энергии скорее не окажет влияние. Мы от этого не зависим.

**Изменение спроса** - ограниченное или умеренное влияние. Смотря как понимать этот вопрос, предпочтение в чем? Школа она ведь всегда нужна. Модель школы, это другое дело, например если люди скажут нам больше не нужно зарубежное образование, нам нужно отечественное, тогда это повлияет на нашу бизнес-модель».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

**«Новые участники моей отрасли или смежных отраслей»** - сейчас участники имеют ограниченное влияние, так как рынок только развивается. Но если появятся новые участники, рынок начнет развиваться стремительнее и влияние на прибыльность будет более существенное. Мы делали разные сценарии, и мы знаем, что рынок современной розницы будет расти быстрее, если у нас будет несколько сильных конкурентов.

На сегодняшний день у нас все еще ограниченные ресурсы, и мы видим, что мы медленнее “уводим” клиентов от традиционной торговли, потому что мы расширяемся не так стремительно, как необходимо. Более того, мы просчитывали разные сценарии по развитию рынка и пришли к выводу, что вся отрасль современной розницы увеличится, если мы будем иметь конкурентов. При этом немного может пострадать прибыльность, потому что мы будем агрессивнее в установлении конкурентоспособных маржинальностей и т.д.».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

**«Новые участники моей отрасли или смежных отраслей»** - не окажут влияния. Одна из причин заключается в том, что на страховом рынке слишком много компаний, на сегодняшний день мы собираем полмиллиарда премии, а в стране 41 страховая компания, в будущем предполагается, что компаний будет меньше, но они будут более капитализированы и с большим размером резервов. Мелкие компании просто уйдут. Предполагается, что каждый год компания должна инвестировать дополнительно 1 млн долларов США. В Узбекистане мало инвесторов, которые могут каждый год предоставлять дополнительное финансирование на сумму 1 млн долларов США.

**Прорывные технологии** - окажут большое влияние. Это связано и с глобальными трендами, и с цифровизацией в Узбекистане, но прежде всего это связано с тем, что многие продукты, которые мы предлагаем, как финансовые услуги, будут выходить в онлайн, и продажи, и сами продукты будут нацелены с учетом рисков передовых технологий. Приведу пример. В Монголии я управлял компанией, которая была 17-й из 17, на 2 год мы стали 2 крупнейшей компанией. Причины данного разрыва в том, что мы создали первую в Монголии полностью интегрированную онлайн- платформу по страховым услугам.



## Тема

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

Мои учредители были категорически против того, что я открылся для других страховщиков тоже, я открыл агрегаторы и позволил другим страховщикам участвовать на нашей платформе, оказывать услуги на нашем агрегаторе, за счет чего, приведу пример 1 вида страхования - по ДМС в первый год у нас было всего 20 клиентов, на 2 год - 2 тысячи, а уже на 3-й год уже - 11 тысяч. Сейчас я знаю, что эта платформа, которая называется е-страхование, уже покрывает 70% всего страхового рынка. Сразу после пандемии мы предложили внедрить единую платформу с онлайн базой ассоциации, я помогал и с разработкой законодательства, и с дорожной картой развития нашего страхового рынка, но сейчас Государство взяло полностью инициативу в свои руки. В результате чего довольно много ограничений, обсуждения сейчас идут не только на уровне нашей ассоциации, они идут и на уровне ассоциации финансовых технологий.

**Нарушение цепочек поставок** - окажет умеренное влияние. Мы должны будем переходить от страховых агентов к брокерам, в регулируемый, лицензируемый рынок, и также цифровизация будет оказывать большое влияние. Отношение к банкострахованию, потому что это основная головная боль на рынке - банкострахование используется не столько как механизм продажи страховых продуктов, а как буфер по проблемным кредитам (NPL - non-performing loan), то есть банки создали свои компании и перекинули такие кредиты на страховщиков и они страховали не весь портфель, а не именно ту часть, по которой заемщик не выполняет условия кредитного договора. Эти цепочки будут меняться, поэтому и окажут умеренное влияние.

**Изменения в регулировании** - имеют большое влияние. К сожалению, наша компания столкнулась с ситуацией, когда квалифицированные специалисты покинули страну, по всему миру они на более успешных позициях с лучшими достижениями. У оставшихся, даже если взять сотрудников на уровне генеральных директоров страховых компаний, средний опыт работы 5-6 лет, что совершенно недостаточно для развития рынка.

У нас существует дорожная карта, прежде всего предполагаем, что будем развивать жизненно необходимые специальности для отрасли страхования — это актуарии и андеррайтеры по перестрахованию.

**Переход на новые источники энергии** - большое влияние. У нас есть очень важный незакрытый вопрос, по которому мы находимся на стадии обсуждений с Регулятором. Министерство Финансов пока отдает предпочтение более простому увеличению уставного капитала, нежели необходимым изменениям в расчете резервов: например, Положению по расчету резервов уже более 15 лет, в результате чего страховая компания принимают на себя риски в размере 1 миллиарда долларов США, при этом делают резерв только на свою маленькую долю удержания, которая не достигает и 1 миллионов долларов США. Были случаи, когда такая ситуация доходила даже до споров в суде, и Регулятор не мог доказать, что на самом деле страховая компания должна была резервировать в соответствии с тем риском в 1 миллиард долларов США, который они приняли на себя. Это все связано с тем, что мы, страховые компании, неплатежеспособны. Но тенденция на рынке и предложение, с которым выходит Ассоциация участников страхового рынка, — это как можно быстрый переход к Директиве Solvency II и Риск ориентированному капиталу (Risk based capital), и внедрение новых положений о резервировании».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group



# Взаимодействие с Государством

## Тема

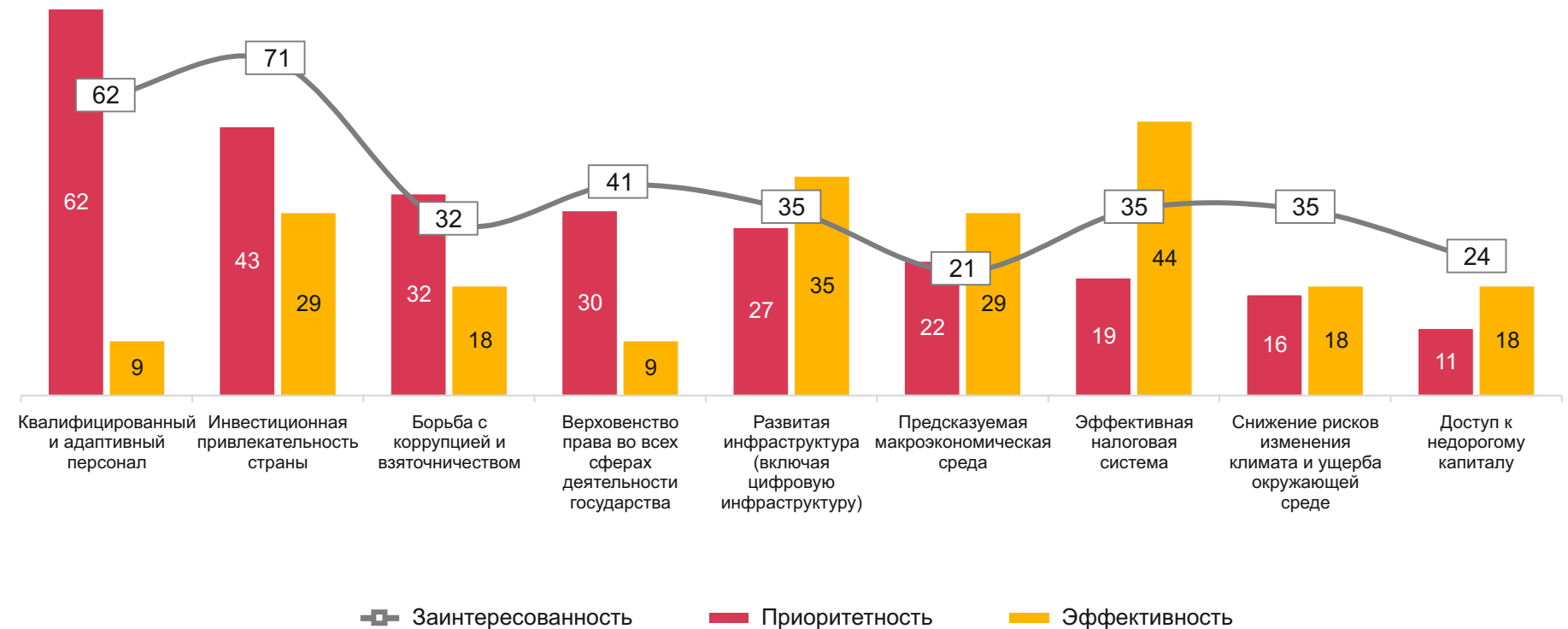
### Приоритетные задачи для Государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством в Узбекистане

**Квалифицированный и адаптивный персонал** - остается главным приоритетом государственного управления по мнению бизнеса. Этот приоритет отметили 62% респондентов, что на 12% больше, чем в прошлом году. Эффективность же достижения этой цели снизилась по сравнению с прошлым годом - 18%, и составила 9% по мнению участников опроса. Руководители в Узбекистане отмечают, что регулярно сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров и необходимостью привлекать специалистов из-за рубежа. Инвестиционная привлекательность страны также вошла в топ ключевых приоритетов развития, ее отметили 43% респондентов, что в 2 раза больше, чем в прошлом году (23%), так как этот фактор значительно влияет на доходность бизнеса наших респондентов.

В число основных приоритетных целей развития государства также вошли **борьба с коррупцией** (32%), а эффективность достижения этой цели Государством значительно возросла по мнению наших респондентов и составляет 18%, по сравнению с 10% в прошлом году. **Верховенство права** отметили 30% респондентов, по сравнению с 43% в прошлом году. **Развитие инфраструктуры, включая цифровую** (27%). **Предсказуемую макроэкономическую среду** (22%). **Эффективную налоговую систему** отметили всего 19% респондентов, по сравнению с 27% в прошлом году, а эффективность достижения этой цели возросла на 11% по сравнению с прошлым годом. Интересно отметить, что всего 16% CEO отметили, что государство должно уделять должное внимание **снижению рисков изменения климата**.

Руководители частных бизнесов в Узбекистане 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** (71%) и **подготовке квалифицированного и адаптивного персонала** (62%).

Приоритетные задачи для Государства и эффективность их достижения.  
Сотрудничество бизнеса с государством в Узбекистане



## Тема

# Приоритетные задачи для Государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством в Узбекистане

«Квалифицированный и адаптивный персонал» поставил бы на первое место, потому что уровень квалификации государственных служащих очень низкий. Экономика не может функционировать без квалифицированного персонала. Необходимы люди, которые образованы, сейчас, к сожалению, качество образования в стране не очень высокое, особенно высшее. Есть, скажем, Ташкентский химико-технологический институт, и где даже есть кафедра жиров и кондитерское направление. И соответственно, мы пытались сотрудничать с институтами, но это бессмысленно, их студенты ничего не знают. Например, мы технолога-кондитера на должность технолога поддержки продаж, который разбирался бы в том, как правильно применять маргарины при производстве кондитерских изделий, привозили из Украины, потому что в Узбекистане нет специалистов. То есть человек устроился на работу в какой-то цех, увидел, как все делается, в этом же цеху всю жизнь прожил, в нем же учился. У него имеются базовые знания, да, но он не понимает физику процесса, почему эти ингредиенты так или иначе между собой взаимодействуют.

Да, есть популярные ВУЗы, как Westminster International University in Tashkent, но они учат юристов, экономистов, финансистов, маркетингов, а с персоналом технологического, инженерного направлений, и даже с ИТ большие проблемы. Тот же Ташкентский университет информационных технологий им. Мухаммада Ал – Хоразми оставляет желать лучшего. Тотальный дефицит специалистов, разбирающихся в системе 1С, программистов. Поэтому этот пункт очень важен. **Эффективная налоговая система** - налоговая система должна быть максимально простой и прозрачной, потому что предприниматель производит, все проводит по учету, все показывает, но у налоговой столько лазеек, чтобы придумать, и налоговая находит где-то свои-то закорючки, насчитывает налог, непонятно откуда взявшийся. Еще один вариант, когда налоговая система сравнивает прошлый год с нынешним и на основании этого сама посчитала НДС, мы не понимаем откуда налог взялся, так как у нас продаж не было.

Есть закон, как должен начисляться НДС, а налоговые программы считают не понятно как, в них прописан алгоритм, который никак не связан с законом. И ладно у нас работают грамотные бухгалтера, аудиторы, юристы, но не все компании располагают возможностями для отстаивания своей позиции, а многие, во-первых, боятся налоговых органов, во-вторых, не понимают ничего. Налоговая думает, что они, молодцы, государственный бюджет наполнили, но на самом деле они, как говорится, пилят сук, на котором сидят или зарезают курицу, которая несет золотые яйца. Завтра они с данной компании уже налогов не получают, потому что она обанкротилась или потому что она ушла в теневую экономику. Чем больше компания показывает своих оборотов, тем больше потом ей насчитают налога, что вынуждает уйти либо в тень, либо объявить о банкротстве. И государство в итоге теряет, с одной стороны, ведомственный интерес налоговой удовлетворен, а с другой стороны, государству нанесен ущерб.

**Верховенство права во всех сферах деятельности государства** - в теории должно быть бессмысленно начинать бизнес, если ты знаешь, что у тебя нет справедливой защиты незаконных действий, будь то государства или третьих лиц. В текущей ситуации надо дальше на этом работать. Потому что например, Агентство по борьбе с потребителями, как я их называю, (прим. Агентство по защите прав потребителей при Антимонопольном комитете Республики Узбекистан) на своем сайте неверно выставляют информацию о недобросовестных предприятиях, все новостные каналы распространяют, а потом разбираются и оказывается, что Агентство перепутало, ни с тем сравнивали, не так сравнивали и т.д., а потом компании приходится биться, чтобы восстановить свое доброе имя».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Думаю, что государство должно более серьезно подойти к системе образования и профессиональной подготовки кадров. Ощущается дефицит квалифицированного и адаптивного персонала. Второе - инвестиционная привлекательность страны, так как это влияет на экономический рост, а мы от него очень зависим. И третье - развитая инфраструктура».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Меры, предпринятые государством, для достижения предосторожности при использовании личных данных неэффективны. Может быть в Центральном Банке где-то хорошая система защиты данных (data protection), но, если неавторизованное приложение может привязать вашу карту и получить доступ ко всей обработке, а регулятор это допускает, то я считаю, это очень неэффективно. Они не применяют ни PSI DSS, ни 3D Security, тем не менее, позволяют привязывать карты, чтобы видеть все ваши транзакции, я с этой точки зрения говорю».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Приоритетными направлениями государства должны быть, по моему мнению, **инвестиционную привлекательность страны**, потому что выбранный курс страны очень правильный. Это открытость экономики, и именно этот курс нужно продолжать. Потому что экономические последствия зависят от того, какой курс выберет государство сегодня. Допустим, в 1991 году после обретения независимости Узбекистан после России был одной из первых среди стран СНГ по производству, так как было очень много заводов, которые мы сумели сохранить. И даже из Казахстана приезжали в Ташкент, закупали хлеб и мясо, у них этого было мало, а наша страна очень сильно развивалась».



## Тема

### Приоритетные задачи для Государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством в Узбекистане

И в какой-то момент, через 5 лет, Руководство страны начало ставить запреты, и наша экономика пошла на спад. Сейчас экономика снова растет, нам нельзя эту волну снова потерять, потому что иностранцы нам не поверят в третий раз.

Следующее - это **доступ к недорогому капиталу**, потому что существующее финансирование очень дорого, при этом только ограниченное количество структур имеют доступ к нему. Было бы здорово, если бы смогли этот доступ к капиталу расширить.

И последнее - это **предсказуемая макроэкономическая среда**, чтобы при планировании люди знали, какие изменения ожидаются в законодательстве.

Меры по созданию **развитой инфраструктуры неэффективны**, у нас инфраструктура сама по себе очень развита, но так как экономика развивается чуть-чуть быстрее, инфраструктура немного отстает.

То же самое могу сказать про создание **эффективной налоговой системы**. Налоги – это класс, когда это правильно работает, но я думаю, что это неэффективно, не справляемся. Меры государства для обеспечения **здоровья и благополучия сотрудников** также не работают. Знаете, как система – это очень эффективно, когда заставляют обязательно страховать сотрудников и тд. Но в реальности она не работает.

**Диверсифицированный и инклюзивный персонал** - очень неэффективно. У нас в стране 700 тыс людей с ограниченными возможностями, и к сожалению, для них не создано никаких условий. Как я упоминал ранее, сейчас государственные учреждения обязали устанавливать пандусы.

При этом, никто не думает о том, как эти люди с особыми потребностями смогут добраться до этого пандуса. Многие из них живут в многоэтажных домах, которые не приспособлены, они не могут попасть в лифт или не могут выйти из него. И таких проблем много. При этом государство эффективно справляется с направлениях по достижению **высокого уровня занятости и инвестиционной привлекательности страны**. Мне нравится, что ввели оформление ИП для самозанятых.

Государство начало борьбу с коррупцией и взяточничеством, еще плоды мы должны увидеть.

**Коррупция и взяточничество** присутствовали всегда, но раньше масштабы были меньше. Мы готовы сотрудничать с государством и помогать **в подготовке квалифицированного и адаптивного персонала**, развитию инфраструктуры, для снижения рисков изменения климата и ущерба окружающей среде. Мы вносим свой вклад, очищая воду. И мы готовы сотрудничать для повышения **инвестиционной привлекательности** страны – мы можем кричать на весь мир, что в Узбекистане классно».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Приоритетным направлением, по моему мнению, должно стать **квалифицированный и адаптивный персонал**. Именно это, мне кажется, одна из самых главных “болей” Узбекистана, при текущем динамичном развитии, нет подходящих людей для заполнения важных сфер. Я имею в виду, что не хватает квалифицированных, гибких, адаптивных сотрудников. Потому что, если все бизнес-процессы начинают быстро меняться, человек даже если он квалифицирован может просто не успевать за трендами».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Квалифицированный и адаптивный персонал и инвестиционная привлекательность страны».

**Вацлав Гарант**  
Air Products





# Лучшие в 2022

## Тема

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

Лучшим CEO в Узбекистане, по мнению большинства руководителей частного бизнеса принявших участие в нашем исследовании вновь, как и в прошлом году признан **Зафар Хашимов** — предприниматель, основатель семейства компаний Anglesey Food, куда входит крупнейшая сеть супермаркетов Korzinka.uz, соучредитель проектов Newmax Technologies (MyTaxi, Express24, Workly, Maxtrack), BookSafe, сооснователь и член Совета попечителей первого предпринимательского вуза в Узбекистане TEAM University. Респонденты отмечали его умение стратегически мыслить, рациональность и дальновидность в вопросах ведения бизнеса, адаптивность и скорость принятия решений в условиях быстро изменяющихся мировых трендов, умение своевременно внедрять актуальные и востребованные на рынке товары и услуги и, конечно же, высокий уровень клиентоориентированности.



«Для успешной работы в современной бизнес-среде глава компании однозначно должен обладать системностью, адаптивностью, потому что живем в эпоху непрерывных трансформаций во всем мире и во всех сферах: в цепочках поставок, в структуре потребления. И, конечно, человек должен быть очень процессный и целеустремленный».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Глава компании должен обладать такими качествами, как мотивированность, драйв, желание успеха, стремлением к улучшению, адаптивностью и, пожалуй, эмпатией».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Резюмируя это все, что для любого стартапа или текущей операционной деятельности, глава компании должен обладать всего тремя основными критериями. В первую очередь – это самоорганизованность, то есть у нас, к сожалению, нет этой культуры, мы всегда ждем, что есть большой брат, который нам даст указку. Второе – это целеустремленность, в большинстве случаев не хватает стоицизма и напористости достичь поставленной цели.

Третье – это любознательность, этого качества, к сожалению, тоже большинству менеджмента, как и мидл, так и топ менеджменту не хватает. Вот эти три основных качества, которыми должны обладать руководители. То есть: организованность, целеустремленность, любознательность».

**Искандар Юсупов**  
Sello

«Главные качества для руководителя – стрессоустойчивость и гибкость в совокупности с мудростью».

**Камран Гуламов**  
Central Asian University

«Глава компании, на мой взгляд, должен уметь делегировать – это большая проблема многих руководителей. Они не доверяют своему персоналу, и все стараются делать сами. Также, я бы хотел, чтобы все наши компании перестали так сказать «тушить пожар». То есть обычно бывает, что при возникновении проблемы руководители все оставшиеся дела бросают и решают эту проблему. Чтобы избежать этого, руководители должны научиться планировать».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Адаптивность, потому что сейчас нужно уметь быстро подстраиваться под внешние обстоятельства. В современной бизнес-среде также очень важны человечность и доверие. Мне кажется сейчас больше людей отмечают не деньги, а правильные процессы и личностный фактор. У человека может быть много денег, но без этих качеств его успех будет неустойчивый. В современном мире человеческий лидер более ценен, чем «супер-успешный» диктатор».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«Я бы отметил адаптивность и предприимчивость. Также современному руководителю важно понимать, насколько значимую роль играет приверженность идеям устойчивого развития в долгосрочном росте и конкурентоспособности бизнеса».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz

«Самые главные качества – это активность и адаптивность, то есть руководитель всегда должен быть активно вовлечен во всю деятельность своей компании, своей индустрии и в деятельность всего бизнес комьюнити в целом. Также очень важной я считаю репутационную составляющую. И последнее очень важное для устойчивости и постоянного развития любого бизнеса, чтобы руководитель развивал не только собственный бизнес, но и как можно больше вкладывался в развитие и обучение своих сотрудников как их наставник».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«Главные качества, которыми должен обладать глава компании – опыт, профессионализм и прозрачность».

**Вацлав Гарант**  
Air Products



## Тема

### Что бы вы хотели сказать этому миру сегодня?

«Я хотел бы сказать - повышайте осознанность, в том числе сейчас в век технологий, когда люди удовлетворяют свои базовые потребности очень легко. Еда, к примеру легко доступна, телефоны быстро дают гормон радости, посмотрел какое-то видео и успокоился, алкоголь и сигареты сейчас не являются единственным источником быстрой радости и успокоения, и человек со временем превращается в такое инертное существо. Если бы было больше осознанности, если бы каждый спросил себя, а зачем вообще это все, для чего это все, какая моя роль в этом мире вообще, что я хочу видеть через 5–15-50 лет? Я бы хотел, чтобы люди больше работали над этим, над осознанностью в моменте времени, и осознанностью по жизни, над осмыслением своей миссии».

**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School

«В первую очередь, хочу пожелать стабильности, чтобы закончились бурные последние года, чтобы было время успокоиться, устаканиться, приспособиться ко всем изменениям и дальше двигаться вперед».

**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food

«Я бы сказал очевидно, что у Узбекистана очень большой потенциал и перспективы, но для того, чтобы это реализовать, нужно быть более открытым со всех точек зрения – будь это открытость государства взаимоотношениям, взаимодействиям или же открытость руководителя к изменениям и к тому, чтобы менять в своей компании процессы. И конечно же открытость общества, по отношению к накопленным знаниям вокруг и социальным нормам».

**Филипп Горбунов**  
Balton Trading

«Я бы хотел, чтобы Узбекистан не становился похожим на Дубай красивыми зданиями, а больше бы учитывал потребности своих жителей, потому что, если узбеков и не беспокоить, не мешать им развиваться, они добьются прогресса. Через наш регион проходил Шелковый путь и, у нас генетическая склонность к торговле, мы умеем находить общий язык с людьми. Я бы также хотел, чтобы люди начали верить в себя и жить в согласии с самим собой. Каждый человек должен научиться радоваться тому, что он есть, благодарить Всевышнего. Сейчас прослеживается не совсем хорошая тенденция на то, что люди живут

завидуя, а можно радоваться тому, что у них есть. Тому, что человек родился, что он ходит, видит, а этого мы не поймем, если не увидим, что вокруг нас есть люди с ограниченными возможностями. Они дома сидят, их не видно. Если это все развивать, будет больше добра и люди перестанут друг друга ругать, что в свою очередь само по себе оздоровит экономику и страну саму, в целом».

**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities

«Самая главная моя мысль: давайте работать честно, чтобы наши слова совпадали с нашими действиями. Что касается нашей индустрии, я всегда говорю, что все мои сотрудники понимают выражение “халяль-бизнес” по-своему. Я когда применяю его имею в виду, что не нужно вовлекаться ни в какие коррупционные ситуации и сделки с особыми привилегиями, а делать свою работу просто честно, на условиях лучшего обслуживания, если вы это делаете - вы выигрываете. Все остальные ситуации, связанные с конфликтами интересов, с материальной заинтересованностью, все это я считаю грязным бизнесом. Больше всего я бы хотел, чтобы все честно делали свою работу без увиливаний и прочего. Я верю, что в 1 прекрасный

день совместными усилиями всех участников моей отрасли мы этого добьемся».

**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance Group

«Будьте открытыми к новому, не держитесь “руками и зубами” за старое».

**Вацлав Гарант**  
Air Products

«Не знаю, давайте спрошу у чат GPT)».

**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz



# Руководители в лицах



**Андрей Даньков**  
Milk Euro Food



**Филипп Горбунов**  
Balton Trading



**Искандар Юсупов**  
Sello



**Рунар Салимуллин**  
Cambridge International School



**Зафар Хашимов**  
Korzinka.uz



**Лазиз Нигманов**  
Metito Utilities



**Камран Гуламов**  
Central Asian University



**Ойбек Халилов**  
Mosaic Insurance

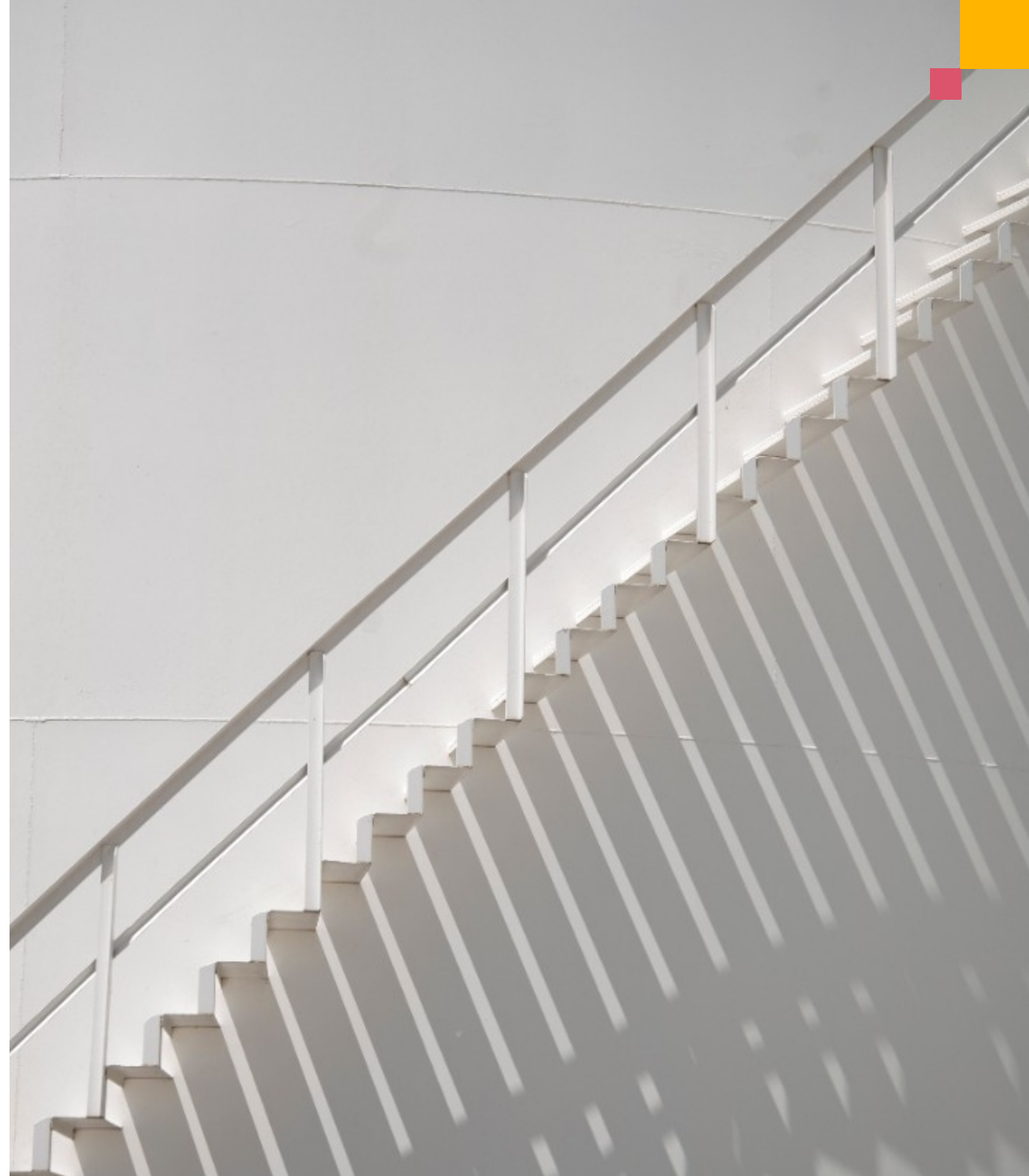


**Вацлав Гарант**  
Air Products

# Методология исследования

В Узбекистане в исследовании приняли участие 38 руководителей частного бизнеса, некоторые из опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: финансовой, энергетической, телекоммуникационной, производства потребительских товаров, транспорта и логистики, информационных технологий, сферы образования и розничной торговли. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив роста экономики Узбекистана и глобальной экономики, 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 Узбекистан и их бизнес в частности, а также о сотрудничестве с Государственными органами. Интервью в Узбекистане были проведены в период с апреля 2023 года по июль 2023 года. Все цитаты руководителей из Узбекистана, 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:**

Абдулхамид Муминов,  
Дониёр Исламов,  
Севара Закирова,  
Азиза Далимова,  
Виктория Горланова,  
Марина Мальченко.

## **Редакционная поддержка:**

Spot Uzbekistan,  
Динара Эркенова  
dinora.ziyaeva@gmail.com

## **Контакты PwC:**

**Абдулхамид Муминов,**  
Управляющий партнер,  
PwC Узбекистан,  
abdulhamid.m.muminov@pwc.com

**Дониёр Исламов,**  
Директор,  
практика “бизнес-консультирование”,  
doniyor.islamov@pwc.com

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

**Севара Закирова,**  
Старший консультант,  
практика “бизнес-консультирование”,  
sevара.zakirova@pwc.com

## **Офис PwC в Узбекистане:**

г. Ташкент, 100000,  
пр-т Мустакиллик 88А,  
Бизнес-Центр “Дархан”, 4 этаж.



[www.pwc.com/uz](http://www.pwc.com/uz)

© 2022 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.