

Казахстанский выпуск 22-го ежегодного опроса  
руководителей крупнейших компаний мира, 2019

# Неоднозначная стабильность

1445

СЕО из 91 страны

67

СЕО из Казахстана



**pwc**

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

# Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Даны Инкарбековой



Мы рады представить результаты казахстанского выпуска опроса руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках глобального проекта PwC “CEO Survey”. В этом году в глобальном исследовании приняли участие 1445 руководителей из 91 страны, в том числе 67 CEO из Казахстана. Для объективного видения предпринимательской среды в стране мы вовлекли в опрос руководителей из различных отраслей.

Несмотря на то, что большинство руководителей в Казахстане прогнозируют снижение роста глобальной экономики, в то же время CEO достаточно уверены в отношении перспектив роста доходов своих компаний как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В качестве основных инструментов для развития бизнеса и увеличения прибыльности руководители в Казахстане (как и руководители в мире) отмечают повышение операционной эффективности и органический рост.

Волатильность валютных курсов по-прежнему вызывает сильную обеспокоенность у руководителей в Казахстане. Представителей мирового бизнес-сообщества все больше тревожат неопределенность экономического курса, чрезмерное регулирование, торговые конфликты и протекционизм. В числе главных бизнес-угроз остается дефицит квалифицированных кадров. Вследствие этого затраты компаний превышают их ожидания, страдают стандарты и качество, а также снижается эффективность внедрения инноваций. По мнению CEO в Казахстане и в мире, своевременная переподготовка сотрудников остается наиболее актуальной мерой по восполнению имеющегося дефицита персонала. Стоит отметить, что по результатам исследования респонденты отмечают нехватку специалистов с аналитическими навыками и способностями работать с большими данными (Big Data).

Казахстанские руководители и их коллеги в мире внимательно следят за развитием цифровых технологий, в том числе и за развитием искусственного интеллекта (ИИ). Несмотря на позитивные отклики, существует ряд опасений относительно внедрения, применения и регулирования новых технологических решений на базе ИИ. Более 75% респондентов в Казахстане и в мире считают, что правительства должны разрабатывать национальную стратегию и политику в отношении ИИ, регулируя его влияние на общество. Между тем перед бизнесом и правительством стоит важный вопрос – переподготовка или оказание поддержки работникам, трудовые навыки которых заменит ИИ.

Традиционно особое место в исследовании занимает мнение CEO о взаимодействии с государством. Как и в прошлом году, приоритетными целями для развития, по мнению респондентов, остаются: борьба с коррупцией и взяточничеством, необходимость улучшения инвестиционной привлекательности страны и обеспечение верховенства права во всех сферах деятельности государства. В части заинтересованности компаний в сотрудничестве с государством ситуация стабильна. Половина CEO (51%) готовы к сотрудничеству с правительством в отношении повышения инвестиционной привлекательности страны; 49% опрошенных выражают готовность оказать содействие при подготовке высококвалифицированного персонала, способного быстро адаптироваться. В целом особых изменений в этом вопросе не наблюдается.

Мы выражаем огромную благодарность всем участникам CEO Survey, нашедшим время поделиться своим мнением, видением и планами. Мы надеемся, что результат наших совместных усилий внесет скромную лепту в более глубокое понимание актуальных процессов, проблем и колоссальных возможностей нашей страны. Надеемся, что вы найдете данный выпуск полезным и интересным.

*Деловая Россия*





# Содержание



**1**  
**06** Рост глобальной экономики и частного бизнеса в Казахстане



**2**  
**14** Угрозы и Возможности



**3**  
**29** Данные как основа для принятия решений



**4**  
**35** Кадровый потенциал и эпоха искусственного интеллекта



**5**  
**47** Взаимодействие с государством



**6**  
**50** Лучшие в 2018



**52** Руководители в лицах

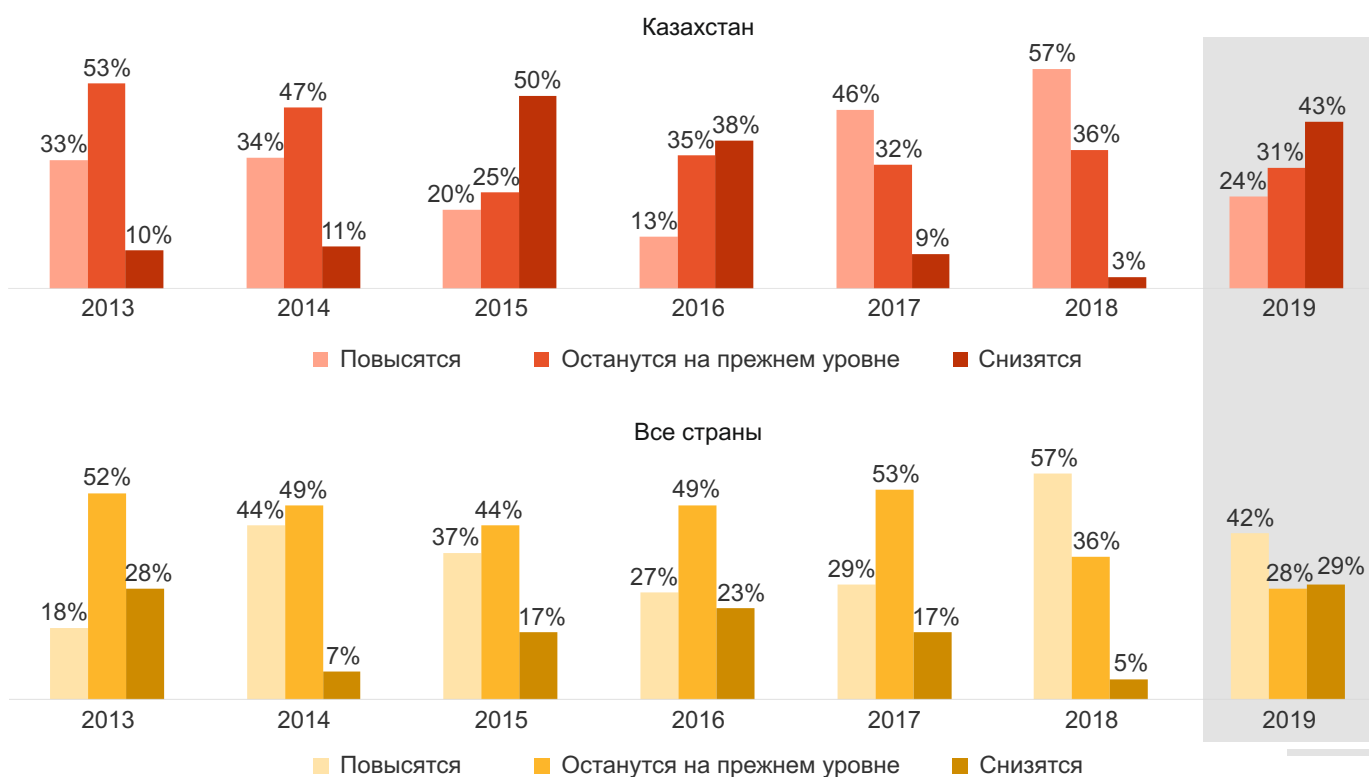


**54** Методология исследования

# Рост глобальной экономики и частного бизнеса в Казахстане

В этом году в Казахстане заметно сократилось (с 57% до 24%) число руководителей, ожидающих роста мировой экономики. В противоположность рекордному оптимизму прошлого года увеличилась доля бизнесменов, ожидающих значительного ослабления глобальной экономики в 2019 году. Если посмотреть на результаты опроса в 2018 году (Казахстан в сравнении с миром), то прогнозы по экономике были практически идентичными. Результаты же 2019 года (Казахстан в сравнении с миром) абсолютно противоположные. Оказалось, что мир более оптимистичен в отношении темпов роста.

## Перспективы роста мировой экономики на ближайшие 12 месяцев



«Есть ощущение, что достаточно длинный цикл роста подходит к концу, мы находимся на этапе постепенного снижения темпов роста».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Останутся на прежнем уровне. Точно не повысятся, потому что до сих пор США с Китаем не могут договориться, не разрешена ситуация с Венесуэлой, действуют антииранские санкции. Каждый день в разных точках мира что-то новое происходит. Только акции начинают расти, только оптимизм на рынках появляется, а потом оказывается, что не совсем все договорились. При такой волатильности на рынках, при том, что мы постоянно ожидаем бури с разных сторон,

«останется на прежнем уровне» - уже неплохо».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Останутся на прежнем уровне. Объективно, каких-то крупных предпосылок для того, чтобы ускорился рост мировой экономики, нет. Более того, 19-й год – достаточно турбулентный, так как взаимоотношения между США и Китаем, США и Россией вносят определенные неясности. Такие быстроразвивающиеся рынки как АСЕАН будут давать динамику. Но возможно обратное замедление со стороны, например, Китая».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Многое будет зависеть от геополитической ситуации. Пока мы построили свой бюджет исходя из того, что темпы роста мировой экономики останутся на прежнем уровне, если посмотреть на показатели в долларом эквиваленте».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Темпы роста мировой экономики немного снизятся. Если оценивать все факторы, влияющие на систему, то видно, что в мире сегодня происходят мощные геополитические процессы, которые на порядок сильнее технологических инноваций и экономических перемен. Новых рынков, доступных для открытия и экспансии, на планете не так много, поэтому законы конкуренции заставляют фокусироваться на переделе существующих, и эти переделы часто идут с потерями. Вместе с тем влияние геополитического фактора будет расти, и мы уже это наблюдаем в виде роста количества санкционных войн. Они негативно влияют на международную торговлю, а замедление торговли влечет замедление экономического роста».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Я все-таки оптимист и считаю, что темпы роста мировой экономики немного повысятся. Очень надеюсь, что разум возобладает, несмотря на все риски, которые сегодня есть. Читаю множество прогнозов, что будет глобальный кризис, сильнее, чем кризис 2008 года, усилятся торговые войны и так далее. Но я вижу небольшие позитивные знаки: российские акции пошли вверх, санкции в отношении России смягчаются, Америка и Китай садятся за стол переговоров, у Трампа появились оппоненты в Конгрессе и не все законопроекты ему легко будет проводить».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Недавно была опубликована информация об историческом снижении темпов роста у нашего большого соседа. А также мы видим осторожные прогнозы международного валютного фонда.

Мое личное ожидание — это небольшое снижение».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Я думаю, что немного снизятся. Сейчас период переустройства в мировой экономике. Старая система себя изживает, новая только формируется, и нет четкого понимания, в какую сторону мы движемся».

**Ерем Арутюнян**  
Мечта Маркет

«Темпы роста мировой экономики останутся на прежнем уровне. На мой взгляд, в последние год-два во многих крупных странах слишком сильно увлеклись геополитикой, чем больше геополитика преобладает над здравым смыслом, тем больше сложностей для экономики, особенно экспортной».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

«Темпы роста мировой экономики немного повысятся. Цены на нефть стабилизировались, экономика многих стран оживилась, мы видим это по активности нашего рынка, рынков наших партнеров».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Полагаю, что улучшение будет происходить умеренно, поскольку наблюдается повышение в сфере глобальных технологических изменений и производственной эффективности. Тем не менее все политические события, в том числе торговый конфликт между США и КНР, санкции в отношении России и волнения на Ближнем Востоке, оказывают влияние на глобальный экономический рост».

**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан

«В целом экономика США демонстрирует хорошие показатели. Это, как правило, сказывается и на остальном мире. Я считаю, что глобальный рост будет продолжаться и дальше. В 2018 году, как мне кажется, рост общемировой экономики составил 3,5%. Могу ошибаться, но, по моим прогнозам, в текущем году этот

показатель будет равен 2-2,5%. Однако также имеют место и некоторые беспокойства в геополитическом плане, такие как цены на нефть, неопределенности в части выхода Великобритании из состава Евросоюза, торговый конфликт между США и КНР. Полагаю, что рост экономики США будет чуть менее интенсивным в сравнении с прошлым годом и составит около 2-2,5%. В прошлом году Китай продемонстрировал рост в 6-6,5%, однако в 2019 году он, вероятно, замедлится. Думаю, что рост экономики европейских стран будет на уровне 2%. То же самое и с Россией – около 2%».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Останутся на прежнем уровне, потому что принципиальных, тектонических изменений не наблюдается. Темпы роста могут немного повышаться или снижаться, но тот уровень диспропорций, что привел к мировому кризису в конце нулевых, зарядил всю глобальную экономику на новый режим волатильности. Речь уже не идет о кондратьевских волнах длиной в 48 лет или о том, к чему мы привыкли раньше, когда через кризисы раз в 7-8 лет корректируется глобальная экономика. Сейчас коррекция идет чередой регулярных небольших и средних размеров кризисов. Причем региональных кризисов».

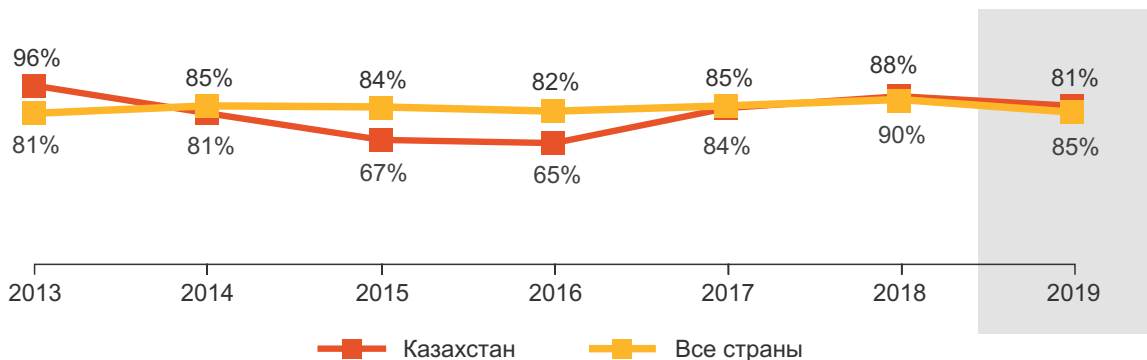
**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«В течение следующих двенадцати месяцев ситуация может быть немного хуже 2018 года, однако, в целом достаточно схожа. Но по истечении 12 месяцев существует риск спада».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау



## Уверенность в росте выручки собственной компании на ближайшие 12 месяцев



## Уверенность в росте выручки собственной компании на ближайшие три года

Казахстан



«Не вполне уверен в росте доходов своей компании в течение 12 месяцев. Это связано в первую очередь со снижением покупательской способности населения. Во-вторых, Казахстан в целом вовлечен в глобальную экономику и, если произошли изменения в стратегии крупных фондов, которые размещали средства в том числе в таких развивающихся странах как Казахстан, а теперь их выводят, это негативно отражается на курсе тенге к доллару. Третья причина неуверенности обусловлена тем, что мы серьезно интегрированы с российской экономикой, на которую влияют санкции и которые косвенно отражаются на нас. Еще одна причина – это отсутствие внутри страны выверенной макроэкономической политики, в том числе в вопросах диверсификации, монетарной стратегии. Это влияет на ощущение по будущим доходам страны, населения и так далее. Поэтому в ближайшие 12 месяцев не совсем уверен в росте доходов своей компании, но в течение трех лет я практически уверен, что рост будет. Потому что мы как компания с большим опытом работы в условиях девальваций и других потрясений научились адаптироваться. Более того, в компании мы проводим серьезную работу по повышению эффективности, и эти «домашние упражнения» уже приносят ощутимые результаты в части увеличения доходов, повышения маржинальности и так далее».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Следующие 12 месяцев полностью уверен, и в течение трех лет практически уверен. Мы видим достаточно хорошую динамику развития в Казахстане. Стратегии цифровизации экономики и промышленности, заявленные в Казахстане на государственном уровне, соответствуют стратегии развития Schneider Electric как в глобальной, так и в локальной перспективе. В Казахстане видим очень много возможностей для развития бизнеса, и пока это дает хороший рост».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик





«До 2020 года мы находимся в стадии активного роста. Наряду с органическим ростом происходит экспансия бизнеса, поэтому я полностью уверен в росте компании в перспективе 12 месяцев и последующих трех лет. Полностью уверен, что в течение 12 месяцев мы вырастем на 25%, а в перспективе трех лет – в 2,5 раза».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Полностью уверен, потому что мы научились подстраиваться под «окружающую среду». Когда продается все – мы зарабатываем, потому что нам платят, чтобы продать больше. Когда не продается – мы зарабатываем, потому что нам платят, чтобы продать. Для нас вопрос звучит по-другому: насколько мы вырастем – на 40% или на 80%».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Если говорить о рынке Казахстана, то в стране нас 4 крупных игрока. Казахтелеком приобрел Kcell. Kcell был нашим ключевым клиентом, поэтому для нас это большое испытание, как сохранить выручку на прежнем уровне. Для этих целей наша стратегия – стать глобальным оператором, работающим как в Европе, так и в Азии. Основное конкурентное преимущество – из Европы в Азию кратчайший путь проходит через Казахстан. Мы уже анонсировали и продаем продукт TNS Express, из Гонконга во Франкфурт – 153 миллисекунды. У нас есть узлы в Гонконге и во Франкфурте, но там, конечно, доходность ниже, чем в Казахстане. С учетом нашей текущей доли на рынке в Казахстане и Центральной

Азии (около +50%), основной стратегией будет сохранение доли рынка. На данный момент из-за конкуренции между игроками доля рынка удерживается или приобретается в основном за счет цены. Поэтому в ближайшие три года мы ожидаем доходы на уровне 2018-го».

**Тунгышбек Батталханов**  
TNS Plus

«В 2019 году банку исполняется 10 лет. И в этот юбилейный для нас год мы вошли с очень хорошими результатами. У нас абсолютный рекорд по прибыли за все время существования банка. Мы вывели на прибыль все свои глобальные бизнес-линии, то есть у нас отдельно ведется учет по прибыльности крупного бизнеса, среднего, малого и розничного сегмента. Нам удалось достичь баланса по всем показателям, и мы продемонстрировали очень хорошую эффективность бизнеса. Поэтому у меня абсолютная уверенность в росте доходов, но мы помним о существовании внешних факторов. Стоит отметить, что в этом году завершается предыдущий трехлетний стратегический план, и мы начинаем формировать следующий – до 2022 года, который предусматривает рост прибыли».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«В отношении компании Санофи Казахстан, по моему мнению, ожидается рост, но не такой существенный, как в 2018 году. В прошлом году бизнес компании Санофи продемонстрировал рост примерно на 10%, в целом благодаря оптимизации портфеля и акценту на конкретные области.

Опять же, с точки зрения общего доступа к медицине, сейчас он находится на превосходном уровне. Тем не менее показатель общих расходов на здравоохранение на душу населения, как процент от ВВП, все еще достаточно низкий. Правительство Казахстана тратит на здравоохранение около 4% от ВВП. Для сравнения, в США этот показатель равен 18%. Общемировой индекс, как правило, составляет приблизительно 8-10%. В этой связи я полагаю, что в течение следующих 3-5 лет затраты на здравоохранение в Казахстане продолжат расти и обеспечат доступ к инновационным препаратам».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Весьма уверена в росте доходов компании. В нефтегазовой отрасли ожидается закономерный рост, обусловленный целым рядом факторов. В условиях текущих промысловых ограничений и благоприятного инвестиционного климата появляются дополнительные возможности, связанные с наращиванием объема добычи. При этом восстановление цены на нефть приводит к формированию стимулирующей бизнес-среды для капитальных инвестиций в разрабатываемые нефтяные и газовые месторождения. Среднесрочный прогноз в регионе по отрасли в целом и по нашей компании в частности остается оптимистичным».

**Александра Бекишева**  
ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ  
«КАЗГИПРОНЕФТТРАНС»



## Шаги по обеспечению роста и прибыльности бизнеса на ближайшие 12 месяцев

Руководители в Казахстане (как и руководители в мире) предпочитают повышение операционной эффективности и органический рост для увеличения доходности бизнеса и его дальнейшего развития. Слияния и поглощения, по мнению наших респондентов, менее эффективны в качестве стимула для роста. Казахстан демонстрирует низкий показатель по планированию сделок (12%) в сравнении с миром (37%).

	Казахстан 2019	Все страны 2019
Повышение операционной эффективности	81%	77%
Внутренний (органический) рост	73%	71%
Запуск нового продукта или услуги	55%	62%
Выход на новый рынок	33%	37%
Новый стратегический альянс или совместное предприятие	25%	40%
Сотрудничество с предпринимателями или новыми компаниями	18%	32%
Поглощение и слияние	12%	37%
Продажа бизнеса	6%	14%

81%

Повышение операционной эффективности

12%

Поглощение и слияние

«Повышение операционной эффективности. В числе прочего это автоматизация процессов, способность делать больше меньшими ресурсами. У нас бизнес такой, что операционная эффективность растет, каждый дополнительный тенге дохода мы зарабатываем меньшими расходами».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Мы планируем продажу одного из наших продуктов – Lensmark. Что касается выхода на новый рынок, то в соответствии с нашей стратегией, в 2021 году компания должна иметь 70% выручки за пределами Казахстана. Мы привыкли ежегодно расти в два раза, и до сих пор нам это удавалось. В прошлом году с точки зрения консолидированного оборота мы выросли в три раза. Мы хотели бы сохранять темпы роста, но во многих сегментах мы, ввиду размера рынка, упрямся в потолок. Например, в сегменте travel мы уже сегодня продаем каждый пятый авиабилет. Если при общем росте рынка на 3-4% в год мы вырастем в два раза, то через год мы будем продавать два из пяти билетов, еще через год – четыре из пяти, и на этом возможности для роста будут исчерпаны. Размер рынка оказался не таким большим, как нам хотелось бы. Поэтому мы поставили себе задачу выйти за пределы Казахстана. Мы нацелены в этом году сделать первые шаги».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Обеспечить рост и прибыльность компании мы планируем за счет повышения операционной эффективности, а также, возможно, за счет создания новых стратегических альянсов. На том рынке, на котором работает наша компания, мы не способны контролировать внешнюю цену. Поэтому единственный путь для развития – работа с внутренней операционной эффективностью. Всегда возможно создание стратегических альянсов и совместных предприятий – что-то мы еще обсуждаем, что-то уже делаем. Это путь к удешевлению финансирования, повышению технологической эффективности, улучшению внутренней экспертизы».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Для обеспечения роста и прибыльности потребуется выход на новые рынки. Мы предпринимаем шаги для выхода на рынки Узбекистана и Индии».

**Асылбек Кожаметов**  
Алматы Менеджмент Университет



«В настоящее время мы работаем во Вьетнаме, в прошлом году открыли компанию, по сути, это стартап на начальном этапе развития. Мы планируем расширить свое присутствие на вьетнамском рынке. В 2019 году мы вряд ли запустимся на новом рынке, но в перспективе 2-3 лет планируем выйти на один из рынков Центральной или Юго-Восточной Азии».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Сейчас деятельность направлена на быстрый захват рынка гипермаркетов и супермаркетов. Появляются новые форматы, в рамках которых будет сделан акцент на собственное производство и собственную торговую марку, актуальны поглощение и слияние, внутренний органический рост, повышение операционной эффективности. Фокус будет направлен на повышение свежести продуктов и удобства/скорости при сохранении низких цен для покупателей. Компания запустит масштабные проекты по развитию фреш-категорий и собственной торговой марки. Это важная составляющая нашей экономической стратегии, нацеленная на то, чтобы давать потребителям лучшую цену. Менеджмент сфокусирован на росте валовой маржи, снижении операционных и капитальных затрат. В планах компании – экспансия в западные регионы, причем не за счет органического развития, а путем приобретения одной из локальных сетей. Мы завершили приобретение ряда локаций на севере, в том числе в Нур-Султане, и продолжаем работу в этом направлении. На рынке food-ритейла редко происходит классическое поглощение, когда одна компания де-юре покупает другую. Как правило, выкупаются локации, права на эти локации, иногда оборудование».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы поступили как скульпторы в своем деле: убрали все лишнее и оставили только то, что генерирует прибыль. Мы пересмотрели практически все, начиная

от содержания собственного офиса, продуктового ряда, каналов продаж и риск-профиля клиента. В этом году мы обновили и усилили штат специалистов. На следующий год мы бы хотели закрепить позиции и, возможно, выйти на новые продуктовые сегменты. Понятно, что будут новые вводные, новые вызовы, но сейчас действующая команда Банка ВТБ (Казахстан) максимально подготовлена к изменениям и переменам. Мы чувствуем то, что происходит на рынке, и получаем от клиентов обратную связь. Самые большие усилия мы приложили при формировании коммуникаций внутри команды и коммуникаций с рынком. Мы не предполагаем слияний и поглощений, но и не отказываемся от этого в случае возникновения чего-то интересного на рынке для нас. Тем не менее, на сегодняшний день главная стратегия основана на органическом росте».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«В этом году мы собираемся изучить возможности выхода на новые рынки. Рассматриваем большие проекты на сотни миллионов долларов: строительство новых фабрик на юге Казахстана для выхода на рынок Центральной Азии и на востоке страны для выхода на рынок Китая».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«Внутренний органический рост – обязательное условие развития нашей группы, и мы постоянно работаем над повышением операционной эффективности, что позволяет контролировать затраты. Планируется создание альянса и приобретение нескольких предприятий. В планах компании также выход на новые рынки».

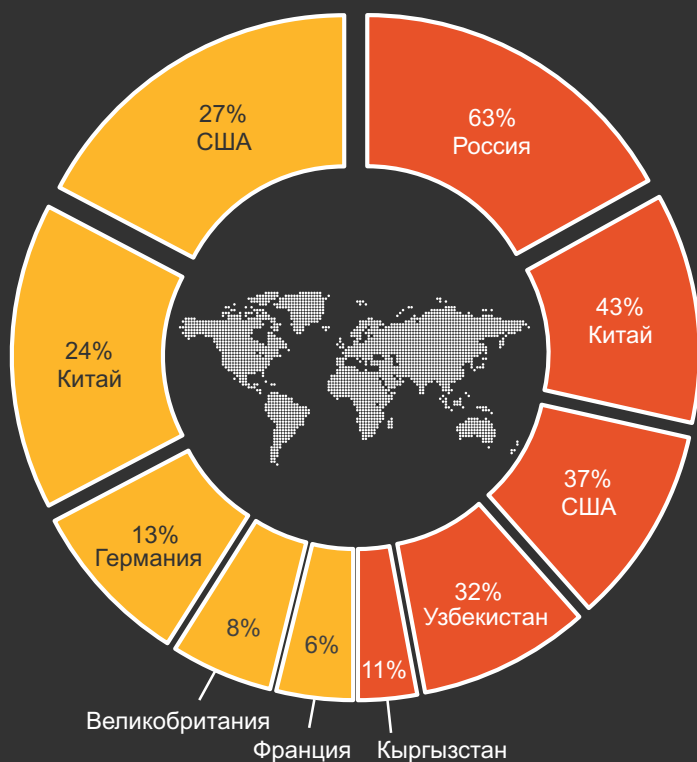
**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



## Наиболее важные страны для развития бизнеса на ближайшие 12 месяцев

Топ-5 для всех стран

Топ-5 для Казахстана



«Наиболее важными являются США и КНР. В КНР развернута крупная сеть наших филиалов, на сегодняшний день это одна из наиболее приоритетных для нас стран. Кроме того, следует также отметить перспективные рынки, в том числе Индию, Юго-Восточную Азию, Латинскую Америку и даже Африку. В упомянутых странах крайне низкие расходы на здравоохранение в процентном выражении от ВВП на душу населения, что дает огромный потенциал роста».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Узбекистан – в первую очередь. Мы пробовали заходить в Российскую Федерацию, но некомфортно себя почувствовали: там много административных ресурсов нужно».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Мы работаем только внутри Казахстана. Если говорить о влиянии, то Россия. Поскольку все зависит от торгового баланса».

**Эльдар Сарсенов**  
Нурбанк

«Страны Центральной Азии, такие как Узбекистан, Кыргызстан и Таджикистан, очень важны для нас; далее следуют страны Кавказа: Грузия, Азербайджан и Армения. Россия также является значимой с точки зрения роста в целом. Сейчас мы берем курс на Южную Корею и Западный Китай. В странах Юго-Восточной Азии можно реализовать ряд возможностей».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау

«Если говорить о Кыргызстане и Узбекистане, то это географический интерес. Мы находимся в Центрально-Азиатском регионе, и нам логистически проще расширяться на рынки этих стран. В настоящее время мы активно этим не занимаемся, речь идет об интересе в среднесрочной перспективе. Хотелось бы, чтобы позитивные новости, которые мы получаем из того же Узбекистана и которые были обусловлены геополитическими факторами, носили более устойчивый и протяженный по времени характер».

#### **Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

Мы сосредоточены на Азиатско-Тихоокеанском регионе, это Китай, Филиппины, Малайзия, Сингапур, Вьетнам – страны вокруг Гонконга. Они связаны с Европой через подводный кабель, который проходит по дну Индийского океана, Средиземного моря. Он намного дешевле, но он длиннее и не очень надежный – если кабель рвется, то может потребоваться месяц на восстановление. У нас же маршрут наземный, и восстановление кабеля занимает несколько часов. К тому же у нас есть protection route, который позволяет продолжать предоставлять услуги, если с основным маршрутом будет проблема, и наш продукт считается продуктом премиум-класса. При этом наш point of presence в Гонконге не совсем интересен Корею и Японии, поэтому они выбирают транссибирский маршрут: для них он короче.

Для нас также интересен Ближний Восток, в частности, Иран. С моей точки зрения, это перспективная страна, потому что будучи намного больше по населению, чем Казахстан, она потребляет интернет меньше, чем Казахстан. Но в то же время мы поняли, что в Туркменистан мы не пойдем: там интернет «зажимают» сильнее, чем в Иране, вся страна потребляет 20 гигабайт интернета, у нас в Казахстане столько потребляет один Капчагай. Инвестировать туда смысла нет».

#### **Тунгшбек Батталханов**

TNS Plus

«Россия, Китай и Узбекистан. Узбекистан может нам дать дополнительный импульс для развития в Центрально-Азиатском регионе».

#### **Денис Ван ден Вейх**

Атакент

«Для нас наиболее значимы США и Россия. Америка является пионером фитнес-индустрии и на весь мир транслирует тенденции развития фитнеса, а Россия – связующее звено, промежуточный фильтр для Казахстана. Раньше мы пробовали напрямую привозить технологии из США, но не хотелось брать на себя ответственность за неправильный выбор направления. Россияне быстрее получают доступ к новым направлениям, тестируют, а мы переносим их на казахстанский рынок, хотя не все, что становится популярным в России, «выстреливает» в Казахстане. Несмотря на то, что мы работаем по российской франшизе, мы достаточно самостоятельны в своих действиях».

#### **Валихан Тен**

World Class Almaty

«С точки зрения общих перспектив мы работаем над выходом на рынок Китая, но в ближайшие 12 месяцев этот рынок вряд ли откроется. На мой взгляд, сегодня Казахстан вряд ли сможет что-то дать Китаю в ответ на открытие доступа на свой рынок. Но если китайский рынок откроется для России, то следом, как мне кажется, можем зайти мы. Казахстан не может предоставить Китаю торговое предложение, сопоставимое с тем, что предоставляет Россия, поэтому логично, что россияне придут на китайский рынок первыми. И с российской, и с китайской стороны уже прозвучало много обещаний, и не исключено, что вопрос решится в течение года. Пока наши ближайшие планы связаны с рынками Узбекистана, России и Объединенных Арабских Эмиратов, эти рынки понятны и открыты для нас».

#### **Серик Толукпаев**

Aitas Group, UKPF

«В зону ответственности нашего офиса входит шесть стран. Помимо Казахстана, наиболее высокие темпы роста покажут Монголия и Кыргызстан, также, надеемся, Узбекистан и Таджикистан не будут отставать. В целом для нас критически важна каждая из стран, в которых мы оперируем, нам важно знать обо всем, что происходит на этих рынках».

#### **Евгений Питолин**

Лаборатория Касперского

«Узбекистан – это приоритетная для нас страна, но я не уверен, что в ближайшие 12 месяцев будем туда выходить. Мы аккуратно подходим к узбекскому рынку, аккуратно его мониторим. Мы уже работали на нем и знаем, какие страновые риски там еще есть. Сейчас изучаем, по какой бизнес-модели нам лучше работать в Узбекистане. Можно туда просто экспортировать продукцию, но у них есть собственное производство, и Узбекистан защищает свой рынок. А у нас, к сожалению, нет зеркальных мер, поэтому у нас условия неравные, и мы на том рынке неконкурентные. Вторая бизнес-модель – ставить производство в Узбекистане. Но продавать только на рынок Узбекистана не совсем выгодно. Нужно экспортировать хотя бы в Россию и Казахстан, но пока логистика выбивается, потому что груз транзитный и тарифы на него высокие».

#### **Раимбек Баталов**

Raimbek Group

«На курс тенге влияет Россия, на инфляцию влияет Россия и все центральноазиатские страны. Наверное, Россия и США».

#### **Гурам Андроникашвили**

FortеBank

# Угрозы и Возможности

Большинство руководителей в Казахстане (57%) неизменно «сильно обеспокоены» волатильностью валютных курсов. В мире и в Казахстане основными препятствиями для ведения бизнеса названы: неопределенность экономического курса, чрезмерное регулирование, торговые конфликты и протекционизм. Эти факторы связаны с ведением бизнеса в условиях текущего экономического положения на собственных рынках.



Степень беспокойства относительно политических, социальных и экологических угроз перспективам роста организации

	Казахстан		Все страны	
	2018	2019	2019	2018
Волатильность валютных курсов	62%	↓57%	26%	29%
Неопределенность экономического курса	*	34%	35%	*
Чрезмерное регулирование	36%	33%	35%	42%
Торговые конфликты	*	33%	31%	*
Протекционизм	21%	31%	30%	29%
Доступность капитала	30%	27%	12%	18%
Отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста	33%	27%	24%	26%
Геополитическая нестабильность	23%	22%	30%	40%
Недостаточная развитость базовой инфраструктуры	31%	19%	17%	26%
Популизм	10%	15%	28%	35%
Социальная нестабильность	20%	13%	18%	29%
Терроризм	21%	12%	13%	41%
Изменение климата и экологический ущерб	5%	↑12%	19%	31%
Увеличение налоговой нагрузки	15%	↓7%	25%	36%
Будущее еврозоны	2%	6%	13%	17%

<p><b>57%</b></p> <p>Волатильность валютных курсов</p>	<p><b>12%</b></p> <p>Изменение климата и экологический ущерб</p>	<p><b>7%</b></p> <p>Увеличение налоговой нагрузки</p>
--	--	---

«Волатильность валютных курсов: сильно обеспокоен, потому что мы покупаем все в евро, долларах, йенах, вонах. Мы иногда понять не можем: мы валюту продаем или машины? Ты вроде все правильно делаешь, бизнес правильно развиваешь, потом тебе надо рассчитаться с заводом, но йена сильно усилилась против доллара, и мы в минус ушли. Наши кредиты в тенге хеджированы. Мы пробовали в йенах хеджироваться: ни разу не отгадали.

Чрезмерным регулированием обеспокоен несильно: мы на свободном рынке, от государства мы не зависим.

Социальная нестабильность: сильно обеспокоен. Я был на совещании в Нур-Султане и узнал, что наше правительство в 10 раз уменьшило налогообложение граждан, которые получают меньше 69 тысяч тенге. Знаете, сколько их? Два миллиона трудящихся! У нас всего работающих 7-8 миллионов. Это и есть основа социальных протестных настроений, потому что на 69 тысяч тенге очень тяжело прожить.

Надо сильно и резко улучшать благосостояние граждан Казахстана. Я очень рад, что глава государства сказал, что этот год будет годом роста качества жизни казахстанцев. Хорошо, что индустриализации и нанотехнологии уходят на второй план, а на первый план выходит реальный человек, ведь он не может жить только ожиданиями. Терроризм: сильно обеспокоен, потому что наши торговые центры Мега – это места массового скопления людей, нас в год посещает 33 млн человек. Даже если сложить все аэропорты и железнодорожные вокзалы Казахстана, то они все равно меньше нас по числу посетителей. Торговые конфликты: сильно обеспокоен, потому что если узбеки закроют для нас рынок или мы рассоримся с Россией, то ничего хорошего не будет».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Сильно беспокоит чрезмерное регулирование. Интернет долгое время находился вне зоны регулирования, и некоторые изменения в этой сфере назрели.

Но зачастую эти изменения вносят люди, которые не слишком хорошо представляют последствия. Имеют место случаи блокировки сайтов при наличии претензий к отдельным страницам, а блокировка сайта означает полную остановку бизнеса как минимум на два-три дня. При этом предпринимателям зачастую даже не объясняют причину блокировки. Такие ситуации настораживают инвесторов, заставляют их взвесить все «за» и «против», прежде чем вкладываться в стартап в Казахстане. Это порождает неопределенность не только для потенциальных инвесторов, но и для действующих игроков. С одной стороны, в правительстве слышат наши предложения и пожелания. С другой – нам трудно прогнозировать наверняка, как ситуация будет развиваться в дальнейшем. В некоторых странах, например, согласно законодательству, только банки имеют право разрабатывать продукты, подобные нашему сервису «Рахмет». Если по той или иной причине будут введены подобные ограничения, бизнес серьезно пострадает, речь пойдет об остановке деятельности. В ситуации неопределенности сложно строить долгосрочные прогнозы.

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Вызывает обеспокоенность труднодоступность инвестиционного капитала и неготовность власти к адекватным ответам на социальные, экономические, экологические изменения».

**Асылбек Кожахметов**  
Алматы Менеджмент Университет

«Сильно беспокоит чрезмерное регулирование. Мы работаем в секторе розничного обслуживания населения через интернет, то есть по сути на розничном рынке кредитования и предоставления информационных услуг. В нашей группе есть субъекты, работающие как на регулируемом, так и на нерегулируемом рынке. Но даже компании, которые не являются субъектами регулирования, входят в зону риска, потому что регулятор хочет иметь правила, по которым будут работать игроки на том или

ином рынке. Эти правила могут меняться, и мы не всегда знаем и понимаем, каких перемен следует ждать. Данная проблема волнует любую финтех-компанию, потому что финансовые услуги так или иначе всегда сопрягаются с регулированием. Мы понимаем, что в отношении нас не будет такого же регулирования, как в отношении банков, но некоторые ограничения в отношении нашей деятельности могут возникнуть, и это происходит по всему миру».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Меня сильно беспокоит усиление роли государства в экономике, огосударствление многих отраслей и, как следствие, снижение предпринимательского духа среди бизнесменов Казахстана».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Сильно обеспокоены доступностью капитала. Деньги дорогие, зачастую их попросту нет. Необходимы большие залоговые и прохождение сложных и долгих процедур. За счет своего капитала мы приобрели землю для строительства нового завода, планируем строительство здания и подводу инфраструктуры. Когда все будет готово, для приобретения оборудования мы можем привлечь государственные деньги. Однако при залоговой массе в несколько миллиардов мы можем получить несколько миллионов. Доступность капитала – это критическая вещь».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Меня немного беспокоит отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста Казахстана. Я предполагаю увеличение санкций против России со стороны Запада, что может повлечь волатильность рубля. Тенге зависит от курса рубля, влияющего на пару доллар/тенге, поэтому это может ухудшать ситуацию с курсом доллара в стране».

**Денис Ван ден Вейх**  
Атакент

«Чрезмерным регулированием не сильно обеспокоен, так же, как и увеличением налоговой нагрузки. Нас не особо беспокоит доступность капитала: мы пользуемся корпоративными ресурсами. Каких-либо емких инвестиций мы не планируем в ближайшие три года. Относительно определенности в отношении перспектив экономического роста я сильно обеспокоен. Потому что есть такие моменты как выборы президента, сильное влияние государства в экономике, нефтегазовая ориентация экономики. Хотя сейчас мы видим, что страна взяла определенный курс на диверсификацию. Но пока это не дает определенности. Для нас самый главный риск - неопределенность.

Волатильностью валютных курсов – немного обеспокоены. Мы более-менее привыкли работать с плавающим курсом. Скорее, если тут есть перспективы в экономике, то нам понятно, как курс будет изменяться. При этом риск для курса представляют именно неожиданные изменения в политике и экономике. Протекционизмом немного обеспокоены, мы говорим о протекционизме казахстанских производителей, потому что мы все-таки международная компания».

### **Максим Агеев**

Шнейдер Электрик

«Казахстан – прекрасная страна, где развивается частный бизнес, в том числе работают международные корпорации. Здесь приятно и перспективно работать, взаимодействовать с замечательными людьми, радует атмосфера открытости и диалога. Тем не менее, так как вопросы поставлены ребром, перечислим основные зоны улучшения. Так, беспокоит чрезмерное регулирование. Рынок медицины и медицинского оборудования сильно зарегулирован, что отчасти оправдано, поскольку речь идет о главной ценности – здоровье. Но с точки зрения бизнеса необходимо искать баланс между интересами игроков, в том числе коммерческих компаний, и государства. Складывается впечатление, что сейчас имеет место дисбаланс, не всегда учитывается мировой опыт и система работы глобальных корпораций.

Также необходимо отметить недостаточную развитость базовой инфраструктуры. Для установки нашего оборудования требуется хорошая подготовка базовой инфраструктуры, связанной с ИТ-решениями, энергетикой. Мы сталкиваемся с проблемами в этих областях. Беспокоит отсутствие долгосрочной сформулированной стратегии развития в пределах 3-5 лет, нет возможности заключать контракты на 5-10 лет. Для Сименс Здоровоохранение свойственно заключать контракты на 20-летний период, есть даже некоторые глобальные контракты на срок 30 лет. Если бы у нас была возможность на территории Казахстана, где основной рынок сосредоточен в государственном секторе, заключать 10-20-летние контракты, это было бы в интересах и государства, и участников рынка».

### **Михаил Грибов**

Сименс Здоровоохранение

«Совсем не обеспокоен увеличением налоговой нагрузки. Мы можем получать налоговые льготы, так как находимся в составе Парка информационных технологий «Алатау». Надеюсь, если все получится, то в 2020 году мы заплатим меньше налогов.

Волатильностью валютных курсов немного обеспокоен. Потому что постоянно приходится повышать зарплату программистам, чтобы они никуда не уехали, остались в компании.

Меня беспокоит неуправляемость информационных вбросов, когда несколько человек могут пошатнуть большой устоявшийся бизнес, когда сам негативный факт не наносит столько ущерба, сколько разросшаяся после вбросов волна. Был пример, когда делали вброс, что у Kaspi все плохо, и народ пошел снимать депозиты. Многие понимали, что на самом деле у банка все нормально. Но они также осознали: те, кто сейчас пошел снимать деньги, могут обрушить банк, поэтому даже здравомыслящие люди шли забирать свои накопления».

### **Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Банковский сектор находится сейчас в выжидательной позиции, потому что с 1 января 2019 года Национальный банк Республики Казахстан ввел понятие «мотивированные суждения». В конце прошлого года участники рынка активно обсуждали эту тему на площадке Ассоциации финансистов Казахстана. Много было сказано, но теперь важно понять, в каком итоговом формате это выйдет на рынок.

Недостаточная развитость базовой инфраструктуры нас не сильно беспокоит, потому что в этом направлении идет большая работа, в которой наш банк принимает активное участие, подключаемся к всевозможным системам, которые выходят на рынок на уровне правительства.

Мы не обеспокоены волатильностью валютных курсов. Вместе с регулятором Казахстана и с Центральным банком Российской Федерации мы научились компенсировать волатильность и жить с ней достаточно спокойно».

### **Дмитрий Забелло**

Банк ВТБ Казахстан

«Сильно беспокоит факт оттока из страны человеческого капитала. С данной проблемой сталкиваются все развивающиеся экономики мира, но вряд ли это можно считать утешением. Глобализация приводит к тому, что транснациональные компании ищут и привлекают перспективных специалистов из разных стран мира, приглашают их на работу в головные офисы, филиалы, расположенные в крупных городах. Что касается нашей компании, то мы скорее привлекаем мозги, потому что три ключевых направления компании возглавляют выходцы из России, Украины и Беларуси. Мы как компания обеспечиваем приток человеческого капитала, а не отток».

### **Серик Толукпаев**

Aitas Group, UKPF

«Говоря о терроризме, следует отметить, что сильно беспокоит кибертерроризм как угроза, борьба с которой находится непосредственно в компетенции нашей компании.

Сильно беспокоит геополитическая нестабильность, с которой тесно связана тема ИТ и кибербезопасности. Недавний конфликт между Америкой и Китаем,



например, мешает работе таких крупных компаний как Huawei. Таких примеров становится все больше. К сожалению, геополитика вкупе с протекционизмом оказывает очень сильное влияние на мир».

### **Евгений Питолин**

Лаборатория Касперского

«Сильно беспокоит недостаточная развитость базовой инфраструктуры. Мы работаем в сырьевом секторе, а добыча и переработка полезных ископаемых, как правило, производится не в городской местности. И вопрос транспортной инфраструктуры, обеспеченности электроэнергией, газом, подведения железнодорожных путей, коммуникаций всегда стоит очень остро. Для многих проектов необходимо строительство достаточно длинной линии электропередач, железной дороги, а это всегда сопряжено с большими расходами. Сильно беспокоит протекционизм. На протяжении последних двух лет протекционизм угрожает мировой экономике и становится одним из источников рисков. Популизм является одним из проявлений протекционизма и, к сожалению, воспринимается населением многих стран позитивно».

### **Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Чрезмерное регулирование – сильно обеспокоен. У нас само присутствие государства в экономике велико. Думаю, что это продиктовано потребностью государства именно в жестком формате контроля за экономикой. Но жесткая регуляторная среда давит на частный бизнес и инвестиции.

Увеличение налоговой нагрузки – сильно обеспокоен. Здесь я имею в виду общую консолидированную нагрузку на бизнес, связанную с отношениями с государством, с ЕврАзЭС. Мы не страна победившего МСБ. РФ и мы сами – рынки государственного капитала, равно как и Белоруссия. Мы очень многое, не только инфляцию, импортируем из России, где очень уж все отцентрализовано и находится чуть ли не в ручном режиме управления. Происходит унификация правил и стандартов, естественно, с акцентами на российские. И как результат ставятся под пересмотр, например, долгосрочные инвестиционные контракты казахстанских компаний с правительством. Это странно, когда заявляются и выдерживаются принципы защиты иностранных инвесторов, а местного бизнеса – нет.

Вводятся новые государственные сборы, например, РОП, и я даже до конца не понимаю – это налог или нет? Я их условно называю скрытыми налогами. Они занимают существенно больше 10% генерируемого EBITDA. Это значительный отрицательный фактор, потому что он влияет на доверие акционеров, на самочувствие компании и самое главное, влияет на размер реинвестиций в нашу же экономику. Волатильность валютных курсов – сильно беспокоит. У меня вызывает беспокойство только одна валюта, и вы догадываетесь, о чем речь, потому что она вообще непредсказуемая. Мы утром просыпаемся и не смотрим курс тенге и доллара, мы теперь смотрим еще на одну валюту.

Протекционизм – сильно обеспокоен, особенно связанный с Евразийским экономическим союзом торговый протекционизм со стороны российских

властей.

Популизм – сильно обеспокоен. Мне кажется, что некоторые важные решения больше продиктованы популистскими соображениями, а они преследуют максимум тактическую выгоду. При этом люди не готовы на себя брать ответственность за некоторые стратегические вещи, которые нужно делать на долгосрочную перспективу».

### **Кайрат Мажибаев**

Resmi Group

«Доступность капитала – сильно обеспокоен, потому что внутри страны у нас дорогой капитал. Но ведь доступность капитала – это один из фундаментальных факторов развития.

Изменение климата и экологический ущерб – сильно обеспокоен. Мы уже устали от аллергии, других болезней. Не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понимать, что причина в экологии – в загрязненном воздухе и продуктах питания. Все свежие овощи и фрукты идут из Алтын Орды, никто не контролирует, сколько пестицидов, гербицидов засыпали в почву, чтобы вырастить те же самые помидоры и огурцы. Откровенно говоря, китайская формула «чем больше удобрений – тем лучше урожай и дольше хранится» работает везде: и в Узбекистане, и в Кыргызстане, и, к сожалению, у нас в Казахстане. Поэтому это меня беспокоит. У нас львиная доля земель поливается арычной системой. Сейчас происходит тихое отравление природы. Все эти химикаты и гумус смываются в подземные воды, потом попадают в реки, озера - Балхаш, Алаколь и т.д. Это же проблема. Но ее толком никто не изучает. При этом сельское хозяйство, особенно растениеводство у нас в регионе развивается достаточно активно. И нет свободных земель вообще – все занято и обрабатывается».

### **Раимбек Баталов**

Raimbek Group

«В России НДС составляет 20%, в то время как в Казахстане он по-прежнему находится на уровне 12%. Продукция, импортируемая компаниями на территорию Республики Казахстан, остается внутри Таможенного союза с НДС в 12%, после чего направляется в Россию. Складывается впечатление, что в будущем с НДС могут возникнуть некоторые проблемы ввиду существенной разницы».

### **Исмаил Хакки Ток**

Фэшн Ритейл Казахстан





## Обеспокоенность торговыми конфликтами



«В скором времени, я думаю, торговый конфликт между Россией и Западом прекратится, как только Европа осознает и посчитает все убытки на фоне начала стагнации своей экономики и парализованных индустрий. Никому это не выгодно. Я думаю, у них будут хорошие предпосылки для того, чтобы выйти из-под влияния иных стран для налаживания контакта. После, когда это произойдет, третьи страны небольшого порядка потеряют поддержку Европы, и торговля возобновится вместе с тарифами. Но будет уже слишком поздно, поскольку в России происходит импортозамещение, и оно почти завершено, за исключением нескольких позиций. Поэтому от подобной войны, которая закончится, думаю, в следующие два года, выиграет только Россия».

**Эльдар Сарсенов**  
Нурбанк

«Меня беспокоит только торговый конфликт между Китаем и США. Если говорить о России и Западе, то я считаю, что санкции, введенные против России, идут со стороны Америки, Европа просто следует за ней. Многие страны, входящие в состав Евросоюза, уже не согласны с таким положением дел и хотят продолжать рабочие отношения с Россией».

**Денис Ван ден Вейх**  
Атакент


«Наша компания сильно связана с Российской Федерацией: оттуда получаем машинокомплекты и автомобили, собранные на территории России. Мы их получаем внутри ЕврАзЭС, поэтому не платим таможенные пошлины. Но если ЕврАзЭС распадется, то нам придется платить по полной. Для нас это нехорошо. Мы экспортируем грузовики и в Беларусь, и в

Российскую Федерацию. Если что-то произойдет, то у нас их просто не будут покупать. То есть мы и экспортируем, и импортируем, поэтому для нас очень чувствительны вопросы торговых войн, существующих и возможных».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Меня беспокоят торговые конфликты Китая и США. Весь мир знаком с политикой Китая. То, о чем договорились в Аргентине (по итогам переговоров в Аргентине США и Китай условились не вводить дополнительные тарифы после 1 января 2019 года – Прим.), для США это как бы уже решенный вопрос и история. А для Китая – это только лишь первая серия длинного сериала. То есть эта история не заканчивается 2018-м годом, мы и весь мир за этим будем следить еще несколько десятилетий. Россия и Запад очень беспокоят. Эти взаимные санкции кошмарные, и это если говорить о гуманитарной составляющей, даже не об экономической. Так как мы находимся в customer-centric бизнесах, для нас, находясь в ЕврАзЭС, стало сложнее работать с международными компаниями, покупать те или иные западные технологические решения. В ЕврАзЭС торговые конфликты беспрерывные. Причем если речь идет о конфликтах между Трампом и Си Цзиньпином, то эти конфликты влияют на 10% от каких-то сумм, и то, это болезненно для бизнеса. У нас же, если девальвация тенге или рубля случается, то сразу в 2 раза. А затем 3 года ничего не происходит. Потом за одну ночь вновь получаем нечего, от чего бизнесу плохо, потому что половину Казахстана заливают российским товаром».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group



«Конфликт между Россией и Западом в любом случае влияет на Казахстан и сильно влияет на банковский сектор, поэтому для Казахстана это противостояние наиболее актуально».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Я обеспокоен конфликтами между Россией и Западом, Китаем и США, потому что Китай и Россия – это наши соседи, и по понятным причинам мы с ними более тесно переплетены экономически и зависим от них. Так, весь потребительский сектор – из Китая, инвестиции – из Китая. С Россией у нас тоже большой товарооборот, переток не только капиталов, но и трудовых ресурсов, мы с Россией официально и неофициально тесно связаны».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Мы немного обеспокоены ситуацией между Россией и Западом. У нас нет предприятий в этих странах, однако мы осуществляем крупные поставки для России. В этой связи изменение экономического роста России также повлияет и на наши объемы поставок».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау



## Степень беспокойства относительно бизнес-угроз, влияющих на рост организации

В этом году произошло незначительное сокращение беспокойства относительно дефицита квалифицированных кадров. По мнению руководителей в Казахстане, нехватка квалифицированного персонала занимает первое место уже третий год подряд.

	Казахстан		Все страны
	2018	2019	2019
Дефицит квалифицированных кадров	90%	↓ 81%	79%
Волатильность цен на сырьевые товары	72%	63%	54%
Киберугрозы	60%	54%	69%
Волатильность цен на энергоносители	64%	52%	52%
Готовность реагировать на кризис	54%	50%	58%
Темпы технологических перемен	56%	49%	69%
Нарушения в цепочке поставок	59%	49%	50%
Изменения в поведении потребителей	52%	42%	60%
Появление новых игроков на рынке	50%	42%	55%
Отсутствие доверия к бизнесу	50%	38%	50%
Изменение демографических характеристик рабочей силы	31%	34%	50%
Безработица	23%	31%	41%
Потенциальные этические скандалы	35%	28%	39%
Затраты на недвижимость	*	22%	33%

# 81%

Дефицит квалифицированных кадров

«Сильно беспокоит появление новых игроков на рынке. Нам самим не раз доводилось «выносить» сильных игроков, и нельзя исключать, что на рынок выйдет новая компания, которая будет успешно конкурировать с нами. Сильно беспокоит дефицит квалифицированных кадров, и мы поняли, что самый оптимальный путь к решению этой проблемы заключается в том, чтобы готовить кадры самостоятельно».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Нас совершенно не беспокоит появление новых игроков на рынке, наоборот, это хорошо. Новые игроки вносят новые компетенции, заставляют всех работать усерднее и привносят новые капиталы».

**Эльдар Сарсенов**  
Нурбанк

«Вызывают сильную обеспокоенность этнические противоречия. Ситуация в обществе накаляется».

**Асылбек Кожахметов**  
Алматы Менеджмент Университет

«Сильно беспокоит дефицит квалифицированных кадров. Это не только проблема казахстанского рынка, но и глобального рынка труда. Мы работаем в области цифровых технологий и промышленной автоматизации, поэтому для нас крайне важно наличие высококвалифицированных инженеров. Мы испытываем определенные трудности при поиске кадров на местном рынке. Мы немного обеспокоены изменениями в поведении потребителей. Нас волнует тенденция движения потребительского спроса в негативную сторону. Реальные доходы населения претерпели серьезные изменения в отрицательную сторону за последний год, в частности, вследствие кризиса».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Сильно обеспокоен дефицитом квалифицированных кадров. У меня основная проблема в том, что IT-специалисты уезжают. Две прошедшие девальвации сформировали два фактора. Первый – к нам перестали приезжать на заработки с той же Украины. Второй – талантливые программисты из Казахстана стали уезжать из страны, причем уже не в страны СНГ, а дальше».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Проблема дефицита квалифицированных кадров по-прежнему остается актуальной. Я 10 лет живу в Казахстане и не вижу значительных изменений в этом вопросе. Мы стараемся привлекать и сохранять наиболее компетентных специалистов. У каждой должности есть рыночная стоимость, а мы платим сотрудникам примерно на 30% больше. Я не вижу смысла в экономии на заработных платах. Таким образом мы минимизируем текучесть кадров и увеличиваем продуктивность, так как компетентный специалист затрачивает меньшее количество времени для решения задач».

**Денис Ван ден Вейх**

Атакент

«Появление новых игроков на рынке нас совсем не беспокоит, потому что сейчас на рынке обратная тенденция – количество банков в стране заметно сокращается.

Дефицит квалифицированных кадров – немного беспокоит, потому что кадры решают все. Изменение поведения потребителей – это основной закон рынка. Спрос определяет предложение, поэтому мы огромное количество усилий вкладываем в коммуникации с рынком.

Мы видим, как одна за одной проходят технологические революции и сами активно внедряем IT-технологии в повседневную деятельность банка, но у нас всегда был достаточно осторожный подход к так называемой «диджитализации». Я абсолютно уверен, что нет необходимости полностью отказываться от старого, переходя на новое.

Изменение демографических характеристик рабочей силы – мы, находясь в Казахстане, имеем очень выигрышную ситуацию. Потому как общеизвестный факт – возрастная демографическая кривая медиана в Казахстане на 10 лет моложе, чем в России, это наш плюс, и выйдя в любое общественное место, мы видим большое количество детей. Если у наших сотрудников в России массово один ребенок, а два уже редкость, то здесь массово три, а два уже редкость. Так что данный вопрос нас не беспокоит».

**Дмитрий Забелло**

Банк ВТБ Казахстан

«Всегда ощущается дефицит квалифицированных кадров. Очень мало специалистов в части маркетинга, особенно в интернет-торговле».

**Ерем Арутюнян**

Мечта Маркет

«Беспокоят темпы технологических перемен. Над нами постоянно нависает угроза чего-то нового, особенно в банковском бизнесе, особенно в платежах со стороны финтех-компаний. Со стороны финтехеров – это действительно реальная угроза для банков. Кроме того, на Западе, в Америке, уже есть небольшие компании, которые выходят на рынок и выдают дорогие кредиты, но у них скоринг очень расслабленный. Это одна из тех «новинок», на которые стоит обращать внимание, особенно с учетом того, что такие компании не регулируются центральными банками, им не нужно формировать капитал, внедрять систему комплаенс, которую мы как банк строго соблюдаем и выполняем. Эти компании легко приходят, легко разоряются и уходят, то есть они дисрапторы в том плане, что нарушают принципы работы рынка кредитования, вторгаются на территорию нашего бизнеса, забирают клиентов. И я считаю, что если мы с ними работаем на одном поле, то они должны регулироваться Нацбанком».

**Умут Шаяхметова**

Народный Банк Казахстана

«Для нашей компании достаточно остро стоит проблема поиска квалифицированных кадров. К сожалению, производственный сектор в Казахстане не столь развит. За последние десятилетия вузы подготовили много финансистов, но мало производственников, а поколение специалистов старой школы себя исчерпало. Многие профессионалы покинули страну. Мы испытываем острый дефицит специалистов, знакомых с тонкостями производства. Трудно найти грамотных финансистов, которые могут работать на международных рынках и при этом имеют бэкграунд в производственной компании. На рынке труда много специалистов из квази-сектора, но я бы их назвал скорее квази-специалистами. Среди них есть хорошие профессионалы, но опыт, который они получают, не всегда приемлем для нас и не всегда соответствует нашим требованиям. Поэтому в нашей компании нехватку отечественных специалистов приходится восполнять, принимая на работу сотрудников из постсоветских стран. И проблему дефицита кадров не решить указами «сверху»».

**Серик Толукпаев**

Aitas Group, UKPF

«Сильно обеспокоен дефицитом квалифицированных кадров. К сожалению, мы не имеем хороших связей с учебными учреждениями и часто испытываем потребность в квалифицированных рабочих кадрах, поэтому вынуждены готовить специалистов самостоятельно в собственной академии «Астана Моторс». Хотелось бы, чтобы в Казахстане усилили внимание к пропаганде рабочих профессий и больше готовили специалистов с профессионально-техническим образованием».

**Нурлан Смагулов**

Astana Group

«Одна из ключевых проблем для нашего бизнеса – дефицит квалифицированных кадров. Несмотря на кажущийся огромный объем информации, наличие специализированных кафедр по информационной безопасности в большинстве технических вузов, большое количество обучающих курсов, образовательных программ, кибербезопасности люди учатся только на собственных ошибках. Это приводит к тому, что во многих компаниях IT-специалисты заняты текущими эксплуатационными задачами, но не понимают рисков в области безопасности и того, насколько оправданы инвестиции в это направление».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

«Огромная проблема – это дефицит квалифицированных кадров по всем специальностям в отраслях, где мы работаем. У нас диверсифицированный бизнес, и в одном из секторов может быть место дефициту, например, юристов, знакомых с нюансами работы в этом секторе, в другом секторе – инженеров по этой узкой специализации. Есть проблемы со специалистами финансового сектора, мы не можем набрать директоров автоцентров, директоров по сервису, управленцев в агронаправлениях. Мы растим специалистов, но из-за того, что компания растет очень быстро, мы не успеваем подготовить достаточное количество сотрудников».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«От изменения поведения потребителей наша отрасль видит только положительный эффект: меняется мышление людей, меняется структура экономики. Простой пример: для производства легкового автомобиля с бензиновым двигателем необходимо 20 кг меди, для производства «Теслы» – 60 кг, и еще 20 кг требуется для производства зарядного устройства для электромобиля, инфраструктуры электрозаправочных станций. Переход на альтернативную энергетику также связан с ростом потребления меди. Чем быстрее изменится поведение потребителей, тем лучше для нас. Немного беспокоит наша готовность реагировать на кризис. Цены на медь на мировом рынке меняются, и наши возможности реагировать на это ограничены. Цена на мировом рынке может меняться даже на 30%, и очевидно, что мы не можем снизить себестоимость продукции в несколько раз. Сильное беспокойство вызывает волатильность цен на сырьевые товары».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Потребительское поведение меняется, но мы меняемся вслед за ним».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Розничная торговля – быстрорастущий сегмент экономики Казахстана. Здесь открыто очень много торговых центров, и сегодня посещение магазинов

стало своего рода новым хобби. В этой связи я несколько обеспокоен новыми участниками рынка. Важным моментом является то, что население растет не так быстро, как объемы поставок на рынок. На казахстанском рынке уже присутствует несколько крупных предприятий, и я полагаю, что участники сегмента розничной продажи отнимают друг у друга доли на рынке, поскольку прирост населения и повышение спроса находятся на умеренном уровне. По моим расчетам, стране необходимо 100 брендов, в то время как по факту представлено 115 брендов. Данное явление может привести к выводу инвестиций. Уровень лояльности, отношение и потребительское поведение нынешнего поколения отличаются от моего поколения. Социальные сети оказывают на это существенное влияние, и нам приходится подстраиваться под эти изменения. Мы несколько обеспокоены стремительностью технологического прогресса. У нас нет онлайн-магазина, в частности, из-за франшиз. Однако мы планируем стать партнером крупнейшей в Казахстане торговой онлайн-площадки. Меня беспокоят цены на недвижимость. Это одна из самых важных проблем будущего розничной торговли. В сфере розничной торговли и торговых центров страны участвует несколько больших игроков; строительство торговых площадок, в основном, обеспечивается за счет долларовых займов. Как следствие, стоимость аренды зависит от изменения валютного курса и девальвации\*, в то время как доход исчисляется в тенге».

**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан

«Появление новых игроков на рынках – немного обеспокоен. Мы принципиально находимся на конкурентных рынках, там, где роль государства не очень большая. Поэтому появление новых игроков – это отличный индикатор. Это показатель того, что мы что-то упустили и не дали рынку того, что он хочет. Нарушение в цепочке поставок – сильно обеспокоен. Мое беспокойство вполне естественно, ведь в связи с регионализацией все проблемы в тех же российских, прибалтийских, китайских портах тут же отражаются на нас. Когда что-то случается в нашей цепочке поставок, мы, что называется, по-взрослому чувствуем это. Хотя потребитель не всегда знает об этих проблемах. Но это отражается на нашей операционной эффективности».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Темпы технологических перемен – немного обеспокоен. Но обеспокоен в том смысле, что мы об этом думаем, двигаемся в этом направлении, обеспокоен не с точки зрения угрозы, а с точки зрения возможностей. Чем больше становится компания, тем сложнее переделывать что-то в будущем. Если изначально сервис не делаешь на правильных технологиях, то через 3 года сложно переделывать. То есть для нас важно успеть использовать правильные технологии».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

\*Примечание редактора: изменение валютного курса пары USD/KZT и девальвация тенге по отношению к доллару США



«Мы испытываем определенный дефицит кадров в сфере IT-развития. Мне понадобилось около 5 месяцев, чтобы найти специалиста, который работает с Business Intelligence (BI) программным обеспечением. Этот софт сводит огромное количество данных в определенные читаемые таблицы и графики с понятными результатами для конечного пользователя, например, для руководителя или акционера. В Казахстане найти такого специалиста оказалось достаточно трудно. Зачастую когда такой специалист вырастает до определенного уровня, то уезжает туда, где может себя реализовать или создает собственную компанию, работая на аутсорсинге. Но когда дело касается баз данных, особенно закрытых баз данных по потребителям, привлечение аутсорсинга очень рискованно».

**Алексей Хегай**  
Достык Плаза

«Сильно беспокоит дефицит квалифицированных кадров. Одно из направлений работы нашей компании связано с аграрным сектором, и мы видим, что не хватает квалифицированных отраслевых специалистов – ветеринаров, агрономов, технологов, людей, которые знают все процессы. Старые кадры потеряны, утеряна система вакцинации КРС, которая раньше существовала даже на уровне частного сектора, не говоря о крупных колхозах. Нет четкой программы подготовки молодых специалистов. На мой взгляд, необходимо решать этот вопрос на уровне государства, плотно работать с вузами, которые готовят специалистов для аграрного сектора. Знаний не хватает и нашим фермерам. Многие из них не понимают, что, потратив деньги на ту же вакцинацию КРС, они защитят животных от болезни и падежа и в будущем смогут избежать более серьезного финансового ущерба. Беспокоят темпы технологических перемен. Технологии развиваются и устаревают очень быстро, есть риск не угнаться за ними. Когда мы запускаем какое-то решение, всегда есть опасение, что спустя короткое время оно окажется не таким передовым».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group

«Согласно показателям индекса HeadHunter\*, в 2018 году в профессиональных областях «Инсталляции и сервис» по специализациям «Инсталляция и настройка оборудования», «Сервисный инженер», «Менеджер по сервису – промышленное оборудование», «Менеджер по сервису – сетевые и телекоммуникационные технологии» и др., а также в области «Маркетинг, реклама, PR» по специализациям «PR, маркетинговые коммуникации», «Менеджер по работе с клиентами», «Продвижение», «Социальные мероприятия» и др. присутствовал дефицит специалистов на рынке труда».

**Нина Быченко**  
HeadHunter

*\*Индекс HeadHunter - показатель дефицита специалистов на рынке труда. Рассчитывается как соотношение числа кандидатов к числу открытых позиций за определенный период времени. Значения от 1 до 4 - нормальные для рынка; значения от 4 до 6 - это тревожный показатель, когда на 1 вакансию приходится по 4 - 6 резюме; значения более 6 - тяжелое состояние сферы с очень высокой конкуренцией за рабочие места, когда на 1 вакансию приходится более 6 резюме.*



## Влияние дефицита квалифицированных кадров на перспективы роста организации



«В Казахстане банковский сектор – самый продвинутый, даже с точки зрения IT. Но тем не менее у нас недостаточно квалифицированных местных кадров даже в банковской сфере, которые бы могли развивать новые направления в IT. В целом уровень новых выпускников, которые приходят к нам, проседает. Приходят менеджеры, которые не могут грамотно писать, связать два слова, считать, работать с Excel. У основной массы очень низкий уровень образования, особенно в регионах. Алматы и Астана лучше выглядят. Но страновой тренд – мы теряем в базовом и высшем образовании».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Когда мы говорим о дефиците квалифицированных кадров, в нашем случае речь идет об интернет-маркетологах, разработчиках, специалистах в области анализа данных, машинного обучения, искусственного интеллекта. Мы пытаемся искать специалистов, но это дается непросто, и мы не можем быстро внедрять инновации».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Если в общем взять, то безусловно в Казахстане наблюдается дефицит квалифицированных кадров. Но стоит вопрос, как отыскать этих специалистов внутри Казахстана. С другой стороны, я спокойно отношусь к этому явлению, поскольку из-за отсутствия квалифицированных кадров замедляется не только наше развитие, но и развитие локальных конкурентов. Конечно, при этом мы не можем реализовать рыночные возможности в области образования, что приводит к уменьшению скорости развития отрасли. В частности, в сравнении с международными конкурентами».

**Асылбек Кожахметов**  
Алматы Менеджмент Университет

\*Примечание редактора: имеется в виду в сравнении с другими индустриями в Казахстане



«Нам достаточно сложно внедрять инновации в Казахстане, и это не связано с нашим внутренним потенциалом. Провести тренинги для ограниченного круга людей несложно, но транслировать эти инновации в рынок не всегда возможно. Врачи, при всем своем консерватизме, заинтересованы в том, чтобы узнавать о происходящем в Европе, Америке, чтобы ездить на международные конференции и мероприятия. Чтобы донести до целевой аудитории наши технологии, показать их вживую, нужны время и деньги. Мы не успеваем доводить технологии до врачей, не говоря уже об экономических ограничениях. В результате многие конечные потребители, которые могут позволить себе лечение за пределами Казахстана, вынуждены обращаться за медицинской помощью в другие страны. Если раньше пациенты выезжали на лечение в Европу, Израиль, Америку, то сейчас многие выбирают Корею. Частично поток туристов, уезжающих на лечение за рубеж, можно было бы направить в Казахстан, если бы здесь было не только оборудование, но и грамотные специалисты, и инфраструктура. Неудовлетворенность пациентов качеством медицинской помощи выливается в рост выездного медицинского туризма».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«Мы отказались от реализации ряда стратегических инициатив из-за дефицита квалифицированных кадров и запаслись временем для набора команды по части IT, нам пришлось буквально «пылесосить» кадры. Наши затраты на персонал увеличиваются больше, чем ожидалось. Из-за отсутствия местных кадров с должным набором компетенций в продуктовом ретейле мы вынуждены больше платить работнику из Москвы или Киева, иначе у него не будет мотивации переезжать в Казахстан, плюс мы несем издержки за экспатов. Приглашаем зарубежных специалистов главным образом в сфере IT и project-management / логистики».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы не можем реализовать рыночные возможности. Если бы сейчас в нашем распоряжении был более квалифицированный персонал, мы могли бы увеличить и производство, и продажи. Оценивая стратегию развития компании в средне- и долгосрочной перспективе, на ближайшие 5-10 лет, я понимаю, что у компании есть потребность в специалистах, которых сейчас невозможно найти ни в Казахстане, ни за его пределами. Возможности можно найти всегда; вопрос в том, есть ли люди для их реализации. Практически в любом бизнесе сегодня можно найти ресурсы для роста, потому что рынок незрелый, рядом с нами находятся страны, выход на рынок которых открывает большие возможности. Нам нужны люди, которые смогут воспользоваться ситуацией».

**Серик Толукаев**  
Aitas Group, UKPF

«Мы не можем эффективно внедрять инновации, потому что люди, квалификация которых находится на предельном для них уровне, воспринимают эти инновации как головную боль. Поэтому приходится предпринимать невероятные усилия, чтобы они хотя бы

рассмотрели возможность использовать инновации. Это все влияет на целевые параметры роста, так как в «стоячей экономике», во flat-growth экономике можно что-то растить только за счет инноваций. Мы уже знаем, что лаг между желанием внедрить новое и самим фактом внедрения составляет примерно год-полтора. Мы уже научились управлять этими процессами, чтобы сократить этот период хотя бы до полугода.

Дефицит кадров также увеличивает наши затраты на персонал. Поэтому мы внимательно следим, чтобы рост количества сотрудников отставал от роста наших продаж».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Миграция специалистов из Казахстана вызывает у нас серьезную обеспокоенность. В большинстве люди уезжают в Россию. Затраты на привлечение сотрудников растут в разрез с ожиданиями, и так как местный контингент не обладает необходимыми навыками, мы привлекаем экспертов из-за границы, а это очень дорого».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау

«Мы полагаем, что затраты на специалистов растут выше ожидаемого. Причина заключается в обесценении валюты. Люди хотят лучших условий для нормальной жизни, которая у них была до этого, и с социальной точки зрения такое видение представляется мне вполне обоснованным».

**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан

«У нас в Казахстане нет проектных менеджеров, и по этой причине страдают многие отрасли, например, возникают проблемы с качеством строительства. На один из своих проектов мы смогли найти специалиста подходящего уровня только в России».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group





## Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2018 год



40%

Не изменился



24%

Ухудшился



22%

Улучшился



13%

Затрудняюсь ответить

«Не изменился. На практике очень сложно использовать инструменты господдержки, нередко к ним получают доступ те, кто не должен был бы получить».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Климат не изменился, и, к сожалению, Казахстан остается малопривлекательным для иностранных инвесторов. Отчасти это связано с правовой незащищенностью и граждан Казахстана, и инвесторов. В любой момент и компании, и частные инвесторы могут потерять свои вложения из-за несовершенства правовой системы, из-за коррупции. Поэтому нам нужно предпринять целый комплекс мер, чтобы решить вопрос с судебной и правоохранительной системой, искоренить коррупцию. Нужно сделать так, чтобы инвестор чувствовал себя комфортно, понимал, что в Казахстане строго соблюдается принцип верховенства права. Инвестор также должен знать, что население Казахстана состоятельное, ведь на падающий рынок инвестор не приходит. Но сейчас покупательская способность населения не растет. Поэтому глава государства абсолютно правильно поступил, поставив перед новым правительством в качестве приоритетной задачи увеличение доходов казахстанцев, рост

благосостояния населения. После того, как улучшится качество жизни граждан нашей страны, сюда будут приходить иностранные инвестиции.

Могу сказать, что как инвестор я чувствую себя комфортно в Грузии. Там верховенство закона, очень удобное налогообложение. Рынок, может, не такой большой, как в Казахстане, и население небогатое, но это растущий рынок. Там видна перспектива, ты понимаешь, куда движется страна, потому что у грузинского правительства есть внятная экономическая политика».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Не произошло заметных изменений, но некоторые вещи работают очень хорошо. Стал проще доступ к некоторым механизмам государственной поддержки бизнеса, и эти механизмы стали более эффективными, в чем наша компания смогла убедиться на собственном примере. Новый Кодекс о недрах и недропользовании либерализован, там есть ответы на многие вопросы, касающиеся изменения предоставления госуслуг в секторе и законодательства».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Инвестиционный климат немного ухудшился. Мы работаем с Азиатским банком развития, и в связи с возникновением кризиса доверия наши последующие транши, которые Азиатский банк дает нам через государственные структуры, заморожены. Государственные структуры требуют сейчас залогов на эти деньги из-за кризиса доверия к банкам».

**Эльдар Сарсенов**  
Нурбанк

«Инвестиционный климат ухудшился. Мы как технологическая компания хотим сотрудничать с партнерами и инвесторами из других стран, но на собственном опыте сталкиваемся с проблемой восприятия страны, которую мы представляем. Наличие негативных факторов или незнание со стороны нашего контрагента всегда создает проблему, а потенциальные партнеры, как правило, либо не так хорошо знают о положении дел в Казахстане, либо располагают негативной информацией».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Не изменился. Инвестиционный климат – это всегда комплексный показатель. Казахстан становится более открыт для инвесторов, нет проблем во взаимодействии с властью, но при этом есть определенная макроэкономическая нестабильность и волатильность курса валют».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Инвестиционный климат в Казахстане ухудшился. Хотел бы видеть больше иностранных студентов в Казахстане».

**Асылбек Кожаметов**  
Алматы Менеджмент Университет

«Я бы сказал, что изменения не были существенными. Политика практически не изменилась в сравнении с 2016 или 2017 годами».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау

«Изменений нет. И отсутствие изменений повлияло на среднесрочные параметры нашего роста. Мы не смогли привлечь сюда деньги и внешних инвесторов. Даже в МФЦА они не так уж и спешат из-за России. Инвесторы выбрали выжидающую позицию. То есть изменения по инвестклимату нам нужны».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Вопрос очень широкий и многогранный. В целом в Казахстане сейчас очень мало полномасштабных, капиталоемких объектов бизнеса для инвестиций, ведь их создание и ведение связано с высокими рисками, и на снижение привлекательности таких инвестиционных проектов внутри страны влияют как достаточно большой общий объем инвестиций, так и нестабильность тенге и выход за рамки прогнозной волатильности национальной валюты. При этом многие зарубежные инвесторы по определенным причинам не могут совершать вложения инвестиций в ряд стран, в связи с чем инвестиционный интерес перенаправлен на Казахстан. Однако и тут есть определенные сложности: Казахстан совсем новая страна для инвестиций такого плана, и при этом нестабильность тенге также является существенным фактором при принятии решений внешними инвесторами. Переговоры по инвестированию могут быть достаточно затруднены, так как зарубежные инвестиции – в валюте, и доходность должна быть обеспечена валютная».

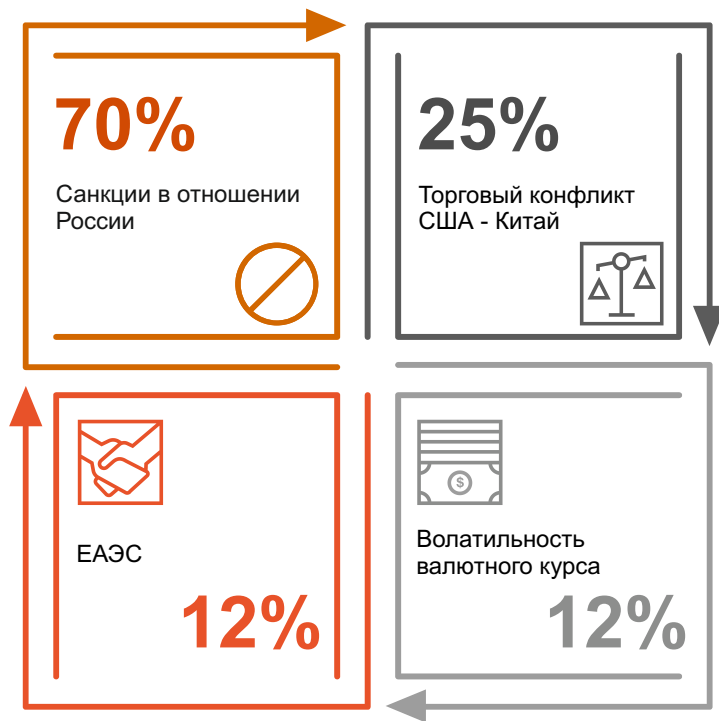
**Алексей Хегай**  
Достык Плаза

«В 2018 году мы видели позитивные шаги, например, выход крупных государственных компаний на IPO. Это помогает инвесторам более подробно ознакомиться со страной и с потенциалом бизнеса. Так что мы видим, что идет медленная работа в правильном направлении. Эти изменения мало отражаются на нашем бизнесе».

**Гурам Андроникашвили**  
ForteBank



## Геополитические события, повлиявшие на Казахстан и бизнес в частности



«Геополитические события, которые так или иначе влияют на Казахстан, связаны с Россией, точнее с тем, что соседняя страна из-за конфликта с Украиной попала под санкции. Это негативно сказывается на всей экономике Казахстана, абсолютно на всем бизнесе. Я не знаю ни одного предприятия, которое бы кризис обошел стороной».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Торговая война между Китаем и США. В июле 2018 года на Лондонской бирже тонна катодной меди стоила \$7300, после начала торговых войн цена снизилась до \$6000 за тонну. Это красноречивая иллюстрация влияния геополитических событий на бизнес».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Санкции в отношении России оказали влияние на общий рост, цены и объемы потребления стали в России. Как следствие, влияние распространилось и на Казахстан, партнера России в Таможенном союзе».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау

«Санкции против России – это основное. Доступность капитала снизилась во всем регионе и это косвенно вызвало репутационные риски».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«США – Россия (санкции, Сирия, Иран) – падение цены на нефть, ослабление тенге. Оказано некоторое давление на покупательскую способность, единовременное изменение цен в ретейле крайне сложно организовать, что повлияло на снижение процента с товарооборота, получаемого девелопером. На фоне краткосрочных негативных последствий из-за невозможности инвестирования в российские компании зарубежные инвесторы стали значительно охотней интересоваться инвестициями в Казахстан, что при положительном результате может повлечь за собой вливание инвестиций в страну. Ускорение инфляции в России повлекло ускорение темпов инфляции в Казахстане во втором полугодии 2018, и обесценение рубля крайне негативно влияет на процесс обесценения тенге. В результате мы видим замедление динамики потребительского спроса».

**Алексей Хегай**  
Достык Плаза

«Я думаю, санкции в отношении России влияют на ее экономическое развитие и на курс рубля. Это оказывает влияние на казахстанский бизнес и в частности на курс тенге. А также геополитические события, которые происходят на Ближнем Востоке, оказывают влияние на волатильность цены на нефть, а это в свою очередь влияет на экономическое развитие в Казахстане».

**Гурам Андроникашвили**  
ForteBank

«Антироссийские санкции не оказали сильного влияния на наш бизнес, хотя экономика в целом, возможно, уже ощутила их влияние или почувствует со временем. Но о сильной зависимости в любом случае речи не пойдет».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group

«Наиболее важные геополитические изменения за последние несколько лет оказали воздействие на Казахстан, а компания «SANTO» учреждена в ЕАЭС. Могу сказать, что Казахстан является основой ЕАЭС и становится центром развития фармацевтической отрасли. Думаю, что Россия, будучи крупнейшим рынком, служит в качестве показателя развития».

**Ижи Урбанец**  
SANTO

# Данные как основа для принятия решений

Наиболее ценными, по мнению CEO в Казахстане и в мире, являются данные о предпочтениях и потребностях клиентов и потребителей. Но доля полноты получения этих данных не превышает 25% (25% в Казахстане, 15% в мире). Причины недостатка получения данных обусловлены ненадежностью и ограниченным доступом к ним. Вопросом дефицита сотрудников с аналитическими навыками руководители в мире обеспокоены в большей мере (54%), чем их коллеги в Казахстане (34%).



## Степень важности информации для обеспечения успеха и роста организации в долгосрочной перспективе



«Для работодателя важно все, что связано клиентами и сотрудниками. Репутация притягивает бизнес, как магнит, но при этом очень хрупка. Именно в этом проявляется ее важность. В сегодняшнем банковском секторе отказ от технологии – действие очень рискованное. Например, когда люди говорят о финансово-технологическом решении, они подразумевают, что перечисление денежных средств может больше не потребовать участия банка. Действительно, «PayPal» и «Zelle», к примеру, не являются банками. Вы можете упустить что-то важное, если не будете уделять технологиям должное внимание».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Нам крайне важны прогнозы, на основе которых формируются бизнес-план и стратегия. Что касается сравнительного анализа показателей эффективности, то мы постоянно делаем замеры показателей эффективности в сравнении с другими банками в Казахстане. И мы прекрасно понимаем, какое место сейчас занимаем мы, и какое место занимают наши конкуренты».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Финансовые прогнозы и предположения очень важны. Мы как инвесторы сами не производим воду, шоколад, не осуществляем платежи и другие услуги. Это делают компании, в которые мы инвестируем. А я как руководитель инвестиционной компании четко понимаю, поставку каких именно, условно говоря, инвестиционных продуктов мы осуществляем на рынок. Для нас финансовые прогнозы и предположения – это ключевой ресурс для принятия инвестиционных решений».

Также ввиду того, что мы в customer-centric бизнесе, для нас очень важна информация о предпочтениях клиентов. Поэтому мы смотрим на прогнозы и оценки ЕБРР, Всемирного банка, глобальных банков, на исследования Nielsen, Gallup, на которые также ориентируются все большие компании из Fortune Global 500 как на важный ресурс. Мы рады, что с конца 90-х у нас появились подобные институты, и мы можем объективно, с той или иной долей погрешности управлять такими параметрами как лояльность, узнаваемость и так далее. Мы переживаем, когда они уходят с наших рынков. Для нас очень важно, чтобы кто-то третий смотрел на наш рынок. Наличие таких институтов в стране – это признак цивилизованного ведения дел, это должная инфраструктура, не менее важная, чем авиакомпании, больницы, интернет и дороги».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group





## Достаточность получения данных



«Мы не получаем достаточного количества данных о предпочтениях и потребностях клиентов. Несмотря на то, что на рынке наша компания присутствует давно, такие сведения получить довольно сложно. У нас нет цифровых технологий, которые позволяли бы получить эти сведения, нет прямого доступа к кошельку потребителя. Эта информация есть в распоряжении либо у ретейлеров, либо у владельцев банковских карт, либо у агентств, которые занимаются исследованиями потребительского рынка. А самые точные знания базируются на оцифрованных данных. Мы много думаем над этой проблемой, но, к сожалению, пока не нашли ее решения. Из-за нехватки информации о предпочтениях клиентов мы не получаем достаточного количества сведений о бренде и репутации. Недостаточно данных о взглядах и потребностях сотрудников. Это связано с тем, что в нашей компании пока недостаточно сильна HR-служба в том, что касается определения потребностей сотрудников».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«Данные являются одной из самых серьезных проблем в Казахстане. Они либо недостаточны, либо не очень точны. Я всю свою жизнь пользуюсь данными, но

здесь качество самое худшее. Тем не менее, если привести сравнение со странами Центральной Азии и Кавказа, данные в Казахстане куда лучше».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Изучение предпочтений и потребностей клиентов и потребителей сейчас активно развивается и совершенствуется. Инструменты, которые применяются для измерения этого показателя за рубежом, в Казахстане начали применять только в прошлом году. На глобальном уровне есть агентство, которое в рамках сотрудничества с Сименс Здоровоохранение проводит опрос конечных клиентов, с которыми мы работаем, выясняет, какими продуктами и сервисами компании довольны или недовольны клиенты, а мы, в свою очередь, анализируем причины недовольства и ищем пути решения вопросов. С прошлого года эта цепочка начала работать в Казахстане, и на местном рынке есть потенциал для ее совершенствования».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здоровоохранение



«Получение достаточного количества данных – одна сторона вопроса. Проблема в том, что качество этих данных и аналитики вызывает вопросы. Если брать нашу тему, то практически в любом докладе в РК по угрозам – данные «Лаборатории Касперского», в частности это касается угроз детской безопасности в сети. Данных достаточно, но эти данные не используются. Вторая проблема в том, что все качественные данные мы вынуждены получать сами. У нас есть данные о показателях эффективности других представителей отрасли, и эта аналитика очень полная. Есть хорошие данные по нашим клиентам и потребителям, и по бренду и репутации».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

«Сравнительный анализ показателей эффективности других представителей отрасли – получаю достаточно данных, но хотелось бы больше или лучше. У нас достаточно закрытая экономика, и мы зачастую не знаем объективную ситуацию по ее секторам. Более того, например, правительство страны обеспокоено, что что-то не то с данными по сельскому хозяйству, так как местные исполнительные органы манипулируют данными, чтобы выполнить свои KPI. Это беспокоит, потому что мы не видим объективной картины».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Для нынешних целей проекта получаем достаточный объем данных, но необходимо работать в общей системе данных. И вот здесь все сложно. Сравнительный анализ показателей эффективности себя с другими представителями отрасли — это критичный вопрос, не только для нашей отрасли, я считаю, в целом по Казахстану. Данных для сравнения очень мало, они скудны и не особо читаемы. Сейчас мы приняли решение размещать на сайте определенные общие показатели, например, товарооборот и посещаемость ТРЦ, для того чтобы показать свою открытость по предоставлению данных».

**Алексей Хегай**  
Достык Плаза





## Причины недостатка получения необходимых данных



«В образовании статистика и данные закрыты. Если бы с нами поделились данными, то мы могли бы быстрее работать на рынке. Аналитические выкладки по образованию государственная статистика не предоставляет. Например, я не знаю, сколько человек поступило на ту или иную специальность в целом по стране».

### **Асылбек Кожаметов**

Алматы Менеджмент Университет

«Для лучшего понимания рынка нам хотелось бы этот рынок оцифровать, чтобы увидеть объемы, темпы роста, количество и поведение клиентов и другие показатели. Но эти показатели не так легко получить, потому что собрать эти данные со всех игроков рынка в режиме саморегулирования нелегко. Режим саморегулирования означает, что всегда есть игроки, которые хотят принимать участие в обмене информацией, и те, которые не желают этого. И нет никаких установок, которые обязывали бы игроков обмениваться этими данными. Единственный доступный вариант – собирать агрегированные данные у государственных либо частных кредитных бюро, которые имеют доступ к более или менее полному объему данных. В нашем бизнесе наличие и применение данных может быть большим преимуществом в процессе принятия решений. Если

бы мы смогли получить доступ к государственным базам данных и пользоваться ими для оценки аудитории или для оценки рисков, у нас появились бы дополнительные инструменты для повышения эффективности. Боюсь, что на получение такого доступа может уйти несколько лет.

Дефицит сотрудников с аналитическими навыками – это проблема не только наша, но и рынка в целом. Мы как интернет-компания накапливаем огромное количество данных, на наш сайт заходит до 800 тысяч – 1 млн посетителей в месяц, эти люди задерживаются на сайте на некоторое время, и мы можем проанализировать, как меняется их поведение. Этим данных настолько много, что мы не успеваем их анализировать, а в них кроются определенные инсайты, которые мы могли бы применять в своих решениях. Аналогичные проблемы есть у компаний, работающих в других отраслях, например, в телекоме. При наличии большого объема данных они не могут систематизировать их, в первую очередь, по причине дефицита специалистов, которые могут сделать аналитику и представить выводы руководству. Это относительно новая профессия, и специалистов в данной области не так много».

### **Алексей Сидоров**

Silkway Ventures Group



«Причины того, что мы не получаем достаточного количества данных по важным для нас вопросам следует искать как в проблемах компании, так и в проблемах рынка. Если говорить о слабой IT-инфраструктуре, то это в большей степени проблема рынка, чем компании, как и ограниченный доступ к данным и отсутствие обмена ими. Очень актуальна проблема обеспечения защиты и безопасности данных. Это недешевое удовольствие, но мы справляемся с этой задачей. Мы понимаем ценность данных и необходимость их защиты. Государство могло бы больше фокусироваться на выстраивании платформы для сбора данных.

Ряд крупных технологических гигантов уже высказался по поводу инициатив, которые были озвучены в этом году на экономическом форуме в Давосе. Там вынесли на рассмотрение вопрос о регламентах обмена персональными данными, чтобы обезопасить страны с меньшим экономическим потенциалом от транснациональных конгломератов. В перспективе таким гигантам будет недостаточно получить согласие на обработку персональных данных, они должны будут покупать эти данные».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

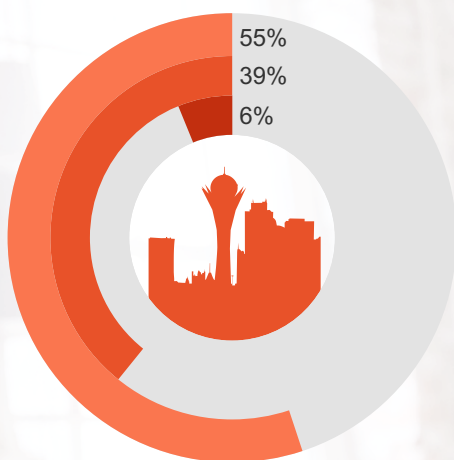
«Ненадежность данных, невозможность произвести количественную оценку внешних данных – ключевые проблемы в социологии, с которыми мы сталкиваемся. Если говорить об аналитике внутри нашей компании, то у нас большая, хорошо выстроенная система, позволяющая спрогнозировать результаты почти на год вперед с достаточно высокой степенью достоверности. Что касается недостаточного количества данных, то было бы интересно получить информацию о бренде и репутации клиентской и партнерской цепочки. Пока все, что мы говорим о наших клиентах, можем узнавать только в личных беседах, интервью. На западе этот процесс автоматизирован, и по большим выборкам можно получать важную персональную информацию, которую здесь получить невозможно».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

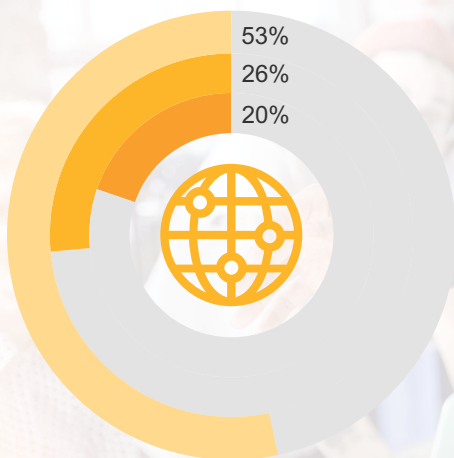
# Кадровый потенциал и эпоха искусственного интеллекта

## Ожидания по изменению численности персонала

Казахстан 2019



Все страны 2019



■ Увеличение    ■ Сохранение    ■ Сокращение



«К сожалению, ожидаем значительного увеличения численности персонала. Раньше мы радовались росту команды, сейчас для нас ориентиром является WhatsApp, который, имея в штате всего 35 сотрудников, стоит 30 млрд долларов. Технологические компании на то и технологические, что предполагают линейное увеличение команды. Идеальный технологический стартап, где люди заняты только разработкой продукта, не предполагает роста костов на персонал, неважно, работает он в пяти или в двадцати пяти странах. Это работа без переменных издержек и модель идеального технологического стартапа. Мы пока не такие, у нас очень много издержек. Если мы, например, хотим увеличить доставку в food-сегменте, то нам приходится увеличивать штат курьеров. Рост численности персонала – одно из препятствий к масштабированию компании, в том числе и потому, что новым сотрудникам приходится объяснять нюансы корпоративной культуры».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Сегодня food-ритейл – отрасль технологических инноваций, что подразумевает роботизацию. Но в связи с тем, что мы планируем сфокусироваться на новых продуктах, сокращения численности персонала в ближайшие три года ожидать не стоит, скорее, речь пойдет о переквалификации некоторых сотрудников для работы на других участках. В перспективе 12 месяцев на фоне роста основной компании ожидается значительное увеличение численности персонала».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Небольшое увеличение численности персонала планируется как в Казахстане, так и во Вьетнаме, где штат сотрудников пока невелик. В основном увеличение штата произойдет за счет местного персонала, который работает во Вьетнаме, но

поскольку большая часть нашей команды, связанная с разработкой, data-science и проектированием интерфейсов базируется в Казахстане, то и сотрудников более высокой квалификации будем привлекать отсюда».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Автоматизация, которая у нас происходит, позволяет освобождать сотрудников от механических видов деятельности и перенаправлять освобожденные ресурсы на процессы, которые генерируют выручку – продажи, сервис, маркетинг. Сохраняя штат на прежнем уровне, мы фактически увеличиваем свою эффективность в генерации выручки. Таким образом, автоматизация позволяет оптимизировать расходную часть. В call-центрах раньше работали десятки людей, сейчас всю работу выполняют 2-3 человека, которые контролируют ключевые точки, а основной поток информации проходит через автоматизированные онлайн-системы. Аналогичные процессы происходят повсеместно, это реалии нашего времени».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Мы можем оставить штат на прежнем уровне или даже сократить его, если это будет целесообразно. Но это не означает снижения уровня инвестирования. Мы вкладываем довольно крупные суммы в цифровые технологии».

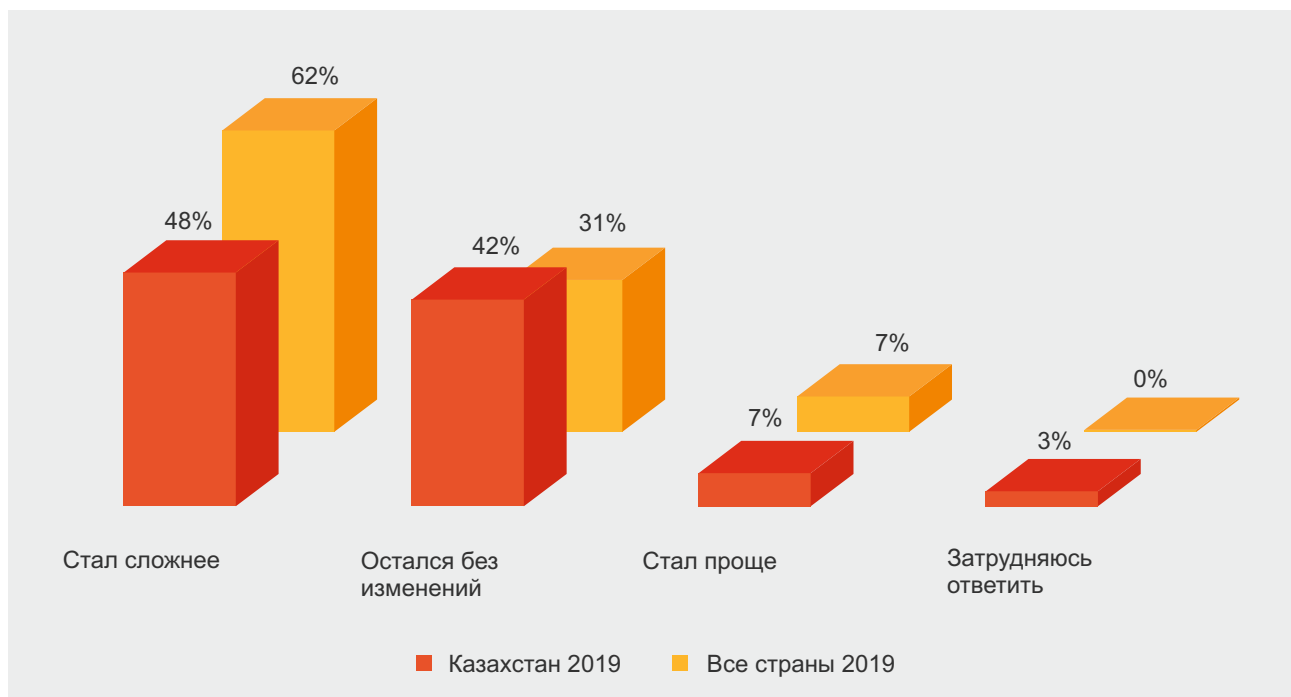
**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Персонал – на прежнем уровне. Мы достаточно ужались».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал



## Изменения в процессе найма персонала



«Одна из причин того, что процесс найма персонала стал более сложным – обострение конкуренции. Все компании Казахстана должны осознать, что им надо автоматизироваться и без разработки у них нет будущего. Поэтому на рынке растет спрос на специалистов в сфере IT. Появляются совершенно новые специальности, кадры для которых не готовит никто. Мы пытались искать специалистов в области анализа данных, но поняли, что оптимально готовить таких специалистов собственными силами. Зарплатные ожидания специалистов со стороны чрезмерно завышены, и уровень подготовки этих специалистов совершенно точно не соответствует запрашиваемым суммам. На мой взгляд, будущее – за разработчиками. Их склад ума и имеющиеся навыки позволяют им успешно освоить любую профессию, от анализа данных до маркетинга».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Географически в Казахстане мы представлены в нескольких регионах. Достаточно сложно найти квалифицированных специалистов за пределами Алматы или Нур-Султана. В то же время не просто найти кадры в Нур-Султане и Алматы, которые готовы переехать в регионы».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Стал сложнее. Есть люди, которые предрасположены к сервису, которые могут работать с людьми. А есть

такие, кому этого не дано. Раньше мы определяли подходящих нам людей «методом тыка». Сейчас делаем это по-другому: серьезно тестируем кандидатов на ключевые позиции».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«С этим все становится сложнее. Многие люди рассматривают розничный сектор в качестве временной работы. Очень тяжело объяснить кандидатам, что в этой отрасли они могут построить успешную карьеру. Ощущается дефицит менеджеров и продавцов. Если сравнивать с Великобританией, там даже встречаются продавцы старше сорока лет. В нашей команде средний возраст составляет 23 года».

**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан

«Думаю, все стало гораздо сложнее. Мы также повышаем требования к кандидатам в процессе найма. Теперь им необходимо пройти сложный процесс тестирования для получения работы».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Стал проще: мы постарались сделать так, чтобы было меньше бюрократии».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Стал сложнее. Сейчас новые глобальные тренды – agile, IT, дистанционная работа, мир стал глобальным и цифровым и создал больше сложностей в плане найма и мотивации. Сделать так, чтобы мотивация была справедливой и прозрачной, стало сложнее, потому что сама организация и определенные направления сильно меняются. Люди сейчас менее лояльны, и это я вижу по резюме, особенно молодых людей, которые работают в организациях менее года и переходят в другое место. Причем не каждый раз они переходят на большую зарплату, они уходят, если появляется что-то новое, интересное для них, хотя на месте не доделывают начатые проекты. Видимо, такое восприятие жизни у них. Я таких людей не беру на работу, иначе мы тратим на их адаптацию и обучение больше, чем они нам отдают. Поэтому мы стараемся меняться, переходить на проектные вещи, нанимать людей на аутсорсе».

#### **Умут Шаяхметова**

Народный Банк Казахстана

«Изменения в требованиях к соискателям больше диктует цифровизация всех сфер жизни и экономики Казахстана, где в каждой профессиональной области внедряются новые современные технологии и, соответственно, от соискателей требуются дополнительные навыки.

К примеру, в сфере HR возникла новая специализация – IT-рекрутер, где от HR-специалиста помимо его основных профессиональных качеств требуются дополнительные ключевые навыки для возможности подбора IT-специалистов. Также в стратегически важных подразделениях компании появляются штатные единицы IT-специалистов, которые реализовывают их Digital проекты.

Соответственно, гибкость мышления и быстрое реагирование на тенденции – это ключевые навыки современного соискателя. Также на рынке возникла тенденция перехода от вертикального карьерного роста к горизонтальному, что предполагает профессиональный рост сотрудника как специалиста. Это повышение мастерства и специальных навыков, что делает работника ценным сотрудником в компании. Далеко не всем интересна административная и управленческая деятельность, многие люди хотят совершенствоваться в выбранной специальности, тем самым повысив свою стоимость на рынке труда. И третье, что мне хотелось бы отметить – это работа в команде. В связи с вышеупомянутыми тенденциями компании зачастую набирают команду под конкретный проект, где умение работать в команде и идти к единой цели – это одно из ключевых требований к соискателям со стороны работодателей».

#### **Нина Быченко**

HeadHunter

«К сожалению, образование не может конкурировать с бизнесом за кадры. Индустрия образования не предоставляет такие же высокие зарплаты, как бизнес. Нам нужны только те кандидатуры, которые не могут жить без преподавания. Таким кандидатам нравится академическая атмосфера, открытость и свобода университетской среды. Нужны те, которые имеют такую же квалификацию, как и сотрудники бизнес-структур, но не представляют своей жизни вне образования».

#### **Асылбек Кожахметов**

Алматы Менеджмент Университет

«Взгляд кандидатов на отрасль изменился. Сегодня молодежь не желает работать на горных предприятиях или сталелитейных заводах, они предпочитают работу в сфере IT или офисную. Другими словами, наше молодое поколение не хочет заниматься физическим трудом. Именно поэтому, когда они видят вакансии в сталелитейной или горнодобывающей промышленности, они даже не рассматривают их. Даже если обладают достаточной квалификацией, включая опытных инженеров-горнорудников, предпочитающих работать в сфере IT и жить в столице».

#### **Парамжит Калон**

АрселорМиттал Темиртау



## Меры по восполнению нехватки квалифицированных кадров



«Тщательная переподготовка и повышение квалификации. Кроме того, в прошлом году начали плотную совместную работу со всеми технологическими вузами в Алматы, планируем развивать сотрудничество с вузами Шымкента и Бишкека. Идеальная формула подготовки кадрового резерва для нас заключается в том, чтобы брать на платную стажировку студентов 4 курса, за три месяца погружать в культуру компании, обучать нашим технологиям, а потом забирать их на работу в режиме full-time».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Мы стараемся сотрудничать со всеми техническими вузами и даже колледжами, которые готовят программистов. У нас есть программа, которую мы специально разработали для того, чтобы приглашать студентов 3-4 курсов. Мы объявляем конкурс, выбираем лучших, приглашаем их на оплачиваемую практику. Проработав полгода, эти ребята получают возможность устроиться в компанию в качестве штатных сотрудников».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Сложности возникают в связи с тем, что у нас львиная доля штата и вакансий приходится на линейный персонал, а эти люди чаще относятся к своей работе как к временной. Чтобы избежать этого, мы меняем соотношение постоянного и временного персонала. Развиваем собственные центры компетенций и обучающий центр. HR прорабатывает создание корпоративного университета».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы уделяем основное внимание переподготовке и повышению квалификации. Не практикуем наем специалистов, работавших у конкурентов. Если человек, особенно топ-менеджер переходит в другой клуб, он по умолчанию является носителем другой корпоративной культуры и пытается перенести ее элементы сюда, а нам этого не нужно. Конечно, мы принимаем сотрудников из других клубов, но стараемся

донести до них, что они должны трансформироваться в соответствии с нашей корпоративной культурой».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Тщательная переподготовка – мы целую академию открыли, потому что поняли: нам никто не подходит, самим нужно возвращать. Раньше мы активно «призывали варяг» с разных рынков. Но со временем у нас выросла целая плеяда собственных управленцев: у них одна запись в трудовой. К примеру, нынешний CEO Astana Motors, которому 33 года, пришел к нам после вуза в 22 года продавцом запасных частей. Такие люди очень лояльны к бизнесу и заточены под него. От конкурентов мы никого не переманиваем, хотя наших «хантят», и в любой другой компании наши сразу становятся большими начальниками».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Для подготовки технического персонала мы работаем с несколькими колледжами, это сотрудничество очень продуктивно. Из вузов работаем с КИМЭПом и с сельскохозяйственным институтом в Уральске».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

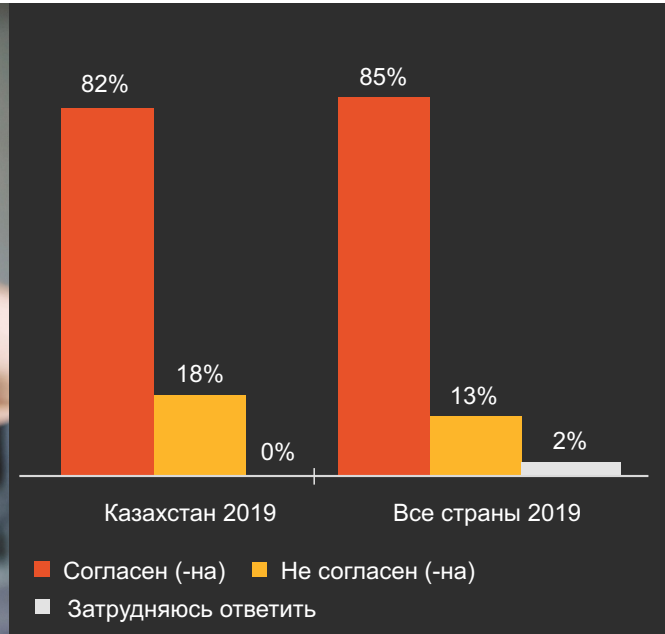
«Тщательная переподготовка. Откровенно говоря, основная проблема в большой дистрибьюторской компании – это наличие большого пакета (товаров). Но если ты не знаешь ничего про Juicy, как ты его будешь продавать? Поэтому мы проводим тренинги для персонала, и делать это приходится постоянно, потому что у нас есть текучка линейного менеджмента. Также мы наблюдаем, что тренеры зачастую проводят тренинги и экзамены «для галочки». Поэтому мы серьезно инвестируем в кадры, в методики переподготовки, в «железо» и программное обеспечение, которое нам дает сокращение бюджетов. Ведь, к примеру, дешевле тренеру вести тренинг из одной точки одновременно для всех регионов, чем объезжать с учебными программами всю страну».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group



## Влияние искусственного интеллекта на организацию в перспективе пяти лет

В Казахстане 82% руководителей выразили согласие, что искусственный интеллект (ИИ) окажет влияние на ведение их бизнеса в течении ближайших 5 лет. На фоне общего оптимизма только 24% опрошенных уже присматриваются к использованию ИИ и используют его в ограниченных масштабах, а 12% руководителей утверждают, что активно задействуют ИИ в рабочем процессе. **Несмотря на то, что 73% участников опроса согласны с тем, что технология ИИ полезна для общества, они не готовы полностью ей довериться.** При этом согласно результатам исследования PwC «Искусственный интеллект: не упустить выгоду», в 2030 году глобальный ВВП вырастет на 14% или на 15,7 триллиона долларов США в связи с активным использованием искусственного интеллекта.



«У Сименс Здравоохранение в существующей линейке оборудования уже реализовано более 40 технологий и клинических пакетов обработки изображений, использующих искусственный интеллект, и это число стремительно растет».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«Совершенно согласен, он уже влияет, но не заменяет людей. При внедрении ИИ произойдет трансформация профессий. Если безработные появятся из-за ИИ, то это будут люди, которые не захотели перестраиваться. Раньше говорили, что компьютеры заменят людей. Но ведь не заменили. Однако люди перестроились и начали работать за компьютерами. То же самое произойдет с ИИ – появится симбиоз, совместная работа человека и ИИ».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Согласен. Конечно, у нас не будут работать только роботы. Но какие-то элементы работы человека будут заменены ИИ».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Где нас может заинтересовать ИИ, так это в сервисной поддержке. У нас call-центр на аутсорсе, там живой оператор и в его адрес есть нарекания. Поэтому, возможно, туда придет ИИ, будем эту тему развивать. Хотя всех нас учат, что через 10 лет все будет на ИИ».

**Тунгышбек Батталханов**  
TNS Plus

«Влияние новых технологий ощущают любые отрасли, в том числе фитнес-индустрия. Создаются новые компьютерные программы, приложения, которые постепенно вытесняют персональных тренеров. Такая программа способна полностью распisać режим дня, режим питания, тренировочный процесс. Мы как компания выступаем популяризатором персональных тренировок, это одна из статей наших доходов, которая понемногу начинает сокращаться. Мировоззрение потребителя тоже меняется: ему проще и дешевле скачать программу, чем проконсультироваться с тренером. В мире появляются фитнес-клубы, в которых технологии и искусственный интеллект полностью вытесняют персонал, причем открываются они в бюджетном сегменте».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty



«Совершенно согласен. ИИ совершенствуется с каждым годом. Заложенные алгоритмы способны выполнять работу более точно, чем человек».

**Ерем Арутюнян**

Мечта Маркет

«В глобальном масштабе я не считаю, что это существенным образом скажется на нашей отрасли. Быть может, под влиянием окажется медицинская сфера».

**Исмаил Хакки Ток**

Фэшн Ритейл Казахстан

«Согласен. Все наши фокусы настроены на базу данных потребителей, и уже сейчас мы столкнулись с тем, что наши текущие операционные данные и ключевые показатели требуют стандартизации и

возможности использования ИИ. К примеру, у нас работают аудиторы торговых точек. Они приезжают в магазин, фотографируют полки, чтобы было видно, как выставлен товар. У нас накапливается более 100 тысяч фото, которые нужно обработать. На обработке сидят четыре человека, и для них это тяжело. Но ведь можно оцифровать полки, заложить в программу информацию, что подразумевается под хорошим оформлением полок, что – под плохим. И для этого человеческий фактор уже не будет нужен, это может делать ИИ. Вопрос уже в CAPEX, в количестве инвестиций – сколько стоит программный продукт, который сможет обрабатывать фотографии. Когда произойдет удешевление этого продукта, можно будет активнее внедрять ИИ».

**Раимбек Баталов**

Raimbek Group



«У нас используются технологии машинного обучения в Chocofood, есть первые опыты персонализации витрин. В Chocofood работают технологии замера времени доставки. В перспективе мы планируем внедрять технологии ИИ повсеместно».

**Рамиль Мухоряпов**

Chocofamily Holding

«Система образования планирует внедрять ИИ в ближайшее время. Мы создаем систему управления знаниями. Мы хотим повысить эффективность производительности управленческого труда в первую очередь и повысить производительность труда преподавателя. Мы сами развиваем такую систему, где ИИ будет использован».

**Асылбек Кожаметов**

Алматы Менеджмент Университет

«Мы разработали собственную систему автоматодерации объявлений «Гермиона», по сути это искусственный интеллект, который помогает модерировать объявления. В результате модерирование проходит быстрее, но при этом количество сотрудников отдела

модерации не растет. Однако ИИ нужно постоянно учить. Ты не можешь дать ей весь объем объявлений, 20% всегда отдаешь человеку. Зачем? Вот, к примеру, сейчас нет iPhone 11 и когда он появится, «Гермиона» его не пропустит. Поэтому люди вводят данные, что iPhone 11 можно пропускать, «Гермиона» «узнает» об этом от человека. И это только разговор о тексте, а когда говоришь о картинках, то это все происходит сложнее.

При этом нужно учесть, что в сотрудничестве с ИИ у человека повышается ответственность. Если он допустит ошибку, то ИИ будет совершать такие же ошибки (на человека приходится 0,3% ошибок, на «Гермиону» – 0,6%). В итоге у тебя возрастает квалификация кадров.

Если человек проверяет объявление 10-15 минут, то «Гермиона» делает это сразу и объявление появляется на сайте. Это повышает конверсию в 2 раза, позволяет продавать платное продвижение объявлений. То есть даже на базовом примере видно, что «Гермиона» помогает повышать наши доходы».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group



«Когда искусственный интеллект разовьется до достаточно высокого уровня, мы задумаемся о его внедрении в рабочие процессы нашей организации, но пока таких планов нет. Если внедрить в рабочий процесс технологии искусственного интеллекта, которые не доведены до совершенства, нельзя исключить риск того, что это неблагоприятно скажется на развитии компании. Понятие искусственного интеллекта очень широко, искусственный интеллект анализирует деятельность всего предприятия. За ним будущее, и не думаю, что в Казахстане найдется много компаний, использующих искусственный интеллект в рабочем процессе сегодня. Автоматизация отдельных направлений – это еще не искусственный интеллект».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Очевидно, что сегодня авиационный комплекс автоматизирован в куда большей степени. Система управления полетами куда более сложна».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«В течение следующих лет искусственный интеллект приведет к существенному изменению методов ведения бизнеса. В банковской сфере Казахстана наблюдается некоторый прогресс в области цифровизации, но говорить о революции пока еще рано. Опять же, как у клиента банка, у меня практически нет причин для посещения розничных точек обслуживания, а с момента прошлого посещения филиала моего банка прошло уже более двух лет. Что касается банковского обслуживания потребителей в глобальном масштабе, использование технологий и искусственного интеллекта является критически важным для выживания сектора в целом».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Мы уже начали внедрять технологии искусственного интеллекта. Я бы сказал, что пользу от него мы сможем получить уже в течение следующих трех лет».

**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау



## Искусственный интеллект – страхи и перспективы



«ИИ будет способствовать эффективности организации производственного процесса».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«ИИ разовьется до уровня человеческого интеллекта – совершенно не согласен. Человек многогранное существо, у него, кроме прочего, есть важная эмоциональная составляющая. Поэтому сложно развить ИИ до уровня полноценного человеческого интеллекта. Но развитый до человеческого интеллекта без эмоций, ИИ представляет огромную угрозу для человека».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Согласно общедоступной статистике, в средне- и долгосрочной перспективе более 60% всех рабочих мест во всем мире будет под угрозой исчезновения в результате внедрения технологий и влияния искусственного интеллекта. Инновация сокращает степень зависимости от ручного вмешательства. Например, компания «Amazon» открывает

магазины без кассиров, в то время как на сегодняшний день в США работает не менее трех миллионов кассиров. Искусственный интеллект может быть полезен для общества, поскольку в истории человечества прогресс в целом сопровождался положительными моментами. Я также не исключаю, что некоторые люди могут видеть в искусственном интеллекте угрозу».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Совершенно не согласен, что в долгосрочной перспективе из-за внедрения ИИ сократится больше рабочих мест, чем появится. Это такой же вопрос, как индустриальная революция. Просто появятся новые рабочие места для более креативных профессий. Я точно знаю формулу, как никогда не потерять работу: надо работать головой. Те, кто работает головой, создают что-то новое, разрабатывают стратегии и креативные решения. Они всегда останутся в бизнесе. Просто больше рабочих мест будет в этом направлении, чем в каких-то рутинных вещах. Совершенно согласен, что ИИ разовьется до уровня человеческого

интеллекта, но это вопрос времени. Я считаю, на это понадобится 30-50 лет в перспективе. Это вопрос больше зависит от развития квантовых компьютеров, потому что есть неподтвержденные пока научным сообществом теории о том, что квантовый компьютер по возможностям способен копировать человеческий мозг. Необходимо, чтобы в процессе разработки алгоритмов и базиса, которые закладываются в ИИ, были четко и понятно сформулированы логика концепций и ее принципы. В том, что по стандартизированным задачам ИИ будет давать более качественные решения, чем человек, абсолютно уверен».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Все, что изобретает человек, всегда имеет недостатки. Например, автомобили, у которых не работают тормоза. Не исключено, что ИИ тоже будет иметь недостатки, поэтому никак нельзя полностью доверять».

**Денис Ван ден Вейх**  
Атакент



## Участие правительства в развитии и применении искусственного интеллекта



«Правительства не должны предоставлять «подушку безопасности» людям, сокращенным вследствие внедрения искусственного интеллекта. Я нахожу такой образ мышления крайне примитивным. Количество рабочих мест увеличивается по мере расширения мировой экономики. Мы столь надменны в своих размышлениях о том, что нынешнее или будущее поколение движется в никуда, а мы уже всего достигли. Я не думаю, что нам следует беспокоиться о замещении вещей и людей искусственным интеллектом. Все будет по-другому. Мир развивается не так, как думают люди, и новое поколение будет делать другие вещи, неподвластные компьютерам. Это всего лишь иллюзия, и в этом плане предстоит еще очень много работы».

**Ранга Веларатне**  
Санofi Казахстан

«Правительства не должны стимулировать ускоренное развитие и применение ИИ. Не нужно ничего ускорять, потому что это очень опасно, ведь непонятно, какая может быть мотивация у разных государств – геополитическая, военная? Очень много может быть причин у правительств, и меня это беспокоит. Совершенно не согласен, что правительства должны разрешить организациям самостоятельно регулировать применение ИИ. Я считаю, что регулирование однозначно должно быть, потому что ИИ – это большие риски, как с геной инженерией. Правительства не должны стимулировать организации осуществлять переподготовку работников, чья функция была автоматизирована с помощью ИИ. Правительство должно так организовать государство, чтобы людям нашлось применение. Согласен, что правительства должны оказывать поддержку работникам, замененным

ИИ. Пусть правительство создает социальную программу для таких людей, это функция государства».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Совершенно не согласен с тем, что правительства должны целенаправленно замедлять процесс замены работников технологиями на основе ИИ. Это путь в никуда. Технологии глобальны, и если сегодня их не придумают в одной стране, то завтра придумают в другой. Нужно бежать как можно быстрее, чтобы не остаться на задворках прогресса. Пытаться сохранить рабочие места там, где они заведомо не нужны, значит делать отрасль неконкурентоспособной в глобальном плане. Другое дело, что правительства должны оказывать поддержку работникам, замененным ИИ. Мы пытаемся делать это внутри своей команды. Наша цель – к 2021 году обеспечить команде разработки долю в 51% внутри компании, и желательно делать это, не увеличивая штат. Сотрудники имеют возможность переучиться и получить специальность, которая высоко ценится и очень хорошо оплачивается. Все без исключения финансисты Chocofamily пошли на курсы программистов и уже пишут ботов, которые автоматизируют сверку. Сами работники тоже должны понимать изменившиеся реалии и принять тот факт, что, если они хотят стать по-настоящему крутыми и востребованными специалистами, они должны переучиваться, осваивать специальности, на которые будет спрос в новых условиях. Переучивать сотрудников, давать им IT-знания – это очень правильный путь».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily

«Правительства не должны сдерживать прогресс, но при этом они должны оказать содействие в предотвращении ущерба человечеству в результате внедрения технологий. Я не согласен с тем, что правительства должны отказаться от регулирования данного вопроса, необходимо свести к минимуму все риски, а банковскому сектору особенно присущи риски».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Правительства должны стимулировать организации осуществлять переподготовку работников, чья функция была автоматизирована с помощью ИИ. Это примерно как с бухгалтерами. Раньше они настольными счетами пользовались, а потом стали работать на компьютерах, используя специализированные программы. Теперь вопрос в том, чтобы мотивировать тех, кто связан с бухучетом, специализироваться на чем-то, что не связано с механической работой. Например, на налоговом планировании, на внутреннем контроле и так далее, чтобы у них была ясность по следующей стадии их профессионального развития. Это будет круто! Это серьезный толчок к развитию человеческого капитала. Эта тема и есть о развитии человеческого капитала. Его не нужно замедлять, его нужно стимулировать».

**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group

«Правительства должны стимулировать ускоренное развитие и применение ИИ. Во-первых, это мировой тренд. Во-вторых, это один из немногих «последних вагончиков», куда мы можем запрыгнуть, учитывая, что общество у нас образованное и население небольшое – 18 млн. По идее, такие продвинутые вещи, если мы на них делаем фокус и выстроим всю вертикаль, начиная от детского сада и дальше, помогут нам создать Казахстан, удобный для жизни».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Правительства должны стимулировать ускоренное развитие и применение ИИ, если мы не хотим оказаться на задворках

экономического развития. И наше население абсолютно готово к внедрению ИИ, поскольку мы нисколько не хуже граждан, например, Германии или других европейских стран. Я считаю, процент прогрессивного населения у нас одинаковый».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Сейчас у нас большая дилемма по сельскому хозяйству. 42% рабочего населения занято в аграрном секторе. Они сидят и обсуждают, надо ли нам менять подходы или нет, потому что при изменении технологий высвободится большая часть населения, работающего на селе, и их нечем будет занять. Всем им в города уезжать? Но в городах тоже рабочих мест нет. Но возможен другой вариант решения проблемы – платить пособие по безработице людям, которых заменил ИИ. Это должно быть очень хорошее пособие. Особенно такое могут делать государства с хорошей сырьевой базой. Но в этом случае есть риск, что население деградирует».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Правительства не должны замедлять процесс замены работников технологиями на основе ИИ. Любое регулирование естественного процесса может привести как к хорошим результатам, так и к негативным. Если кто-то искусственно замедляет прогресс, это вызывает противодействие. Правительство должно подумать над тем, как сделать так, чтобы освободившиеся человеческие ресурсы нашли себе новое применение в новой реальности, возможно, даже более интересное, чем прежде. Этот процесс неизбежен, и о его последствиях надо подумать уже сегодня, а не тратить ресурсы на то, чтобы его отсрочить. Согласен, что правительства должны упростить правила сбора данных, чтобы способствовать развитию ИИ. Регулирование сбора данных – абсолютно легитимный инструмент, которым нужно пользоваться. Без него мы быстро пойдем по неверному пути. Мы понимаем, что искусственный интеллект не может работать без Big Data, поэтому регулирование

нужно, но в такой мере, чтобы иметь внутри Big Data те данные, которые позволят работать искусственному интеллекту. Человек, не имеющий опыта работы в той или иной сфере, не сможет принять правильное решение. Точно так же если не будет Big Data, не будет и успешно работающего искусственного интеллекта. Но процесс сбора данных должен быть инновационным, должен соблюдаться баланс между стремлением к сбору данных и конфиденциальностью, нежеланием выкладывать свои персональные данные. Рамки, которые ограничивают сбор данных, надо постепенно расширять, но делать это ровно настолько, чтобы это не противоречило этическим и моральным принципам».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«Совершенно не согласен, что правительства должны стимулировать ускоренное развитие ИИ. Правительству не нужно этим заниматься, бизнес все сам сделает. Правительство должно работать на более высоком уровне. Лучше менять что-то в системе вузов, чем конкретно стимулировать искусственный интеллект. Пусть вузы выпускают широкопрофильных ребят, а они уже сами разберутся, как развивать искусственный интеллект».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Правительства должны максимально дистанцироваться от развития искусственного интеллекта. Только рынок, общество и бизнес должны быть причастны к этому процессу, нельзя подменять общество государством. Другой вопрос – как сделать так, чтобы общество и общественное мнение услышали. Стимулировать организации осуществлять переподготовку работников, чьи функции были автоматизированы с помощью ИИ, важно, но если государство будет стимулировать – это плохо. Организации сами должны осознавать необходимость переподготовки кадров».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского



«Правительства должны оказывать поддержку работникам, замененным на ИИ – не согласен. Мое личное мнение, что зачастую любая помощь такого рода – это медвежья услуга. Помощь должна оказываться тем, кто в этом действительно нуждается или не может что-то делать самостоятельно, например, людям с ограниченными возможностями. Что касается вопроса безработицы, есть огромное количество вакансий, просто люди не хотят переqualificироваться, не хотят расти в собственных знаниях, умениях и навыках. Поэтому в этом отношении помощь государства лишь дает людям право продолжать этого не делать».

**Алексей Хегай**  
Достык Плаза

«Искусственный интеллект не должен быть во зло, не должен нанести вред людям, манипулировать, его нельзя ставить на службу военным разработкам. Чтобы этого не произошло, правительства должны разработать национальную стратегию и политику в отношении искусственного интеллекта, включая прогнозы его влияния на общество. Правительство не может целенаправленно замедлить процесс замены работников технологиями на основе ИИ. Прогресс невозможно

остановить, но процесс внедрения новых технологий можно регулировать. Если они эффективны, если принесут пользу людям, то надо поощрять их внедрение. В то же время необходимо думать о том, что будет делать государство, если в результате массового внедрения технологий на основе искусственного интеллекта люди останутся без работы, а значит, им нужно будет выплачивать пособия. Есть профессии, которые искусственный интеллект заменить не сможет, но, что касается сферы электроники, технологий, перевозок, бухгалтерии, то он заменит людей».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group

«Я инженер, поэтому поддерживаю любые технологические улучшения. Но, несмотря на это, я не согласен с утверждением, что искусственный интеллект будет полезен обществу. Возникает ощущение, что из-за влияния искусственного интеллекта и технологий пропасть между людьми становится все шире. А я не хочу утратить свою человечность».

**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан

# Взаимодействие с государством

## Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения / государство и бизнес



«Для меня в первую очередь важна инвестиционная привлекательность страны. Нам нужна правильная судебная система, верховенство права, соответствующая налоговая система и нормативная база. Все эти ведомства должны быть полноценными. Страны, в которых достигнута ведомственная полноценность, имеют привлекательный инвестиционный климат. Однако в нашей части мира данные ведомства относительно слабы. Я считаю, что чем они сильнее, тем более привлекательны условия для инвестиций».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Государство должно уделять больше внимания политике в области специализированного образования, разработать обновленную стратегию школьного и специализированного образования, системы переквалификации кадров. Казахстану необходимо создавать инновационную образовательную среду. В части закона о торговле нас также настораживает в последнее время активность в стремлении регулировать отрасль, не уделяя должное внимание проработке деталей и интересам всех участников рынка. Одна из ключевых задач государства здесь – наладить прямую обратную связь без барьеров с рабочими группами и ассоциациями для разработки и постоянного улучшения законодательной базы, отвечающей реалиям времени и зрелости рынка».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Сегодня одним из критичных факторов является этика, именно она поможет нам пройти все кризисные явления. Целеполагание у правительства, бизнеса в целом и отдельно взятых компаний находится исключительно в сфере profit & losses. Мы не слышим зрелых рассуждений, которые отвечали бы на вопрос, кто мы и какими мы хотим быть, какое общество мы хотим построить в нашей стране? Нет процесса, который формулировал бы национальную идею, ценностные установки, доносил бы их до подрастающего поколения. Мы наблюдаем большое количество понятных и правильных процессов, направленных на повышение эффективности экономики. Они важны, но они не могут ответить на вопрос целеполагания. Проблема коррупции останется актуальной, пока не будет ответа на уровне идеологии и ценностей. Что касается бизнеса, то для него profit & loss актуален всегда, за исключением случаев, когда есть иная цель, кроме зарабатывания денег».

### **Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«Инвестиционная привлекательность страны обеспечивает все остальные цели. Работа над привлекательностью страны как для внешних, так и для внутренних инвестиций – ключевой вопрос для государства, и правительство должно заниматься созданием саморегулирующихся рыночных механизмов либо вещей, которые помогают работать этим механизмам».

### **Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Приход в Казахстан инновационной IT-школы «42» станет прорывным шагом в подготовке кадров для нашей отрасли. Казахстан станет второй после России страной, на территории которой будут действовать эти учебные заведения, что даст нам возможность привлечь топ-специалистов из других стран Центральной Азии, и это станет по-настоящему хорошим стимулом для развития отечественного IT-сообщества».

### **Рамиль Мухоряпов**

Chocofamily Holding

«Нам неоднократно задавали вопрос о возможности инвестиций и прямого участия. Мы заинтересованы в этом, но нам нужны суверенные гарантии. Тот же самый формат ГЧП – это не благотворительная акция, а бизнес. Понимая, что нам пока не готовы предложить суверенные гарантии, мы не инвестируем в Казахстан. Чтобы компания была готова инвестировать, нужны гарантии. С нас, как производителей медицинского оборудования, спрашивают перечень инвесторов, которые готовы участвовать в проектах ГЧП в области здравоохранения. Но мы, производители, лишь одно из звеньев в длинной цепочке. Нужно создавать условия, когда инвесторы придут сами.

Борьба с коррупцией и взяточничеством. Отрасль

здравоохранения очень сильно зарегулирована, и с точки зрения глобального рынка это справедливо. Сегмент рынка, в котором мы работаем в Казахстане, очень узок, порядка 40 млн евро в год, и все, что происходит на этом рынке, быстро становится известно всем участникам. Мы не претендуем на роль истины в последней инстанции, но видим, что действия со стороны государства могли бы быть более активными. В сфере создания развитой цифровой инфраструктуры действия государства неэффективны. Достаточно сказать, что рентгеновские снимки у нас до сих пор выдают на пленках, как десятилетия назад. Между тем, это самое дорогое решение из всех, что существуют в мире. Все снимки хранятся, обрабатываются и выдаются в электронном виде. Компании, производящие данную пленку, делают основные продажи не в Европе, а в таких странах, как Казахстан».

### **Михаил Грибов**

Сименс Здравоохранение

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства – не очень эффективно. Когда речь заходит о достаточно крупных спорах, есть ощущение, что в решение вопроса включаются механизмы, выходящие за рамки права, так называемый административный ресурс».

### **Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«В вопросе инвестиционной привлекательности у Казахстана появился мощный конкурент – Узбекистан. Сейчас почти у каждого мирового инвестора, который придет в Казахстан, следующей точкой посещения будет Ташкент. Это должно стимулировать государство к более активным действиям в вопросе привлечения и удержания инвестиций в стране. Практически ежедневно раскрывают взяточнические преступления, очевидно, что ведется активная борьба в этом вопросе. Насколько это эффективно, я пока не могу сказать определенно. В Казахстане эффективная налоговая система, я думаю, правительство понимает, что если будут налоги, как в Великобритании или во Франции, здесь не останется бизнеса.

Я как гражданин европейской страны уважаю и поддерживаю права человека. Мы не боимся судиться с частными и государственными компаниями. Если в стране есть судебная система, надо ею пользоваться с целью доказать свои права. В Казахстане нет необходимости затрачивать большие суммы денег на юристов, как в США. В итоге мы видим, что наша позиция принимается во внимание. Важным фактором в сфере верховенства права является МФЦА. Если он будет активно развиваться, это положительно повлияет на инвестиционный климат страны».

### **Денис Ван ден Вейх**

Атакент





«Инвестиционная привлекательность страны – эффективно. Казахстан остается привлекательным, инвестиции идут, по сравнению с регионом, у нас высокий FDI. Наше государство для этого много делает – таможенное и налоговое регулирование, возврат на первоначальные инвестиции (государство возвращает до 30%) и так далее. Даже перекося в сторону помощи иностранным, а не местным инвесторам, говорит о том, что инвесторам здесь хорошо. Они легко могут забрать свой капитал: в Казахстане нет capital control, currency control, что есть в том же Узбекистане».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Нельзя сказать, что ничего не делается, но одна из наших главных проблем – в боязни перемен. Мы немного модернизируем действующие документы, но боимся изменить их радикальным образом, что видно на примере Кодекса о недрах и недропользовании. У нас, как и у большинства постсоветских стран, есть привычка к роли государства в экономике, и мы боимся от этого отойти».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Доступ к недорогому капиталу – это следствие. Капитал придет тогда, когда будет инвестиционная привлекательность, предсказуемая политика. Когда не будет коррупции и будет верховенство права, тогда капитал придет сам».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Обеспечение права собственности должно быть задачей номер один. Если сможем ее решить – значит, сможем обеспечить инвестиционную привлекательность страны».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group

«Мы выступаем партнерами с рядом вузов: Сатпаев Университет, Карагандинский государственный технический университет, сейчас развиваем партнерство с АУЭС и с Назарбаев Университетом. Можно сказать, что мы создаем лаборатории для обучения студентов с привлечением наших специалистов, а также повышения квалификации работников предприятий (дополнительное образование). Эта инициатива связана с созданием инновационной экосистемы. Мы планируем выступать одним из партнеров создания центра индустрии 4.0 в Astana Hub».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«У компании Сименс Здравоохранение есть свои внутренние инструменты, есть доступ ко всем международным финансовым институтам. Мы готовы как самостоятельно, так и с их привлечением инвестировать в инфраструктуру Казахстана, когда будут созданы необходимые инвестиционные условия, в частности, гарантии для инвестирования».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«В силу того, что мы реализуем много социальных проектов, мы активно сотрудничаем с госорганами, и уровень взаимопонимания оставляет желать лучшего. Будучи руководителем федерации смешанных единоборств, я занимался подготовкой чемпионата РК, в ходе которого происходил отбор в национальную сборную. Мы не смогли провести чемпионат во Дворце спорта им. Балуана Шолака – достойном проведении чемпионата республики помещении, где сейчас проводятся мероприятия, не имеющие отношения к спорту. Это нонсенс».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

# Лучшие в 2018

В этом году лидерами в Казахстане, по мнению большинства опрошенных, признаны: Михаил Ломтадзе, руководитель Kaspi.kz и Умут Шаяхметова, руководитель Народного Банка Казахстана. Респонденты называют Михаила Ломтадзе лидером в области внедрения технологий в Казахстане, отмечают его стратегическое мышление, решительность и способность быстро адаптироваться. Умут Шаяхметова названа рациональным и дальновидным руководителем за умение контролировать риски и успешное объединение крупнейших банков страны.



## Главное качество, которым должен обладать глава компании в современной бизнес-среде

Адаптивность и стратегическое видение стали одними из главных качеств, которыми должен обладать руководитель для успешной работы в современной бизнес-среде.

«Руководитель должен быть готов к изменениям, адаптироваться к текущим реалиям и работать с командой. Необходимо быть лидером во многих направлениях и находить наиболее эффективные инструменты для работы в каждой конкретной ситуации».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

«Предвидеть будущее, работать не только на прибыль своего бизнеса, но и для развития города, региона и страны. Давать личный положительный пример, каким должен быть успешный человек».

**Асылбек Кожакметов**  
Алматы Менеджмент Университет

«Способность быстро перестраиваться и не почитать на лаврах, умение менять подходы к руководству бизнесом в соответствии с требованиями времени».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Современная бизнес-среда предполагает скоротечность изменений, и главным качеством в этих условиях становится способность принимать своевременные решения, собрать сильную команду, адаптированную к конъюнктуре рынка на базе выверенной стратегии».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Адаптивность – очень быстро реагировать на изменения».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Все время заниматься саморазвитием, уметь понимать современные тенденции, изменения и адаптироваться к ним».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«При всех равных он должен понимать, какую ценность компания приносит своему клиенту».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Должен быть стратегом, креативным человеком, уметь эффективно внедрять новые технологии, обладать умением слушать и принимать решения».

**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group

«Умение не терять связь с реальностью, постоянно делать внутренние замеры».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Глава успешной компании – прежде всего человек, который должен любить страну, любить свое дело, любить людей. Это фундаментальная основа успеха. Очень важны адаптивность, умение доверять, вдохновлять, принимать решения».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«Он должен видеть будущее, не бояться трудностей и быть в хорошей форме».

**Нурлан Смагулов**  
Astana Group

«Умение вовремя признать свои ошибки».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



«Хорошему лидеру необходимо быть дальновидным, открытым и честным».

**Ранга Веларатне**  
Санофи Казахстан

«Эмоциональный интеллект».

**Тунгышбек Батталханов**  
TNS Plus

«Человеческие качества (на любой позиции человек должен оставаться человеком), профессионализм и сила воли».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Дальновидность, умение слушать, сосредотачиваться на результате и сути вопроса, умение комплексно управлять рисками и бороться со своей удовлетворенностью текущим положением дел».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Для успешного преодоления препятствий в условиях турбулентного времени, лидер должен быть дальновидным, способным обдумывать долгосрочные стратегии и избегать краткосрочных решений, которые потенциально сулят более быструю и легкую отдачу при меньших политических издержках. Управление на более высоком уровне означает упор на прозрачную систему ценностей, общую для всех организационных уровней. Лидер должен быть способен формировать, вдохновлять и вознаграждать преуспевающих сотрудников, которые в свою очередь формируют преуспевающее предприятие».

**Александра Бекишева**  
ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ  
«КАЗГИПРОНЕФТТРАНС»

«Лидер – это тот, кто умеет обеспечивать сбалансированный рост. Растить бизнес и нести убытки – это одно, не расти и просто «раскэшовывать» бизнес – это второе. А лидер должен делать и то, и другое».

**Кайрат Мажобаев**  
Resmi Group

«Порядочность и честность, навыки и образование достигаются работой на рынке».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Умение видеть будущее».

**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал

«Безусловно, главе компании необходимо иметь развитые навыки коммуникаций, иметь достаточно твердую базовую позицию в части бизнеса, которым он руководит, уметь работать со своей командой и находить баланс между фундаментальной базовой стратегией и быстрыми адаптивными решениями на фоне изменений рынка».

**Алексей Хегай**  
Достык Плаза

«Он должен чувствовать общество и своего потребителя, а также слышать свою команду для достижения хороших результатов».

**Денис Ван ден Вейх**  
Атакент

«Исполнительный директор является сердцем предприятия, которое подобно бриллианту, при наличии следующих качеств: инновационное мышление, стратегическое видение, страсть к росту, мотивация окружающих и высокая продуктивность».

**Ижи Урбанец**  
SANTO

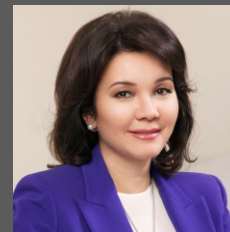
«Быть спокойным и двигаться дальше».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

# Руководители в лицах



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк  
Казахстана



**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



**Александра Бекишева**  
ИНЖИНИРИНГОВАЯ  
КОМПАНИЯ  
«КАЗГИПРОНЕФТЕТРАНС»



**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group



**Алексей Хегай**  
Достык Плаза



**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан



**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп



**Асылбек Кожаметов**  
Алматы Менеджмент  
Университет



**Валихан Тен**  
World Class Almaty



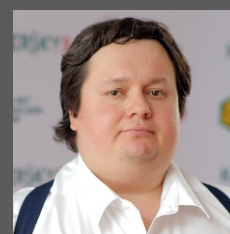
**Гурам Андрионашвили**  
ForteBank



**Денис Ван ден Вейх**  
Атакент



**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан



**Евгений Питолин**  
Лаборатория  
Касперского



**Ерем Арутюнян**  
Мечта Маркет



**Ерлан Оспанов**  
Верный Капитал



**Ижи Урбанец**  
SANTO



**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



**Исмаил Хакки Ток**  
Фэшн Ритейл Казахстан



**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group



**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



**Михаил Грибов**  
Сименс Здоровоохранение



**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



**Нина Быченко**  
HeadHunter



**Нурлан Смагулов**  
Astana Group



**Оразхан Карсыбеков**  
Kusto Group



**Парамжит Калон**  
АрселорМиттал Темиртау



**Питер Фостер**  
Эйр Астана



**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group



**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding



**Ранга Веларатне**  
Санofi Казахстан



**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF



**Тунгышбек Батталханов**  
TNS Plus



**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



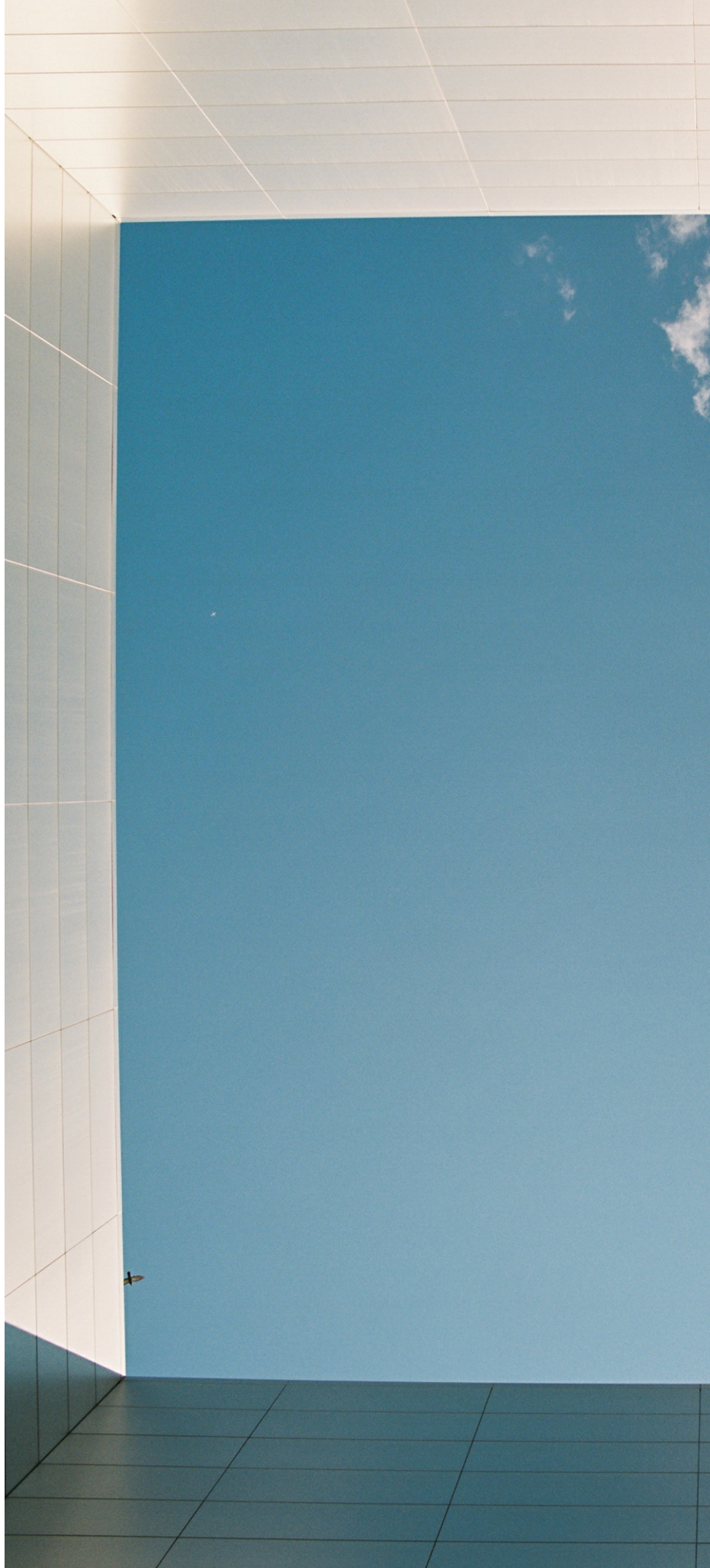
**Эльдар Сарсенов**  
Нурбанк


# Методология исследования

В казахстанском опросе приняли участие 67 руководителей частного бизнеса, более половины опрошенных руководителей дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, нефтегазовой, финансовой, энергетической, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного бизнеса, розничной торговли и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив развития мировой экономики, изменений в практике ведения бизнеса и тенденций его развития. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, инвестиционном климате и геополитических событиях, повлиявших на Казахстан и их бизнес в частности. Интервью в Казахстане были проведены в период с декабря 2018 года по середину марта 2019 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все интервью, в которых были предоставлены 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» и «не знаю».





# Над исследованием работали

**PwC:** Дана Инкарбекова, Наталья Лим,  
Виктория Горланова, Дарина Яковлева,  
Мария Красноярова

**Редакционная поддержка:** Татьяна  
Трубачева, Forbes Kazakhstan

**Фотографы-портретисты:** Станислав  
Антонов, Андрей Лунин

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

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

**Наталья Лим**  
Партнер, консультационные услуги  
natalya.lim@pwc.com

**Запросы СМИ просим направлять:**

**Юлия Ерлыкина**  
Маркетинг и внешние связи  
yuliya.yerlykina@pwc.com

**Виктория Горланова**  
Маркетинг и внешние связи  
viktoriya.gorlanova@pwc.com

**Офисы PwC в Казахстане:**

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

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

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

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

© 2019 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.