

# ЧЕМ ДЫШИТ НАШ СЕО

Результаты исследования, проведенного PwC и Forbes Kazakhstan

Над исследованием работали:

**PwC:** Питер Бёрни, Тимур Журсунов, Ёдгор Гафуров, Юлия Кауфман, Зауре Нурова, Александр Привалов, Ричард Брегони, Тим Макаллистер, Джузеппе Фонтана, Александр Коттманн, Уолтер Дэниел, Константин Елисеев, Саида Юлдашева, Асель Саурамбаева;  
**Forbes:** Марите Любинайте, Айсана Бейсенбаева, Ульяна Салапаева, Алексей Быков, Шокан Алхабаев

**К**азахстан является неотъемлемой частью международной экономики, а его бизнес и руководители этого бизнеса становятся немаловажными игроками, с которыми уже нельзя не считаться. В связи с этим нам очень важно понимать, что думают руководители казахстанских частных компаний по таким принципиальным вопросам, как перспективы роста казахстанского бизнеса, изменение подходов к управлению в сложившихся условиях, а также какие вызовы могут представлять угрозу его росту в ближайшем будущем. Нам также важно понимать мнение руководителей бизнеса Казахстана о том, где, по их представлению, кроются наилучшие возможности для роста компаний и какие задачи в целом руководители высшего уровня (СЕО) ставят перед бизнесом, которым они руководят на данном этапе.

Все это стало основой исследования, которое мы провели среди СЕО крупнейших казахстанских и некоторых международных компаний, работающих в Казахстане, и с результатами которого мы рады поделиться с читателями журнала.

Кроме этого, в рамках данного исследования нам также удалось выяснить, в каких вопросах мнения казахстанских СЕО расходятся с мнениями их коллег из России, Западной Европы, США и Китая, а в каких, напротив, они схожи, так как вопросы, заданные казахстанским СЕО в рамках данного исследования, были ранее озвучены руководителям крупнейших компаний мира в рамках ежегодного CEO Survey, проводимого на глобальном уровне компанией PwC уже в 16-й раз подряд.

Итоги опроса свидетельствуют о том, что за последние четыре-пять лет, которые были отмечены турбулентностью как на мировом рынке в целом, так и на локальном в частности, у казахстанского делового сообщества накопилась естественная усталость от кризиса, и,

несмотря на то что в 2012 году проблемы в мировой экономике решить пока не удалось, худшее, по их мнению, позади. Более того, большая часть респондентов выражает уверенность, что мировой экономический тренд будет положительным, при сохранении некоторой турбулентности на различных рынках.

Как доказательство позитивных ожиданий – бизнес-сообщество продолжало инвестировать в свой бизнес весь прошлый год на фоне рискованных событий и существующих экономических угроз на рынке. Среди последних казахстанские СЕО выделили взяточничество, коррупцию и чрезмерное регулирование. Не менее важной проблемой, по их словам, является нехватка квалифицированных кадров на рынке.

Учитывая сложившееся положение дел, компании выработали способность адаптироваться к изменениям и деструктивным событиям, которая находится на высоком уровне и обеспечивается постоянной работой в части повышения профессионализма менеджмента, контролем на всех уровнях и совершенствованием бизнес-процессов.

В целом стоит подчеркнуть, что Казахстан (как развивающийся рынок), безусловно, не изолирован от глобальных тенденций, которые сводятся к тому, что с учетом сложившейся нестабильной ситуации в мировой экономике ставка, которая делается на развивающиеся рынки, только возрастает. Казахская экономика быстро восстановилась после кризиса 2008 года, несмотря на сильный спад в темпах роста и промышленном производстве. Поэтому Казахстан был и остается важным рынком с большим количеством возможностей для обеспечения роста и устойчивого развития, которыми могут воспользоваться как новые, так и существующие участники этого рынка.

# ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА ГЛОБАЛЬНОЙ И КАЗАХСТАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**М**ы не можем недооценивать такой фактор, как состояние мировой экономики. Поэтому мы спросили руководителей компаний, работающих в Казахстане, какими они видят пути развития мировой экономики и насколько уверены в росте выручки в следующем году и в предстоящие три года. Полученные нами ответы были сопоставлены с результатами глобального обзора.



По мнению половины опрошенных казахстанских руководителей высшего звена (53%), состояние мировой экономики в течение ближайших 12 месяцев не изменится. Это практически соответствует данным глобального опроса, в ходе которого 52% CEO ведущих компаний мира также выразили уверенность в том, что ситуация в мировой экономике радикально не поменяется.

33% опрошенных казахстанских руководителей полагают, что темпы

роста мировой экономики увеличатся. При этом число пессимистично настроенных респондентов в Казахстане составляет 10%.

Между тем российские руководители полагают, что темпы роста мировой экономики снизятся в следующем году; так же считают 31% опрошенных руководителей компаний по всему миру. Некоторые респонденты ожидают дальнейшего роста развивающихся рынков и восстановления темпов роста экономики в Европе и США.

АНДРЕЙ ЛУНИН(2); АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ



**ЕРЖАН МАНДИЕВ,**  
президент АО «Азия Авто»

«В начале года возник целый ряд оснований для оптимизма. Страх «жесткой посадки» китайской экономики не оправдался, в этом году есть шанс на рост в Европе. Пресловутый «фискальный обрыв» в США пока отложен. Да, ужесточение налоговой политики может привести к рецессии в этой стране. Но, во-первых, проблема госдолга, по-видимому, будет решена без усиления налогового бремени, а во-вторых, скажем, в ситуации бюджетного дефицита 1993 года повышение подоходного налога в США не привело к сокращению экономики. Даже при худшем сценарии решения этой проблемы падение ВВП США не превысит 1%. Для Казахстана как экспортера сырья это важно потому, что с начала 1990-х процент отклонения ВВП США эквивалентен приблизительно 10%-ному колебанию цены нефти. Но такое падение не будет для нас драматичным – в январе нефть держалась на уровне выше \$110. И в целом для мирового нефтяного рынка по ценовым показателям минувший месяц стал лучшим за семь лет. Так что уже 2013 год может стать переломным, и рост «проблемных» экономик может оказаться уже не таким хрупким».



**АРДАК НУРАЗХАНОВ,**  
генеральный директор ТОО  
«Каспиан Оффшор Констракшн»

«На мой взгляд, состояние мировой экономики в 2013 году останется на прежнем уровне или незначительно ухудшится. Несмотря на катаклизмы, войны, финансовые и экономические потрясения в разных регионах мира, я твердо уверен в том, что в предстоящие три года мировая экономика начнет восстанавливаться в глобальном масштабе, и связываю это в первую очередь с неуклонным ростом численности мирового населения и твердо обосновавшейся в сознании людей теории потребления. Именно теория потребления будет выступать драйвером роста производства во всем мире. Другой вопрос: как каждый житель планеты почувствует на себе улучшение будут становиться богаче, и их будет все меньше и меньше, а бедных будет все больше и больше (как в абсолютных, так и в относительных величинах по обеим категориям), средний же класс будет постепенно разрушаться. То есть хоть состояние мировой экономики и начнет улучшаться, это не означает, что большинство людей почувствуют это на себе».



**ВЛАДИМИР БРЕУСОВ,**  
президент Astel

«По моему мнению, в 2013 году состояние мировой экономики будет продолжать ухудшаться, это видно по динамике падения мировой банковской системы. По данным аналитиков, только в 2012 году обанкротилось 46 банков (с 2007-го всего объявило о банкротстве около 450 банков). Кроме того, мы все видим, какое влияние оказывает кризис на страны Евросоюза, а также США, которые тоже переживают не самые лучшие времена. Поэтому в следующие 12 месяцев во многих странах будет происходить рецессия. С точки зрения трехлетнего периода я все-таки надеюсь, что к концу 2015 или 2016 года мировой кризис пойдет на убыль и мы увидим перспективы улучшения ситуации в целом по миру. Но точной уверенности нет ни у кого, к тому же возникают валютные проблемы. В частности, сейчас Китай покупает нефть у Ирана и России за юань, минуя долларовой контур. Как это повлияет на ситуацию, сложившуюся в мировой экономике? Полагаю, что об этом можно говорить в контексте трехлетнего периода».



**ЭНДРЮ ЛАРДЖ,**  
руководитель Samek  
International

«Если мы говорим об экономике в целом, то она во многом зависит от основных игроков на мировой арене – экономики США, Китая, рецессии в Великобритании и кризисных явлений в ряде европейских стран, особенно в Испании и Италии. Я предполагаю и надеюсь, что в следующем году начнется период восстановления и стабильности в Европе. Наблюдается все еще большая потребность в нефтяной промышленности, но пока нет существенно-го обеспечения альтернативными источниками энергии. Уделяется особое внимание водным ресурсам и даже ядерной промышленности, но мы не видим большого сдвига в развитии инноваций и технологий. Я настроен более оптимистично в отношении дальневосточных и арабских стран. ОПЕК удалось стабилизировать цену на нефть, и сейчас она достаточно жизнеспособная. В следующие три года я надеюсь, что европейские страны смогут вернуться к позитивному росту ВВП и оставить свои финансовые трудности позади».



**ГУРАМ АНДРОНИКАШВИЛИ,**  
руководитель ForteBank

«Согласно аналитике различных финансовых институтов, которая есть в моем распоряжении, полагаю, что мировая экономика в 2013 году будет расти на уровне 2,6–2,8%. Однако этот рост окажется несбалансированным. Например, в Америке и Европе он может достигнуть всего 1%, тогда как на развивающихся рынках показатель будет значительно выше. Таким образом, рост ожидается, и его можно будет увидеть в Азии, на развивающихся рынках, а вот развитые экономики мира будут находиться в стагнации».



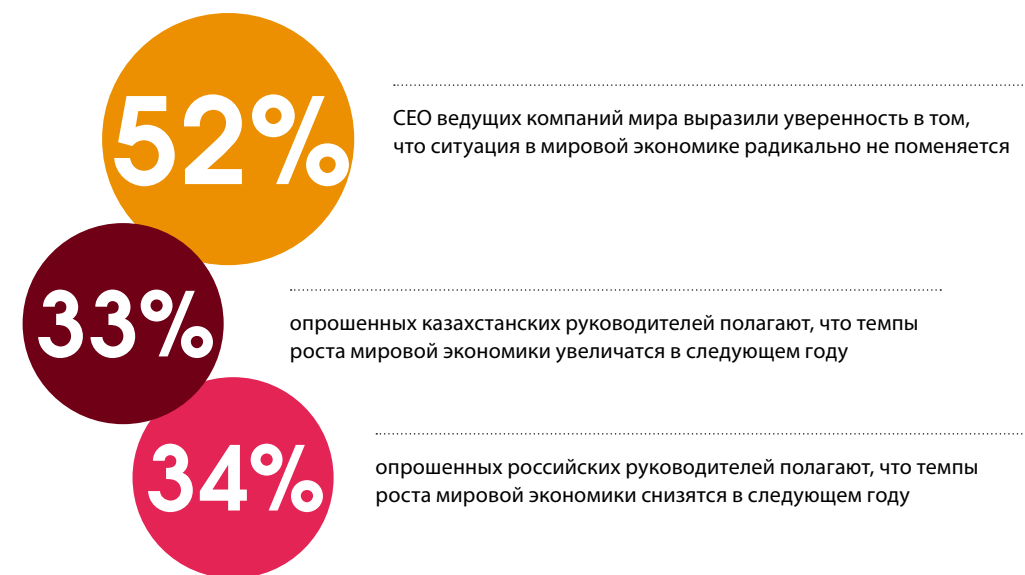
**ЕРЛАН ОСПАНОВ,**  
генеральный директор  
группы компаний «Верный»

«В нынешнее время тяжело что-то предсказывать. Но, судя по результатам деятельности компаний в нашем портфеле и бюджетам на текущий год, мы ожидаем стабильный рост в краткосрочной перспективе. Наши ожидания подтверждаются все более оптимистичными прогнозами аналитиков на этот год. Развивающиеся рынки продолжают оставаться зоной активного роста, что, ожидается, будет подкреплено ростом американского рынка. Что касается Европы, то замедление, связанное с кризисом, в ближнесрочной перспективе будет значительным. Но кризис, скорее всего, пойдет Европе на пользу. Отдельно стоит отметить Китай. Это отдельная страна со своими законами. Мы видим, что наблюдаются признаки роста внутреннего потребления, что в свою очередь нивелирует замедление роста за счет внешних факторов. Замедление роста потребления китайских товаров в Европе компенсируется внутренним ростом спроса».



**АРМАН КАГАРОВ,**  
партнер группы компаний  
«РТС»

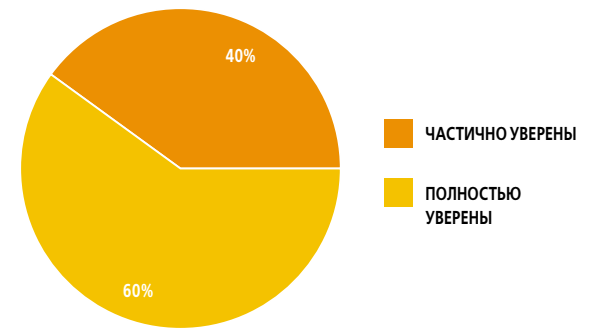
«Осторожное ожидание кризиса. Мне кажется, в ближайшие три года на глобальном рынке стоит ожидать усиления влияния Америки, а на постсоветском пространстве, которое является частью мировой карты, – центростремительные тенденции, например формирование единого экономического пространства или другой формы с центральной базой в России. Что касается Европы, то больших изменений в ближайшие три года я не вижу».



## Руководители уверены в росте выручки в 2013 году

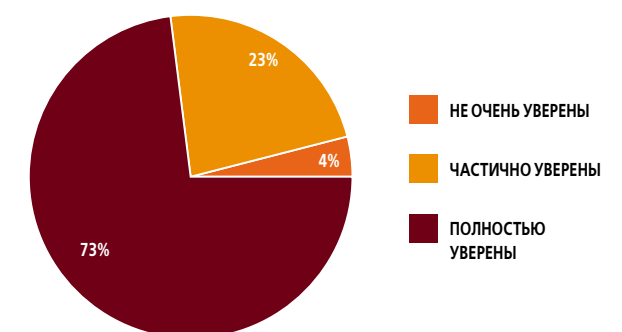
Казахстанские руководители высшего звена положительно настроены не только относительно перспектив роста мировой экономики, но и относительно роста выручки их компаний. Это касается как ближайшего года, так и трехлетнего периода.

НАСКОЛЬКО ВЫ УВЕРЕНЫ В РОСТЕ ВЫРУЧКИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ТРЕХ ЛЕТ?



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

НАСКОЛЬКО ВЫ УВЕРЕНЫ В РОСТЕ ВЫРУЧКИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ 12 МЕСЯЦЕВ?

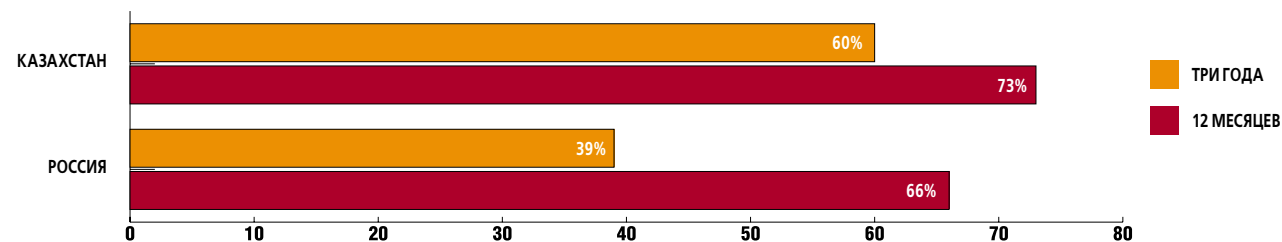


ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

По результатам опроса, доля «полностью уверенных» в росте бизнеса в ближайшие три года составила 60%. 40% опрошенных частично уверены в росте выручки. 73% составила доля «полностью уверенных» казахстанских руководителей высшего звена в росте бизнеса в ближайшие 12 месяцев.

АНДРЕЙ ЛУНИН(2); АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ

НАСКОЛЬКО ВЫ УВЕРЕНЫ В РОСТЕ ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ 12 МЕСЯЦЕВ И ТРЕХ ЛЕТ?



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ  
ИСТОЧНИК: 16-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА



**НУРЛАН СМАГУЛОВ,**  
президент Astana Group

«Твердо уверены, и это не оптимизм, порожденный незнанием. В 2012 году доходы группы выросли по отношению к предыдущему году на 57%, на 2013 год компания планирует 35%-ный рост, при котором доходы группы составят \$900 млн. С 2007 по 2010 год мы получили своего рода уроки бизнеса в суровых условиях кризиса. За эти годы мы для себя вывели формулу устойчивости бизнеса. Так, в «Астана Моторс» она называется «один – один». То есть если мы не продадим в 2013 году ни одной машины, компания все равно будет прибыльной за счет сервисного обслуживания. Такой формулы до кризиса у нас не было. Мы уверены в себе, иначе бы не инвестировали сотни миллионов долларов в развитие наших подразделений».



**ДМИТРИЙ ЖУКОВ,**  
генеральный директор ТОО «Просто кредит»

«Если говорить о ТОО «Просто кредит» и МКО «Просто кредит», чей портфель суммарно составляет \$80 млн, то никакого роста выручки не ожидается, потому что у нас снижается портфель, но если мы говорим в относительных терминах, то это можно назвать ростом. Дело в том, что у нас возвраты по факту больше, чем мы ожидаем. По всей видимости, благосостояние населения в целом не падает. Если говорить о компании «Евразийский банк» и тех проектах, которые делают вне банка, но связанных с финансовым бизнесом, то мы очень уверены в росте».



**ЕРЛАН ОСПАНОВ,**  
генеральный директор группы компаний «Верный»

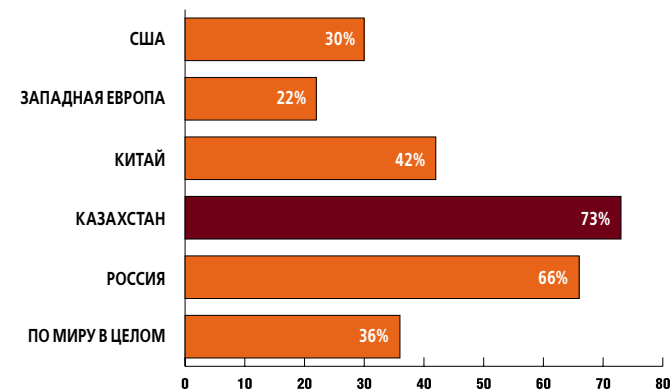
«Мы настроены на рост и в следующие три года. У наших доходов имеются два фактора роста. Первый связан с общим трендом макроэкономического роста, второй – непосредственно с управлением компаниями в портфеле, нацеленном на создание добавленной стоимости. Мы, во-первых, избирательны в секторах и вкладываем в те сектора, где видим перспективы двухзначного роста на вложенные инвестиции. Во-вторых, прежде чем инвестировать, мы ставим перед собой вопрос, сможет ли наша команда управленцев создать дополнительную стоимость и вывести объект инвестиций в лидеры рынка».

АНДРЕЙ ЛУНИН(О). АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ

## Уверенность CEO в росте выручки варьируется по странам

Между тем при сравнении результатов казахстанского опроса с глобальным становится очевидно, что уверенность руководителей в росте выручки компании в краткосрочной перспективе сильно варьируется по странам.

НАСКОЛЬКО ВЫ УВЕРЕНЫ В РОСТЕ ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ 12 МЕСЯЦЕВ?



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ  
ИСТОЧНИК: 16-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА

Интересно отметить, что, согласно результатам опроса, руководители американских и европейских компаний в большей степени уверены в росте финансовых показателей своих компаний именно в долгосрочной перспективе: 47% опрошенных CEO в США и 34% респондентов в Западной Европе сказали, что полностью уверены в росте выручки в течение ближайших трех лет. Оптимистичные ожидания в отношении роста выручки в следующие 12 месяцев продемонстрировали лишь 30 и 22% респондентов соответственно.

Руководители компаний второй крупнейшей экономики мира – Китая – демонстрируют более высокую уверенность, вне зависимости от длительности прогнозного периода: 42% руководителей китайских компаний выразили полную уверенность в том, что их выручка будет расти в течение следующих 12 месяцев; 52% полностью уверены в росте своих финансовых показателей в ближайшие три года.



**ВЛАДИСЛАВ ЛИ,**  
председатель правления БЦК

«В 2013 году мы ожидаем роста бизнеса и полагаем, что активы нашего банка увеличатся более чем на 10%. То есть при росте экономики в 6,5% банковская система вырастет на 9–10%, и мы не хотим отставать от роста сектора в целом. В течение предстоящих трех лет у Казахстана уже не будет такого взрывного роста, который мы видели до 2007 года. Страна перешла в стадию постпереходного развития. В чем заключается проблема сегодня? В том, что мы как страна, которая имела дешевую рабочую силу, это превосходство теряем, в результате заработные платы становятся высокими при достаточно низком уровне технологического развития страны. Таким образом, сегодня мы не можем конкурировать с передовыми странами Запада в части производительности труда. Поэтому темпы роста не будут такими большими. Мы частично уверены в росте выручки компании в ближайшие три года».

**47%**

CEO В США  
ПОЛНОСТЬЮ  
УВЕРЕНЫ  
В РОСТЕ  
ВЫРУЧКИ  
В ТЕЧЕНИЕ  
БЛИЖАЙШИХ  
ТРЕХ ЛЕТ

**34%**

CEO В  
ЗАПАДНОЙ  
ЕВРОПЕ  
ПОЛНОСТЬЮ  
УВЕРЕНЫ  
В РОСТЕ  
ВЫРУЧКИ  
В ТЕЧЕНИЕ  
БЛИЖАЙШИХ  
ТРЕХ ЛЕТ

# ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КОМПАНИЙ И ГРОЗЯЩИЕ ИМ РИСКИ

## 67%

РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
В КАЗАХСТАНЕ  
СЧИТАЮТ  
МАЛОВЕРОЯТНЫМ  
СЦЕНАРИЙ  
РАСПАДА  
ЕВРОЗОНЫ

## 47%

КАЗАХСТАНСКИХ  
СЕО СЧИТАЮТ  
МАЛОВЕРОЯТНОЙ  
РЕЦЕССИЮ В США

Основная деятельность казахстанских компаний, чьи руководители участвовали в опросе, осуществляется в Центральной Азии. Большинство респондентов из Казахстана полагают, что в ближайший год основная деятельность их компаний будет связана с Россией (57%), Китаем (33%), а также с регионом, в котором работают данные компании (30% участников).

По мнению большинства аналитиков, будущее мировой экономики зависит от того, как будут решаться проблемы в зоне евро и в США и реализуется ли угроза «жесткой посадки» для экономики Китая. Мы спросили руководителей компаний, работающих в Казахстане, насколько, по их мнению, велика вероятность развития событий по каждому из следующих сценариев.

Некоторые российские CEO уверены в том, что рост экономик развивающихся рынков в ближайший год продолжится. 43% опрошенных руководителей казахстанских компаний допускают возможность снижения темпов роста китайской экономики, ныне уступающей по объемам только американской, ниже уровня 7,5%.

Казахстанские руководители скорее допускают именно такой сценарий развития мировой экономики в следующем году, нежели сценарии, связанные с распадом еврозоны или наступлением рецессии в США.

Если темпы роста китайского ВВП упадут ниже отметки в 7,5%, то это окажет негативное влияние на 53% опрошенных и, скорее всего, не будет иметь никаких последствий для бизнеса компаний, в которых работают 43% респондентов, несмотря на то что самым важным рынком (кроме Центральной Азии) для трети опрошенных руководителей является Китай. Для руководителей компаний из европейских стран основным рынком после внутреннего остается рынок Германии.

Угрозы росту глобальной экономики напрямую влекут за собой ряд экономических рисков и рисков для бизнеса, таких как нестабильность на рынках капитала и неустойчивость обменных курсов, усиление государственного регулирования, рост коррупции, нехватка квалифицированных кадров и другие риски, которые могут влиять на развитие бизнеса.

АНДРЕЙ ЛУНИН(О); АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ; АРХИВ РИС (СПРАВА ВНИЗУ)



**КАЙРАТ МАЖИБАЕВ,**  
председатель совета директоров группы компаний Resmi

«Для нас очень важно, что будет с Китаем, Евросоюзом, Россией и США. В ЕС мы прицельно смотрим на Германию. Все, что должно случиться в ЕС с другими странами, рано или поздно случится. Вопрос в том, какая страна в ЕС будет амортизатором проблем или некоей подушкой безопасности и насколько она хочет или может выравнять общую ситуацию в ЕС».



**ПАВЕЛ МАГО,**  
председатель правления АО «Хоум Кредит Банк»

«В группе «Хоум Кредит» есть компании, которые работают в разных странах, но взаимозависимость между ними очень маленькая. Мы как розничный банк сосредотачиваемся на населении Казахстана. И доходы не приходят из другого ресурса. Несмотря на то что мы еще фондируемся в Европе, мы хотим зарабатывать деньги здесь. Если рассуждать с той точки зрения, что есть страны, которые могут повлиять на экономику Казахстана и, как следствие, на наш банк, то в таком случае это Россия. Это связано с тем, что РФ самый большой член нашей группы, с которым очень тесно сотрудничаем и откуда среди прочего приходят ресурсы. Второй по значимости в этом смысле рынок – Чехия».

Руководители казахстанских компаний считают недостаток квалифицированных кадров, взяточничество и коррупцию, а также чрезмерное регулирование главными угрозами для бизнеса



Вместе с тем мы попытались выяснить, что руководители считают основными экономическими, политическими и прочими угрозами для роста их компаний, какое влияние данные угрозы оказывают на бизнес и насколько они способны адаптироваться к происходящим изменениям.

|                   | В ЦЕЛОМ ПО МИРУ<br>(НЕ ВКЛЮЧАЯ КАЗАХСТАН)                   | РОССИЯ  | КАЗАХСТАН  | ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА   |
|-------------------|---|---|--|---|
| Риски по убыванию | ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД / НЕСТАБИЛЬНОСТЬ                         | ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД / НЕСТАБИЛЬНОСТЬ                         | ВЗЯТОЧНИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЯ                                     | ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД / НЕСТАБИЛЬНОСТЬ                         |
|                   | МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ В ОТВЕТ НА ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА | НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ                           | ЧРЕЗМЕРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ                                       | МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ В ОТВЕТ НА ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА |
|                   | ОТСУТСТВИЕ СТАБИЛЬНОСТИ НА РЫНКАХ КАПИТАЛА                  | ИЗМЕНЕНИЕ РАСХОДОВ И ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ                 | НАЛИЧИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ                               | ОТСУТСТВИЕ СТАБИЛЬНОСТИ НА РЫНКАХ КАПИТАЛА                  |
|                   | НЕУСТОЙЧИВОСТЬ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ                              | УВЕЛИЧЕНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ                               | НЕВОЗМОЖНОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ РОСТА                             | ИЗМЕНЕНИЕ РАСХОДОВ И ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ                 |
|                   | ЧРЕЗМЕРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ                                    | ВЗЯТОЧНИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЯ                                  | ИЗМЕНЕНИЯ В РАСХОДАХ И ПОВЕДЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ                  | УВЕЛИЧЕНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ                               |
|                   | УВЕЛИЧЕНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ                               | НЕУСТОЙЧИВОСТЬ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ                              | ОТСУТСТВИЕ ДОВЕРИЯ В ОТРАСЛИ                                   | ЧРЕЗМЕРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ                                    |
|                   | НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ                           | ОТСУТСТВИЕ СТАБИЛЬНОСТИ НА РЫНКАХ КАПИТАЛА                  | РЕАКЦИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА БЮДЖЕТНЫЙ ДЕФИЦИТ И ДОЛГОВУЮ НАГРУЗКУ | НЕУСТОЙЧИВОСТЬ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ                              |
|                   | ИЗМЕНЕНИЕ РАСХОДОВ И ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ                 | МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ В ОТВЕТ НА ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА | ЗАТРАТЫ НА ЭНЕРГОРЕСУРСЫ И СЫРЬЕ                               | НЕСПОСОБНОСТЬ ФИНАНСИРОВАТЬ РОСТ                            |
|                   | ЗАТРАТЫ НА ЭНЕРГОРЕСУРСЫ                                    | ЧРЕЗМЕРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ                                    | НЕРАЗВИТОСТЬ БАЗОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ                            | НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ                           |
|                   | ПРОТЕКЦИОНИЗМ   | НЕСПОСОБНОСТЬ ФИНАНСИРОВАТЬ РОСТ                            | УВЕЛИЧЕНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ                                  | ЗАТРАТЫ НА ЭНЕРГОРЕСУРСЫ                                    |

Бизнес-риск
  Экономический / политический риск

ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ  
ИСТОЧНИК: 16-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА

По мнению казахстанских CEO, среди бизнес-рисков и экономических угроз, которые беспокоят их больше всего, – взяточничество и коррупция (67%), чрезмерное регулирование (53%). Одна треть респондентов обеспокоена нехваткой квалифицированных кадров (33%).

Европейских и американских CEO беспокоит, как правительство будет реагировать на дефицит бюджета и размер госдолга. Среди американских респондентов этот вопрос вызывает обеспокоенность у 93%, а среди европейских – у 77%. Тревога американских респондентов особенно понятна, если

учитывать приближение даты так называемого фискального обрыва и жарких споров в Конгрессе. В России фискальные проблемы волнуют 59% опрошенных, притом что объем государственного долга в России меньше, чем в большинстве европейских стран, – он находится на уровне 11% ВВП. Для сравнения: аналогичный показатель в Великобритании составляет 91%, в Германии – 99%, в Греции – 192% (источник: [www.usdebtclock.org/world-debt-clock.html](http://www.usdebtclock.org/world-debt-clock.html)). В интервью руководители российских компаний часто отмечали несовершенство законов как одну из угроз для бизнеса. В меньшей

степени казахстанские руководители обеспокоены появлением на рынке новых игроков (23%), нарушением цепочки поставок (23%) и скоростью смены технологий (20%). Возникновению форс-мажорных ситуаций, таких как стихийное бедствие, массовые волнения или эпидемии, казахстанские руководители не придают большого значения. Например, 67% опрошенных считают маловероятной возможность массовых волнений в стране, где работает их компания. При этом 93% опрошенных полагают, что если они все же возникнут, то окажут негативное влияние на бизнес.

## Способность компаний адаптироваться к угрозам на высоком уровне

Говоря об угрозах, мы попросили респондентов поделиться своим опытом и привести примеры, как их компании адаптируются к постоянным изменениям и деструктивным событиям, которые происходят как вне их бизнеса, так и внутри.

В частности, компании «Асалия», которая занимается производством муки, круп и хлопьев из злаковых и крупяных культур, по словам ее руководителя и создателя Дулата Шаяхметова, адаптироваться к деструктивным изменениям позволяет, во-первых, аппаратное управление, которое сохранилось с 1996 года и помогает быстро принимать решения, без лишней бюрократии, и, во-вторых, интеллектуальная собственность. «Существует перечень показателей, характеризующих качество основных зерновых культур. И один из них – это число падения, – рассказывает Шаяхметов. – Что это значит? Главная задача производителей – предотвратить проращивание пшеницы. Если для муки использовать проращенную пшеницу, то качество муки не будет отвечать стандартам, так как при проращивании усиливается амилолитическая активность зерна, его свойства сильно ухудшаются. Для того чтобы определить, проросло ли зерно, элеваторы проводят тест на число падения – это показатель того, что зерно пшеницы находится в неповрежденном состоянии, и он должен составлять 200–300 секунд». В 2005 году Шаяхметов съездил в Национальный исследовательский центр «Курчатовский институт» (ранее – Институт атомной энергии им. И.В. Курчатова), где специально для них был разработан прибор, который действует на уровне альфа- и бета-амилазы, улучшая хлебопекарные свойства муки. «В результате обработки зерна нашим прибором мы можем брать зерно на помол с числом

падения 50–60 секунд. Фактически это та пшеница, которая идет на корм скоту. Благодаря этому прибору мы смогли пережить кризис», – подчеркивает Дулат Шаяхметов.

Руководство компании «Айтас групп» высокую способность своей компании адаптироваться к изменениям связывает с внутренним процессом децентрализации, который позволяет бизнесу расти параллельно постоянно и быстро меняющейся среде. «Суть децентрализации заключается в том, что бизнесы, которые мы создаем на фоне роста компании в целом, мы пытаемся не включать в четкую иерархию правления. Есть такое понятие, как управление по ценностям, когда совместно правлением вырабатывается стратегический взгляд, а управленческие решения принимаются на местах. Это наш ответ быстро изменяющейся среде», – отмечает Сергей Толукпаев, председатель совета директоров «Айтас групп».

Если говорить о банковской структуре, то здесь строгий надзор осуществляется на всех уровнях, и поэтому на любые изменения банки должны реагировать очень четко и быстро. «Надзорный орган проверяет наличие стресс-тестов в банке, проводит изменения законодательства, которое ужесточает отчетность банков, ужесточает требования к определенным нормативам, в связи с тем что банковская система Республики Казахстан готовится к переходу на

Базель-3 и т.д. На данный момент результаты комплексной проверки Национального банка показывают, что Банк ВТБ (Казахстан) быстро адаптируется к изменениям и все выполняет в срок», – подчеркивает Сергей Гусаров, председатель правления ДОО АО «Банк ВТБ (Казахстан)».

Между тем в группе компаний Resmi сформированы достаточные резервы для адаптации к изменениям и деструктивным событиям. По словам Кайрата Мажибаева, председателя совета директоров группы компаний Resmi, во-первых, это обеспечено постоянной работой над балансом. То есть компания способна серьезно наращивать или реструктурировать свои активы благодаря хорошей структуре обязательств. «Мы не стремимся расти быстрее всех. Скорее больше заботимся о качестве роста. Поэтому адаптироваться к рецессии в экономике и кризису на рынках капитала компании было относительно неплохо. Мы сохранили темпы роста по всей группе. Хотя не обошлось без осложнений со стороны проблемных банков, – рассказывает Кайрат Мажибаев. – Второе – с точки зрения маркетинговых технологий: мы смогли по всему нашему портфелю не просто их видоизменить, но и внедрить стратегии, связанные с разработкой новых продуктов и коммуникаций. Они получились успешными, с хорошим кратко- и среднесрочным эффектом. И, в-третьих, организационно мы

“ **ДЛЯ КОМПАНИИ «АСАЛИЯ» СОЗДАН ПРИБОР, УЛУЧШАЮЩИЙ ХЛЕБОПЕКАРНЫЕ СВОЙСТВА МУКИ И ПОЗВОЛИВШИЙ КОМПАНИИ В СВОЕ ВРЕМЯ ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС** ”

достаточно легко и быстро реорганизуемся, при этом можем принимать сложные решения даже в условиях недостатка информации».

На высоком уровне адаптивности и у компании «Просто кредит». В качестве примера Дмитрий Жуков, генеральный директор ТОО «Просто кредит», приводит тот факт, когда компании удалось пережить девальвацию – резко упала возвращаемость кредитов, но внутренне компания сумела это пережить, так как хеджировались, даже когда ставки на хеджирование были запредельными.

По словам Дмитрия Жукова, компания не отказалась от этой политики, сохранив приверженность основному курсу бизнеса – финансированию клиентов, не включаясь в валютные спекуляции. Точно так же безболезненно компания пережила изменение в законодательстве – стало возможным открывать МКО. «Мы в течение двух месяцев после принятия данного решения провели анализ необходимых мер для перехода в статус МКО и, не останавливая операции, создали параллельную систему и перешли в МКО. То же самое было и со слиянием, когда банк приобрел «Просто кредит». Чтобы объединить две системы, требуется от полутора до двух лет, не говоря о культуре и персонале. В нашем случае все произошло за девять месяцев, причем за это время мы создали новую информационную систему как для банка, так и для компании. И максимальная остановка системы выдачи кредитов в переходный период у нас составила всего шесть часов», – отметил генеральный директор ТОО «Просто кредит».

Ельдар Абдразаков, председатель совета директоров АО «Сентрас Секьюритиз», отмечает, что за последние 12 месяцев они повысили свою способность адаптироваться к изменениям и деструктивным событиям и пытаются обеспечить автономность подразделений на среднем уровне. Для этого повышается профессиональный уровень

среднего звена, совершенствуются внутренние коммуникации и корпоративная культура, внедряются новые системные решения.

В постоянном процессе улучшения и повышения способности адаптироваться к изменениям находится и группа компаний «Верный». По словам генерального директора Ерлана Оспанова, это одно из ключевых качеств компании, одно из ключевых требований к менеджменту. Во-первых, повышается профессионализм, во-вторых, повышается адаптивность к изменяющимся условиям. Это один из факторов выживания.

«Мы готовили на продажу одну компанию, но поняли, что конъюнктура рынка неподходящая для продажи. Поменяли тактику, но стратегия «выйти» осталась, то есть разработали план Б и ушли на более долгий срок», – привел пример Ерлан Оспанов.

В «РТС» – группе компаний, деятельность которых охватывает наружную рекламу, розничную торговлю, производство, ремонтно-технический сервис, способность адаптироваться также всегда на высоком уровне. Это видно как на микро-, так и на макроуровне. «Например, если у нас происходит сбой поставок от нашего французского партнера, мы используем местные продовольственные возможности, то есть находим временное решение – это микроуровень, – рассказывает Арман Кагаров, партнер группы компаний «РТС». – Макроуровень. Например, раньше мы эксплуатировали остановки с киосками, но их

рано или поздно придется заменить, поэтому мы откорректировали стратегию, привлекли стратегических инвесторов в рекламную (остановки без киоска) и торговую сети. В том и другом случае для бизнеса это негативное изменение, которое дает новые возможности для развития».

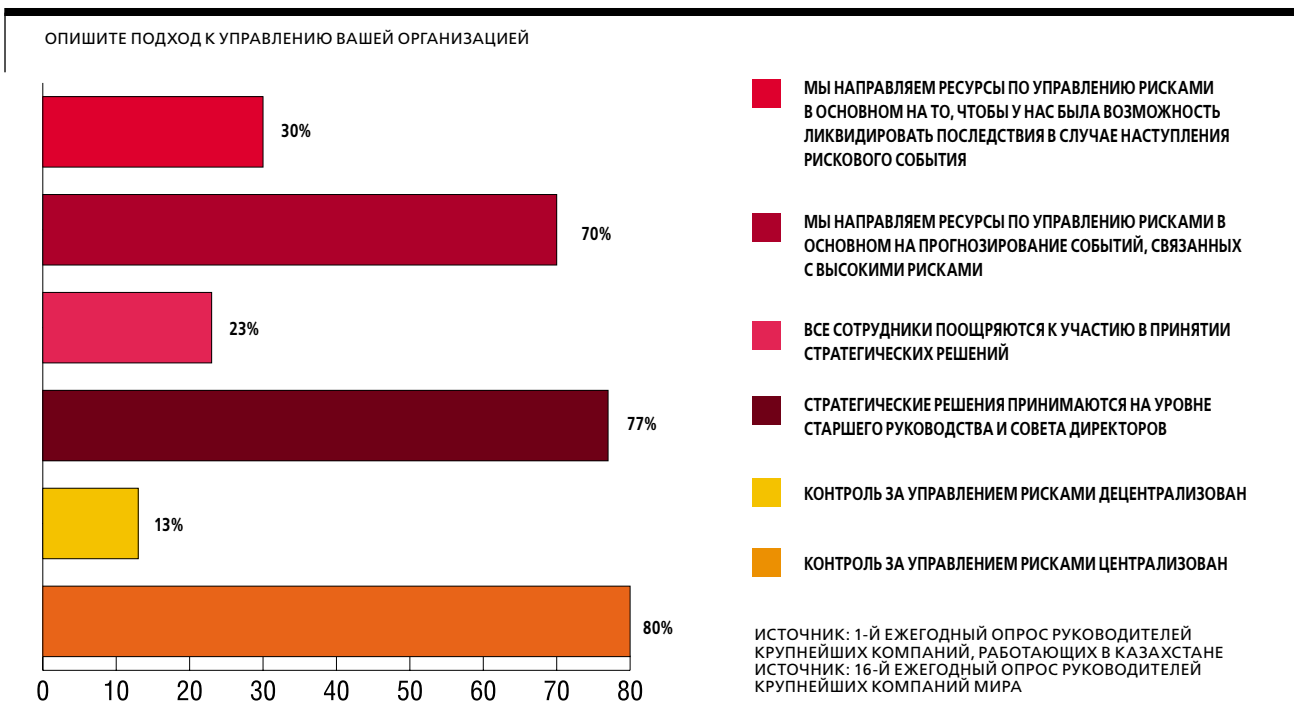
Говоря о машиностроении, в конце 2000-х завод «Азия Авто» прошел тяжелый, но крайне полезный антикризисный практикум.

«В период 2007–2009 годов объемы казахстанского рынка новых автомобилей сократились втрое. Как и другие участники рынка, завод был близок к переходу в состояние анабиоза. Тем не менее в довольно короткие сроки мы смогли распределить скудные объемы производства таким образом, чтобы избежать сокращения коллектива, и сосредоточились на задачах оптимизации издержек, повышения производительности и расширения линейки моделей, – рассказывает Ержан Мандиев, президент АО «Азия Авто». – Эта работа продолжается и сегодня: за минувшие два года мы освоили выпуск более 20 новых моделей, команда «Азия Авто» насчитывает уже 750 специалистов, а производительность труда по добавленной стоимости превысила \$152 тыс. на одного работника». Более того, по итогам 2012 года «Азия Авто» стал самым крупным казахстанским предприятием в машиностроительной отрасли. «Объем продукции, выпущенной на наших мощностях, в стоимостном выражении составил 50 млрд тенге», – заключил он.

“ **МЫ ГОТОВИЛИ НА ПРОДАЖУ КОМПАНИЮ, НО КОНЪЮНКТУРА РЫНКА ОКАЗАЛАСЬ НЕПОДХОДЯЩЕЙ ДЛЯ ПРОДАЖИ. РАЗРАБОТАЛИ ПЛАН Б И УШЛИ НА БОЛЕЕ ДОЛГИЙ СРОК**

## Подходы к управлению компанией

В ходе нашего исследования мы спросили CEO компаний, работающих в Казахстане, о том, как они формируют стратегию, на каком уровне принимаются ключевые решения, кто участвует в процессе принятия решений, как происходит управление рисками, каким образом они выстраивают отношения с партнерами.



Говоря о подходах к управлению компанией, в Казахстане чаще, чем в других странах, руководители высшего звена отмечали централизованный контроль за управлением рисками (80%), и только 13% респондентов сказали, что подобный контроль децентрализован. В Китае 35% руководителей компаний назвали контроль за управлением рисками централизованным.

23% опрошенных казахстанских руководителей отметили, что поощряют большое количество стратегических инициатив, чтобы успешно реализовывать лучшие из них. При этом только каждый пятый CEO ответил, что весь персонал, а не только управленческий состав участвует в принятии решений.

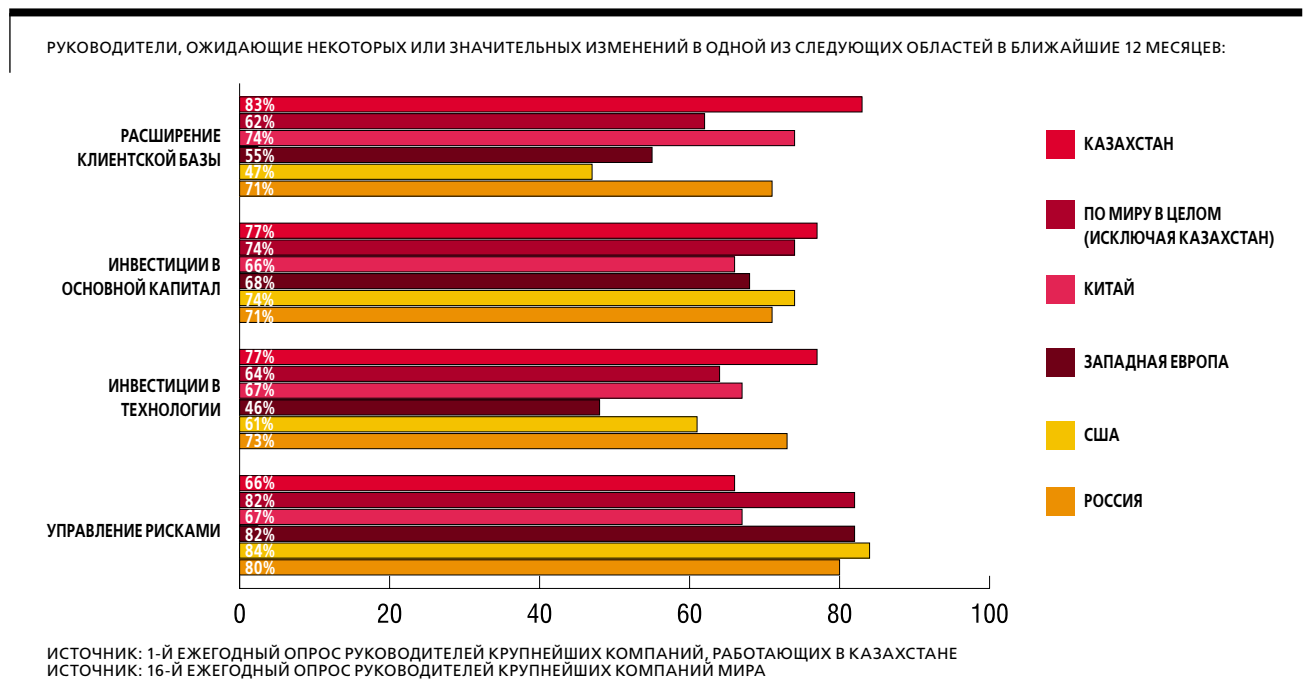


**АРДАК НУРАЗХАНОВ,**  
генеральный директор ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн»

«Текущая стратегия развития с ориентацией на новые рынки и новых клиентов, а также поступательным ростом флота и продолжением его диверсификации требует децентрализации процессов управления и формирования команды с сильным звеном менеджеров, которые смогут эффективно взять на себя новые полномочия и ответственность. Наличие систем позволяет формализовать процессы, но управление этими системами в любом случае остается за людьми».

АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ

Между тем мы попытались узнать, в какой степени изменится стратегия компании в ближайшие 12 месяцев. В результате менее половины (43%) опрошенных казахстанских CEO планируют изменить стратегию управления в ближайший год. Больше всего оказалось желающих изменить стратегию в отношении расширения клиентской базы, удержания клиентов и повышения их лояльности: об этом сообщили 83% опрошенных руководителей казахстанских компаний и 80% опрошенных руководителей российских компаний. Данный вопрос стоит на повестке дня и у европейских и американских руководителей: более 80% опрошенных также намерены сосредоточить внимание на изменениях в этой области.



**43%** казахстанских CEO планируют полностью (3%) либо частично (40%) изменить стратегию управления в ближайший год

**57%** казахстанских CEO планируют оставить без изменений стратегию управления в ближайший год

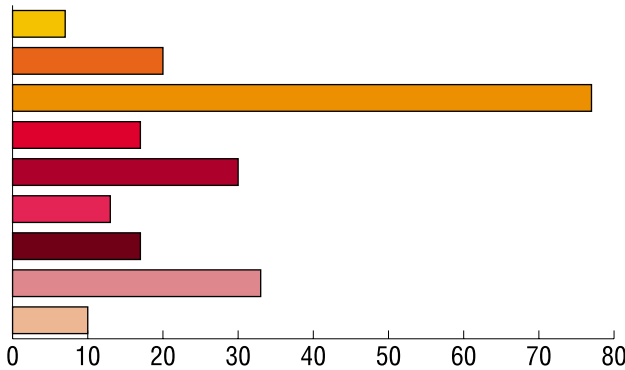
**В Казахстане 83%** CEO планируют изменить стратегию в области расширения клиентской базы, удержания клиентов и повышения их лояльности



В рамках вопросов о подходах к управлению организациями мы выяснили, что руководители планируют изменения в стратегии по инвестициям в основной капитал (77%), по инвестициям в технологии (77%) и по управлению рисками.

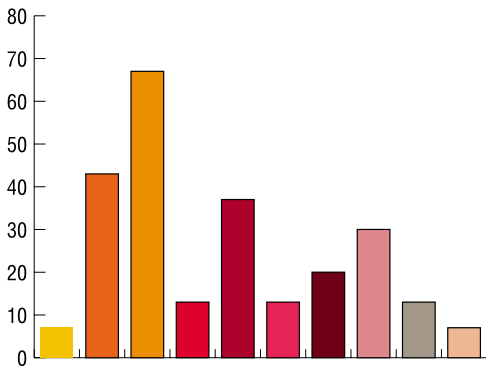
77% казахстанских респондентов вошли в новый стратегический альянс или совместное предприятие в 2012 году, 67% планируют создать новое совместное предприятие или войти в стратегический альянс в 2013 году.

КАКИЕ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ШАГОВ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ ВАМИ (ЕСЛИ ВОООЩЕ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ) В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 12 МЕСЯЦЕВ?



- ВЫШЛИ/ВЫЙДЕТЕ ИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ИЛИ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
- ВОШЛИ/ВОЙДЕТЕ В НОВЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС ИЛИ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
- ВНЕДРИЛИ/ВНЕДРИТЕ МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК
- ВЕРНУЛИ/ВЕРНЕТЕ ИЗ АУТСОРСА БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ИЛИ ФУНКЦИЮ
- ПЕРЕДАЛИ/ПЕРЕДАДИТЕ НА АУТСОРС БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ИЛИ ФУНКЦИЮ
- ПРОДАЛИ/ПРОДАДИТЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ В КОМПАНИИ ИЛИ ПОКИНУЛИ/ПОКИНЕТЕ ВАЖНЫЙ РЫНОК
- ПРОВЕЛИ/ПРОВЕДЕТЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЕ СЛИЯНИЕ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЕ
- ПРОВЕЛИ/ПРОВЕДЕТЕ СЛИЯНИЕ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЕ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ
- ОТКАЗЫВАЕТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ

КАКИЕ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ШАГОВ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ ВАМИ (ЕСЛИ ВОООЩЕ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ) В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ 12 МЕСЯЦЕВ?



- ВЫШЛИ/ВЫЙДЕТЕ ИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ИЛИ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
- ВОШЛИ/ВОЙДЕТЕ В НОВЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС ИЛИ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
- ВНЕДРИЛИ/ВНЕДРИТЕ МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК
- ВЕРНУЛИ/ВЕРНЕТЕ ИЗ АУТСОРСА БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ИЛИ ФУНКЦИЮ
- ПЕРЕДАЛИ/ПЕРЕДАДИТЕ НА АУТСОРС БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ИЛИ ФУНКЦИЮ
- ПРОДАЛИ/ПРОДАДИТЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ В КОМПАНИИ ИЛИ ПОКИНУЛИ/ПОКИНЕТЕ ВАЖНЫЙ РЫНОК
- ПРОВЕЛИ/ПРОВЕДЕТЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЕ СЛИЯНИЕ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЕ
- ПРОВЕЛИ/ПРОВЕДЕТЕ СЛИЯНИЕ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЕ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ
- ОТКАЗЫВАЕТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ

ИСТОЧНИК: 1-й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ



**ТАИСИЯ КОГУТЮК,**  
генеральный директор АО «Казakhstan Кагазы»

«Последние три года наша компания проходила процесс реструктуризации финансовых обязательств, в частности мы реструктуризовали облигационные займы. Пройти этот процесс нам помогло умение быть гибкими и подстраиваться к деструктивным событиям, чтобы выжить, удержать людей, клиентов. Процесс реструктуризации – это очень хороший пример того, как компания лавировала в тяжелых условиях, сохранив свой бизнес в части клиентской базы и людей, которые на нас работают».

## Кадровый вопрос

Ситуация в отношении увеличения численности персонала остается позитивной, несмотря на то что руководители более осторожны, чем год назад.

В данной позитивной экономической среде руководители осознают, что развитие лидерства является актуальной темой и приоритетом для многих организаций, и поддерживают различные действия для достижения данной цели. Тем не менее эффективность данных инициатив, по мнению руководителей, остается под вопросом.

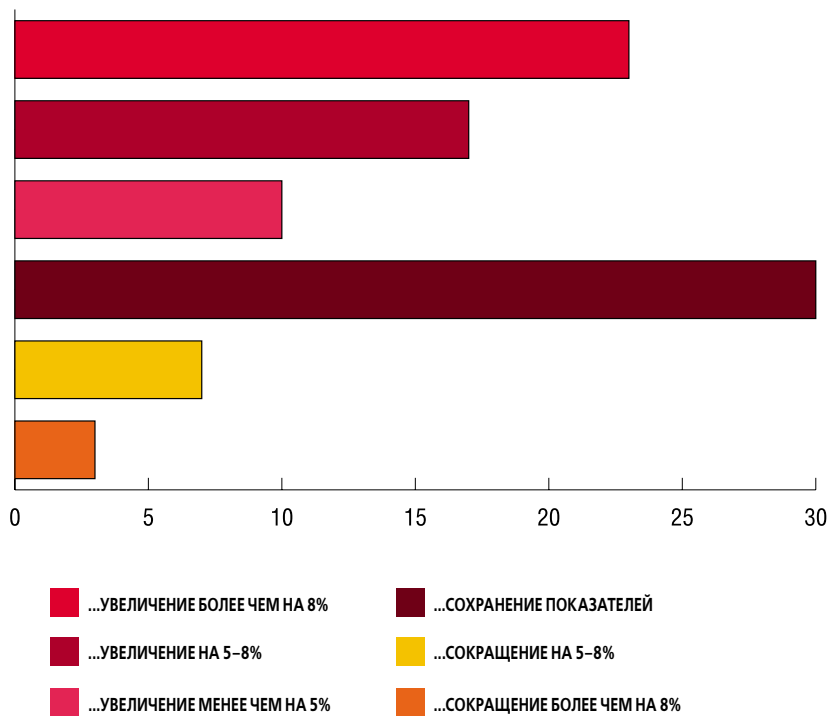
Для организаций «война за таланты» и удержание ключевых сотрудников остаются проблемными вопросами, это порождает необходимость пересмотра подходов к вознаграждению руководителей высшего звена компании в целях повышения их эффективности в соответствии с ожиданиями акционеров.

Компаниям, работающим в Казахстане, необходимо использовать благоприятные экономические обстоятельства для внедрения эффективных инициатив в области человеческих ресурсов.

Основная проблема в области управления персоналом – это отсутствие принципов и методологий для эффективного развития персонала, а проблема их внедрения.

Укоренившиеся привычки и сосуществование разных поколений со своими (отличающимися) потребностями и устремлениями могут препятствовать эффективному внедрению инициатив по развитию лидерства. Принимая во внимание класс руководителей среднего звена (которые имеют наименьший прямой контакт с первыми руководителями), обнаруживается потребность в быстром переходе от хороших принципов к хорошей практике.

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ ВЫ ОЖИДАЕТЕ В БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ? ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ ЛИ...



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

В Казахстане 30% опрошенных руководителей не планируют менять численность персонала в компании. Интересно отметить, что одновременно с этим в российских компаниях как в 2012-м, так и в 2013 году планируется увеличить численность персонала более чем на 8%. Так ответил каждый пятый респондент, это больше, чем в Европе, США или Китае.



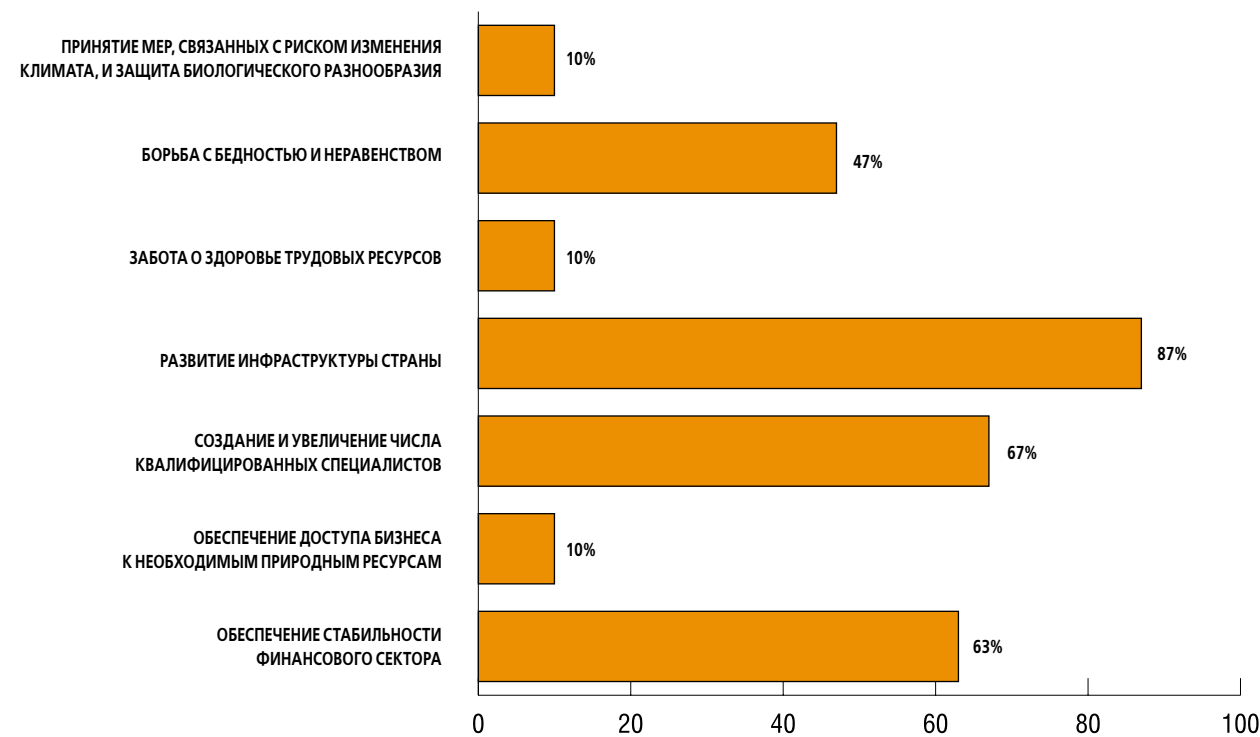
**ЕЛЬДАР АБДРАЗАКОВ,**  
председатель совета директоров  
АО «Сентрас Секьюритиз»

«В наших компаниях все внутренние программы направлены на увеличение среднего срока работы сотрудников. Дело в том, что у нас была своя болезнь роста. В частности, пока компания не выросла до 500 человек, нам трудно давались кадровые вопросы. По достижении этого показателя мы начали «ротировать» людей. Мы устраняем болезнь маленькой компании, когда есть незаменимые люди».

# ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВА: ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА И РЕАЛЬНОСТЬ

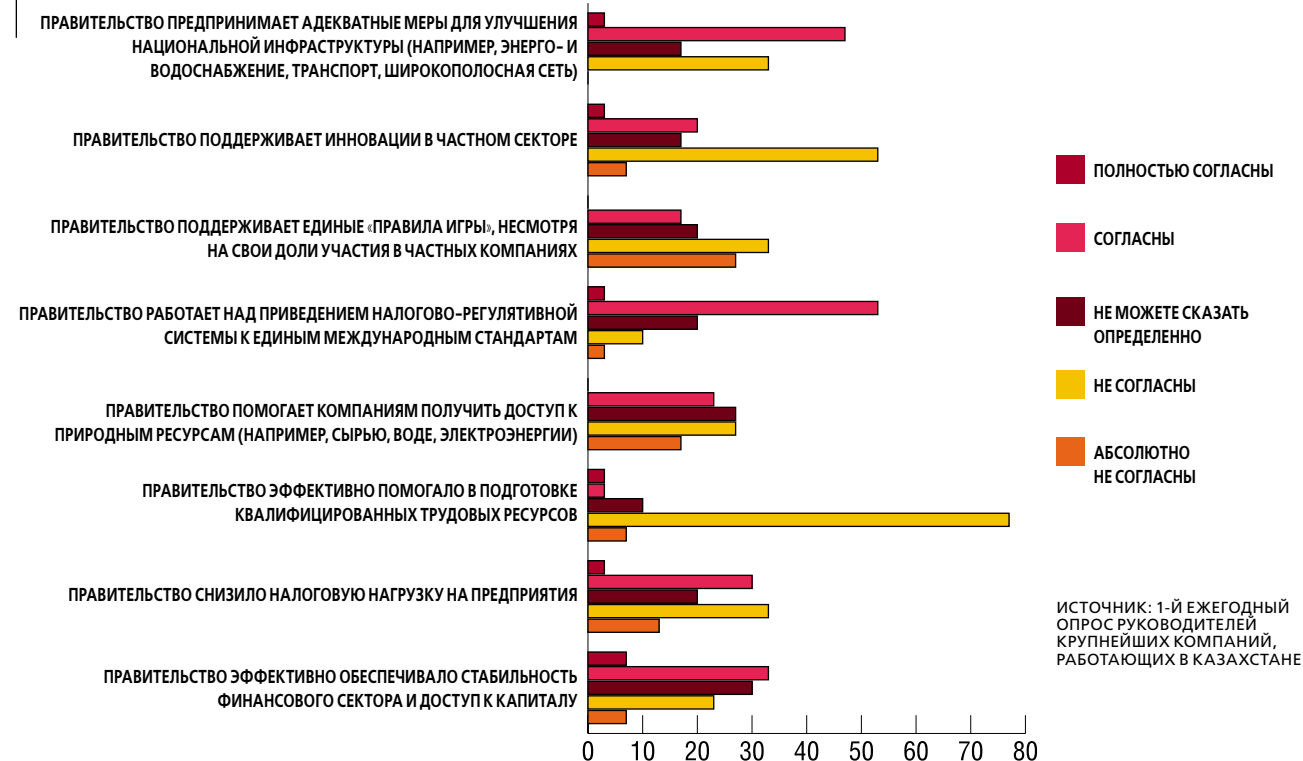
Казахстанские руководители в числе приоритетных, на их взгляд, задач, стоящих на сегодняшний день перед правительством, назвали развитие инфраструктуры (87%), подготовку квалифицированных кадров (67%), а также обеспечение стабильности финансового сектора (63%).

КАКИЕ ТРИ ОБЛАСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА?



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

ГОВОРА О РОЛИ ПРАВИТЕЛЬСТВА В СТРАНЕ, ГДЕ ВЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТЕ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАСКОЛЬКО ВЫ СОГЛАСНЫ ИЛИ НЕ СОГЛАСНЫ СО СЛЕДУЮЩИМИ УТВЕРЖДЕНИЯМИ:



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

47% опрошенных руководителей согласны с тем, что правительство предпринимает адекватные меры для улучшения национальной инфраструктуры (например, энерго- и водоснабжение, транспорт, широкополосная сеть), а более трети (33%) опрошенных казахстанских СЕО считают, что вопросы улучшения инфраструктуры страны пока решаются неэффективно.

53% считают, что правительство недостаточно поддерживает инновации в частном секторе. Наименее эффективной казахстанские СЕО считают политику государства в вопросах подготовки квалифицированных трудовых ресурсов – такое мнение высказали 77% руководителей. При этом каждый пятый отметил, что планирует увеличить инвестиции в достижение этой цели.

**В Казахстане**  
**53%**

руководителей согласны с тем, что правительство работает над приведением налогово-регулятивной системы к единым международным стандартам

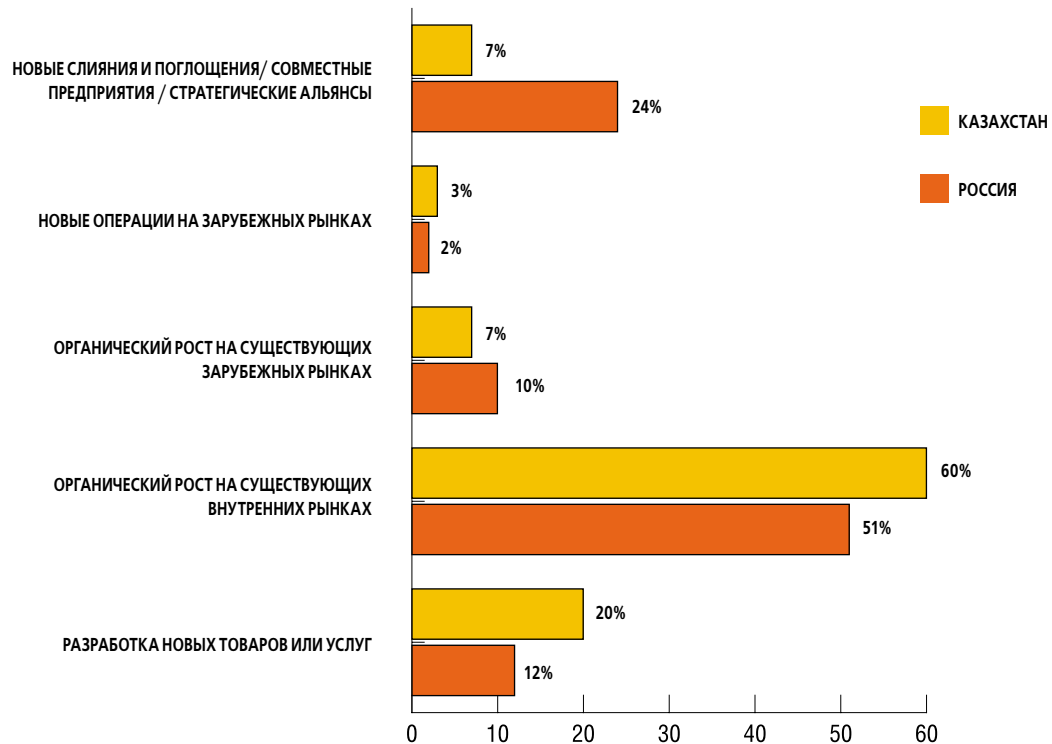
**В России**

более  
**41%**

руководителей согласны с тем, что государство обеспечивает стабильность финансового сектора

# ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА СУЩЕСТВУЮЩИХ РЫНКАХ

НАЗОВИТЕ ОДНУ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА В БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ  
ИСТОЧНИК: 16-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА

В 2013 году большинство опрошенных CEO видят главную возможность для развития своего бизнеса в органическом росте на существующих рынках – так ответили 60% опрошенных. Еще четверть респондентов рассматривают в качестве такой возможности разработку новых товаров и услуг.

Каждый десятый респондент в России полагает, что основная возможность для развития бизнеса – органический рост на существующих зарубежных рынках. Таким образом, российские CEO возлагают на зарубежные рынки больше надежд, чем, например, их китайские коллеги или чем в мире в целом.

В качестве новых возможностей развития на существующих рынках казахстанские предприниматели не рассматривают ранее такой популярный путь развития, как сделки в области M&A (слияние и поглощение). Лишь 7% опрошенных респондентов считают это перспективным направлением.

АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ

60%

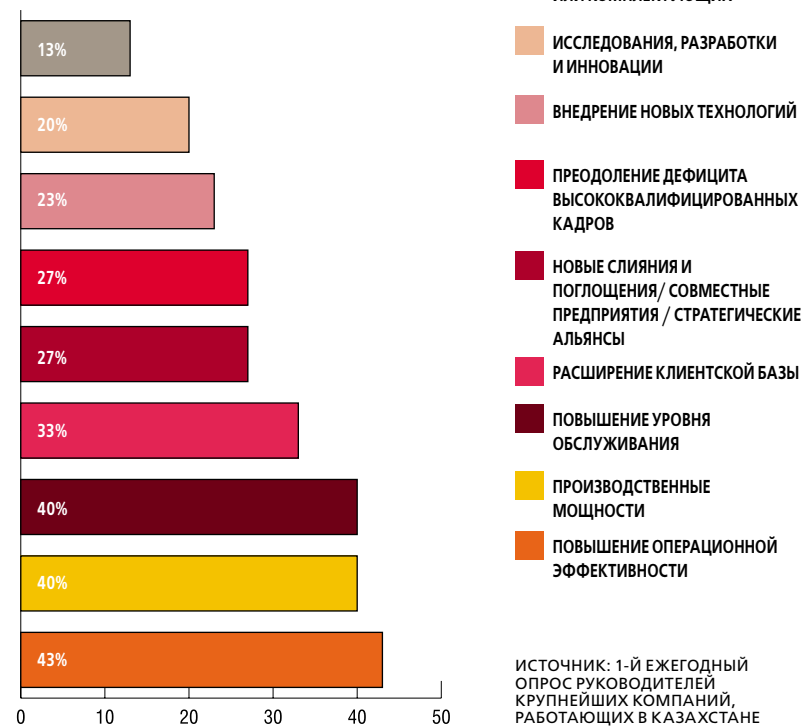
казахстанских CEO видят главную возможность для развития бизнеса в органическом росте на существующих рынках



**ЕРЛАН ОСПАНОВ,**  
генеральный директор группы компаний «Верный»

«Я считаю важным для нас новые слияния и стратегические альянсы. То есть это получение опыта. Для чего делаются альянсы? Заимствуется опыт, компетенция в том или ином бизнесе, и получается синергия. Второе – это дефицит высококвалифицированных кадров. В Казахстане это реально существующая проблема, с которой сталкиваются сейчас почти все компании. И третье – повышение операционной эффективности. Я думаю, это ключевая задача очень многих компаний».

КАКОВЫ ВАШИ ТРИ ОСНОВНЫХ ПРИОРИТЕТА В ОБЛАСТИ ИНВЕСТИЦИЙ НА БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ?



ИСТОЧНИК: 1-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

Кроме выяснения ключевых возможностей для развития бизнеса мы попытались понять, какие приоритеты стоят в компаниях, работающих в Казахстане, в области инвестиций на текущий год. Полученные результаты мы сопоставили с глобальными.

ТРИ ОСНОВНЫХ ПРИОРИТЕТА В ОБЛАСТИ ИНВЕСТИЦИЙ НА БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ



Выборка: Казахстан (30), Россия (41), США (167), Западная Европа (312), Китай (100), по миру в целом, не включая Казахстан (1330).

ИСТОЧНИК: 1-й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В КАЗАХСТАНЕ  
ИСТОЧНИК: 16-й ЕЖЕГОДНЫЙ ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА

Доля руководителей в Казахстане, желающих поменять что-либо в области исследований, разработок и инноваций, в этом году составила 20%. Опрос показал, что в России развивать область разработок и инноваций в ближайший год намерено меньшее число респондентов (54%), чем в большинстве исследуемых регионов, включая развивающиеся рынки, например в Африке, на Ближнем Востоке или в других странах Восточной Европы.

Приоритетной областью для инвестиций в течение ближайшего года руководители казахстанских и российских компаний считают повышение операционной эффективности. Об этом сказали 43% респондентов в Казахстане и 63% в России.

Российские CEO также планируют вкладывать средства в привлечение новых клиентов – так ответили 40% участников опроса. Интересно отметить, что инвестировать в производственные мощности в Казахстане планируют 40% опрошенных – это почти втрое больше, чем в Америке, Западной Европе и Китае. В Китае приоритетным направлением для инвестиций руководители назвали исследования, разработки и инновации. В Европе и США в тройку приоритетных направлений вошли также повышение уровня обслуживания (CEO европейских компаний – 40%) и создание совместных предприятий и проведение сделок M&A (CEO американских компаний – 40%).

**Приоритетной областью для инвестиций в течение ближайшего года руководители считают:**

**Казахстан и Россия – повышение операционной эффективности**

**Китай – исследования, разработки и инновации**

**Европа и США – повышение уровня обслуживания; создание совместных предприятий, сделки M&A**

АРХИВ РМС



«В общей структуре нынешних инвестиций компании около 70% составляют реинвестиции в текущие проекты, и связаны они в основном с развитием отношений с клиентами и потребителями. Это первое. Во-вторых, мы расширяем свой инвестиционный портфель, для того чтобы начать инвестировать (что и продолжим делать в будущем) в новые сектора, связанные с работой с потребителями и клиентами. И в-третьих, мы хотим частично дивестироваться (вернуть вложенное), поскольку видим хорошие возможности для фиксации инвестиционных доходов». Кайрат Мажибаев, председатель совета директоров группы компаний Resmi

«Во-первых, это будут инвестиции в новые финансовые продукты для ТОО «Просто кредит» или МКО «Просто кредит», или для этих целей будет

создана новая компания. Во-вторых, повышение уровня обслуживания: мы становимся все более вовлеченными в работу с нашими коллекторскими агентствами и напрямую контактируем с крупными клиентами, чтобы там не было мошеннических схем со стороны коллекторов». Дмитрий Жуков, генеральный директор ТОО «Просто кредит»

«Здесь надо знать, что мы понимаем под инвестициями. Поскольку есть финансовые инвестиции и инвестиции в человеческий капитал. Приоритет инвестиций компании в этом и будущем будет направлен в развитие человеческого капитала. Эти инвестиции, на мой взгляд, гораздо важнее инвестиций, направленных на рост производственных мощностей, модернизацию и техническое переоснащение. Следующим приоритетом

является запуск четырех проектов по улучшению ресурсоэффективности предприятия, на что планируется потратить порядка 700 млн тенге только в этом году. Это, наверное, два основных приоритета этого года». Серик Толукпаев, председатель совета директоров «Айтас групп»

«Это кадры, инновации, повышение операционной эффективности. У нас сформирована клиентская база, но мы продолжаем ее наращивать, потому что БЦК – это универсальный банк, который предоставляет услуги не только корпоративным клиентам, малому и среднему бизнесу, но и населению. С точки зрения риска и доходности мы предпочитаем выбирать для себя оптимальную модель поведения в этих сегментах, поэтому клиентская база для нас интересна вся». Владислав Ли, председатель правления БЦК

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги нашего исследования, мы видим, что, по мнению половины опрошенных казахстанских CEO, состояние мировой экономики в течение ближайших 12 месяцев не изменится, что практически соответствует данным глобального опроса. Более того, руководители казахстанского бизнеса достаточно оптимистично настроены относительно роста выручки их компаний как в ближайший год, так и в трехлетнем периоде, что не может не радовать, но что не совсем перекликается с мнением их зарубежных коллег в целом и из США и Западной Европы в частности.

Мы также видим, что казахстанские CEO едины в своей оценке основных угроз для роста казахстанского бизнеса и в том, какое влияние эти угрозы могут оказать. Несмотря на прогнозы роста выручки, казахстанские CEO готовы продолжить взятый ранее курс на оптимизацию издержек производства (при этом не только сохраняя, но и увеличивая численность сотрудников), а также на прогнозирование и предотвращение рисков. Говоря о стратегии управления компаниями, руководители в целом не видят причин ее менять в ближайшее время, но готовы инвестировать в повышение операционной эффективности, развитие отношений с клиентами и новые продукты в качестве мер, предпринимаемых по реагированию на вызовы текущей ситуации.

Говоря о роли государства, наши CEO отмечают, что оно может реально помочь бизнесу, если казахстанское правительство сделает приоритетами такие области, как развитие инфраструктуры, преодоление дефицита квалифицированных кадров, обеспечение стабильности финансового сектора и поддержка инноваций.

В заключение мы хотим поблагодарить всех руководителей, принявших участие в этом опросе, и надеемся, что его результаты оказались полезными и интересными. Данное исследование проводилось в Казахстане впервые, но, судя по откликам, полученным в ходе работы над ним, мы уже видим, что оно станет ежегодным.



*В своем исследовании мы также попытались выявить лучшего руководителя в 2012 году, который вызывал бы наибольшее уважение у респондентов в отношении способов управления компанией, достигнутого успеха и личностных качеств. Результаты опроса показали, что на рынке нет очевидного лидера, и респонденты номинировали руководителей, как правило, из тех областей бизнеса, в которых они сами представлены.*