



# Поймать волну или...

Казахстанский выпуск 27-го ежегодного  
опроса руководителей крупнейших  
компаний мира, 2024



# Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Азамата Конратбаева

Представляем результаты 12-го ежегодного казахстанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках 27-го глобального проекта PwC CEO Survey. 4 702 руководителя частного бизнеса из 105 стран приняли участие в глобальном исследовании, в Казахстане в этом году приняли участие 60 CEO.



Основными фокусами текущего исследования стали перспективы развития казахстанской и мировой экономик, жизнеспособность компаний в перспективе следующего десятилетия, угрозы и факторы, влияющие на бизнес и его стоимость, вопросы изменения климата и технологические прорывы, в числе которых мы подробно обсудили области применения генеративного искусственного интеллекта.

В 2024 году казахстанские бизнесмены продемонстрировали более оптимистичное настроение относительно прогнозируемого роста мировой экономики (60% казахстанских CEO верят в рост), чем их коллеги из других стран (всего 38% глобальных CEO думают, что мировая экономика двинется вверх). В Казахстане лишь 18% респондентов ожидают снижения глобальной экономики (в прошлом году – 37%). Стоит отметить, что даже те, кто верит в рост мировой экономики, все же считают, что он будет умеренным.

Уверенность в росте экономики Казахстана выразили более половины респондентов (70%), и только 13% высказали опасения по поводу ее возможного снижения. Такой оптимизм среди казахстанских CEO обусловлен текущей геополитической обстановкой, которая сделала страну приоритетной для многих мировых рынков. Кроме того, из-за конфликта в Украине Казахстан получил приток человеческого капитала. Однако стоит отметить, что руководители не ожидают значительного роста, а скорее прогнозируют умеренное увеличение ВВП.

В числе основных бизнес-угроз для казахстанского бизнеса остаются геополитические конфликты (51%), киберриски (37%) и инфляция (29%). Географически Казахстан и Центральная Азия находятся вблизи больших экономик, которые являются основными участниками геополитических конфликтов, что обуславливает высокий уровень подверженности рискам и вероятности финансовых потерь.

Мировой опыт показывает, что не все бизнесы выдерживают резко меняющуюся конъюнктуру рынка. Несомненно, возрастает потребность в адаптации бизнеса. Все больше руководителей уделяет приоритетное внимание масштабным шагам для переосмысления текущих бизнес-моделей. В Казахстане 33% респондентов отметили, что если их бизнес продолжит работать в текущем направлении, то он просуществует менее 10 лет (в мире – 45%). Для трансформации и дальнейшего развития одними из важнейших факторов как для руководителей в мире, так и для казахстанских CEO стали разработки новых продуктов или услуг, внедрение новых технологий и формирование новых

партнерств. В перспективе 3-х лет технологические изменения станут основными драйверами для капитализации бизнеса по мнению казахстанских респондентов – 78% (в мире – 30%). Еще одним важным фактором для локальных бизнесменов станет государственное регулирование – такой ответ дали 68% респондентов (в мире – 47%). В качестве возможного барьера для дальнейшего создания, сохранения и реализации стоимости компаний бизнес как в мире, так и в Казахстане в первую очередь указывает на нормативно-правовую базу – 36%.

Генеративный искусственный интеллект как технологический тренд, имеющий системные последствия, способен существенно изменить привычную работу не только бизнеса, но и всего человечества. 70% респондентов в Казахстане согласны с тем, что генеративный ИИ улучшит качество их продуктов или услуг в перспективе года (в мире – 58%). На сегодняшний день 44% респондентов в Казахстане уже внедрили генеративный ИИ (в мире – 32%), и большинство CEO ожидает его преобразующий потенциал в течение следующих трех лет. В краткосрочной перспективе руководители ожидают достаточно положительных эффектов для бизнеса от генеративного ИИ, в числе которых увеличение доверия со стороны заинтересованных сторон, повышение эффективности рабочего времени и рост доходов. Генеративный искусственный интеллект уже может преобразовать бизнес-модели, рабочие процессы и перестроить некоторые отрасли, но по мнению респондентов он несет определенные риски, например, значительно повышает риски в сфере кибербезопасности, распространение дезинформации и гражданскую правовую ответственность уже в перспективе 12 месяцев.

Изменение климата по-прежнему остается важной частью повестки. Компании, которые предпринимают сильные действия в вопросе борьбы с изменением климата, могут повысить свою конкурентоспособность, снизить риски и внести вклад в более устойчивое будущее. Бизнесмены прилагают усилия для противодействия изменениям климата, однако отмечают, что государство должно сделать этот вопрос одним из своих основных приоритетов. По результатам исследования более половины респондентов находится в процессе повышения энергоэффективности – 64% в Казахстане и 65% в мире. Завершили этот процесс почти 10%. Внедрение экологически чистых инвестиций – вторая по приоритетности мера, которая сейчас предпринимается казахстанскими (61%) и мировыми (51%) бизнесменами. Инвестирование в природные климатические решения запланировано у 48% казахстанских руководителей и у 36% руководителей в мире.





Впервые за 12 лет проведения данного исследования инвестиционная привлекательность и развитая инфраструктура (включая цифровую) стали важнейшими приоритетными целями государственного управления в Казахстане по мнению руководителей частного бизнеса – 47%.

Ранее в числе первых приоритетных целей были верховенство права во всех сферах деятельности государства и борьба с коррупцией и взяточничеством. По результатам опроса в этом году верховенство права во всех сферах деятельности государства спустилось на второе место по приоритетности – 39%, при этом эффективность достижения этой цели снизилась с 10% в прошлом году до 7% в 2024-м. Борьба с коррупцией и взяточничеством стала третьим приоритетом – 35%, а эффективность достижения этой цели выросла с 4% в 2023 году до 11% в 2024-м. Хотелось бы отметить, что приоритетность эффективной налоговой системы выросла на 15% (2024: 33%, 2023: 18%), однако эффективность достижения упала на 15% (2024: 20%, 2023: 35%). Традиционно руководители казахстанского бизнеса выразили заинтересованность в сотрудничестве с государством, особенно в вопросах инвестиционной привлекательности, эффективной налоговой системы, развитой инфраструктуры и квалифицированного и адаптивного персонала.

Среди прочих вопросов, решение которых является критичным для повышения конкурентоспособности казахстанской экономики в условиях глобальной борьбы за капитал и рынки, бизнес-сообщество выделяет необходимость существенных улучшений и инвестиций со стороны государства в инфраструктуру Казахстана, особенно в области электроснабжения и транспорта. Многие респонденты отметили важность решения водного вопроса. Неэффективное расходование и нехватка водных ресурсов в будущем являются одним из наиболее существенных рисков для среднеазиатских государств и создают угрозы для экономики, национальной безопасности и благополучия населения.

Взаимодействие с государством и понятное разделение зон ответственности продолжают быть актуальными для казахстанских руководителей. Бизнес ожидает от государства эффективного выполнения своих обязательств, выделяя среди прочего обеспечение верховенства закона, создание современной инфраструктуры, разработку сбалансированного налогового кодекса, предсказуемый курс тенге и снижение инфляции.

Интересным трендом, отмеченным в ходе опроса, является то, что многие руководители рассматривают казахстанский рынок как основной для расширения бизнеса. Ряд компаний, прежде всего технологических, видит возможности и планирует экспансию на рынки ближнего и дальнего зарубежья, но уровень аппетита при этом ниже, чем в предыдущие годы, что является следствием геополитических реалий, а также протекционизма и особенностей местного менталитета. Казахские бизнесмены считают, что сейчас время поступательных решений и действий, качественного роста, созидательного и продуманного подхода к ведению бизнеса и управлению рисками. В завершение руководители продолжают отмечать важность вопроса трудовых ресурсов и человеческого капитала. С одной стороны, были отмечены позитивные факторы, такие как рост численности населения Казахстана до 20 миллионов человек, приток ресурсов из соседних стран и увеличение доли молодого населения, однако снижение реальной покупательной способности населения за последние годы и рост социального неравенства беспокоят наших респондентов.

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





# Содержание

## 4 | Частный бизнес в Казахстане

- Перспективы развития казахстанской и мировой экономик по мнению респондентов
- Угрозы, влияющие на бизнес
- Ожидаемые изменения численности персонала и цен на товары и услуги
- Перспектива экономической жизнеспособности бизнеса в Казахстане
- Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и 3-х лет
- Наиболее важные страны для развития бизнеса
- Факторы влияющие на стоимость бизнеса в Казахстане
- Совершенные и планируемые крупные приобретения

## 47 | Генеративный искусственный интеллект и бизнес

## 55 | Уровень прогресса бизнеса в контексте изменения климата

## 61 | Взаимодействие с государством

- Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством
- Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2023 год

## 68 | Лучшие в 2023 году

- Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде
- Кто решает стратегические вопросы в компании?

## 72 | Руководители в лицах

## 74 | Методология исследования

# Частный бизнес в Казахстане

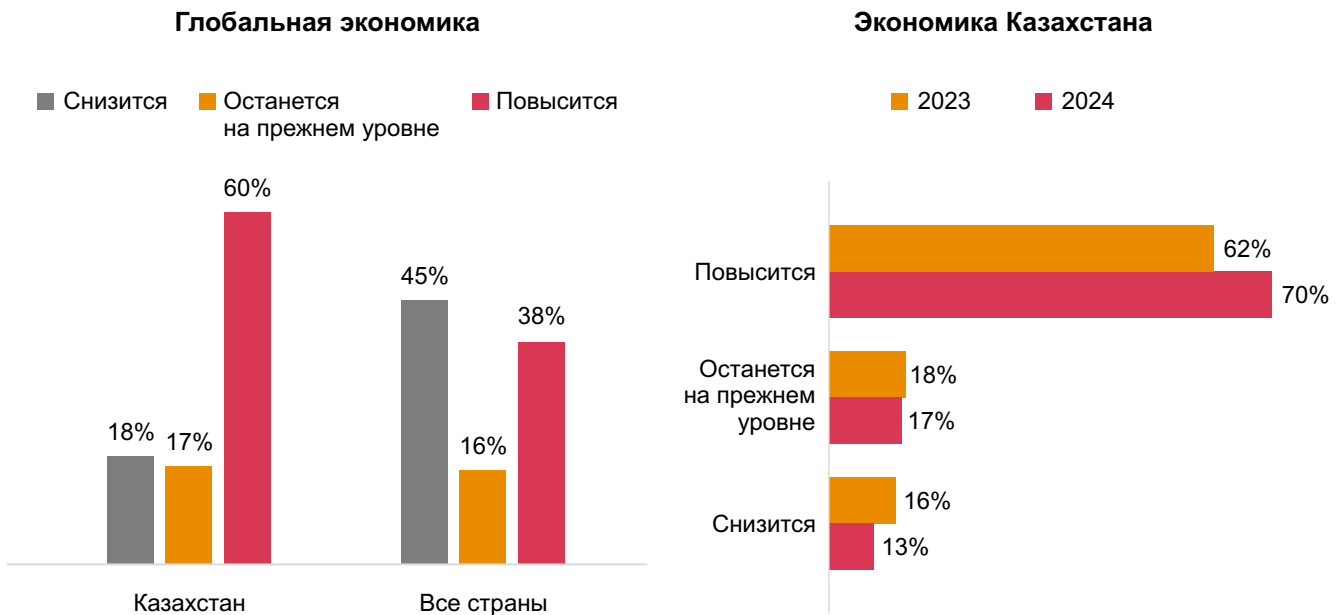
Тема

## Перспективы развития казахстанской и мировой экономик по мнению респондентов

Казахстанские руководители частного бизнеса настроены более оптимистично в отношении роста глобальной экономики в перспективе 2024 года (60%), чем их коллеги в мире (38%). Тем не менее, руководители в мире с меньшей вероятностью, чем год назад ожидают замедления глобального экономического роста (45% по сравнению с 73% в прошлом году). В Казахстане мнения о снижении глобальной экономики придерживаются только 18% респондентов, что на 19% меньше, чем в 2023 году. В числе основных причин роста глобальной экономики казахстанские бизнесмены указывают снижение инфляции, перераспределение ресурсов, налаживание цепочек поставок и стремительное развитие технологий. Однако большинство респондентов все же придерживается мнения, что рост будет не очень большим.

Уверенность в росте экономики Казахстана выразили 70% респондентов, что на 8% выше в сравнении с прошлым годом, и лишь 13% отметили вероятное снижение. Такой оптимизм казахстанских респондентов обусловлен текущей геополитической ситуацией, которая поставила нашу страну в приоритет для многих глобальных рынков. Дополнительно из-за войны в Украине Казахстан получил приток человеческого капитала, в котором нуждается. Но стоит отметить, что руководители не ожидают высоких цифр, а по большей части отмечают умеренный рост ВВП.

Как, по Вашему мнению, изменится экономический рост в следующие 12 месяцев и 3 года?



«Глобальный рост, думаю, будет в низких цифрах. Увеличение стоимости материалов, ресурсов в прошлом году по нам сильно ударило, и в этом году ничего хорошего не происходит. Первая индустрия, которая это показывает – логистика, она сейчас очень страдает. Наш партнер, одна из самых больших логистических компаний в Европе почти на 20% сокращает парк и количество людей. Возможно, немного влияет геополитическая ситуация, но в основном они зависят от производства и торговли. Поэтому глобальный рост будет очень слабым.

В Казахстане другая ситуация, потому что в последние несколько лет Казахстан стал более привлекательным, выйдя из тени Китая и России. Если раньше Казахстан пытался быть логистическим связующим звеном, то сейчас он уже будет становиться партнером. Думаю, у Казахстана должно быть 4-5% роста экономики».

Арминас Мацевичус  
STADA

«Умеренно повысится и в глобальной экономике, и в экономике Казахстана. Сейчас у центральных банков основной момент связан не с ростом экономики самим по себе. Ключевой вопрос в текущем периоде в том, как сбалансировать умеренный рост экономики, инфляцию, динамику по безработице и платежный баланс. Быстрый рост порождает усиление потребности экономики в деньгах, увеличение же денежной массы порождает инфляцию, и в итоге это чревато эффектом «мыльного пузыря», который неминуемо лопнет или потребует жестких и непопулярных решений. Сейчас же есть ощущение, что наступило то время, когда к развитию макроэкономики власти в мире подходят более сбалансированно и рассматривают устойчивый рост как основную парадигму, которой можно держаться. Нежелательно искусственно форсировать рост, нужно делать правильные и последовательные вещи. В некоторых странах экономика будет расти более низкими темпами, в некоторых – более высокими, но в случае значительного роста иногда могут возникнуть сложные вопросы».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«По глобальной экономике мы ожидаем снижения роста ввиду глобальных проблем, связанных с геополитикой, выборами, переадресацией поставок энергоресурсов. Все это сказывается на ожиданиях замедленного роста глобальной экономики. В Казахстане рост снизится умеренно. В 2023 году казахстанская экономика показала феноменальный рост в 5,1%, но ввиду того, что затягивается процесс внедрения проекта будущего расширения ТОО «Тенгизшевройл», поток инвестиций, который ожидался в 2024 году, откладывается на 2025-й, соответственно, будет некоторая «просадка». Учитывая дефицит бюджета и необходимость инвестиций в энергосистему и другие проекты роста, мы считаем, что будет снижение – 3,6% роста в 2024 году. При этом мы оптимистично смотрим на 2025-2026 годы с ростом экономики в 5%, хотя цены на нефть – самый большой вопрос. Многого предпринимается в целях диверсификации экономики, но пока основной доход идет от нефти».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Глобально не ожидаем существенного роста, потому что присутствует глобальная рецессия. Экономика Казахстана будет в мировом тренде, будем надеяться, что останется на прежнем уровне».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Глобальный рост изменится за счет успешных глобальных «монстров» – как корпоративных, так и страновых. Я считаю, что бедные страны упустили свой шанс участвовать в мировой гонке, а те, кто заранее подготовился (по типу Китая), молодцы. Большие объединения стран, например, БРИКС, обедняют потенциально интересные рынки вокруг себя, которые могли бы быть партнерами. Корпоративные гиганты при поддержке этих стран будут осуществлять свою часть глобализации. Как показывает практика последних лет, перекраивать можно не только финансы, но и территории, поэтому бедные страны будут нелегко это переживать. У Казахстана еще есть одна интересная возможность, но все будет зависеть от амбиций, скорости и правильности решений руководства нашей страны».

Переходный момент, по моим ощущениям, это еще лет 10. Мы должны перебороть старые технологии, старые идеи и прийти к новому рывку, который мы начнем, думаю, с 2031 года. У Казахстана есть амбиции, и я думаю, что если государство заметит тенденции определенных предпринимателей, и они смогут попасть в сферу влияния на изменения, то у нас есть шанс. Если ситуация с образованием, коррупцией, здравоохранением не поменяется, и если мы как страна будем действовать только ради защиты малоимущих слоев населения, как социальное государство, то мы уже не успеем».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«По моим ощущениям, в мировой экономике сегодня слишком много турбулентности, конфликтов, есть проблемы в торговле, поэтому, скорее всего, экономический рост останется на прежнем уровне. Казахстан во многом является бенефициаром этой турбулентности, поэтому, на мой взгляд, экономический рост в нашей стране немного повысится. Эксперты в прогнозах называют цифры 3,5-4%, и это неплохой показатель».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«В текущее время сложно давать прогнозы. Хотелось бы быть оптимистом и надеяться, что обстановка в мире начнет улучшаться. Надеюсь, в Казахстане все будет хорошо».

При этом стоит отметить, что наша компания растет, но это обусловлено не факторами мировой экономики, а тем, что растет клиентская база компании, ведь мы работаем с продуктами питания – категорией товаров, которая будет востребована всегда. Наши партнеры понимают, что IT и диджитализация сегодня – актуальный тренд, надо переводить офлайн-процессы в онлайн. Наша компания будет расти, но я затрудняюсь давать прогнозы относительно развития экономики в целом».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«В большой рост глобальной экономики я не верю по причине геополитической ситуации, но я могу ошибаться. Что касается экономики Казахстана, то искренне верю, что рост умеренно увеличится».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Глобальной рецессии, скорее всего, не будет, будет «мягкая посадка». Каждый квартал все ожидали рецессию, но тем не менее инфляция уже снизилась почти до целевого уровня в 2,1% в США, экономический рост в 3-м квартале составил 4,9%, поэтому похоже, что рецессией и не пахнет. Я сам провел последние полтора месяца за рубежом, и такой экономической и туристической активности я давно не видел. Небывалый спрос на все виды сервиса, ни в один ресторан не попасть без брони. Казахстан, думаю, тоже часть глобальной экономики, и скорее всего, в Казахстане тоже будет «мягкая посадка» или даже экономический рост. В каких-то рынках идет смена лидеров, ребалансировка сил, правил игры, но в целом рынок растет».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Я не слежу внимательно за показателями, но по ощущениям рост будет и там, и там. В Казахстане будет рост, судя по текущей динамике. Начинают происходить интересные сделки M&A, и по ощущениям рынок оживает: растут и риск-аппетиты, и инвестиционные».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Рост глобальной экономики, я думаю, немного повысится ввиду глобальных конфликтов во всем мире. Драйвером роста будет высокая производительность и увеличение цен на энергоносители. В Казахстане экономика также немного повысится, мы плывем по течению».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Я вижу, что сейчас в Казахстан идет волна инвестиций, капитала и людей. Это связано с геополитической ситуацией в регионе. К примеру, наша компания не так давно столкнулась с очень непростой ситуацией поиска помещения под большой офис. Как оказалось, сейчас в Алматы очень трудно найти какие-либо площадки – процент загруженности рекордный. А если растет (причем очень сильно) спрос на коммерческую и складскую недвижимость, значит, растет и сам бизнес. Конечно, можно связать этот рост с появлением в нашей стране многих иностранных специалистов, можно искать какие-то иные причины, а можно принять это перераспределение потоков как данность и пользоваться этим. Если конъюнктура поменяется, конечно, мы будем реагировать, но пока очень трудно прогнозировать, какими именно будут эти перемены».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Глобальный экономический рост немного повысится, экономический рост Казахстана умеренно повысится. Несмотря на то, что в разных странах мира сейчас идут локальные войны, это выступает катализатором развития технологических отраслей, а технологические отрасли растут быстрее, чем традиционные. Даже в Украине, где идет война, экономика растет год к году, и это хороший тренд. Казахстан развивается, мы видим это по показателям Satu.kz. У нас устоявшийся ресурс, который год к году растет немного быстрее, чем рынок e-commerce в целом, и я не вижу «черных лебедей». Единственное, что мне не нравится – корреляция курса тенге с курсом рубля, хотя сейчас она и не такая плотная, как полтора года назад. Это самый большой риск, которому может быть подвержена экономика Казахстана».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Глобальная экономика немного вырастет, а экономика Казахстана останется на прежнем уровне. Мировая экономика после перестройки логистических цепочек, перераспределения всех ресурсов, которые происходили на протяжении последних двух лет, стабилизировалась. Есть новые направления, пока не все понимают, как жить и работать в данных векторах, но в целом стабильность, сформировавшаяся в последние годы, обусловит небольшой рост экономики всего мира. Что касается экономики Казахстана, то в моем понимании существует два разнонаправленных вектора. Первый вектор – реальные заработные платы населения.

Номинальные заработные платы повысились примерно на 10%, при этом реальные упали на 5%. Инфляционное давление съедает повышение зарплат населения. Это сильно влияет на системы кредитования, потребление. Поэтому не могу сказать, что внутристрановые факторы позитивны. Несмотря на то, что к стране есть огромный интерес у иностранных инвесторов, местное население испытывает дискомфорт, а это влияет на многие направления бизнеса и экономики – торговлю, логистику, туризм».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Глобальная экономика в перспективе года немного вырастет. Цепочки поставок постепенно налаживаются, все понемногу приходит в норму, поэтому я вижу поводы для оптимизма. Предприниматели умеют подстраиваться под обстоятельства, и я думаю, в целом ситуация будет лучше. В отношении экономики Казахстана я более оптимистичен. В стране сейчас политическая стабильность, и я думаю, рост будет быстрее».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Наши прогнозы основываются на аналитических оценках и показателях роста мирового ВВП. Ожидается, что после роста в 2023 году темпы мировой экономики в 2024 году немного снизятся, с прогнозируемым замедлением до 2,4% с 2,7%. Это связано с рядом рисков и неопределенностей, которые по-прежнему актуальны. Также стоит отметить, что текущие темпы роста остаются ниже допандемийных уровней. В то же время мы ожидаем умеренного увеличения экономики Казахстана в диапазоне от 3,1% до 5%, что может быть обусловлено геополитической ситуацией и изменениями во внешнеторговом балансе».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«В глобальном масштабе немного повысится, т.к. этому будут способствовать геополитические и экономические факторы. В Казахстане экономический рост также немного повысится, в первую очередь этому будут способствовать геополитические факторы – продолжающийся конфликт между Россией и Украиной, конфликт на Ближнем Востоке, и эти события будут оказывать некоторое влияние. Думаю, что сегодня мы должны особо сконцентрироваться на производстве массовых продуктов, а здесь мы очень зависим от сырья, и в сырьевом сегменте идет ценовая война».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Экономический рост в следующие 12 месяцев может быть подвержен влиянию различных факторов, таких как макроэкономическая политика, финансовые рынки и глобальные события. Возможно, некоторые секторы экономики испытают ускорение роста, в Казахстане повышение ожидаем умеренное. Однако точно предсказать изменение экономического роста в следующем году сложно из-за неопределенности и динамики, характерной для сегодняшней мировой экономики и геополитики».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan



«Глобальный экономический рост повысится. Об этом говорит статистика – у нас еще не было ни одного года, когда экономика бы не росла, просто это происходит разными темпами. В настоящее время возможности главной монетарной экономики (т.е. экономики США) не ограничены, у них есть все рычаги, чтобы стимулировать свой рост. Поэтому конечным бенефициаром всего, что сейчас происходит, являются США. Есть какие-то предпосылки к кризису в отдельных странах, но это не скажется на мировой экономике. На рост экономики Казахстана могут влиять различные факторы. Во-первых, это те события, которые сейчас происходят у наших соседей, многое теперь идет через нас. Во-вторых, это открытая и нейтральная внешняя политика, которую проводит наш Президент. В-третьих, это ясный послыл Президента к либерализации нашей экономики и верховенству права. В целом это дает основания ожидать перемен и планировать инвестиции. Кроме того, идет «закручивание гаек» монетарным способом – сейчас нельзя просто так вывести деньги из страны, вводится декларирование, и в целом мы потихоньку идем к большей прозрачности. Рост будет, но небольшой, потому что больших структурных перемен пока нет».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Глобальная экономика, я думаю, значительно снизится за счет внешних факторов, таких как военные действия, влияние санкций, ограничения торговли между Европой и странами СНГ, а также вследствие ухудшения стабильности экономики США. В Казахстане экономика так же ухудшится. Один из важнейших факторов — это глобальный водный кризис. После того, как талибы построят свой канал, начнется глобальное изменение климата, засуха. Это станет началом миграции народов сначала внутри Казахстана, а после – внутри Центральной Азии».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

««Отскок» от негативных эффектов войны России и Украины вкупе с эффектом политических реформ последних двух лет позволят экономике Казахстана расти с темпом, превосходящим темп роста глобальной экономики».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Я уверен, что экономический рост в Казахстане значительно повысится. Мировые геополитические изменения играют ключевую роль в этом процессе. В настоящее время Казахстан находится в удобном дипломатическом положении, не вовлечен в конфликты и поддерживает дружественные отношения практически со всеми. В контексте глобальных изменений я думаю, что мы можем выступить в роли модератора экономических отношений между странами, подобно Швейцарии».

**Валихан Тен**  
Krida

«Есть очень много разных проекций, но все они сходятся на том, что глобальный рост немного снизится в 2024 году. Это вызвано текущим геополитическим контекстом и политикой центральных банков крупных стран. Поэтому ожидание отложенного эффекта рецессии, которое было еще в прошлом году, переносится и на этот год.

Ожидается, что рост глобальной экономики составит процента два, что само по себе есть снижение против предыдущих показателей и близко к рецессии. Казахстан и в прошлом году себя чувствовал немного лучше – это было небольшое экономическое чудо. По моему персональному мнению, рост в Казахстане будет лучше, чем мировой, но по сравнению с прошлым годом он немного снизится. Я бы сказал, что останется на прежнем уровне и составит 3-4 процента».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«Это две разные структуры. Если вы посмотрите на глобальную экономику, то в целом после ковида она все еще возвращается к росту. Однако из-за нестабильности в различных регионах мы видим ряд ситуаций, которые снижают скорость роста. Параллельно с этим мы также видим изменение баланса в мировой экономике между Европой, Юго-Восточной Азией и, конечно, ситуацией в России и Китае. Это сильно влияет на Казахстан, потому что Казахстан расположен на древнем Шелковом пути. Это новый перекресток между развитой Европой и Юго-Восточной Азией, между Россией и Ближним Востоком. Определенно, Казахстан выиграет от этого. Кроме того, есть некоторые проблемы, связанные с инфляцией, но это, на мой взгляд, временная ситуация, которая будет решена, потому что у Казахстана есть свои собственные ресурсы. Поэтому локализация производства и технологий будет играть более значимую роль и окажет большее влияние на будущее развитие. Я был очень рад, что первые комментарии нового премьер-министра прозвучали в том же направлении – в поддержку локализации как будущего драйвера роста для Казахстана, что, я верю, сделает Казахстан экономикой с двузначным показателем роста в ближайшие пять лет».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

«В Казахстане я ожидаю умеренный рост, самое главное, что не падение. Скачков не будет, мы не видим предпосылок, что что-то может случиться. Есть вероятность окончания конфликта, происходящего рядом, в 2024 году. Его последствия будут еще долго оказывать влияние, хотя, если он закончится, будут послабления. И это тоже позитивно отразится на Казахстане, потому что возобновится более активная торговля между странами. Мы в 2023 году придержали развитие глобально, так как из-за геополитических конфликтов была непонятная ситуация. Мы открывали новые точки умеренно и сейчас видим, что возможно, все будет не так плохо, как мы рассчитывали».

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

«Ожидается, что в 2024 году глобальная экономика будет расти в том же или немного меньшем темпе по сравнению с 2023 годом. Это связано с геополитической нестабильностью и множеством выборов, запланированных к проведению в 2024 году. Кроме того, предполагается, что Китай, вторая по размеру экономика замедлится в росте в связи с кризисом в сфере недвижимости и продолжающимся восстановлением после пандемии COVID-19, что приводит к общему снижению глобального спроса. По моему мнению, экономике Казахстана следует сохранять умеренный темп роста в годовом исчислении. Это связано с молодым и растущим населением и намерением страны позиционироваться как основная экономическая платформа региона Центральной Азии.



Кроме того, цены на нефть и газ остаются на приемлемом уровне для стимулирования инвестиций и активизации экономики. Казахстан также становится ключевым поставщиком нефти, газа и минеральных ресурсов в Европу и другие крупные экономики».

**Эдгард Бу-Шахин**

Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Объективных причин для агрессивного роста мировой экономики и экономики Казахстана не предвидится в силу сохраняющейся жесткой монетарной политики центральных банков ведущих экономик мира. Никто не торопится снижать ключевые ставки для стимулирования экономического роста. Страны все еще осторожны с инфляцией, выглядят удовлетворенными текущим ростом своих экономик и в дополнительном стимулировании смысла не видят. Казахстан в этом плане не является исключением. Наша страна является таким же приверженцем строгой монетарной политики с целью снижения инфляции, а текущий экономический рост в 5% является крайне удовлетворительным как для правительства, так и для Национального банка. Мы находимся в балансе сил, когда ни одной стороне большего не надо».

**Рустам Мусаев**

Эврика

«В Казахстане, я думаю, будет умеренный рост, это видно даже по нашей компании. В 2023 году было сделано много подготовительной работы, и я ожидаю, что в 2024 году будут реализованы крупные проекты. В Казахстане Fluidra реализует проекты по всей стране, и сегодня регионы развиваются активнее, туда идет больше государственных инвестиций. Многие проекты в Астане и Алматы пришлось остановить из-за отсутствия денег, потому что деньги направлены в регионы, новые областные центры. Там, возможно, госпроекты не такие масштабные, но они есть. Заложен фундамент многих проектов, идей, и они должны быть реализованы в ближайшие год-два. Общий бизнес-климат в Казахстане максимально благоприятен для инвесторов из других стран.

Если говорить о глобальной экономике, хотелось бы, чтобы она осталась на прежнем уровне, потому что пока мы не ощутили в полной мере последствий того, что произошло за последние два года. У нашей компании в мире наблюдается некоторое снижение продаж. Мы сохранили маржинальность, но в продажах упали в конкретных секторах и определенных странах».

**Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

«В перспективе года и в Казахстане, и глобально экономический рост немного повысится. В глобальном масштабе тяжело давать прогнозы, а на экономический рост Казахстана, на мой взгляд, повлияет рост цен на экспортные товары, поэтому с экономикой все будет нормально».

**Досжан Жусупов**

Serebra

«Глобальная экономика продолжит сталкиваться с экономическими вызовами и региональными геополитическими рисками, ужесточением монетарной политики для снижения инфляции, волатильностью цен на ресурсы – все это может привести к замедлению роста по сравнению с предыдущими периодами. В лучшем случае темп роста останется на уровне прошлого, довольно сложного года.

Мои ожидания – что экономика в Казахстане даст небольшой прирост за счет растущих цен на энергоносители и твердые полезные ископаемые, экспортируемые Казахстаном на глобальные рынки. Это при том, что в 2023 году умеренное восстановление экономики дало прирост ВВП 4,8%».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group

«Казахстан потихоньку входит в ловушку среднего дохода, и если не будут внедрены кардинальные экономические реформы, то мы можем застрять в нем, как многие другие страны.

Запуск проекта будущего расширения на Тенгизе даст первые несколько миллионов из запланированных дополнительных 12 млн, а это несколько миллиардов долларов. Прогнозы показывают, что Тенгиз может добывать почти 1 млн баррелей нефти в день после полного запуска ПБР в 2026 году, а это почти 1% от дневного мирового потребления нефти. Главное, чтобы основная экспортная труба КТК не встала на ремонт, что является самым основным экономическим риском для Казахстана.

В целом нефтесервисный рынок по итогам 2023 года чуть вырос, по оперативным данным Министерства энергетики закупки нефтяного сектора составили 6,4 трлн тенге, что на 900 млрд тенге больше, чем в 2022 году. Казахстанское содержание составило 60,5%, из них по товарам – 30,22%, по работам – 77,9% и по услугам – 51,5%. В 2025 году в нефтегазовой и нефтехимической сфере начнутся проекты на сумму более 20 млрд долларов – в основном в Атырауской области. Медленно, но верно мы идем к высокому переделу в нефтегазовой индустрии, что сильно радует. В нефтесервисе в 2024 году будет передышка в связи с окончанием крупных проектов, такое мы наблюдали в 2013-2015 годах.

В нашей группе мы видим небольшое снижение объемов работ по нефтесервисному дивизиону по сравнению с 2022 годом, и это нормально, т.к. связано с окончанием работ на проекте ПБР Тенгиза. Это мы решили компенсировать выходом на зарубежные проекты, в 2023 году зарегистрировали дочернюю нефтесервисную компанию в Катаре, Centrasia Middle East Contracting and Construction. Сейчас идет бум инвестиций в катарский газовый сектор, в ближайшие 7 лет планируется более 50 млрд долларов инвестиций, которые позволят увеличить добычу газа в Катаре в 2 раза.

По производственным компаниям – на заводе Centech начали производство для атомной индустрии, изготовили по высоким стандартам и поставили электромеханическое оборудование.

Мировая экономика будет расти не менее чем на 1-1,5%, несмотря на колебания на фондовом рынке. Население мира растет, а также идет переход большего числа жителей земли в средний класс, что означает большее потребление.

По нашим прогнозам, цены на нефть будут держаться на том же уровне или немного падать, одна из основных причин этому – наращивание добычи в США, в основном за счет сланцевой нефти. На конец прошлого года в США добыча составила более 13,3 млн баррелей нефти в день, и она динамично растет в последние 3 года.

С другой стороны, некоторые проекты были заморожены, и важно, кто будет новым президентом в США. Если победит Трамп, мы увидим увеличение добычи нефти, т.к. он выступает за увеличение, в отличие от Байдена, который недавно запретил новые контракты на экспорт сжиженного природного газа».

**Алмас Кудайберген**

Centrasia Group

## Угрозы, влияющие на бизнес

В рейтинг топ-3 бизнес-угроз для казахстанского бизнеса по-прежнему входят геополитические конфликты (51%), киберриски (37%) и инфляция (29%). В то время как в топ-3 в мире входят макроэкономическая волатильность (24%), инфляция (24%) и киберриски (21%). Стоит отметить, что мнение глобальных CEO изменилось в этом опросе, так как киберриски заменили геополитические конфликты в этом году.

Согласно анализу ответов респондентов, Казахстан и Центральная Азия географически находятся вблизи больших экономик, являющихся основными участниками геополитических конфликтов, что и обуславливает высокий уровень подверженности. Однако для остального мира развитие технологий это основной драйвер изменений, поэтому с ростом спроса на технологии (особенно GenAI) и цифровизации данных киберриски играют большее значение, чем конфликты, так как многие страны уже адаптировались или представили свои планы по диверсификации поставок.

Стоит отметить, что руководители бизнеса в Казахстане стали меньше переживать за социальное неравенство и отмечать его как высокий риск для роста бизнеса (2024 – 5%, 2023 – 19%). Данный результат обусловлен не отсутствием социального неравенства (согласно комментариям наших респондентов), а тем, что другие риски для руководителей бизнеса преобладают. Дополнительным фактором является то, что правительство работает в направлении стабилизации ситуации после январских событий в 2022 году, в том числе в рамках постепенного, но регулярного повышения минимальной заработной платы и пенсий.

В рамках нашего опроса мы также спрашивали руководителей об изменении климата и его влиянии на бизнес (Казахстан: 2024 – 7%, 2023 – 16%, мир: 2024 – 12%, 2023 – 14%) и отмечаем, что данный вопрос стоит в долгосрочной повестке, но большого эффекта пока не оказывает.

### Насколько, Ваша компания будет подвержена следующим ключевым угрозам в перспективе 12 месяцев?

Высокий уровень + значительный уровень



«Мы работаем на рынке потребления, поэтому подверженность **макроэкономической волатильности** зависит от того, что будет со страной, с населением. Если будут какие-то потрясения, то спрос, очевидно, будет сокращаться в средне- и долгосрочной перспективе. Если случаются изменения курса, то в моменте происходит всплеск продаж, потому что население считает покупку техники инвестицией, но это имеет недолгий эффект. Все изменения, которые касаются непосредственно нас, уже произошли. Многие партнеры изменили цепочки поставок, и это сказалось на эффективности, потому что увеличились сроки

поставок, стоимость логистики. Все это произошло в 2022-2023 годах, и сейчас все уже стабилизировалось. Вероятный **геополитический конфликт** между Китаем и Тайванем очень сильно поменяет все в нашей сфере, потому что значительная часть продукции производится там. Вероятно, будут какие-то ограничения, санкции, дефицит – сложно даже представить. Надеюсь, что мировое сообщество не допустит существенного конфликта».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak



### Макроэкономическая волатильность

«Наш портфель на 70% состоит из безрецептурных препаратов, и если в результате макроэкономической волатильности будет снижаться покупательная способность населения, для нас это тоже будет чувствительно.

### Изменение климата

По какой-то причине страны очень тяжело соглашаются на следование целям устойчивого развития, и движение крупных компаний в этом направлении тоже замедляется. Stada очень много усилий предпринимает в этом отношении.

### Геополитические конфликты

Род нашей деятельности – это здравоохранение, и геополитика больше влияет на логистику. Но за последние несколько лет мы стали гибкими, наши партнеры-логисты тоже адаптировались. Это влияет на построение бизнес-процессов в компании – требуется пересчет времени логистических цепочек, другое планирование запасов и затрат.

### Риски для здоровья

Я не считаю, что появится какой-то вирус, который мы не сможем победить. Благодаря ковиду возник совершенно новый уровень производства вакцин и борьбы с другими заболеваниями».

Арминас Мацевичюс  
STADA

«Изменение климата, как ни странно, начинает проявляться. Это влияет на нас, но, скорее, в положительном ключе. Теплая осень означает больше бега на улице, что позитивно сказалось на нашей базе бега. Люди предпочитали бегать на улице, избегая посещения клуба, но это все относительно. Я был в Усть-Каменогорске, там меня просто не выпускали на улицу бегать из-за загрязненного за счет производств воздуха. Что касается изменения климата в будущем, это будет уже проблема для наших детей. Мы еще, вероятно, справимся. Проблемы с водой мы уже испытали – верхние районы Алматы остались без нее. Но я считаю, что это не столько проблема климата, сколько результат неправильной работы системы водоснабжения. Нужно было предвидеть эту проблему и правильно фильтровать воду. Я очень сильно чувствую **социальное неравенство**. Я ощущаю это по социальным сетям. Это стало триггером на сегодняшний день. Слишком большой дисбаланс между богатыми и недостаточно обеспеченными. В среднем сегменте кто-то улетает вверх, кто-то улетает вниз, а кто-то просто «вымывается». У нас люди либо живут от зарплаты до зарплаты, либо вопрос финансов их не беспокоит на годы вперед. Я как менеджер вижу, что я не успеваю заниматься бизнесом, и моих доходов мне не хватает. Моя супруга тоже работает, и это помогает. Она бизнесмен, у нее есть два зала детской гимнастики, а я наемный менеджер. Дело не в том, что мне мало платят, а в том, что я как топ-менеджер спускаюсь вниз. Если раньше мне этих денег было достаточно на все и даже больше, то сейчас на то, чтобы жить как раньше, уже не хватит. У нас значительный уровень подверженности **геополитическим конфликтам**, потому что с каждым разом их становится все больше. Украина уже уходит на второй план, фокус переходит на Израиль и Палестину. Вполне может возникнуть что-то еще, я даже не успеваю следить за этим.

### Риски для здоровья

продолжают быть высокими. Это касается климата и психологического состояния, потому что наша психика – это здоровье. Можно быть в идеальном физическом состоянии, но в голове может не выдержать «предохранитель», и на этом здоровье ощутимо пошатнется».

Валихан Тен  
Krida

«**Инфляция** – умеренное влияние. Все привыкли к тому, что цены растут, за год потребительская корзина сильно выросла в цене, и инфляция сегодня – это данность, с которой мы ничего не можем сделать. Значительных изменений цен в прошлом году у нас не было, и мы не ожидаем, что будут в этом.

**Геополитические конфликты** – высокая вероятность. Реалии показали, что все от этого так или иначе зависят.

**Киберриски** – высокая вероятность. Угрозы возникают каждый день, головной офис постоянно напоминает о рисках в сфере информационной безопасности, и только вопрос времени, когда мы столкнемся с этим в Казахстане».

Михаил Борисов  
Fluidra Kazakhstan

«**Макроэкономическая нестабильность и инфляция**, к сожалению, влияют на всех нас.

**Изменение климата** — это то, чему, на мой взгляд, нужно уделять больше внимания. Я не думаю, что мы находимся на должном уровне осведомленности, но мы несем ответственность. Я живу в Алматы меньше года, и состояние воздуха в нашем городе дает нам четкую обратную связь. Если мы ничего с этим не сделаем, будет еще хуже. С точки зрения бизнеса я бы не сказал, что правительство готово нас поддержать, но нам нужно предпринимать действия, и поддержка придет. Если мы этого не сделаем, все мы заплатим за это, все мы.

Что касается **геополитического конфликта**, то мы работаем в сфере здравоохранения, на которую санкции не распространяются. Однако мы ограничиваем инвестиции в товары, направленные на поддержание образа жизни. Фактически мы даже исключаем продукты, связанные с образом жизни и фокусируемся на жизненно важных продуктах, чтобы сохранить доступ к антибиотикам, педиатрическим препаратам и т.д.

**Киберриски**, к сожалению, в нашей ситуации будут только хуже. И примером тому является ИИ. Все в восторге от ИИ, люди передают конфиденциальную информацию компаний в ИИ, не понимая, что просто передав ее туда, они делают ее публичной. Человек всегда является самым слабым фактором в этом деле. Мы должны уделять все больше и больше внимания тому, чтобы наши данные, наша конфиденциальная информация были должным образом защищены.

**Риски для здоровья** — это основа нашего бизнеса. Я бы сказал, что SANTO является лидером в Казахстане и Центральной Азии не только как фармацевтическая компания. Я смотрю на нас как на компанию, которая вместе с правительством несет ответственность за безопасность и систему здравоохранения для наших граждан. Мы просто должны быть готовы, обеспечивая доступ к жизненно важным препаратам, и именно это я считаю обязанностью своей организации».

Адам Алексеюк  
SANTO



«**Макроэкономическая волатильность** – менее подвержены. Мы работаем в сфере FMCG – с магазинами у дома и производителями/дистрибьюторами, этот сектор экономики устойчив и востребован в условиях макроэкономической волатильности.

**Инфляция** – не подвержены этому риску. У нас готовый продукт, производители и дистрибьюторы продуктов питания работают по всему миру, всем нужна автоматизация процессов продаж, и я не вижу факторов, которые могли бы нам помешать. К ключевому сервису по автоматизации заказов мы предлагаем также актуальные сервисы по маркетингу и глубокой аналитике.

**Геополитические конфликты** – не подвержены. Наш бизнес представлен и уверенно себя чувствует в нескольких странах, и что важно – наша бизнес-модель легко масштабируема. Мы легко и быстро можем развернуть сервисы компании для партнеров и клиентов из любой страны мира и действовать проактивно, запуская продукт. Например, когда в дни Кантара в январе 2022 года в Алматы был отключен интернет, Smart Satu продолжал работать в других странах.

**Киберриски** – умеренный уровень подверженности. Smart Satu сотрудничает с крупными компаниями, и нам важно, чтобы нам доверяли. Вопрос устойчивости работы сервиса – один из главных приоритетов компании».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«**Киберриски** – высокий уровень подверженности. Сerebra развернута на облаке, и бывает, что облако падает вследствие DDoS-атак, так что угрозы кибербезопасности в любом случае есть. В таких случаях мы узнаем от врачей, что сервис не работает».

**Досжан Жусупов**  
Сerebra

«**Инфляция** – умеренное влияние. Вряд ли целесообразно предпринимать резкие меры по ее снижению, например, сокращать денежную массу, это вызывает дополнительную социально-экономическую напряженность.

**Климатические риски** – низкое влияние, хотя климатический фактор влияет на наш бизнес, в частности, на сезонность.

**Социальное неравенство** – низкое влияние. Но в то же время мы, операторы на потребительском рынке – основные бенефициары положительных изменений в общественном wealth distribution. Когда в обществе хорошо распределяются блага и начинают работать социальные лифты, это сразу положительно влияет на сектор FMCG, на consumer finance, на все, что связано с потребительским рынком, сразу растут стандарты потребления».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«**Макроэкономическая волатильность** – умеренный уровень подверженности. У нас товар биржевой, поэтому влияние макроэкономических факторов однозначно присутствует.

**Инфляция** – умеренный уровень подверженности. Инфляционный скачок во многом прошел, сейчас, возможно, идет стабилизация, но инфляция все еще чувствуется очень сильно на себестоимости, на величине расходов на оплату труда.

**Социальное неравенство** следует рассматривать как фактор, который может запустить конфликты.

События января 2022 года – во многом порождение социального неравенства. Я считаю, что здесь уровень подверженности низкий, хотя вероятность однозначно существует. Пик мы прошли, но проблема не решена. Более того, социальное неравенство – это проблема всего мира, и это приводит к напряженности во всех странах.

**Геополитические конфликты** – умеренный уровень подверженности. Все накопленные в прошлом противоречия в настоящее время реализуются в конфликтах, мы могли это наблюдать в последние два года. Конфликты влияют на мировую торговлю, себестоимость доставки морскими контейнерами выросла на 20-40%, дорожает фрахт. Геополитические конфликты однозначно влияют на мировую экономику, и во многом они сдерживают экономический рост.

**Риски для здоровья** – низкий уровень подверженности. Они существуют, хотя я не совсем понимаю, почему эта тема стала актуальной именно сейчас. Возможно, потому что численность населения слишком значительно выросла, слишком сильно развилась глобализация, слишком быстро распространяются инфекции. У нас был прецедент в виде пандемии ковида, значит, вероятность рисков для здоровья все же существует».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Потребительское поведение казахстанцев в отношении непродовольственных товаров с долгим сроком жизни крайне зависимо от внутреннего настроения самого потребителя. Когда потребитель становится неспокойно, мы видим отрицательную динамику в продажах.

**Политические кризисы, высокая инфляция, существенное изменение курса иностранной валюты** за короткий промежуток времени и прочие политико-экономические явления отрицательно влияют на потребление. В условиях «неспокойности» потребитель невольно включает защитные инстинкты и начинает экономить в первую очередь на непродовольственных товарах, т.е. начинает растягивать потребление и отказывается от обновления. Помимо этого мы полностью зависим от импорта, и с плавающим курсом национальной валюты любой **макроэкономический шок** абсорбируется валютным курсом, который делает нашу продукцию дороже. Ни для кого не секрет, что казахстанский потребитель 50% своих доходов тратит на товары первой необходимости, а именно на еду. Высокая инфляция давит на остаток доли трат на непродовольственные товары, потому что в борьбе за кошелек потребителя всегда побеждают продовольственные товары.

Целевым **кибератакам** мы подвергаемся нечасто».

**Рустам Мусаев**  
Эврика

«**Геополитические конфликты** – низкая вероятность. Даже в тех странах, которые находятся в состоянии конфликтов, жители могут позволить себе локальные развлечения. Казахстан никак не ввязан в конфликты, и я оцениваю этот риск как невысокий».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«**Изменение климата** оказывает существенное влияние на нашу компанию через повышенные требования к энергоэффективности и устойчивости операций. Мы активно работаем над сокращением углеродного следа наших продуктов и операций, внедряем зеленые технологии в производство и логистику.

Кроме того, увеличение частоты экстремальных погодных условий требует от нас повышения устойчивости нашей инфраструктуры и цепочек поставок, чтобы обеспечивать непрерывность бизнеса в любых условиях».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«**Макроэкономическая волатильность** – высокий уровень подверженности. Поскольку мы работаем на рынке commodity, мы сильно зависим от макроэкономических показателей, прежде всего над-страновых: например, от урожая зерновых и масличных культур по миру, спроса и предложения на мясо. Прошлый год был непростым, потому что наш сосед, Российская Федерация имела большой профицит в производстве мяса птицы большую часть года, географическое конкурентное преимущество и высокий урожай зерновых культур. Все это в итоге привело к тому, что больше половины года мясо птицы стоило дешево. Проблему усугубила валютная составляющая, произошел диспаритет рубля и тенге. Обесценение тенге позволило российскому продукту комфортно себя чувствовать на нашем рынке. Цены на зерновые и масличные культуры в прошлом году упали не только в России, но и по всему миру, и такие макроэкономические факторы больше всего влияют на нашу отрасль.

**Социальное неравенство** – умеренный уровень подверженности. Тот уровень социального неравенства, который есть, два года назад вылился в Кантар. Недовольство имеет накопительный эффект, в какой-то момент крышку котла начинает срывать, и выходит пар. Пар вышел в январе 2022-го, потребуется время, чтобы недовольство накопилось вновь. Не думаю, что это произойдет в 2024 году, но предпосылки к тому, что это все же может случиться, тоже есть».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«**Социальное неравенство** – уделяем особое внимание этому вопросу, проводим индексацию цен и корректировку уровня выплат, также на следующий год запланирована реализация социального проекта, связанного с индустрией туризма».

**Ерик Шортанбаев,**  
Skymax Technologies

«**Изменение климата** – умеренная степень влияния. В северных регионах мы оснащали магазины оборудованием с расчетом на обычные для тех мест климатические условия, а на юге – с расчетом на более жаркий климат. В последние годы в северных регионах лето стало более жарким, и оборудование не выдерживает, потому что оно не было предназначено для такой жары. **Социальное неравенство** – умеренное влияние. Мы работаем в сегменте масс-маркета и делаем продукт для широких слоев населения. **Геополитические конфликты** – значительное влияние, во многом из-за цепочки поставок. Мы открыли представительство в Турции, многие продукты завозим напрямую из Китая, но если говорить о тех товарах, которые представлены на полке, то доля российских товаров растет. Доля российского бизнеса в нашем обороте тоже выросла за счет колоссального количества M&A, которые происходят в регионах. Российское присутствие увеличивается, российский товар дешевле за счет курса рубля».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В Казахстане мы **кибератакам** не подвергались, так как у нас достаточно хорошая система безопасности и сильная команда, которая всегда следит за кибербезопасностью. Я думаю, что кибератаки были, но прошли безуспешно».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«Подверженность **макроэкономической волатильности** умеренная. Как мы видели в прошлые годы, выручка падала до нуля во время и после январских событий, после начала войны в Украине. В такие моменты люди откладывают фитнес на будущий период, поэтому любые потрясения быстро влияют на нашу выручку.

Мы присутствуем в некоторых районах в Алматы и в Астане, которые являются менее благоприятными, и одной из гипотез относительно того, почему там падала или не росла выручка, была как раз **инфляция**. **Социальное неравенство** не влияет на нас, это больше вопрос ре-балансировки портфеля продуктов.

**Геополитические конфликты** влияют через настроения потребителей, зависит от дистанции до тех или иных геополитических событий.

**Риски для здоровья** – умеренно влияют. Ковид одновременно закрыл нас, но и сделал фитнес приоритетом номер один».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«**Киберриски** – значительный уровень подверженности. Мы очень значимый игрок на рынке Казахстана, поэтому мы каждый день подвергаемся кибератакам, это около двух тысяч попыток взлома в неделю. Поэтому мы серьезно инвестируем в обеспечение кибербезопасности. Если вдруг мы потеряем чьи-то данные, это имиджевые и репутационные риски, которые мы себе позволить не можем».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«**Макроэкономическая волатильность и инфляция** оказывают минимальное влияние на нас. Мы ожидали спад, но за счет банковской системы, рассрочки и кредитования мы не увидели снижения покупательной способности».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

«**На инфляцию** мы закладываем 15%, наши банки научились эффективно удерживать ее. В этом году по всему миру заметен рост цен, и я долго обдумывал этот вопрос. Некоторые цены на продукты, по моему мнению, выросли неадекватно. Но, оценивая стоимость, стоит отметить, что она изначально была занижена. Например, сливочное масло не может быть дешевым, учитывая трудоемкий технологический процесс производства. В других странах масло всегда дороже, и у нас сейчас цены на некоторые продукты начинают подниматься в соответствии с мировыми стандартами. Примером также могут служить продукты, такие как местное пиво. Цены на локальное пиво в нашей стране, на мой взгляд, неадекватно низкие. В мировой практике цены на пиво выровнены, и разница обычно не так велика, как у нас. Возможно, в будущем мы столкнемся с повышением цен на пиво, так как сейчас они держатся на невысоком уровне, в отличие от, например, водки и виски, цены на которые значительно выросли за последние два года.

Причиной поддержания относительно низких цен на пиво у нас может быть использование местных ингредиентов: дешевой воды, нашего собственного солода и хмеля, который растет в Текели. Эти факторы снижают себестоимость пива. В последнее время действительно интересно и важно отметить **изменения в климате**, которые начинают влиять на наш бизнес. Изменения в погодных условиях, такие как сильные ураганы, оказывают серьезное негативное влияние, у нас практически все зонты переломаны, в прошлом году мы их меняли примерно три раза.

**Геополитические конфликты** также оказывают влияние на наш бизнес. Мы зависим от отношений с Китаем и Россией. Если возникнут какие-то конфликты, возможно, мы увидим увеличение посетителей-россиян в наших ресторанах. Однако если границы будут закрыты, это может сказаться отрицательно на нашем бизнесе. Мы полностью зависим от внешних геополитических событий. Примеры других ресторанных сетей, которые успешно интегрировали российских специалистов, свидетельствуют об их влиянии на индустрию. Наличие российских шеф-поваров и специалистов влияет на уровень и качество предложения в этих заведениях. Мы также видим, что российские шеф-повара активно привлекаются в других успешных ресторанах, поднимая стандарты и придавая особый вкус и стиль. В нашем случае в управлении есть российские специалисты, но только в астанинском и алматинском филиалах.

**Киберриски** оказывают влияние. Недавно мы столкнулись с серьезной проблемой, когда все наши серверы подверглись атаке. Злоумышленники заблокировали доступ к нашей CRM-системе и требовали выкуп. В результате нам пришлось выплатить деньги. Позже оказалось, что атака была мошеннической, и, несмотря на выплату, нам удалось восстановить доступ к системе. Мы решили не подавать заявление, осознав, что местонахождение атакующих может быть за пределами нашей страны, и их трудно выследить.

**Риски для здоровья** могут оказать умеренное влияние на наш бизнес. Я слышал о возможной пандемии в 2025 году, и уже сейчас некоторые регионы сталкиваются со вспышками заболеваемости, например, корью, что приводит к переходу школ на дистанционное обучение. Все будет зависеть от мер по карантину, но уверен, что мы сможем справиться с этой ситуацией. У нас есть опыт борьбы с предыдущей пандемией (COVID-19), и этот опыт, безусловно, пригодится. Мы не принуждаем наших сотрудников к вакцинации, а лишь рекомендуем ее. У наших сотрудников есть медицинские справки, но в них не обязательно указывать обязательство по вакцинации».

**Юрий Негодюк**

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

«**Социальное неравенство** – минимальный уровень подверженности. Социальное неравенство ранит эмоционально, оно провоцирует нестабильность в обществе. Социальное неравенство по нам не бьет, мы его устраняем, помогая самореализоваться нашим партнерам. Mary Kay в силу специфики своей бизнес-модели может стать тем самым социальным лифтом для многих женщин, самых разных с точки зрения образования, культуры, возраста и достатка. Мы не только предлагаем модель индивидуального предпринимательства, мы являемся школой индивидуального предпринимательства.

У нас есть большое преимущество: мы не требуем больших инвестиций – мы поддерживаем всех. Здесь каждая женщина может попробовать вести собственный бизнес с компанией и получить от нас полноценную поддержку. Это и есть миссия нашей компании. При любом сценарии мы сможем ее реализовать. Наша компания была создана для того, чтобы улучшать жизнь женщин,

и мы делаем все для этого. Главное, чтобы в стране была стабильность. Есть еще одна ключевая угроза – **кадровый голод**, и за последние пару лет мы почувствовали ее очень остро. Это заметно и по количеству вакансий, и по скорости поиска новых сотрудников. Мы видим, что причиной становятся внешние факторы и одномоментные изменения на рынке. Мы реагируем на них, улучшая условия труда в компании, но этот период дается нам нелегко. Раньше бывали моменты, когда на рынке поднимался спрос на определенные категории специалистов, но сейчас есть ощущение, что востребованы буквально все. Мы, конечно же, используем разные инструменты для сохранения специалистов, включая улучшение условий работы, обширные программы развития сотрудников и многое другое».

**Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«**Макроэкономическая волатильность** – низкий уровень подверженности. Мы поняли, что наша бизнес-модель, наши продавцы – очень мелкий, малый и средний бизнес. Ко всем макроэкономическим изменениям эти категории предпринимателей очень быстро приспосабливаются. Мы видим это и в Украине во время войны, и во время потрясений в других странах, и в этом сильная сторона нашей бизнес-модели.

**Социальное неравенство** – минимальный уровень подверженности. В нашей казахстанской команде работают в основном женщины, мы в офис не нанимаем сотрудников без знания казахского языка. Возник большой запрос со стороны продавцов на консультации на казахском языке.

**Геополитические конфликты** – умеренный уровень подверженности. Если будет падать курс рубля, это отразится и на курсе тенге.

**Киберриски** – высокий уровень подверженности. Мы регулярно подвергаемся DDoS-атакам, но у нас есть отработанные алгоритмы борьбы. «Даунтайм» может быть до 5 минут. У нас есть серверы в других странах, на которых мы сможем временно работать, другие отработанные процессы. Проблема кибератак затрагивает в Казахстане многие компании, не только нашу. У нас забота о кибербезопасности на достаточно высоком уровне, и мы выделяем ресурсы на регулярное обучение сотрудников, тестирование по кибербезопасности.

**Риски для здоровья** – минимальный уровень подверженности. Здесь играет роль наша «зашоренность», потому что для нас, если смотреть через призму происходящего в Украине, пандемия осталась в прошлом. Кроме того, когда людей отправляют на карантин, вынуждают сидеть дома, e-commerce проекты, как правило, растут, так что можно говорить или о низком уровне влияния, или даже о позитивном влиянии, как бы странно это ни звучало».

**Максим Мельник**

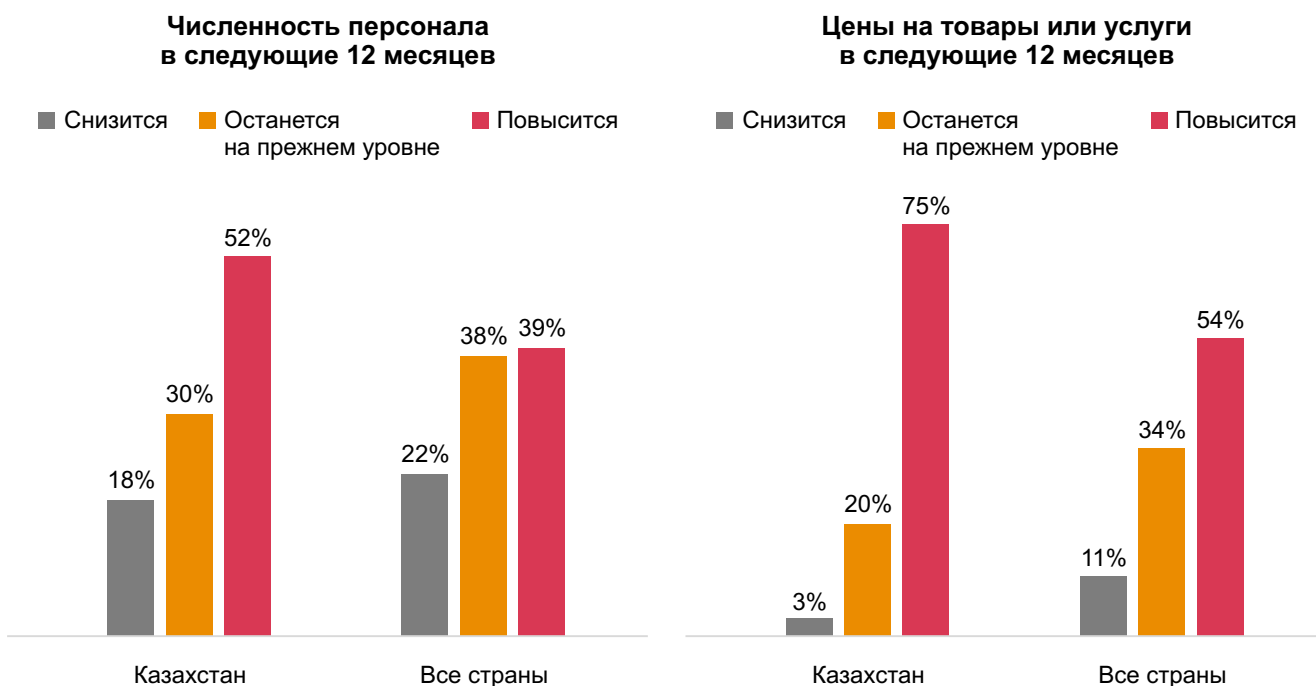
Satu.kz



## Ожидаемые изменения численности персонала и цен на товары и услуги

Бизнес не планирует значительного снижения численности персонала в перспективе одного года (в мире только 22% CEO планируют снижение количества персонала, в Казахстане – 18%). Многие бизнесмены продолжают оптимизировать бизнес-процессы, но из-за стратегии роста, несмотря на оптимизацию и внедрение цифровых процессов, число сотрудников в большинстве случаев остается неизменным или растет. Согласно опросу, 75% CEO в Казахстане (в мире 54%) ожидают, что цены на товары или услуги повысятся соразмерно инфляции, ожидания роста которой все еще остаются высокими, при этом никто не планирует увеличение маржи.

Насколько повысится или снизится в ближайший год численность персонала и цены на товары и услуги?



«Начиная с конца 2020 года наблюдается агрессивный рост цен на все товары, как продовольственные, так и непродовольственные. Объективно жизнь рядовых казахстанцев подорожала за довольно короткий промежуток времени. Темпы роста доходов населения, к сожалению, не поспевают за ростом расходной составляющей. Мы наблюдаем не только эффект высокой инфляции, но также «wage inflation», когда у работника растут требования к оплате даже больше, чем официальная инфляция. Для обеспечения конкурентного уровня доходов требуется оптимизация штата с целью высвобождения финансовых ресурсов для мотивации оставшейся части персонала. Наблюдая за нашими более зрелыми и крупными иностранными коллегами по цеху, мы понимаем, что они данный путь прошли уже давно. Новая экономическая реальность требует от Казахстана более высокого уровня эффективности и отдачи на каждый вложенный тенге».

**Рустам Мусаев**  
Эврика

«Наш персонал увеличивается на 10-15%. Я бы предпочел избегать сокращений сотрудников, но в премиальном сегменте это не всегда возможно.

Если говорить о другом, новом проекте, то универсальная и прибыльная стратегия — это работа без большого штата сотрудников. У меня есть потенциальный инвестор, но проблема заключается в том, что у меня просто не хватает физического времени. У нас здесь большие обновления, включая рестайлинг «Алматы марафона», и мы активно разрабатываем новые продукты.

В контексте экономики Казахстана мы рассматриваем возможное изменение цен. Планируем повышение в 2024 году. Сейчас акимат города Алматы увеличил цены на электроэнергию, что влияет на нас как на производителей услуг. Наше ценообразование аналогично процессу производства, хотя мы предоставляем услуги.

Мы ориентируемся на базовые цены коммунальных услуг. Планируем поднять цены на 10%, хотя увеличение цен от коммунальных служб было даже выше».

**Валихан Тен**  
Krida

«Численность персонала у нас умеренно повысится, а цены на товары и услуги останутся без изменений».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Мы следим за инфляцией, как и все игроки на рынке. Однако не стоит забывать, что мы компания, отвечающая за доступ людей к здравоохранению. Конечно, на нас влияет рост затрат – стоимость рабочей силы, стоимость электроэнергии и все сопутствующие элементы, поэтому нам необходимо частично компенсировать их. Я уверен, что рост наших цен будет ниже инфляции».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

«Я полагаю, что численность персонала компании останется на прежнем уровне. Рост работ, связанный с развитием бизнеса, мы успешно компенсируем за счет автоматизации и роста продуктивности. А вот цены на товары и услуги все-таки немного повысятся, думаю, процентов на 5-10%. Это произойдет за счет действия внешних факторов, повлиять на которые Казахстан не в силах. Как вы понимаете, себестоимость товара складывается из множества составляющих – это и глобальная логистическая цепочка, и курс доллара, от которого мы полностью зависим, и цены на сырье, и многое другое. Конечно, мы справляемся со всем этим, но я вижу, что ценообразование – это одна из областей, которая еще будет преподносить сюрпризы. К сожалению, в нашей стране по-прежнему высока инфляция – 15% прошлого года люди ощутили на себе в полной мере. Наша компания подходит к ценообразованию не ситуативно – мы выдерживаем один и тот же темп из года в год, несмотря на колебания курса валют (более острые или более плавные). Это помогает нашим партнерам привыкать к новой реальности постепенно».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Мы очень «выросли» в 2023 году, и в 2024-м не планируем сильно увеличивать персонал, если не случится таких партнерских соглашений, как в 2023 году с Sanofi. В вопросе цен на товары мы планируем следовать инфляции и тому, насколько будет повышаться себестоимость. Значительного повышения цен мы не планируем. Здесь есть два фактора, первый – покупательная способность и конкурентная среда, второй – это Россия. Рубль девальвировался, и дистрибьюторы начали волноваться из-за параллельного импорта. Продукты начали «перетекать» из страны в страну, и это нас останавливает от значительного пересмотра цен».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Согласно нашей стратегии развития, мы планируем рост персонала за счет увеличения проектов. Что касается текущего и устоявшегося бизнеса, то, конечно, там постоянно происходит перекавалификация кадров и автоматизация процессов. В отношении стоимости наших услуг и товаров цены будут зависеть от роста инфляции. Никакой дополнительной маржи мы не добавляем».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«У нас ежегодный естественный прирост цен составляет порядка 5-7%. Кроме того, в нашей группе на протяжении прошедшего года мы совершили много действий, результаты года нас впечатлили, есть все шансы рассчитывать на то, что рост компании будет идти и дальше. К декабрю 2023 года прирост стоимости аренды в твердой валюте составил 15% по отношению к 2022 году».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«К сожалению, по численности персонала мы продолжаем оптимизацию, и в ближайший год сокращение численности персонала составит 5-15. При этом следует учесть, что за предыдущий год мы сократили численность персонала в головном офисе на 40%. Это связано с изменением конъюнктуры: мы замедлили развитие в офлайне, но онлайн-канал растет, и через него мы фактически «отъедаем» долю у себя же. В целом по всем каналам темпы роста продаж у Magnum только растут. Цены на товары и услуги с учетом инфляции вырастут на 5-15%».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Численность персонала умеренно повысится, потому что мы идем по пути внедрения процессного управления. Когда мы систематизируем процессы, у нас появляются новые люди, новые позиции. Что-то упраздняется, но в целом компания растет, обрабатывает все больше проектов и запросов, и штат растет.

Цены на товары и услуги умеренно повысятся. На наше ценообразование сильно влияет логистика, и сейчас она становится дороже, возникают сложности с физическим прохождением груза через все границы, поскольку мы возем товары из Европы через Беларусь и Россию, а не через альтернативные маршруты. Каждый раз требуется огромное количество документов, это связано с работой людей и стоимостью услуг. Мы должны быть максимально готовы к тому, что на таможне может возникнуть любой вопрос, адаптироваться к возможным изменениям требований».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Численность персонала незначительно увеличится. Мы перевели IT-специалистов и специалистов по продажам на аутсорс-модель, разгрузив штат компании. Сейчас в команде работает 15 человек, и возможно лишь незначительное увеличение в пределах 20%».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы не планируем существенных изменений, хотим сохранить всех сотрудников и все магазины. Цены на товары будут зависеть от экономической ситуации в целом, от курса, поскольку у нас импортные продукты. В Казахстане ничего из электроники не производится. В прошлом году, например, курс тенге необъяснимо и неожиданно укрепился. Такого понятия как «плановое поднятие цен» у нас нет, все зависит от спроса, наличия или дефицита товара, все определяет сам рынок. Если смотреть на среднюю цену покупки, то она не выросла».



Сейчас цена наоборот падает, потому что падает рынок – мы ожидаем, что после продолжительного роста рынок электроники в этом году упадет на 15%. Сейчас такие триггеры как ковид или снятие пенсионных денег на покупку недвижимости закончились. Кроме того, на рынке Казахстана популярна продажа в кредит, а сейчас требования к заемщикам все больше ужесточаются, чтобы население не было «закредитовано», поэтому рынок для нас сокращается. У нас порядка 65% продаж в денежном выражении идет в кредит, в количественном выражении – порядка 30%».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Цена на услуги не поменяется, а количество персонала у нас растет примерно на 20% в год. В зарубежные офисы некоторых специалистов мы будем перевозить из Казахстана, частично будем нанимать персонал из местных кадров и русскоговорящих специалистов, живущих в этих странах».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Численность персонала у нас немного повысится, в пределах 5-15%. Нас уже достаточно много, порядка 2500 человек. Мы проводим реорганизацию, внутреннюю оптимизацию и стараемся часть работы предавать на аутсорсинг. Последний раз мы поднимали цены в первом полугодии 2023 года вследствие инфляционных изменений в пределах статистической погрешности. В 2024 году, я думаю, наши цены на товары и услуги останутся на прежнем уровне. Рубль ослаб, и со стороны России идет демпинг, в Китае наблюдается стагнация, цены на товары падают, а у нас народ богаче не становится».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«И численность персонала, и цены на товары и услуги повысится на 5-15%. Нужно понимать, что мы даем работу не только тем людям, которые работают у нас в штате. Сейчас активно используются аутсорсинг и аутстаффинг, с точки зрения развития и конкурентоспособности рынка региона это очень хорошие процессы. Для нас же увеличивать штат кратно росту бизнеса компании не является правильным. Наше правило – core is more, а неключевые для нас функции мы передаем нашим профильным партнерам и их персоналу.

Цены на товары будут расти в пределах инфляции. Для нас очень важно, какая сумма остается у наших сотрудников после их обязательных трат – выплаты ипотеки, аренды жилья, других обязательных платежей. Это так называемый net disposable income. Если у людей даже на 20% растет или падает месячный доход, это, соответственно, сильно отражается на качестве их жизни, особенно если учесть, что на продукты питания казахстанцы тратят практически половину заработка. Приходится прилагать много усилий, чтобы сохранить и развивать как сам персонал, так и уровень доходов сотрудников, несмотря на внезапные девальвации и форс-мажорные обстоятельства, например, пандемию. Отсюда есть определенная взаимосвязь показателей численности персонала, ценовых решений с трендами на рынках».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Численность персонала немного повысится. Что касается цен на товары и услуги, то 70% нашего дохода зависит от того, какие цены выставляют продавцы. Это аукционная модель, и она сильно коррелирует с уровнем инфляции. Продавцы сами выставляют цену за клик, ориентируясь на инфляцию».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Численность персонала немного повысится, потому что в этом году мы вводим новое производство. Мы запускаем вторую очередь завода, она превысит мощности первого завода, и рост численности персонала – объективный момент. Цены на товары и услуги немного повысится за счет инфляции. Наш основной продукт – катодная медь, и на цены на нее прогноз позитивный, мы уверены, что в течение трех лет цена будет расти. Из-за турбулентности, которая есть сейчас, цена не растет так, как планировалось».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Численность персонала немного повысится. Чаще всего мы набираем sales-менеджеров, которые помогают бизнесу расти. У нас шесть направлений, и основной набор персонала у нас планируется в направлении оцифровки ресторанов. Мы уже занимаемся оцифровкой и сейчас формируем отдел продаж, часть команды уже набрана, а часть добираем. Цены на товары и услуги умеренно повысится за счет инфляции. Значительного повышения с нашей стороны мы не видим, потому что работаем в основном в комиссионном бизнесе, и при росте среднего чека мы дополнительно зарабатываем».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Рост численности нашего персонала обусловлен несколькими ключевыми факторами: увеличением объемов продаж, необходимостью повышения технической компетенции наших партнеров, а также стремлением обеспечить более высокий уровень взаимодействия с конечными заказчиками при разработке и внедрении передовых технологических решений. В свете этих потребностей мы планируем привлечь дополнительные ресурсы в сферы, связанные с обслуживанием клиентов и взаимодействием с партнерами».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«Численность персонала незначительно увеличится, в пределах 10%. В этом году у нас передышка, мы активно росли на протяжении последних 12 лет, выросли в 12 раз. Цены на продукты и услуги также немного повысится, в пределах 10% по причине инфляции. Больших потрясений я не жду, но в геополитике слишком много неопределенности, поэтому трудно давать более определенные прогнозы».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group



«Численность персонала умеренно повысится. В нашем портфеле имеются достаточно интересные проекты, которые предполагают привлечение инвестиционных средств в развитие сфер авиации и туризма. Мы планируем увеличить численность персонала за счет отбора специалистов в этих областях (в основном казахстанских специалистов) и продолжать политику профессионального обучения. Возможно, также привлечем некоторое количество иностранных специалистов на определенный период для подготовки казахстанских кадров, т.к. один из наших проектов является масштабным и требует наличия специалистов с высокими компетенциями.

Цены на товары умеренно повысятся. Мы сами ничего не производим и зависим от цен, которые выставляют нам вендоры – европейские, китайские. И несмотря на то, что многие европейские компании дислоцировали свои заводы в Китай, уровень цен на их продукцию стабильно поднимается. Мы понимаем, что на повышение цен влияют геополитические и экономические факторы как следствие волатильности на сырьевом рынке. На протяжении последних двух лет мы видим, что сроки производства увеличиваются, растут цены. К примеру, за это время рост цен составил по разным позициям от 5% до почти 100%, стоимость услуг нашей компании незначительно выросла».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«В Казахстане мы планируем увеличить численность персонала на 5-15%. В следующем году собираемся расширять команды, но в целом, несмотря на амбициозные планы по росту и объемам, мы стремимся поддерживать эффективность и не предвидим значительного увеличения персонала.

Относительно цен на наши услуги, они останутся неизменными с нашей стороны. Поскольку мы работаем на платформе, единственные цены, на которые мы можем влиять, это тарифы на доставку и сервисный сбор. Остальные цены устанавливают наши партнеры, и мы не имеем на них никакого влияния. Мы замечаем, что каждый год происходит инфляция, и есть тенденция к повышению цен на товары до 15%. Тем не менее, мы не планируем повышать цены на наши услуги».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«Численность персонала в следующем году повысится за счет роста сети и центрального офиса более чем на 25%. Цены на услуги мы уже повысили примерно на 15% с 1 января 2024 года. До этого мы не повышали цены около двух лет, и это запланированное повышение».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Мы IT-компания, и наша бизнес-модель не предполагает расходования основных средств. У нас основной капитал – это люди. Бизнес растет за счет того, что растет количество клиентов, и при этом не требуется соразмерного увеличения количества персонала. У нас высокая средняя зарплата, мы создаем хорошие условия, но аккуратно подходим к агрессивному расширению. У нас есть зарубежные специалисты, мы открыли офис в Узбекистане, и скорее всего, будут активности в отношении Китая и Турции. Наша стратегия заключается во возвращении своих кадров, но мы активно растем».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Численность персонала значительно увеличится, так как мы открываем второй офис и будем набирать сотрудников. Цены повысятся более чем на 25% за счет увеличения цены на топливо. Сейчас топливо закупается в Китае, таким образом закрывается дефицит, но не решается проблема. Ранее мы закупали топливо и жидкость антифриз в России, но сейчас они не проходят международную сертификацию и не покрываются страховкой. Мы, к сожалению, не производим топливо, и отсутствие топлива в Казахстане — это искусственно созданный дефицит».

**Марина Кузнечевская**  
FlyDubai

«Увеличение численности персонала связано с активным международным масштабированием и расширением линейки продуктов».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Мы достаточно амбициозно смотрим на нашу географию, это в первую очередь вызвано потенциалом роста. Потенциал роста для нас определяется потреблением на душу населения и динамикой категорий, в которых мы присутствуем. На сегодня в нашей географии показатель потребления на душу населения достаточно низкий в сравнении с похожими по экономическим показателям странами. Мы прогнозируем рост наших категорий и рассматриваем увеличение инвестиций для активной поддержки данной динамики».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«Численность персонала у нас увеличится. При открытии 10 новых ресторанов она, вероятно, повысится на 16-25%. Однако мы не планируем дополнительное значительное увеличение штата сотрудников. Мы сосредотачиваемся на повышении эффективности и оптимизации ресурсов. Цены на товары и услуги могут повыситься. В наших расчетах мы всегда включаем 15% на возможное увеличение затрат. В данной ситуации я рассматриваю возможность повышения цен на 5-15%. Честно говоря, я предпочел бы избежать существенных поднятий, чтобы не изменять нашу позицию на рынке. Окончательное решение будет зависеть от уровня инфляции – если он будет высоким, мы можем быть вынуждены увеличить цены на 25%.

У нас был странный период – я обладаю информацией по рынку через наших поставщиков, которые поставляют товары во все рестораны города. По какой-то причине и у нас, и в городе в целом был спад в сентябре, октябре и ноябре. Лето было очень успешным, лучшим за все предыдущие годы, но затем был неожиданный спад, около 10%. Обычно у нас летом происходит спад из-за высоких температур, когда люди предпочитают уезжать. Однако в этом году такого оттока не произошло, даже в торговых центрах. Возможно, это было вызвано приездом множества туристов из России, так как у них ограничены возможности поездок в другие страны из-за визовых ограничений. Таким образом, в этом году мы заметили заметный приток клиентов, особенно в Алматы».

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

«Ужесточение регулирования в финансовой сфере, направленное на снижение темпов роста потребительского кредитования и желание руководства страны перенаправить финансирование на кредитование экономики. Исполнение поручения Президента снизить темпы кредитования населения создает перегибы в принятии законодательных решений, которые, вероятнее всего, приведут к новым ограничениям цен (процентных ставок) на финансовые услуги для розничных потребителей и снижению темпов роста кредитования и смежных услуг».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«На сегодняшний день наша компания демонстрирует исключительные результаты по ключевым показателям эффективности, среди которых стоит выделить 100% заполненность всех наших объектов недвижимости. Это касается как зданий класса А, так и объектов класса В, и это одинаково актуально как для Алматы, так и для Астаны. Такой уровень заполнения зданий подтверждает нашу сильную позицию на рынке и говорит о высоком доверии клиентов к качеству наших услуг и объектов. Что касается сектора офисной недвижимости, в 2023 наблюдался заметный рост спроса и цен, который на мой взгляд перевесил 15% в годовом исчислении. Существует много инструментов для расчета арендной ставки и ее корректировки, есть много показателей, включая курсовую разницу, но в целом рынок вырос очень сильно за счет увеличения спроса».

Ситуация беспрецедентная – объем предложения площадей на рынке снизился из-за того, что некоторые объекты управлялись как корпоративная недвижимость, и со сменой собственника арендаторы лишились площадей. При этом ситуация с релокацией бизнеса из России на нас повлияла лишь косвенно – много других зданий повысило свои показатели средней ставки и заполняемости благодаря этому фактору. Замедлилась и коммерциализация некоторых зданий ввиду задержек в строительстве, и офисная недвижимость стала дефицитным товаром.

Основываясь на нашей стратегии и текущей ситуации на рынке, я с оптимизмом смотрю в будущее и ожидаю дальнейшего роста. Учитывая, что недвижимость — это бизнес долгосрочный, мы прогнозируем устойчивый рост на протяжении нескольких последующих лет. Есть и минус – вместе со стабильным 5-10 процентным ростом выручки вырастает и статья затрат и себестоимости – стоимость коммунальных платежей, курсовая составляющая при закупке импортных материалов и заменных частей, инфляция и общий рост цен на много разных услуг необходимых для идеального содержания зданий. Важно отметить, что рынок недвижимости продолжает оставаться чрезвычайно чувствительным к экономическим и политическим изменениям. Поэтому наша стратегия нацелена на гибкость и адаптивность к меняющимся условиям рынка, что позволяет нам минимизировать риски и использовать возникающие возможности для роста».

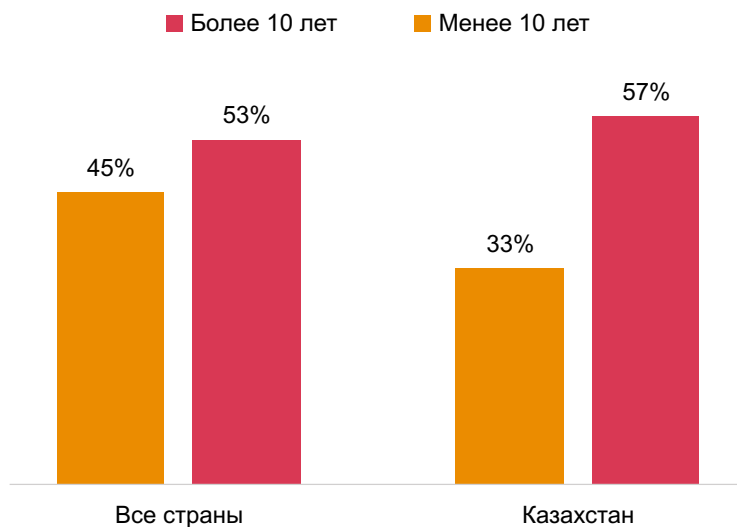
**Лукаш Скворньски**  
Global Development



## Перспектива экономической жизнеспособности бизнеса в Казахстане

Как показывает мировой опыт, не весь бизнес выдерживает резко изменяющуюся конъюнктуру рынка, и в рамках этой парадигмы мы решили спросить у руководителей в Казахстане, насколько устойчива будет их компания, если не предпринимать никаких изменений. Согласно нашему опросу, 33% респондентов в Казахстане отметили, что если их бизнес продолжит работать в текущем направлении, то он просуществует менее 10 лет (в мире так ответили 45% CEO). В планах большинства руководителей стоит задача практически постоянной трансформации и адаптации к новым вызовам, поэтому 57% казахстанских руководителей и 53% глобальных ожидают, что их компании останутся жизнеспособными более 10 лет.

Если Ваша компания продолжит работать в текущем направлении, как долго Ваш бизнес будет экономически жизнеспособным?



«4-6 лет. Как показал опыт, наш бизнес зависит от многих составляющих. Например, в Испании в прошлом году столкнулись с проблемой дефицита водных ресурсов, в Барселоне даже не работали фонтаны. Поскольку наш бизнес напрямую связан с водой, это отразилось на компании в целом. Вероятно, мы столкнемся с этими проблемами и в Казахстане, они уже дают о себе знать. Все геологические изыскания в этой области были сделаны еще при СССР, сегодня скважины бурят бездумно, не понимая, на сколько хватит запасов воды, какого качества эта вода, много загрязненных и истощенных источников. Часто строят объекты, не понимая, что нет воды, чтобы обеспечить их функционирование. Дефицит воды – один из рисков, который может заставить нас трансформироваться. Мы идем по пути внедрения технологий, которые позволяют оптимизировать использование ресурсов (водных, электрических), но не совсем понятно, будет ли этих действий достаточно в перспективе».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Более 10 лет. Мы работаем в отрасли производства продуктов питания, которые люди будут употреблять всегда. Это наиболее консервативная и традиционная отрасль».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Мы только в начале пути в Казахстане, поэтому 10 лет – это даже еще не предел».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«Если ничего не менять, мы будем успешными всегда, но так не бывает. Окружающая среда настолько быстро меняется, что сейчас даже не нужно управление изменениями, потому что вся жизнь – это постоянные изменения. Если раньше мы доводили процесс до совершенства, прежде чем его запустить, то теперь нужно запускать и оттачивать его уже параллельно, потому что все может поменяться. Наши внутренние ценности и процессы построены на постоянных изменениях».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Нужно сильно трансформироваться. Мы три года подряд инвестируем в цифровые продукты, и они дадут нам скачок».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Мы работаем в сфере FMCG-компаний, а этот сектор экономики максимально жизнеспособный, независимо от факторов внешней и внутренней экономики».



Пока будут существовать дистрибьюторы и производители, наш продукт будет востребован. Мы операционно-окупаемы, есть подтвержденный спрос на услуги компании, новые клиенты, так что считаю, что наша модель будет жизнеспособной».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы считаем, что розничная сеть по продаже электроники как формат будет продолжать существовать. У клиентов есть потребность ходить в магазины. Несмотря на модный тренд онлайн-продаж, более 75% продаж по-прежнему осуществляется непосредственно в магазинах, торговых точках. У нас нарабатанная годами репутация, клиенты нам доверяют, поэтому я думаю, что все будет нормально. Глобально канал будет сужаться, будет какая-то консолидация, потому что количество игроков-ритейлеров избыточно, на мой взгляд. Мы как эффективный бизнес, думаю, будем продолжать работу более 10 лет. При этом тренды мы также не игнорируем – у нас есть своя стратегия по онлайн-позиционированию. Но ритейл будет нужен все равно, потому что доверие и предпочтение в онлайн выстроить почти невозможно. Это актуально даже не для покупателей, а для производителей, потому что новым компаниям нужна площадка, на которой они будут свою продукцию представлять клиентам».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Более 10 лет. С одной стороны, перерабатывающий бизнес и добыча – это бизнес вчерашнего дня. С другой стороны, медь, которой мы занимаемся – это важная часть современной мировой экономики. Все, что завязано на электрификацию, на зеленую энергию, завязано на медь. Благодаря этому мы являемся частью современных экономических трендов, что позволит нам существовать долгое время. Например, растет количество электромобилей, для которых нужна новая инфраструктура, нужно строить новые подстанции, прокладывать новые кабели, а для всего этого нужна медь».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Наш бизнес будет жизнеспособным более 10 лет. В первую очередь, наше стремление к совершенствованию является неотъемлемой частью нашего рабочего процесса. Мы не прекращаем улучшать наши методы работы. Недавно мы разработали собственное приложение, которое находится на стадии тестирования и уже начало свою работу. Мы внедряем его постепенно, дорабатывая автоматизацию и начали с ВАО».

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

«Сейчас все онлайн-провайдеры фитнес-услуг или банкротятся, или падают в цене. Оказывается, что для более высокого уровня услуг люди все равно хотят ходить в специализированные места. В будущем, я считаю, будет ниша и для физического фитнеса, и для домашнего, и для уличного с помощью приложений. Это будет делать фитнес более доступным для разных категорий людей, и в целом процент людей, которые занимаются фитнесом, будет больше. Физический фитнес будет всегда, более 10 лет – точно».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness



«На сегодняшний день мы находимся в фазе роста. Категории, в которых мы представлены, показывают положительную динамику, совершенствуется взаимодействие с ключевыми партнерами, развиваются новые цепочки поставок на наши рынки, мы уверенно занимаем лидирующие позиции в наших категориях. Принимая во внимание быстро меняющийся контекст, мы будем продолжать трансформировать бизнес, чтобы адресовать вызовы будущего и желания наших потребителей. И это найдёт отражение в нашем долгосрочном плане развития бизнеса».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«Мы думаем, наша компания будет жизнеспособна 7-10 лет. Мы изменили всю нашу систему: создали новый клуб, преобразовали «Алматы марафон» и разработали новый продукт для Федерации триатлона. Если бы мы этого не сделали, мы бы остались на одном уровне со всеми в этом году. Сейчас мы чувствуем, что оторвались от всех других федераций и фитнес-клубов на целый год вперед. Мы всегда наращиваем что-то новое и не собираемся останавливаться. К концу следующего года у нас будет еще один инновационный продукт. Это как закон – нельзя оставаться на месте. Если ты хочешь выжить, делай то, что делают все. Но мы не хотим быть как все. Мы стремимся быть лидером, чтобы все подражали. Я всегда говорил, что рано или поздно все придут к этому».

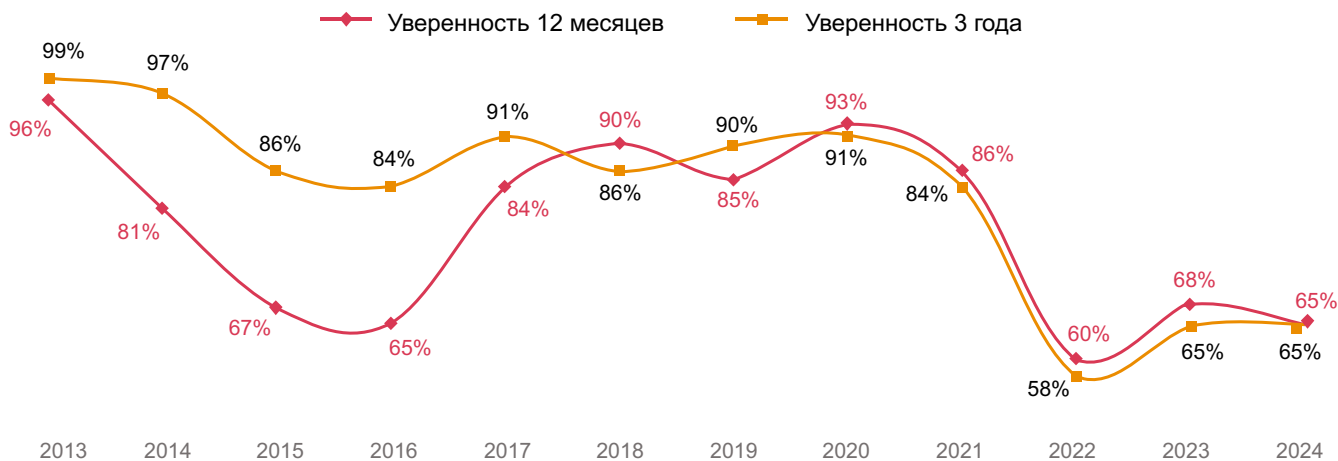
**Валихан Тен**  
Krida



## Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и 3-х лет

В этом году мы решили показать в динамике ответы руководителей на этот вопрос за последние 12 лет. Так как мы проводим наш опрос в период с ноября по февраль, то можно отметить, что большинство CEO ожидали высокого роста в 2020 и 2021 годах и резко скорректировали свои ожидания в 2022 году из-за COVID-19. Последние два года мы наблюдаем, что уверенность постепенно возвращается. Так, 65% руководителей в Казахстане уверены в росте своего бизнеса в перспективе одного года и трех лет.

Насколько Вы уверены в перспективах роста доходов Вашей компании в следующие периоды: 12 месяцев и 3 года.



«В ближайшие 12 месяцев очень уверен, в перспективе трех лет умеренно уверен, потому что к этому моменту мы должны закончить свой новый проект, но не факт, что успеем это сделать».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Умеренно уверен. Основные причины – угроза конкуренции, истощение рынка, заканчиваются очевидные географии роста».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Я умеренно уверена в росте доходов в 2024 году, сейчас никто не может быть чрезвычайно уверенным ввиду войн и катаклизмов. В перспективе трех лет немного не уверена по этим же причинам нестабильности в мире».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

«В перспективе года не уверен, в перспективе трех лет – умеренно уверен. Как только мы достигнем выручки, мы быстро выйдем в прибыль. Сам бизнес SaaS высоко маржинален».

**Досжан Жусупов**  
Serebra

«Максимально уверен. Как я уже говорил, мы являемся социальным лифтом для людей. У нас в стране есть социальное расслоение, есть спрос на социальные лифты, и мы как самая большая школа предпринимательства для женщин помогаем им реализоваться. И пока есть запрос на это, мы нужны и будем успешны».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Чрезвычайно уверен. Я примерно представляю, на каком этапе находится наша компания. Мы долгое время инвестировали в технический продукт, я вижу отклик наших партнеров на продукт, который мы даем, и его просто надо продавать, а некоторые продукты продаются сами, когда партнеры приходят с вопросом подключения».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«В перспективе года уверен в росте доходов. В перспективе трех лет – не могу сказать, геополитическая обстановка неустойчива, и неизвестно, какие повороты она может принести. Может случиться что-то неожиданное, что сильно повлияет на бизнес, и такие переменные могут серьезно повлиять на планы и развитие».

**Валихан Тен**  
Krida

«После январских событий 2022 года нас беспокоили внутренние вопросы, но мы это пережили. С переизбранием Президента РК К.-Ж. Токаева и последними изменениями в правительстве все это выровнялось, и внутренний фактор отошел на второй план. Мы видим улучшение прогнозов рейтинговых агентств по Казахстану – это важный момент. Нам комфортно с внутренней политикой Казахстана, и мы не видим в ближайшее время каких-то рисков. Хотелось бы ожидать ускорения экономических реформ. Неуверенность больше идет от геополитики, но Казахстан, видя все риски, умеет ими управлять».

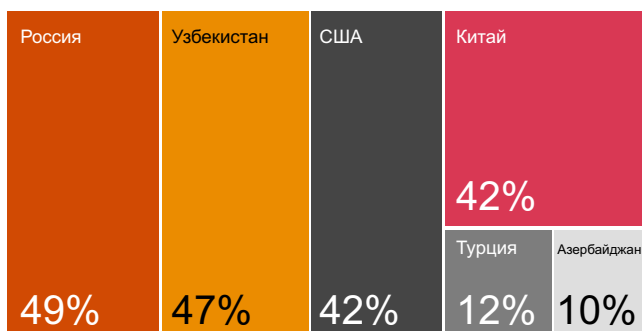
**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

## Наиболее важные страны для развития бизнеса

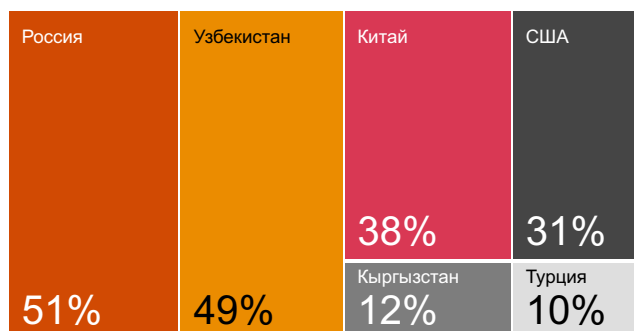
Этот вопрос в рамках нашего исследования является одним из самых ярких и интересных. В динамике можно увидеть, как меняется значимость тех или иных стран. По результатам 2024 года важнейшими странами для казахстанских респондентов остаются Россия (2024: 49%, 2023: 51%), Узбекистан (2024: 47%, 2023: 49%), США (2024: 42%, 2023: 31%) и Китай (2024: 42%, 2023: 38%). Однако следует обратить внимание на прирост важности таких стран как США и Китай. Что касается России, то она продолжает доминировать, постепенно снижая свое влияние (2024: 49%, 2023: 51%, 2022: 68%). Также отмечаем, что в 2017 году Узбекистан впервые появился в топе стран, важных для развития казахстанского бизнеса и последние два года сохраняет второе место.

Какие три страны, за исключением Казахстана, Вы считаете наиболее важными для перспектив роста доходов Вашей компании в следующие 12 месяцев?

Казахстан 2024



Казахстан 2023



### «Россия, Узбекистан, Португалия»

Российский рынок для нас критический, он для нас важен, и мы там работаем. Он достаточно большой и открытый.

В Узбекистане мы больше покупаем, чем продаем. Они запускают крупные кластерные производства, такие как производство полипропилена, и их ассортимент постоянно растет. Когда есть сырье, то можно производить, например, фурнитуру из пластмассы. То, что раньше покупалось в Китае, сейчас можно купить там меньшими объемами, и они более гибкие в общении. Что касается продажи туда, то узбекистанский рынок более закрытый, и вход на него сопровождается противодействием местного менталитета».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

### «Узбекистан, Китай, Кыргызстан»

По известным причинам снизилась роль России. Дело не только в рынке сбыта, но и в поставках оттуда. Закрытие и открытие границ для товаров, ручное антикризисное управление экономикой сильно влияет на устойчивость всей цепочки поставок, и мы пока вынуждены оставаться в позиции наблюдателей. Россия продолжает оставаться огромным рынком сбыта в масштабах мира, к тому же, она имеет сильное влияние в рамках ЕАЭС на рынки, где мы работаем, и мы не можем не наблюдать пристально за процессами там. Растущее значение в нашем бизнесе сейчас начинает приобретать Узбекистан. Это потенциально большой рынок, системная либерализация экономики там начинает набирать ход.

Такие факторы развития как продолжающийся экономический рост, укрупнение по численности населения, увеличение доли молодого населения делают рынок всей Центральной Азии уникальным, и Узбекистан с его порядка 40 млн населения будет играть в росте региона серьезную роль. В Кыргызстане мы занимаем примерно 17% рынка, и самочувствие этого региона для нас также очень важно».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

### «Китай, США, Узбекистан»

Китай является важным для нас регионом, так как мы ведем бизнес с китайскими производителями автомобилей, совершившими переворот в электрокарах в мире. Текущий спрос и изменение предпочтений клиентов в сторону электрокаров, в нашей стране в том числе – тому подтверждение. США – это еще одна страна, куда мы инвестируем и где растем как казахстанские предприниматели. Это позволяет нам повышать уровень услуг и диверсифицировать нашу бизнес-модель. Также соседний Узбекистан стал следующей точкой роста. Мы приняли решение открыть там дистрибуцию и дилерскую сеть. С учетом позитивных макроэкономических показателей, регулирования и поддержки государства в рамках привлечения инвестиций мы также рассматриваем открытие производства в Узбекистане».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

### «Саудовская Аравия, США, Узбекистан»

Мы выходим на рынок США, создали там холдинговую компанию и сейчас переводим туда интеллектуальную собственность, делаем казахстанскую компанию «дочкой» компании американской и начинаем работу на рынке США по клиническим исследованиям и сертификации. Если все сложится хорошо, у нашего проекта будет коммерциализация. В США есть четкие алгоритмы коммерциализации AI-решений в сфере медтех. Нужно первым делом пройти клинические испытания, сертификацию, получить страховые коды, и в рамках этих кодов можно зарабатывать деньги. В Саудовской Аравии мы выиграли первое место как инновационный стартап года, местное министерство здравоохранения пригласило нас «участвовать в песочнице». Это позволяет работать на рынке Саудовской Аравии без сертификации. Мы обсуждаем партнерство с местными компаниями и намерены выходить на рынок Саудовской Аравии без вливаний своих акционеров и других иностранных акционеров, все будет делаться за счет денег самих саудитов. В 1-м квартале 2024 года мы планируем открыть там офис. В Узбекистане мы уже получили деньги от двух венчурных фондов, открыли там компанию, дали туда наш продукт и развиваем там бизнес на деньги узбекских инвесторов».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

### «Германия, Великобритания, регион Евразия»

(Казахстан, Узбекистан, Беларусь, Азербайджан, Грузия, Молдова, Кыргызстан, Армения, Монголия, Таджикистан, Туркменистан)

Для Stada это Германия, потому что это домашний рынок, и он очень важен. Вторая страна – это Великобритания, это большой рынок, они вышли из Евросоюза и там много неясных моментов, которые мешают определенности. Третий регион – Евразия. Здесь много небольших стран, но если добавить Украину, то общая численность населения будет под 170-180 миллионов, рынок уже достаточно большой, и для Stada это приоритетный регион. Сам фармацевтический рынок в регионе Евразия в последнее время стал немного «плоским». Большую погрешность данных дает влияние ковид-вакцины, которые были очень востребованы, искусственно исказили рынок. Повлияло и потребление витаминов, профилактических безрецептурных препаратов. Люди немного испугались, стали больше заботиться о здоровье, а в последний год все начало «откатываться» обратно. Кроме того, Казахстан – это конец логистической цепочки, транспортировка сюда обходится дороже, поэтому показатели инфляции за последние два года отразились на ценах – они выросли, но не настолько, насколько выросла себестоимость. В Казахстане один из самых высоких уровней инфляции в регионе, около 20%. Поэтому оценка рынка неоднозначна – динамика позитивная, но она инфляционная. Без определенных структурных изменений в секторе здравоохранения позитивного роста не будет».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

### «Россия, Турция, Китай»

Турция в огромном количестве инвестирует в Казахстан, в частности, в секторе ретейла, строительства складов, усиливает экспансию своих компаний на территории РК.

Китай, граничащий с Казахстаном и имеющий с нашей страной огромные товарные связи, денежные потоки, на протяжении нескольких последующих лет будет оставаться в приоритете. Что касается России, то я реалистично смотрю на ситуацию и понимаю, что параллельный импорт, который идет через Казахстан в Россию, в любом случае будет влиять на доходы нашей компании. В связи с увеличением товарного потока, идущего через Казахстан в Россию в виде параллельного импорта, в Казахстане формируются логистические хабы, инфраструктура, от которых зависит развитие бизнеса, в частности, в ретейле, а от этого напрямую зависим мы. Своевременное поступление коллекций, размеры коллекций, наличие товаров в Казахстане связаны с развитием параллельного импорта в Россию.

У нас сохранились ожидания в отношении Узбекистана, но они не такие пылкие, как в прошлом году и связаны с реальным опытом, который приобретен в переговорах с узбекскими коллегами. Сейчас мы отработываем три контракта с узбекской стороной. Однако в стране очень закрытое бизнес-сообщество, дефицит профессиональных кадров, экспертов, и заполнение казахстанской стороной определенных ниш кажется мне не совсем правильным. Есть проекты, в которые государство хочет привлечь казахстанских инвесторов, но при этом внутренняя бизнес-среда, коммуникационная среда, в которой существует Узбекистан, сильно отличается от Казахстана. Закрытость возведена в обязательный атрибут бизнес-среды».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

### «Монголия, Узбекистан, Кыргызстан»

Мы получили еще один регион – в сферу нашего влияния вошла Монголия. В сравнении с такими странами как Франция и Италия это не столь высокий уровень по объему продаж, но в целом мы максимально глубоко работаем с рынком, предлагаем максимально полный спектр продуктов, услуг, и каждая страна дает нам определенный прирост. В таких странах как Монголия мы можем занимать лидирующие позиции, это рынок хоть и небольшой, но очень перспективный. Они уже работают с нашими продуктами, продуктами других европейских и американских производителей, используют технологичные продукты и решения, и мы можем дать им более интересные условия. У нас было несколько визитов в эту страну, мы нашли партнеров и ожидаем, что в ближайшие 2-3 года у нас будет рост в этом регионе.

Мы растем на рынках Узбекистана и Кыргызстана. Кыргызстан – небольшой рынок, но мы ежегодно растем там на 30-40%, там много новых инвестиционных проектов, проектов с государственным участием, строятся спортивные и развлекательные комплексы, туристический сектор развивается, и для нас это перспективный рынок. Мы получили там достаточно большую критическую массу клиентов. В Узбекистане мы в большей степени работаем через наших дилеров, но есть проекты, связанные с государством, хотя их не так много. Сильно развит ретейл».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

### «Китай, Евросоюз, Корея»

Теперь мы в меньшей степени зависим от России, поскольку многие производители вышли с российского рынка, закрыли заводы, склады, многие поставщики переехали в Европу или в Азию. За странами Евразии (Узбекистан, Азербайджан) мы наблюдаем, но выходить на этот рынок нет возможности – очень много «серого» импорта, неофициальной продукции. Нет смысла конкурировать с неофициальными продавцами. Пока Узбекистан не наладит свою таможенную, туда нет смысла даже смотреть».

**Дмитрий Провкин**  
Sulprak

### «ОАЭ, Узбекистан»

Узбекистан важен с точки зрения географической доступности, и культурный код схожий, поэтому мы можем быстрее заходить на этот рынок, будем там работать с цифровыми продуктами. А Дубай важен потому, что мы сами намерены туда пойти с инвестициями».

**Аскар Байтасов**  
abr

### «Китай, США, Россия»

В 2023 году впервые за всю историю Казахстана его главным торговым партнером стал Китай, а не Россия, и тренд на снижение объема торговли с Россией продолжается. Сейчас Китай впереди, и мы предполагаем, что станет больше контрактов в CNY. Уже сейчас в банковской сфере мы видим крупные контракты с китайской стороной в CNY, китайские партнеры в ряде проектов рассматривают возможность финансирования в CNY, и это существенное изменение. При этом в Казахстане нет рынка ликвидности CNY, поэтому конвертация все равно идет через доллар, но это не является препятствием».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

### «США, Сингапур»

В большей степени мы фокусируемся на рынке США и Нью-Йорка в частности. В Нью-Йорке мы подписали контракты и активно занимаемся запуском новых приложений. Как только запустим их, организуем отдельную команду локально на местах и будем развиваться более активно».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«В прошлом году я называл страны, но нам на 100% процентов пришлось заниматься Казахстаном. Поэтому в 2024 году – точно ни одна страна, кроме Казахстана. Изменения на домашнем рынке очень сильные, особенно в части индустриализации, поэтому все свои силы мы направляем сюда. С другой стороны, это хорошо – проверив все возможные гипотезы, мы убедились, что Казахстан сейчас дает больше, чем остальные. Заметно, как власть повернулась лицом к бизнесу. Одна проблема – на иностранных инвесторов до сих пор смотрят лучше, чем на национальных, и это мне непонятно ни с экономической, ни с моральной точки зрения. Нам приходится буквально отвоевывать свое место под солнцем. У нас есть план – к 2031 году войти в десятку стран, из которых экспортируется медицинское оборудование, но для этого нужно сначала стать чемпионом дома».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

### «Узбекистан»

Узбекистан – большая и перспективная страна, которая находится рядом. И мы уже должны приступить к осмыслению своего присутствия на ее рынке».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

### «Украина, Узбекистан, США»

В Казахстане в конце прошлого года мы запустили казахскую версию сайта, и у нас уже есть небольшой процент заказов с казахоязычной версии. В 2024-2025 годах мы можем попробовать запуститься в Узбекистане. В 2023 году наша группа запустила бизнес в Румынии. США важны для перспектив роста бизнеса, поскольку там находятся все крупные финансовые институты. Украина, потому что там частично делается R&D».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

### «Россия, Китай, США»

Наш бизнес ориентирован на продажи конечному потребителю внутри страны. Отсюда исходит наша крайняя зависимость от экономической ситуации в стране в целом. Казахстанская экономика крайне зависима от основных торговых партнеров – Китая и России. От России – в части импорта потребительских товаров, от Китая – в части спроса и цены на энергоресурсы».

**Рустам Мусаев**  
Эврика

### «Кыргызстан, Узбекистан»

Ключевыми странами для роста нашего бизнеса в ближайший год являются Казахстан, Кыргызстан и Узбекистан. Это обусловлено активными государственными инициативами в сфере цифровизации и развития телекоммуникационной инфраструктуры, включая развитие сетей 5G, расширение доступа к широкополосному интернету в регионах с низкой плотностью населения и строительство оптоволоконных линий. Акцент на цифровой трансформации, внедрении ИИ и аналитике больших данных также способствует увеличению спроса на наши технологические решения».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

### «Россия, Узбекистан»

С точки зрения доступа к рынку важные для нас страны – Россия и Узбекистан. Также мы приняли активное участие в разработке новой маркетинговой стратегии для Pinemelon – это бывший «Арбуз». И с надеждой смотрим на рынок США».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

### «Узбекистан, Грузия, Кыргызстан»

Ввиду того, что у нас работают филиалы в соседних странах – Узбекистане, Таджикистане, Кыргызстане, я думаю, что основная ставка будет сделана на большой рынок Узбекистана. Что касается других стран, я бы отметил Грузию. Там у нас активно развивается направление гостиничных услуг, наблюдается постоянный рост туризма. Этому способствует экономическая ситуация, поддержка со стороны государства, оказываемая малым и индивидуальным предпринимателям, в том числе политика обучения работе в индустрии гостеприимства, и на это выделяется финансирование, приезжают международные специалисты, которые проводят обучение».



В Узбекистане, в отличие от Казахстана, очень большую роль играет фактор цены. Выбор идет в пользу более бюджетных вариантов проектов, хотя страну активно поддерживают международные финансовые организации, т.к. много проектов реализуется по грантовым программам, к примеру, это проекты в области гидрометеорологии, экологии, авиации. Не могу утверждать, что инвестиционный климат здесь открытый и привлекательный, но есть много нюансов по закреплению и получению гарантий от правительства для ввода инвестиций».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

#### «Финляндия, США, Россия»

Это основные страны, которые имеют значение для нас. Финляндия занимает первое место, так как наша компания входит в структуру финской компании. Следующей важной страной является США, поскольку нашу компанию выкупила DoorDash. И, конечно, Россия играет ключевую роль, учитывая наше пограничное расположение и тесные связи».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

#### «Узбекистан, Азербайджан, Кыргызстан»

Для Invictus в следующем году мы видим потенциал в Узбекистане, хотим выйти на рынок Ташкента. Мы видим, что рынок фитнеса там растет, но поскольку мы развиваемся через франчайзинговую модель, будем там искать сильного партнера. Идут переговоры с Кыргызстаном, хотели бы открыться в Бишкеке, ну и в Баку, Азербайджан. Как инвестор вторую свою компанию я хочу вывести на американский рынок».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

#### «Китай, Узбекистан, Турция и Россия»

Это основные торговые партнеры нашей страны. Наша компания сейчас активно продвигает на рынке продукт, который позволяет оцифровывать процессы заключения договоров, выставления счетов между трансграничными странами. Наша аудитория – это те компании в Казахстане, которые торгуют с нашими торговыми партнерами».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

#### «Шри-Ланка, Мальдивы, США»

Исторически сложившиеся направления, куда казахстанцы летают с FlyDubai через Дубай, это Шри-Ланка и Мальдивы. Но так как на рынок заходит Emirates, новым направлением будет США. У нас расширяется география полетов. Также мы заинтересованы в каботажных рейсах по Казахстану, через Уральск, но пока у нас не хватает самолетов».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

#### «Турция, ОАЭ, США»

Турция – это первая страна, где мы попытались выйти на европейский рынок. Именно на территории Турции мы уже установили и запустили наши продукты – смартборды. Поэтому ближайший год будет ключевым с точки зрения масштабирования и укрепления своих позиций непосредственно в Турции. Мы очень оптимистично смотрим в целом на страны Ближнего Востока и ОАЭ – для нас эти страны являются лидерами и своеобразными трендсеттерами региона, выступая в качестве «окна» на рынок стран Персидского залива.

США – крупнейшая экономика мира и инновационный лидер. Продукты нашей компании получили положительные отзывы от комьюнити Кремниевой долины, которые были подтверждены инвестициями от одного из самых опытных и известных ее инвесторов – Тима Дрейпера. Это первый подобный случай в Центральной Азии. Показать себя и закрепиться на рынке США – это стратегическая цель компании, которая выведет нас на следующий уровень».

**Яна Шойбекова**  
Citix

#### «Россия, США, Узбекистан»

Я думаю, что США играют важную роль в нашем отраслевом развитии, особенно в сфере технологий. Зачастую мы основываемся на их технологической и материальной базе. Что касается Узбекистана, я продолжаю рассматривать эту страну как стратегического партнера. Они значительно продвигаются в нашей отрасли, их успехи в этом году поразительны. Им удалось обойти Казахстан на Азиаде, это нечто невероятное. Я прогнозировал это, но для наших чиновников это стало сюрпризом. Я посетил Узбекистан три раза в 2023 году. Особенно в сфере фитнеса они набирают обороты и показывают рост, в частности, за счет притока российских специалистов, которые изменили динамику этого рынка. Проблема большинства казахстанских фитнес-клубов заключается в том, что сейчас они заполняются представителями Украины и России на позиции тренеров. Я вижу это не как угрозу, а только как возможность улучшения. Однако если они займут высшие позиции управления, это вызовет значительное изменение, по крайней мере, для меня. Я убежден, что эта тенденция будет продолжаться, так как война не заканчивается и заставляет людей искать возможности за пределами своих стран, и это отражается на формировании рабочей силы. Менеджеры уже направляются в Узбекистан, потому что у нас уже есть некоторое количество опытных управленцев, а в Узбекистане их недостаточно. Там больше свободы и можно неплохо зарабатывать. Я пока не планирую открывать клубы в Узбекистане, но мне интересен их рынок, поэтому я выступаю там как спикер на мероприятиях. Недавно прошел крупный фитнес-форум в Узбекистане, организованный российскими менеджерами. Из десяти спикеров девять были из России, и только один из Казахстана – это был я. Ни одного спикера из Узбекистана на этом мероприятии не было.

В Узбекистане правильный подход, с которым меня не слышат здесь. В Казахстане все слишком расслабленные, им нужно только выполнить формальности. Когда говорят, что нужны медали, что мы делаем? Мы не хотим напрягаться, мы предпочитаем купить спортсменов. Я всегда говорил: не делайте этого. Узбекистан сделал что-то иное. Как я в свое время сделал в Алматы в своей федерации – пригласил иностранных специалистов из Украины и России, и они помогли мне подготовить чемпионов Азии. Узбеки сделали то же самое на уровне своей сборной. У них в тренерском составе российские и украинские специалисты, физиологи, и все их спортсмены – чемпионы на Азиаде. А у нас только иностранцы, и даже они не достигли ничего значимого».

**Валихан Тен**  
Krida



### «Узбекистан, Кыргызстан

Одна из стратегий, которую я внедрил с 1 января 2024 года — это страновой фокус, потому что многие функции в нашей компании находятся в Алматы. Я должен быть уверен, что в Узбекистане, Кыргызстане или других небольших странах будет обеспечен должный страновой фокус и понимание локальных потребностей. Это именно то, что, по моему мнению, необходимо в нашем регионе. Нам нужно локализовать наши потребности, и благодаря такой структуре, я думаю, мы выиграем в конкуренции с крупными транснациональными компаниями, где большинство стратегий исходит сверху вниз из Лондона, Нью-Йорка, Парижа или других штаб-квартир. Определенно, Узбекистан — страна с большим потенциалом. После стабилизации валютных вопросов, с учетом роста населения и ВВП, и, конечно, учитывая базу, с которой мы начинаем (а там 40 миллионов населения), это страна номер один как возможность. К сожалению, это связано с рядом рисков, там по-прежнему очень нестабильная регуляторная среда, и многие стратегические направления не подтверждены реализацией действующих исполнительных актов».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

### «ОАЭ, Россия

Мы на данный момент не рассматриваем выход за пределы страны, несмотря на поступающие предложения, включая Дубай. Мне кажется, что внутри Казахстана, особенно за пределами Алматы и Астаны, есть для нас интересные перспективы — это своего рода «голубой океан». Например, недавно мы открыли ресторан в Семипалатинске, и уже за первый месяц он стал прибыльным.

Что касается международных рынков, то такие места как Дубай требуют значительных инвестиций — в районе трех миллионов долларов на ресторан, и при этом связаны с высокими финансовыми рисками. Конкуренция там жесткая, а вопросы аренды могут быть не всегда справедливыми. Поэтому на данный момент я вижу большой потенциал в развитии внутри страны. Россия для нас остается значимой страной, так как это важный торговый хаб. Мы активно закупаем итальянское оборудование в России, где до сих пор находятся основные представительства производителей. Это касается в первую очередь оборудования для кухни, поскольку на это нет санкций.

### Что касается мебели

и посуды, то особенно последняя поступает из Китая, и в связи с текущей геополитической обстановкой это становится важным фактором. Цены на итальянское оборудование за последний год выросли на 30-40%, а стоимость строительства увеличилась на 50%. Например, если раньше мы строили ресторан за 80 миллионов, то сейчас стоимость подобного проекта выросла до 120 миллионов, включая мебель, посуду и другие затраты».

### Юрий Негодюк

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

### «Индия, США, Саудовская Аравия

Ожидается, что в 2024 году Индия войдет в список быстро растущих экономик с возможными инвестициями и трансформацией в различных отраслях, таких как промышленное производство, инфраструктура, энергетический переход и мобильность. В Саудовской Аравии также ожидается быстрый рост со значительными инвестициями в проект Neom, энергетический переход, мобильность и цифровую трансформацию. США остаются самым крупным рынком с разных точек зрения, включая объем рынка, цифровую трансформацию, энергетический переход и инновации. Все вышеуказанные факторы делают эти рынки ключом для роста выручки нашей компании, учитывая, что мы способны предоставлять лучшие на рынке цифровые решения для обеспечения эффективности и устойчивого развития».

### Эдгард Бу-Шахин

Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

### «Россия, Китай, США

На Казахстан могут оказывать косвенное влияние геополитическая и экономическая нестабильность, связанные с выборами президентов в РФ и США, а также снижение темпов роста экономики Китая. Зависимость от северного соседа и двух крупнейших экономик мира может сказаться на внутренней экономической и социальной политике, а, следовательно, на доходах населения».

### Алексей Сидоров

Silkway Group

## Факторы влияющие на стоимость бизнеса в Казахстане

Для адаптации бизнеса руководители предприняли ряд важных шагов в последние 10 лет. Одними из важнейших факторов как для руководителей в мире, так и для казахстанских CEO стали разработки новых продуктов или услуг, внедрение новых технологий и формирование новых партнерств. Разработки собственных технологий и внедрение новых моделей ценообразования также были предприняты бизнесменами во всем мире. В меньшей степени были закрыты или проданы предприятия и совершен переход от глобальной модели поставок к региональной. В перспективе 3-х лет технологические изменения станут основными драйверами для капитализации бизнеса (по мнению казахстанских респондентов – 78%, в мире – 30%). Вторым важным фактором для локальных бизнесменов станет государственное регулирование – 68%, в мире его важность отметили 47% участников опроса. Руководители отмечают изменения в предпочтениях клиентов как одно из ключевых условий для будущей жизнеспособности бизнеса как в Казахстане (66%), так и в мире (49%). В качестве возможных барьеров для дальнейшего создания, сохранения и реализации стоимости своих компаний бизнесмены как в мире, так и в Казахстане в первую очередь указывают на нормативно-правовую базу – 36%. Казахстанских руководителей в одинаковой степени волнуют недостаток технологических возможностей, проблемы с инфраструктурой и ограниченные финансовые ресурсы – 24%. Стоит отметить, что ограниченными финансовыми ресурсами в мире также обеспокоено 24% респондентов.

Какое влияние оказали следующие действия на то, как Ваша компания создает, реализует и сохраняет стоимость за последние пять лет?



«**Внедрение новых моделей ценообразования** – значительное влияние. На рынке девелопмента сложилась практика формирования цены, исходящего из бизнес-модели девелопера. С ноября 2022 года мы запустили свой собственный проект по рассмотрению параллельно двух моделей. Первая – модель арендатора и бренда, который заходит в ТРЦ и соответствие этой модели той, что существует в ТРЦ. Мы обнаружили, что с учетом срока окупаемости обе стороны оказываются в более безопасных условиях, и при этом у арендаторов формируется понятная бизнес-модель, а у арендодателя, владельца недвижимости формируется дополнительный доход. Большой упор на процент с оборота, который мы внедряем на протяжении последних восьми лет, тоже дает свой отклик. Изменение рассмотрения, ориентированного на финансовую модель арендатора, дает хороший результат, и ценообразование у нас теперь формируется исходя из финансовой модели арендатора.

**Собственные разработки новых технологий** – большое влияние. В прошлом году мы отработали несколько направлений. Первое – централизованная система закупок. По всей группе компаний запущен портал закупок, внедрена прозрачная процедура закупок и закупки, которые формируются на основании общих запросов.





Когда закупки объединяются по похожим товарам и услугам, мы получаем более привлекательные предложения. Конец 2022 и весь 2023 год мы прожили в новой системе закупок. Запущена самообучающаяся система прогнозирования и аналитики, которую мы ранее делали вручную. Мы завершили процесс автоматизации и сверок в различных системах учета, это дало нам более точные прогнозы и более четкую систему отслеживания и контроля денежных средств, прогнозов. Предиктивная аналитика, о которой мы говорили в прошлом году, сейчас работает более четко, и это положительно влияет на бизнес. Моя основная цель – все, что возможно, автоматизировать, а человеческие ресурсы направлять на творческие процессы, на то, что машина либо не может сделать, либо делает не в том качестве, которое хотелось бы получить. Хотелось бы, чтобы люди, используя свой творческий потенциал, работали бы над теми вещами, которые пока невозможно автоматизировать».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

**«Были разработаны новые продукты и услуги – это оказало значительное влияние.** Например, не говоря про новые государственные услуги и постоянные улучшения в текущих сервисах, мы еще расширили бизнес продуктов питания с доставкой, запустили бесплатную Kaspi Кассу, туры в Kaspi Travel и активно развивали кредит для бизнеса».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

**«Проданы или закрыты предприятия – большое влияние.** Речь идет о продаже Aviata.kz, это крупнейший наш актив, и даже система менеджмента немного поменялась из-за того, что от нас ушел большой кусок бизнеса. Это повлияло на то, каким мы видим наше суперприложение, какие связи есть у проектов между собой. Пока мы не планируем ничего приобретать. Готовы продать наш сервис iDoctor, потому что он не вписывается в концепцию удовольствий. Для себя мы приняли решение, что Choco работает в концепции бренда удовольствий, а iDoctor – это все же про здоровье. Поэтому мы готовы выйти из этого бизнеса. В целом мы увидели ценность фокуса. За последние несколько лет у нас было несколько сделок, где мы выходили из бизнеса – это эквайринг-бизнес, мы продали Lensmark, закрыли еще одно направление и в целом фокусируемся на одном сегменте.

**Внедрены новые технологии для нашей фирмы, которые расширили наши возможности – большое влияние.** Если говорить в целом, то можно проследить, как развивались технологии, как люди переходили из офлайна в онлайн, потом стали активно пользоваться мобильными телефонами и использовать мобильные версии сайтов, потом стали пользоваться приложениями. Меняется способ заказа, когда клиент не готов идти в ресторан и заказывать, он может оформить заказ онлайн. Раньше таких опций не было, таких сервисов не было за границей, сейчас они появляются, и этот опыт приходит сюда. Мы видим, что другие сервисы начинают делать похожие продукты, и это в том числе позволяет продавать нам наш продукт, несмотря на то, что конкуренция растет. В целом появляется больше информации о таких сервисах, и если у тебя сервис лучше, тебе его проще продать, потому что твои потенциальные партнеры знают о твоих конкурентах.

Мы видим, что люди меньше интересуются купонными сервисами в плане скидки, но им интересны некоторые привилегии. На популярный мюзикл «Джулия» мы продавали билет не со скидкой, но с привилегиями. Пользователь покупает билет по полной цене, но при этом получает ВИП-билет, то есть заходит через отдельный вход, получает доступ к актерам. Нет скидки, но есть дополнительная ценность, это больше нравится и партнерам, и некоторым клиентам. За счет программ подписки у пользователей начинает расти лояльность к определенным сервисам. Программы подписки есть у «Яндекс», Glovo, и мы думаем над своей программой подписки. Это тоже влияет на поведение пользователей. Основной наш способ оценки лояльности – то, насколько часто пользователи возвращаются, если им дать дополнительное предложение – скидку, кешбэк, подарок».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

**«С точки зрения продуктов, брендов и коммуникаций – незначительные изменения в партнерствах.** С точки зрения внедрения аутсорса, реформирования и развития организации – значительное влияние. Если, например, взять условных дистрибьюторов в Узбекистане и Кыргызстане, у нас и у рынка больше не было потребности в их посреднических услугах, поскольку нужно, чтобы наши бренды напрямую работали с рынком, в формате b2b2c. Но у этих партнеров есть определенные знания, навыки и активы, и теперь они продолжают работать с нами, но уже как логистические операторы, и работают не на посреднической марже, а на комиссии от нас, соответственно, чем лучше и больше сделают, тем больше заработают.

**Внедрены новые модели ценообразования – большое влияние.** Сейчас в Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, России очень сильно меняются каналы дистрибуции, трансформируется их предназначение для потребителей, и в каждом случае нужно находить подходы и решения. Гибкое и потребителски ориентированное ценообразование здесь является одним из важных факторов устойчивого развития.

**Совершен переход от глобальной модели цепочек поставок к региональной – умеренное влияние.** Мы переходили и от глобальной модели к региональной (например, в ковид), и совершали обратный переход, в частности, из-за санкций с началом войны в Украине.

**Внедрены новые технологии, которые расширили наши возможности – большое влияние.** Когда мы говорим о технологиях, речь идет не только об IT, но и о производственных технологиях, технологиях управления. Например, в связи с ковидом стали актуальны технологии бесконтактного производства, они, с одной стороны, дали возможность удешевить производство, а с другой – позволили сделать его более здоровым, выпускать значительно более здоровые продукты».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

**«Новые продукты и услуги для Stada составляют сейчас около 25% бизнеса – это заход в биосимилары, в онкологию, и в ближайшее время это будет оказывать большое влияние».**

**Арминас Мацевичус**  
STADA



**«Сформированы новые стратегические партнерства, которые расширили наши возможности** – большое влияние. Мы всегда открыты, ищем новых партнеров, расширяем продуктовую линейку. Важно постоянно мониторить рынок, новые продукты и компании и создавать партнерства.

**Внедрены новые модели ценообразования** – большое влияние. Раньше мы это делали раз в год, сейчас – несколько раз. Меняются цены, логистика, мы мониторим «серый» импорт, который попадает в Казахстан, цены конкурентов. Все это складывается для нас в инфополе, которое анализируется и потом отражается на нашем ценообразовании. Мы должны быть и конкурентны, и маргинальны.

**Совершены приобретения, которые расширили наши возможности** – значительное влияние. Мы можем начать производство, имеем договоренности и первые поставки комплектующих и планируем заниматься сертификацией. С 2024 года начнем производство ряда продуктов в Казахстане. Это небольшие объемы, не полный цикл производства, но это первый шаг к локализации. Здесь мы ждем помощи от государства, но даже если ее не будет, мы пойдем по этому пути, хотя он достаточно сложный и длинный.

**Проданы или закрыты предприятия** – никакого влияния. Мы закрыли сервис, потому что у нас не хватает физических ресурсов, чтобы поддерживать его на качественном уровне, и, как оказалось, качественный сервис никому не нужен, за него не хотят платить. Нашей идеей при создании сервисной службы было обслуживание объектов, в строительстве которых мы принимаем участие. Как правило, речь идет о крупных социальных или коммерческих проектах с участием государства. Однако в результате 4 лет работы мы поняли, что эксплуатирующие государственные органы не хотят или не имеют возможности отдавать сервисное обслуживание в квалифицированные руки. В первую очередь это связано с действующей на сегодняшний день системой проведения тендеров. Сейчас мы развиваем сервисное обслуживание через наших дилеров. Мы подталкиваем наших дилеров к тому, чтобы они становились локальными сервисными центрами. Мы, в свою очередь, обеспечиваем гарантию как производитель, у нас есть база и сервисный центр, но сервис как обслуживание и поддержание объекта в рабочем состоянии на ежедневной основе – этого больше нет.

**Внедрены новые технологии для нашей фирмы, которые расширили наши возможности** – большое влияние. Мы идем по пути автоматизации процессного управления и планируем в 2024 году завершить этот процесс. Внедряем новые программные продукты, само по себе процессное управление поменяло наш подход к работе. В перспективе, если мы хотим сохранить или улучшить качество нашего сервиса, продаж, нам необходимо развиваться в этом направлении».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«У нас есть отдельный департамент, который предлагает клиентам дополнительные услуги при приобретении техники, начиная с установки кондиционера и заканчивая какими-то более продвинутыми вещами, такими как продленная гарантия, ускоренная замена товара, экспресс-доставка или доставка к определенному времени. Мы пытаемся привнести современные технологии в классический ретейл. Например, раньше человек часа полтора проводил в процессе покупки, особенно если она оформлялась в кредит.

Сейчас у нас есть мобильное приложение для сотрудников, где все процессы объединены – выписка счета, оформление кредита и рассрочки, выдача чека и т.д., то есть покупатель может все оформить, контактируя только с одним человеком. И это все наши разработки, мы делаем это in-house».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

**«Сформированы новые стратегические партнерства, которые расширили наши возможности** – значительное влияние. Нам сильно помогли венчурные фонды, которые инвестировали в нас, акселерационные программы.

**Собственные разработки новых технологий** – значительное влияние. Есть две модели обучения искусственного интеллекта, одна называется supervised learning – это когда врачи делают разметку, и искусственный интеллект учится делать то, что делают врачи. Вторая модель предполагает, что ИИ обучает себя сам, и мы в сентябре 2023 года перешли к этой модели. Это был сложный переход, своего рода планка, которую нам нужно было взять. Мы ее взяли, и теперь мы не зависим от врачей. До этого мы могли обучать ИИ только с помощью врачей, и это занимало много времени. Сейчас мы загружаем данные, и ИИ обучает себя сам, это принципиально другой подход, который сэкономил нам много времени».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Мы на пути к созданию собственных технологий, и результат будет в течение ближайших 3-5 лет. В течение последних пяти лет мы открыли офисы в Южной Корее, Германии, Турции для трансферта технологий из этих стран. Сейчас нет проблемы в том, чтобы произвести оборудование, но нам нужны люди, которые умеют правильно рассчитывать технические параметры, чтобы оно было работоспособным в конкретных условиях».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Разработанные нами новые продукты и услуги оказали значительное влияние. 30% того, что у нас сейчас есть, было запущено в последние 5 лет. Первое – это разработка анализа программного обеспечения и работа с большими данными. Мы также запустили крупный сегмент бытовой химии и планируем расширять его».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

**«Внедрены новые модели ценообразования** – умеренное влияние. В 2023 году у нас была обновлена бизнес-модель, внедрена транзакционная модель. У нас в основном b2b-компания, и до этого мы монетизировались ценой за клик. Но у нас есть пул компаний b2c, и в 2023 году мы обновили бизнес-модель, появилась модель с монетизацией за процент от продажи. Но это небольшой процент.

**Собственные разработки новых технологий** – значительное влияние. Наш маркетинг, система рекламы – это все наши разработки, наш нематериальный актив».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

**«Собственные разработки новых технологий** – большое влияние. У нас есть собственные разработки в области стратегического менеджмента, они позволили нам быстро расти и правильно выбирать приоритеты, правильно подбирать людей, позволили избежать многих бесполезных действий. Именно стратегия позволяет приоритизировать задачи и перестать делать то, что не нужно делать сейчас. Это позволяет сконцентрировать усилия на наиболее важных вещах.

**Государственное регулирование** – за прошедшие пять лет умеренная степень влияния, в перспективе трех лет степень влияния государства, к сожалению, будет расти, примеры мы видим уже сейчас. Имеется в виду и налоговая политика, и тот факт, что целые сектора идут в управление государства.

**Технологические изменения** – умеренная степень влияния. Половину прошлого года наша команда потратила на то, чтобы понять, будет ли альтернативный протеин заменой мясу. Это может быть и искусственное мясо, выращенное из мясной клетки, альтернативный белок из растительного сырья. Оказалось, что основным барьером для перехода от классического животного протеина к альтернативному является человеческая ментальность. Человеку сложно отказаться от традиционного протеина в пользу альтернативного чисто эмоционально, по своей воле он никогда этого не сделает, даже если альтернативный протеин будет стоить в разы дешевле. Технологические изменения в сфере продуктов питания происходят медленно.

Единственный вариант заменить традиционный протеин альтернативным – внедрение на уровне b2b.

Яйца, молоко в пищевой промышленности будут заменены, у сектора b2b есть хорошие возможности для технологических изменений, но этот процесс требует времени, потому что технологический переход требует замены оборудования. Должны быть стимулы, чтобы поменять рецептуру изготовления продуктов, если вместо яйца, например, будет использован заменитель. Сегмент b2c – еще более сложная история.

**Нестабильность цепочки поставок** в последние пять лет имела ограниченное влияние, в ближайшие три года степень влияния увеличится, потому что непонятно, к чему приведет текущее геополитическое противостояние».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

**«Сформированы новые стратегические партнерства, которые расширили ваши возможности** – умеренное влияние. Это зависит от того, с кем мы сотрудничаем, насколько тесно, насколько друг друга продвигаем и поддерживаем. Это двусторонний и непростой процесс. Рынок у нас достаточно плотный с точки зрения присутствия вендоров, но чрезмерно ограниченный в плане спроса и сбыта.

**Разработаны новые продукты и услуги** – значительное влияние. В плане ценообразования мы достаточно гибкие и не ставим себе самоцель больше зарабатывать за счет повышения цен на оборудование и решения, постоянно переходим на такие услуги, как монтаж, пусконаладка, техническая поддержка, обучение и сервисное обслуживание».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

**«Мы в настоящее время находимся в процессе внедрения новых моделей ценообразования.** Мы проводим множество разнообразных тестов, и в этом году некоторые из них уже дали результаты, над которыми мы работаем. Мы рассматриваем ситуативное ценообразование, которое зависит от таких факторов как погода, время суток и чувствительность пользователей.

Мы понимаем, что наши пользователи в городах Алматы и Астана имеют различные предпочтения. Мы постоянно следим за предпочтениями наших пользователей и активно работаем над адаптацией к ним».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

**«Внедрены новые модели ценообразования** – значительное влияние. У нас самая продвинутая модель ценообразования на базе data science. Прорыв произошел в тот момент, когда мы начали работать с Kaspi.kz.

**Совершен переход от глобальной модели цепочки поставок к региональной.** Мы радикально изменили цепочку поставок мяса. Казахские производители подняли цены, поэтому мясо, которое продают в Magnum, мы возим из Беларуси, но там под нашим надзором соблюдаются все стандарты халяль. При этом мы сохранили цену и научились возить охлажденное мясо, оно доходит до Казахстана за два дня в специальных рефрижераторах. За счет роста цен на красное мясо очень сильно падает его потребление: объем продаж красного мяса у нас сейчас находится на уровне 2015 года. Растет потребление белого мяса и грибов как источника белка. Растет потребление индейки в элитном сегменте и курицы – в массовом.

**Внедрены новые технологии для нашей фирмы, которые расширили наши возможности** – большое влияние. Мы сделали свою доставку для онлайн-заказов. Мы думали, что сможем отдать доставку на аутсорс, но это не выход. Чтобы успешно работать со сторонним сервисом, нужно, чтобы курьеры были управляемы и понимали, кто их работодатель, а в случае с аутсорсом этого понимания не было. Выход только в том, чтобы растить свой штат, и сейчас мы конкурируем за кадры с агрегаторами, но у нас полностью своя бизнес-модель. В Астане, которая быстрее всего в онлайн, борьба за кадры идет особенно остро».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

**«В 2023 году мы практически 50% выручки перевели из офлайна в онлайн.** Если раньше оплата картами происходила непосредственно в клубах, то сейчас это делается в приложении. Это одно из самых больших изменений. Цифровизация у нас ускоряется, мы запустили магазин внутри приложения, запустили свою линию одежды.

Цепочку поставок мы тоже постоянно меняем, в основном в связи с инфляцией и падением курса тенге, чтобы удерживать цены в тенге на том же уровне. В 2020-2023 годах очень сильно выросла цена на итальянское оборудование, поэтому мы создали свой бренд оборудования, под собственной маркой Invictus. Его производит завод на Тайване, оттуда поставляем».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness



«Мы – продуктовый разработчик, компании 15 лет. Основные наши продукты – это системы по автоматизации процессов делопроизводства и документооборота между организациями. Со временем это выросло в полноценную платформу для автоматизации любых процессов. Широкое распространение получила автоматизация кадровых процессов (рекрутинг, оценка и контроль персонала), финансовых процессов (заключение договоров, выписка актов и счетов-фактур, взаимодействие с контрагентами, внутренние процессы бюджетирования). Сейчас мы активно внедряем искусственный интеллект, чтобы система имела историческую память. Мы, наверное, самая активно инвестирующая в R&D компания, у нас есть возможности для того, чтобы быть на шаг впереди ожиданий клиентов. В этом году правительство Казахстана приняло решение взять платформу Documentolog как единственную и основную для всех государственных органов. Мы – это большая экосистема, которая позволяет полностью оцифровывать процессы для любого клиента».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«У нас сформированы новые стратегические партнерства по взаимодействию с регулятором, и это оказывает значительное влияние и расширяет возможности».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

«Мы постоянно предлагаем глобальные продукты на казахстанском рынке. В прошлом году у нас была стадия коммерциализации продуктов на нашей корпоративной онлайн-платформе, и это дает нам больше возможностей. Если мы предлагаем клиенту продукт, который ему удобен, ему будет очень дорого переходить к нашему конкуренту. Мы доводим продукты, предлагаемые в Казахстане, до уровня наших международных стандартов, которые есть в Лондоне, Нью-Йорке и других глобальных центрах. Ввиду расширения практики корпоративного управления наши клиенты готовы рассматривать новые банковские продукты, связанные с управлением рисками. В 2023 году произошли изменения в законодательстве РК, которые позволяют нам больше применять западные стандарты документации к сделкам с казахстанскими заемщиками и компаниями. Но это больше органический рост, чем кардинальные изменения».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Мы – компания, которая развивается по модели вертикальной интеграции, т.е. по сравнению со стандартной компанией-оператором наружной рекламы, Citix – это как 3-4 компании внутри.

Мы создаем свои hardware-решения, мы создаем свой софт, мы управляем своими продажами. В каждой из этих областей были созданы и дальше развиваются продукты, которые и являются залогом нашего успеха. Если начать с «железа», то сейчас в нашей линейке три флагманских продукта – Tomtom, дорожный смартборд, Jerrу – пешеходный смартборд и Shark – мобильный смартборд, который устанавливается на крыши автомобилей.

В этом году мы добавим еще один продукт к этой линейке – это indoor-смартборд.

Все эти продукты по отдельности закрывают потребности наших клиентов и «синергируют» вместе.

Если говорить о software-составляющей, то мы автоматизируем как клиентский путь, так и наши внутренние процессы, результатом этого стала Citix Panel – продукт, который позволяет управлять бизнесом, начиная от сервиса и учета инвентаря, заканчивая продажами и интеграцией с государственными сервисами.

Это ядро нашей экосистемы, которое позволит нам масштабироваться. Что касается продаж, наше нововведение – это внутреннее креативное агентство, которое позволяет предлагать кастомизированные решения для наших клиентов, причем для наших клиентов это существенно быстрее и дешевле, чем нанимать стороннее агентство, а для нас это лояльность клиентов.

Вся продуктовая разработка производится самой компанией».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Мы установили **новые стратегические партнерства**, расширив наши возможности. С Halyk Life мы разработали новый продукт, разнообразив сотрудничество. Они теперь предоставляют страхование для наших спортсменов.

Я убежден, что нельзя добиться успеха в любом сегменте или отрасли, не имея крепких партнеров с сильными брендами. У нас сейчас такие партнеры как Halyk, Kaspi, Astana Motors и Sulpak. Они так же нуждаются в нас, как и мы в них. Astana Motors заключила контракт с нами, включая разные бренды. Они сотрудничают с Krida, федерацией и «Алматы марафоном». Для них это стратегически важно. Самое важное – дипломатично представить каждому свои выгоды и внимательно реагировать на обратную связь. Мне важно, чтобы партнеры не конфликтовали из-за нашего сотрудничества. Я стараюсь, чтобы у каждого из них была положительная обратная связь и их интересы не пересекались.

У нас применяется консервативный подход в определении цен. Мы оперируем простыми формулами, подобно тому, как выпекают хлеб. У нас ценообразование строится на учете стоимости продукта: труд, коммунальные расходы, логистика и издержки продаж – это все входит в себестоимость. Затем идет расчет маржинальности – это привычный подход для нас.

У нас уже случился **переход от глобальной модели цепочки поставок к региональной**. В связи с выходом некоторых крупных компаний из России мы заключили контракты напрямую. Все это случилось из-за начавшейся войны, и это крайне депрессивно. Я бы предпочел продолжить работу, платить комиссии за франшизу, лишь бы сохранить спокойствие. Но у меня нет другого выхода.

**Собственные разработки технологий** оказывают значительное влияние. У нас большая часть фитнес-программ в нейрофитнесе разработана нашим внутренним фитнес-персоналом при участии психологов и физиологов. Кроме того, у нас есть совершенно новая школа бега под названием «База бега». Мы разработали внутренние бренды для «Базы бега», «Базы триатлона» и «Базы плавания». Также у нас есть внутренний бренд «Другой ты», который мы сейчас развиваем в различных направлениях».

**Валихан Тен**  
Krida

«Для нас наиболее важным **стратегическим партнерством** является сотрудничество с правительством, с Министерством здравоохранения РК, потому что когда мы говорим об ответственности за безопасность системы здравоохранения в нашей стране, мы должны знать, каковы потребности, и чтобы обеспечить безопасность системы здравоохранения, мы должны ее локализовать. Ковид действительно доказал, что для обеспечения доступа к жизненно важным лекарствам нам необходимо производство. Когда случается кризис, продукция уходит по высоким ценам на быстро реагирующие рынки, такие как США, Западная Европа или другие, которые платят большие деньги, а это не есть путь к устойчивости. Чтобы быть устойчивыми, мы должны быть уверены, что наше производство локализовано здесь. Казахстан имеет огромную территорию и 20 миллионов человек населения – это много, но все же для производства лекарств это всего лишь 20 миллионов человек. Поэтому мы должны использовать возможность иметь лучшее качество продукции здесь и сделать Казахстан не только местом, где мы производим лекарства для обеспечения казахстанцев, но и местом, где мы обеспечиваем безопасность казахстанской экономики, укрепляя экспорт. Я рад, что мы подписали меморандум с Министерством здравоохранения РК в октябре 2023 года, оказывая поддержку в этом направлении, потому что мы хотим инвестировать и сделать так, чтобы Казахстан гордился своей продукцией, чтобы мы могли продавать ее в Западную Европу, в Юго-Восточную Азию, в Россию или даже в США, потому что качество, которое мы производим здесь, будет лучшим. Имея такое качество, мы сможем стать важным экспортером. Проблема в том, что для таких инвестиций нам необходимо разделить риски и получить поддержку. Вот почему стратегическое партнерство с правительством имеет для нас большое значение. **Разработка новых продуктов** — это суть нашей организации. Мы не просто осуществляем продажи, мы также поставляем продукты, которые являются генериками, но недоступны для нашего региона.

Лучший пример – препарат «Эзетимиб», который мы поставляем нашим кардиологическим пациентам в Центральной Азии. У нас есть ряд продуктов, которые разрабатываются в нашем R&D-центре на заводе в Шымкенте, и есть ряд продуктов, которые мы экспортируем сюда. Мы используем наши разработки, чтобы локализовать производство здесь, в Казахстане и обеспечить доступ к нашей продукции. И это только начало, потому что сейчас мы строим самый большой R&D-центр в Центральной Азии, что даст еще большие возможности в этой области для дальнейшего развития и модернизации производства в Казахстане. Мы являемся первой фармацевтической компанией, которая подала заявку на сертификацию GMP в ЕС, что даст нам возможность экспортировать продукцию в любую страну Европейского Союза в ближайшем будущем».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

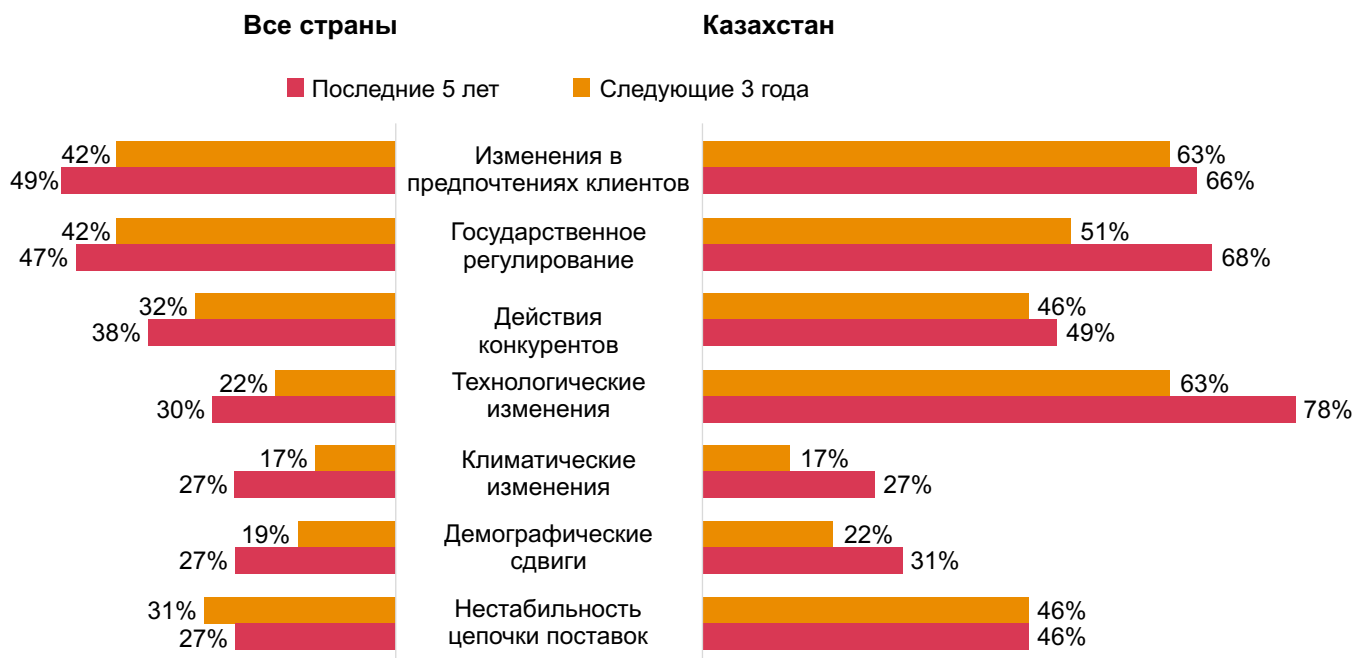
«Мы рассматриваем **приобретение компаний** с инновационными решениями для энергетического перехода, энергетической цифровизации и программного обеспечения для управления энергетикой и промышленной автоматизации».

**Эдгард Бу-Шахин**  
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Так как мы финтех-компания, мы регулярно обновляем продуктовую линейку и модифицируем существующие цифровые продукты на основе отзывов потребителей. За прошедший год мы запустили новый кредитный онлайн-продукт для микропредпринимателей с более низкой ставкой вознаграждения и улучшили интерфейс (UX/UI) наших онлайн-платформ. Кроме того, мы запустили совершенно новый продукт для потребителей, у которых есть просроченные долги в МФО и банках. Jetu.kz – единая цифровая платформа для урегулирования долговых вопросов заемщиков».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

В какой степени следующие факторы [привели/будут приводить] к изменениям в том, как Ваша компания создает, реализует и сохраняет стоимость?





«С точки зрения **предпочтений клиентов** качество продукции стало более важным. Наше общество стало требовать высокого качества независимо от места производства. Второе, что я вижу, это гордость за то, что ты – казахстанец, которая постепенно переходит в гордость за казахстанские продукты. Это означает, что люди могут и хотят пользоваться казахстанской продукцией, но она должна быть высокого качества, иначе ее легко заменят европейские или американские товары. Для меня это самое большое изменение, и я верю, что в будущем оно еще больше усилится. Я вижу последовательность действий со стороны Правительства РК, потому что и предыдущее, и новое правительство четко заявляют: нам нужны долгосрочные контракты, нам нужно внедрять технологии и локализовать производство, что обеспечит нам устойчивость и качество продукции. Что хорошо для нас, так это устойчивость при смене правительства. Мы подтверждаем, что являемся партнером, чтобы еще больше инвестировать сюда, потому что мы видим потенциал как здесь, в Казахстане, так и в регионе Евразии. Мы считаем, что это будет более важно, что мы должны смотреть на Казахстан как на экспортера. И я считаю, что мы должны работать в этом направлении, потому что когда мы локализуем производство, мы сможем субсидировать казахстанскую экономику за счет экспорта. Но это произойдет, когда будут четкие действия со стороны правительства, поддерживающие это направление и эти инвестиции».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

«**Изменения в предпочтениях клиентов** оказывают значительное влияние, врачи становятся более открыты к технологиям. В ближайшие годы влияние этого фактора также будет высоким. В начале своего пути мы сталкивались с тем, что 80% врачей настороженно относились к технологиям, и лишь 20% были заинтересованы в их внедрении. Сейчас ситуация изменилась с точностью до наоборот – скорее всего, свою роль сыграл ковид.

**Государственное регулирование** – значительная степень влияния, и влияние это негативное. Регулирование не создано, нет системы, которая позволяла бы таким компаниям как мы встроиться в систему здравоохранения и зарабатывать деньги, а чтобы ее создать, нужны изменения в законодательстве и нормативных актах. Проблема в том, что никто не готов инициировать эти изменения, хотя мы постоянно обращаемся в Минздрав. Формально работа ведется, но по факту ничего не делается. В том же Узбекистане с нас не требуют сертификацию, там есть понятные правила, по которым можно работать, в Саудовской Аравии тоже. Нам больше помогает Министерство цифрового развития, чем Минздрав, хотя должно быть наоборот. В Америке, Израиле вокруг медицины создана целая индустрия, медицина – та сфера, в которой технологии не имеют границ, потому что во всем мире люди страдают от болезней и нуждаются в их лечении.

**Действия конкурентов** – ограниченная степень влияния за последние пять лет. У нас есть конкуренты в США, в Израиле. В Казахстане работает российская компания под видом казахстанской, ее можно назвать конкурентом, но ее присутствие не создает нам сложностей. Сами врачи знают, что это не казахстанский софт, к тому же мы знаем, что на рынке их продукт критиковали. В ближайшие три года будет большая степень влияния, американское ПО точно будет в Казахстане.

**Климатические изменения** – в ближайшие годы умеренная степень влияния. В Казахстане обострится проблема дефицита водных ресурсов».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«**Изменения в предпочтениях клиентов** – большое влияние, потому что новые отрасли потребляют медь, мы видим изменение структуры экономики на фоне изменения потребительских предпочтений.

**Государственное регулирование** – большое влияние. Добыча полезных ископаемых на сегодняшний день очень зарегулирована государством, поэтому его влияние, включая анонсированные изменения в налогообложении, очень сильно сказывается на деятельности, правилах игры, структуре себестоимости.

**Технологические изменения** – это очень специфический вопрос. С одной стороны, они оказывают влияние, потому что мы адаптируем определенные технологии. В будущем, возможно, они будут оказывать более заметное влияние. Наша отрасль, с одной стороны, консервативная, и за последние пять лет влияние было ограниченным, но в ближайшие три года оно возрастет.

**Климатические изменения** затрагивают нас косвенно, но имеют большое влияние. Если говорить о CO<sub>2</sub>-переходе, то есть так называемые критические материалы, применение которых будет способствовать переходу к концепции zero emissions. Сегодня меди недостаточно, чтобы совершить такой переход, и это подогревает спрос. Наша продукция очень серьезно связана с зеленой энергетикой, с переходом к нулевым выбросам CO<sub>2</sub>. И в перспективе это сильно отразится на спросе и инвестициях.

**Нестабильность цепочки поставок** имеет большое влияние. Любая логистика европейских запчастей сегодня сложная, поставки товаров на мировые рынки тоже сложны, стало дорого поставлять. Международные покупатели отказываются от товаров, которые едут через Россию. При поставках в Европу или Турцию нужно использовать Транскаспийский коридор, это усложняет маршрут и ведет к его удорожанию. Китайское направление забивается, там возникают сложности с переходом границы. Стало сложно доставлять новое оборудование и товары – все это можно делать, но это либо дорого, либо долго. Думаю, в ближайшие три года это влияние сохранится. В мире накопилось много противоречий, на фоне которых возникают конфликты. Даже если в этом или в следующем году часть этих конфликтов удастся разрешить, это будет разрешение горячих конфликтов, а снятие санкций, налаживание цепочки поставок займет много времени. Поправка Джексона-Вэника в отношении СССР была принята в 1974 году, а в отношении Казахстана процесс ее отмены начался 2023 году. Горячие фазы конфликтов проходят относительно быстро, но их последствия бывают очень долгими».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



«**Изменения в предпочтениях клиентов** – за последние пять лет и в ближайшие три года ограниченное влияние. Предпочтения клиентов меняются сильно год от года. Но незначительное влияние этого фактора на деятельность нашей компании связано с тем, что ретейл – бизнес гибкий, он почти мгновенно реагирует на изменения в потреблении. Кроме того, если ранее такие явления как, допустим, всплеск рождаемости, могли заставить ретейлеров врасплох, то сейчас мы заранее отслеживаем тренды и выстраиваем прогнозирование, исходя из этих корректировок.

Сегодня молодежь реагирует не только на свои запросы и интересы, но и на имидж бренда или компании, который формируется в мире. Молодые люди реагируют на экологичность бренда, на заявления, которые руководители делают в СМИ. Эта часть практически неконтролируемая, но мы научились адаптироваться к таким изменениям.

В прошлые годы набирал силу тренд осознанного потребления. В этом году этот тренд продолжает набирать обороты, но возник и противоположный тренд, при котором осознанное потребление выливается в более дорогие покупки. Молодые люди 25-30 лет покупают вещи реже, но качественные и дорогие. Продолжает расти мужское потребление. Мы заметили этот тренд в прошлом году, он сохраняет актуальность. Женщины отмечают для себя товары, которые они хотели бы купить и покупают в период скидок. Это не касается молодых людей до 30 лет, они покупают то, что им нужно, здесь и сейчас.

**Государственное регулирование** – умеренная степень влияния в последние пять лет. В перспективе трех лет не будет никакого влияния. Мы во всей группе компаний стараемся формировать бизнес-модель, которая будет работать в большой степени автономно, к тому же мы хотели бы выйти за пределы Казахстана.

Соответственно, государство за пределами нашей страны вряд ли сможет влиять на бизнес-модель. Если большая часть бизнеса будет формироваться за пределами Казахстана, но доход будет оседать в Казахстане, это была бы идеальная модель. Плюс в наши планы входит возможное привлечение иностранных институциональных соинвесторов, совместное инвестирование и развитие».

**Алексей Херай**  
TSPM.

«**Изменения в предпочтениях клиентов** – большое влияние в обоих случаях. Предпочтения меняются, клиент хочет приобретать более надежный, качественный продукт, требует больших сроков гарантии (3-5 лет), это порождает необходимость предоставлять клиенту более качественный продукт. Поэтому линейка поставляемого нами оборудования меняется, совершенствуется.

**Государственное регулирование** – умеренное влияние. Можно сказать, его в нашей отрасли нет, нет регламентов, ГОСТов, СНИПов, которые бы описывали нормативы в нашей отрасли, хотя в других странах региона – Кыргызстане, Узбекистане, России – они есть. В ближайшие три года ситуация вряд ли изменится. Мы постоянно говорим о необходимости внедрения регулирования, но это не находит отклика, и непонятно, кто в принципе должен регулировать отрасль.

**Технологические изменения** – умеренное влияние. Мы постоянно вносим технологические изменения в наш продукт, это процесс эволюции. В своем секторе мы компания №1 по объему инвестиций в новые разработки. Компания работает в конкурентной среде, и эти изменения для нас часть эволюционного процесса.

**Климатические изменения** в прошедшие пять лет имели ограниченное влияние, а в ближайшие пять лет будут иметь умеренную степень влияния или даже большую. Технологии, которые будут применяться в ближайшее время, изменятся, но пока к этому никто не проявляет интереса. Пока энергоресурсы обходятся дешево, пока никто не думает о рациональном использовании воды, внедрение новых технологий не актуально. Они обходятся дороже, и никто не хочет платить больше за то, что, на первый взгляд, не несет никакой ценности. Но я думаю, что ситуация изменится. **Нестабильность цепочки поставок** – значительная степень влияния, начиная с 2020-2021 годов, и в будущем тоже. По моим ощущениям, геополитическая ситуация не изменится к лучшему в течение трех ближайших лет, кризис в экономике тоже будет продолжаться. На фоне нестабильности трудно прогнозировать, что будет дальше, но цепочки поставок вряд ли изменятся к лучшему в ближайшие три года».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«**Государственное регулирование** в ближайшие три года будет оказывать на нас большое влияние. Если государство регулирует рынок, вкладывает в здравоохранение, в медицинское страхование на том уровне, на котором это делают развитые страны, как, например, в Европе, это обуславливает определенные возможности лечения, применения новых методик и лекарств. **Демографические сдвиги** в будущем будут оказывать значительное влияние, потому что в регионе высокая рождаемость. **Нестабильность цепочки поставок** за последние годы оказала большое влияние, потому что пришлось перестроиться, но в будущем я не ожидаю существенного влияния».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Я вижу, что вся страна будет переходить от продуктов питания к готовой еде, структура потребления будет сильно меняться. В Америке два года назад рынок готовой еды обошел рынок продуктов, и у нас произойдет то же самое. Сегодня рынок продуктов составляет 53% в кошельке казахстанца, рынок готовой еды составляет 10%, но он потенциально огромный. Готовить самостоятельно будет обходиться дороже – нужно покупать продукты, тратить время. Просто система должна быть построена так, чтобы поставка готовой еды была максимально комфортной, важны и качество, и скорость. Мы выбрали для себя уникальный путь – бенчмарков нет, но мы попробуем. В grosery мы видим, что доля готовой еды должна быть очень высокой в будущем. Многие сети по миру перестраивают свои цепочки, чтобы поставлять больше готовой еды. Может показаться, что мы хотим расфокусироваться, но дело в том, что мы ни одним рестораном напрямую не управляем. У нас выстроена партнерская сеть, и abr сегодня работает как инвестиционный фонд в индустрии гостеприимства. Такую же модель мы хотим использовать и в grosery. Для этого мы напрямую инвестируем в цифровые продукты. Через abr+ сейчас проходит 60% транзакций в ресторанах, и мы планируем довести этот показатель до 90% до конца года. То есть все транзакции будут проходить через наши цифровые продукты, и мы будем контролировать обратную связь, отзывы и отчетность.

**Климатические изменения** – это длительный процесс, и за 2-3 года ничего не поменяется. У нас уже сейчас есть сезонные перепады, «теплый» сезон, когда можно пользоваться террасами, длится с марта по октябрь. Мы также принимаем тактические решения – берем локации только на солнечной стороне, соответственно, это дает нам прирост в 2-3 месяца в году.

**Демографические сдвиги** – меня радует, что идет приток в большие города. Алматы сейчас номер один по притоку внутренних мигрантов. Но пока это радует больше с точки зрения рабочей силы, чем с точки зрения экономики».

**Аскар Байтасов**  
abr

«**В предпочтениях клиентов** есть тренд на онлайн, и не только в электронике – наверное, он сохранится и будет развиваться в ближайшие три года. Потребление становится более осознанным, люди больше обращают внимание на соотношение цена/качество, чем на бренд. При этом растет поток неофициально ввезенной, контрафактной техники, что мешает и бизнесу, и государству, которое недополучает налоги. Этот поток растет как раз с развитием онлайн – если раньше проводником для такого товара были «барахолки», то сейчас, в отсутствие регулирования со стороны государства, населению предлагаются некачественные продукты, вплоть до подделок, посредством онлайн-продаж. При этом МСБ, который у нас так берегут, это последнее звено в цепочке таких поставок, на самом деле все делается в промышленных масштабах. По нашей оценке, из-за всего этого государство регулярно недополучает порядка 5 млрд тенге налогов. Так что для нас проблема – недостаток государственного регулирования, и я считаю, что государству уже пора что-то с этим делать».

**Демографическая динамика** у Казахстана хорошая, население растет. Есть определенный возраст активного потребления, для нас это 18-55 лет. Пока еще очень много молодежи, и для нас это хорошо – чем больше людей, семей, тем больше нужно техники. Есть большие валютные риски, и наша задача на ближайшие три года – уговорить открыть здесь производства. В этом отношении есть подвижки, и в ближайшие год-два, я думаю, здесь появится производство техники».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Мы разрабатываем совершенно новый механизм повышения ценности. Технологичностью уже никого не удивишь, поэтому мы говорим про некий комплекс ценностей – например, продленная гарантия, абонентское обслуживание, контроль за себестоимостью услуг, оказываемых техникой, стоимость владения, стоимость расходных материалов и запасных частей и так далее. Мы переходим к сервисной модели работы с клиентом, в отличие от прежней модели, когда мы «сажали» всю стоимость оборудования в первоначальное взаимодействие. То есть создается некая цепочка ценностей, и мы смотрим, что еще клиент упускает, за что он еще не платит. Мы занимаемся поставкой расходных материалов и реагентов для нашей техники, и **климатические изменения** влияют на нас очень сильно. Например, в декабре или летом делать поставки по Казахстану невозможно из-за погодных условий, мы сталкиваемся с тем, что наши поставщики не выдерживают правила транспортировки, поэтому мы думаем о приобретении собственного транспорта. Это однозначно повысит стоимость, но клиенты к этому готовы».

Раньше мы регулировали риски, связанные с **нестабильностью цепочек поставок** тем, что хранили продукцию на складах, сейчас это невозможно, т.к. многие поставщики комплектующих не позволяют хранить их больше, чем нужно для производства. Но у нас есть возможность поиска альтернативных поставщиков комплектующих, т.к. благодаря наличию собственного программного обеспечения и возможности его менять мы можем выбрать любого производителя».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«**Изменения в предпочтениях клиентов** за последние 5 лет оказывали умеренное влияние, потому что предпочтения клиентов формирует выбор, который есть на полках. В ближайшие три года, я думаю, ничего не изменится. Мы находимся в достаточно низкоконтурном рынке, и потребители покупают то, что есть. У нас в целом в стране не широкий уровень ассортимента».

**Государственное регулирование** оказывает умеренное влияние. Стоит отметить, что у нас государство сильно не вмешивается в процессы бизнеса и пытается с бизнесом налаживать понятные отношения. В ближайшие три года влияние, я думаю, останется умеренным. Государство старается способствовать развитию бизнеса».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«**Изменения в предпочтениях клиентов** – большое влияние за последние пять лет. Для нас клиенты – это бизнесы, которые продают нашу продукцию ее конечным потребителям, и у них непрерывно и очень сильно все меняется. Та же сеть Magnum начиналась с гипермаркетов и больших супермаркетов, сейчас этот тренд сменился активным развитием сегмента магазинов у дома, и сеть становится крупным игроком уже там. И мы обязаны реагировать и поддерживать эти изменения. С ростом e-commerce, даркстортов, агрегаторов по доставке еды нам тоже приходится меняться, чтобы этот канал развивался для нас хорошо, и мы вместе обслуживали потребителя. В ближайшие три года влияние этого сегмента будет еще более заметным. Мы видим, например, что в США закрываются крупные моллы, ТРЦ, происходит их редевелопмент в жилье и офисную инфраструктуру. Продажи все активнее переходят в интернет, люди отчетливо понимают, что, например, для традиционного домашнего потребления они покупают одни и те же продукты, которые удобнее и зачастую выгоднее заказывать в интернете с доставкой домой. С 2020 года, когда началась пандемия, люди резко сократили расходы, потому что вынужденно сидели дома. Соответственно, естественным образом создалась тенденция экономии домохозяйств на покупках и потреблении. Следом в постковид произошел взрыв потребления из-за реализации отложенного спроса. Повышенные темпы инфляции – рост цен, рост ставок по кредитам и так далее – привели к тому, что в середине прошлого года опять запустилась ощутимая волна экономных покупок. Люди, чувствительные к цене, осознанно изучают выгодные им предложения, промоакции. Если производители могут это делать, они делают, главное – чтобы потребитель был доволен».



**Государственное регулирование** – умеренное влияние в последние пять лет, значительное – в перспективе трех лет. В этой области не было особо больших изменений, так что регуляторам предстоит наверстывать ту дорогу, которую уже прошел рынок, и следует ждать серьезных перемен в короткий срок.

**Действия конкурентов** – большое влияние. Рынки, где мы присутствуем – как продуктовые, так и территориальные – это консолидированные рынки, рынки с совершенной конкуренцией, там активно присутствуют глобальные конкуренты. И в ближайшие три года это влияние сохранится. Глобальные конкуренты якобы ушли из России, но по факту остались и вполне успешно работают там, в Алматы и в Ташкенте стали открываться их региональные офисы, и это тоже создает дополнительное конкурентное давление.

**Демографические сдвиги** – большое влияние. На основных наших рынках экономика растет, население увеличивается и молодеет. Это оказывает большое влияние на нас и будет оказывать в ближайшие годы. В таких странах как Россия, Украина, Беларусь, страны Балтии численность населения сокращается. Напротив, в регионе Центральной Азии – увеличивается, кстати, в какой-то небольшой мере за счет людей, живших в России и переехавших в наш регион в 2022 и 2023 годах, и мы как производители потребительских товаров это чувствуем».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

**«Изменения в предпочтениях клиентов** – значительная степень влияния. У нас есть два типа клиентов, покупатели и продавцы, и мы делаем свой продукт не для себя, а для них, в соответствии с их запросами.

**Государственное регулирование** – никакого влияния за последние пять лет, ограниченное влияние в ближайшие три года. В Украине при существующих темпах развития e-commerce какое-то регулирование планируется только сейчас. В Казахстане есть ощущение, что хотят больше зарегулировать не рынок в целом, но одного крупнейшего игрока, но последствия этого чувствуют и все другие игроки.

**Демографические сдвиги** – в прошедшие пять лет минимальный уровень влияния, в ближайшие три года будет умеренное влияние, потому что основные наши покупатели – люди в возрасте 25-35 лет, и они будут более активными в ближайшие годы.

**Бюрократические процессы в моей компании** – умеренное влияние. Бюрократия – бич любой большой компании, которая достаточно долго работает на рынке. Нам повезло, что мы достаточно лояльные, но приходится сталкиваться с эффектом выученной беспомощности.

**Ограниченные финансовые ресурсы** – ограниченное влияние. Мы всегда ограничены в деньгах, но мы уже достаточно долго живем на свои средства, и если у нас есть ставка, в которую мы верим, которая, по нашему мнению, должна «выстрелить», деньги найдутся.

**Недостаток навыков у сотрудников компании** – минимальный уровень влияния. У нас больше времени занимает процесс поиска сотрудников, потому что мы ищем двуязычный персонал. С этим на рынке есть проблемы, но в остальном уровень подготовки кадров нас устраивает.

**Проблемы с инфраструктурой** – в 2022 и 2023 годах была умеренная степень влияния, но сейчас мы решили проблемы, и влияние снизилось».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Новое поколение потребителей менее лояльно к бренду и отдает предпочтение более конкурентной цене. В ближайшие годы мы ожидаем большее давление на цену на полке, которая должна быть максимально выгодна для потребителя с целью стимулирования покупки здесь и сейчас. Потребительский рынок максимально насыщен, а покупатель не ограничен точкой покупки. Новые технологии усилили конкуренцию, и конкурировать теперь приходится не только с устоявшимися игроками рынка, но также с большим количеством частных предпринимателей, чье поведение с точки зрения ценообразования не всегда предсказуемо.

Цепочки поставок бытовой техники и электроники существенно пострадали в 2022 году, так как 40% продукции либо производилось в РФ, либо поступало в Казахстан транзитом через РФ. На сегодняшний день все цепочки поставок отлажены и перестроены. Рынок довольно быстро перестроил логистическую цепочку, и на сегодняшний день наличие товара и его поставка не являются насущной проблемой».

**Рустам Мусаев**  
Эврика

**«Изменение предпочтений клиентов** – умеренное влияние. Мы коммуницируем с аудиторией, коммуникация влияет на то, как мы работаем, в какую сторону мы разворачиваем продукты. На нас это могло бы сильно повлиять, если бы мы упустили какой-то тренд, а потом увидели, что у клиентов потребности изменились. Тогда можно было бы говорить о большом влиянии. А поскольку мы находимся в контакте с клиентами, это влияет на то, что нам приходится инвестировать дополнительные деньги в разработку, менять продукт, но при этом мы не боимся этого тренда.

**Демографические сдвиги** в ближайшие три года будут оказывать ограниченное влияние. Наблюдается тренд роста численности населения, растет количество молодых людей, и мы живем в этом тренде. Я не ожидаю скачков, которые могли бы существенно повлиять на изменения бизнес-процессов или на то, что мы запустили бы другие продукты».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«В последние годы мы наблюдаем ускорение цифровой трансформации среди потребителей, что приводит к увеличению спроса на облачные технологии, кибербезопасность и решения для удаленной работы. В ближайшие три года ожидаем усиление трендов персонализации продуктов и услуг, увеличение значимости экологически чистых и устойчивых решений, а также рост интереса к продуктам, обеспечивающим высокий уровень защиты персональных данных. Это требует от нас адаптации продуктового портфеля и маркетинговых стратегий к изменяющимся предпочтениям потребителей».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies





«**Изменения в предпочтениях клиентов** – умеренное влияние. Мы прилагаем все усилия к тому, чтобы прогнозировать поведение наших заказчиков и их предпочтения, вносим изменения в наши соответствующие планы и стратегию.

**Государственное регулирование** – умеренное влияние. Очень надеемся, что в ближайшие три года будет проактивное и значительное влияние в этом вопросе. Хотелось бы, чтобы государственное содействие усилилось в плане регулирования денежно-кредитной политики, банковского сектора, и банки активнее поддерживали и доверяли устоявшемуся сектору МСБ, а особенно давним и надежным партнерам. Если отсутствует поддержка и понимание со стороны банков, то сектор МСБ не будет развиваться в нужном направлении.

**Действия конкурентов** – значительная степень влияния. Постоянно влияют на нас, поэтому мы наблюдаем за конкурентами, за их поведением, рынком, анализируем их действия, делаем выводы и строим планы. В ближайшие три года значительное влияние сохранится».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Когда мы только начинали свою деятельность, нам было сложно определить ценообразование и политику компании, так как мы входили в новый рынок и создавали все с нуля. Потом наступило ковидное время, предоставив нам больше возможностей и новых факторов влияния. Могу сказать, что в ближайшие пять лет **предпочтения клиентов** окажут сильное воздействие на наше направление, поскольку люди уже опробовали услуги доставки, усилилась конкуренция, и прислушиваться к мнению клиентов важно».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«**Изменения в предпочтениях клиентов** оказали за последние 5 лет самое большое влияние, потому что по мере того, как каждое следующее поколение подрастает и получает все более высокую зарплату, клиентов фитнеса становится все больше. Нынешняя молодежь уже выросла в системе, где фитнес является стандартом культуры современного человека.

**Государственное регулирование** сильно повлияло в части налогообложения, потому что фитнес вошел в перечень видов деятельности, которые могут оплачивать розничный налог вместо НДС.

**Действия конкурентов** – мы ожидаем более серьезной конкуренции в будущем в связи с ожидаемым заходом на рынок российских сетей.

**Технологические изменения** также сильно повлияли – в основном это цифровизация клиентского опыта. Сейчас люди не настроены разговаривать по телефону, они скорее склонны получить все в письменном виде и самостоятельно принять решение. Если не адаптировать свои бизнес-процессы под такого клиента, можно отстать. Это только один из примеров, но меняется все. Мы считаем, что в будущем все услуги, которые оказываются в клубе, должны иметь онлайн-интерфейс. Возможно, это будет онлайн-тренер с использованием искусственного интеллекта.

**Нестабильность цепочки поставок** – глобальная экономика сейчас более гибкая, поэтому в ближайшие три года это уже не будет проблемой».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«**Действия конкурентов** – за последние 2-3 года на рынке появились алгоритмы и модели искусственного интеллекта, которые серьезно упрощают труд программистов. Я думаю, что в перспективе 5-7 лет стоит ожидать, что такие технологии смогут повторить функционал любого продукта. Соответственно, текущая модель взаимодействия, когда заказчик платит за сервис, может поменяться. Уже сейчас крупные игроки имеют конкурентное преимущество перед маленькими компаниями, и с развитием искусственного интеллекта эти возможности будут только увеличиваться. Мы сейчас занимаемся интеграцией, чтобы не было моно-продуктов, а была экосистема, заменить которую не так просто».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«**Нестабильность цепочки поставок** всегда имела для нас высокую степень влияния. В будущем в случае, если Казахстан попадет под санкции, влияние будет более существенным, так как мы не сможем завозить запчасти на «Боинги»».

**Марина Кузнечевская**  
FlyDubai

«**Государственное регулирование** имеет большую степень влияния, потому что от этого зависит наша возможность предоставлять те или иные продукты. Например, сейчас золотодобывающие компании не могут продавать золото напрямую, они все продают через Национальный банк. Если будут соответствующие изменения в государственном регулировании, это расширит наши возможности предлагать этим компаниям банковские продукты».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Наверное, основное изменение – это потребность в аналитике. Клиенты хотят лучше понимать, как эффективно распределять бюджеты. Клиентам интересны новые креативные возможности, возможности сквозной интеграции рекламных кампаний. Мы являемся трендсеттерами в этом смысле, кроме того, доля рынка наружной рекламы относительно других каналов выросла за последние два года и, конечно же, здесь мы тоже сыграли свою роль».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«**Изменения в предпочтениях клиентов** – слабое влияние, так как мы стараемся изменить рынок, а не позволить рынку изменить нас. Сейчас отрасль стоит на месте из-за стагнации, никто не предпринимает значимых действий, по крайней мере, в нашей сфере. Мы же стремимся внедрить свои изменения, задать свои правила. Что касается ближайших трех лет, сейчас сложно сказать точно, так как мы не можем предсказать, как рынок отреагирует на наши инновации.

**Демографические сдвиги** вызывают у меня серьезные опасения. Это оказывало незначительное влияние раньше, но сейчас может начаться настоящий всплеск всего того, чего мы так боимся. Ранее это было в умеренных масштабах, но теперь я предвижу, что эти изменения станут гораздо существеннее и значительнее».

**Валихан Тен**  
Krida

«**Предпочтения потребителей** меняются. Например, в наших категориях глобально мы видим растущее значение регулирования потребляемых калорий, и этот тренд потихоньку будет приходить на территорию наших 11 стран с разной скоростью и разной динамикой. В нашей географии влияние **климатических изменений** пока ограниченное, но я верю, что оно будет меняться в сторону умеренного».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«**Изменения в предпочтениях клиентов** сильно повлияли на ресторанный бизнес. Ранее популярные закрытые зоны и кабинки уступили место открытым пространствам, где клиенты могут видеть друг друга. Этот тренд особенно заметен в Астане, где прежде преобладали закрытые структуры. Сейчас рестораны становятся многофункциональными, предоставляя клиентам возможность проводить в них много времени. Новые форматы предполагают, что ресторан не просто место для еды, но и пространство для долгих встреч, работы и просто кофе».

**Действия конкурентов** оказывают значительное влияние, особенно с учетом того, что рынок ресторанный бизнес только начинает развиваться. Российские сети, как известные, так и менее известные, активно входят на рынок Казахстана. Примером служит вхождение российской сети «Сыроварня» в торговый центр «Мега». Это событие рассматривается как крупное для рестораторов, и такие сети привлекают внимание из-за высокого потока посетителей в торговых центрах. Присутствие большого числа сетей подчеркивает растущую конкуренцию в индустрии».

**Технологические изменения** оказывают существенное влияние на ресторанный бизнес, особенно в перспективе ближайших 5 лет. Внедрение новых технологий, таких как су-вид, промышленные печи для медленного запекания, подобные смокерам, существенно изменяет не только процессы приготовления, но и всю логистику заготовок. Применение технологии су-вид и других инноваций позволяет значительно улучшить качество блюд и расширяет возможности приготовления различных продуктов, делая их более мягкими и вкусными. Эти технологические изменения внедряются в ресторанный бизнес не только у нас в заведениях, но и в других ресторанах».

**Климатические изменения** оказывают существенное влияние на ресторанный бизнес, в частности, из-за непредсказуемости трафика. Сильные морозы в Астане, например, вызвали замедление бизнеса из-за трудностей с передвижением и другими проблемами, которые возникают при таких экстремальных погодных условиях. Думаю, что в ближайшие три года катаклизмы могут стать еще более сильными, что будет дополнительным вызовом для ресторанных предприятий в адаптации к изменяющимся климатическим условиям».

**Демографические сдвиги** в 2022 году, вызванные мобилизацией в России, сильно повлияли на ресторанный бизнес в Казахстане. В течение трех месяцев наблюдался огромный приток посетителей, преимущественно из России, что привело к значительному увеличению прибыли. Благоприятные теплые месяцы также способствовали увеличению посещаемости».

В ближайшие три года ожидается влияние демографических изменений, связанных с открытием границы с Китаем. Китайские предприниматели уже планируют строить в Казахстане сеть ресторанов, ориентированных на китайских туристов и бизнесменов».

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

«Быстрый рост цифровизации и проникновения финансовых услуг и социально-ориентированная государственная политика создают у потребителей нарастающие иждивенческие настроения и ожидания, что им всегда и во всем должно помогать государство (к примеру, погасить кредиты, списать долги или дать какие-либо послабления). Запущенные программы кредитных каникул, отсрочек по кредитам во время пандемии, реабилитации заемщиков с просрочками, льготного авто- и ипотечного кредитования были разработаны во благо общества, но, к сожалению, дают обратный эффект – формируют у потребителей еще более завышенные ожидания господдержки за счет бюджета. На мой взгляд, если такие программы будут продолжаться, они будут иметь долгосрочный негативный эффект в финансовой сфере. Уверен, что нам нужно сдерживать неразумное потребление и излишнюю «закредитованность», но поддерживать разумный темп роста розничного кредитования и кредитования малого бизнеса. При этом следует повышать кредитную культуру и ответственность среди заемщиков. Мы – социальное государство, но в условиях рыночной экономики общество должно понимать, что государство уже во многом хорошо защищает его, больших «подарков» от государства не должно быть».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«**Изменения в предпочтениях клиентов** оказали влияние. Мы поменяли модель, перешли от маркетплейса к закрытому контуру, разработке ПО под брендом клиента. Мы доказали рынку, что онлайн – актуальный тренд. В ближайшие три года изменения в предпочтениях потребителей будут влиять более заметно. Поставщики, которые раньше не думали внедрять нашу систему, сейчас понимают, что им это необходимо».

**Действия конкурентов** за прошедшие пять лет не оказывали влияния, но в ближайшие три года будут оказывать умеренное влияние, потому что производителей и дистрибьюторов по всему миру много, и даже если компании, подобные Smart Satu, будут появляться сотнями, рынка хватит на всех. В Казахстане я пока не видел компаний, которые работали бы по нашей модели в сегменте b2b. Мы прошли долгий путь, продавали большую работу, вложили много времени и ресурсов. Не хотелось бы быть излишне самоуверенным, но хочу верить, что в своей нише у нас лучший продукт».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

## В какой степени следующие факторы мешают Вашей компании изменить способы создания, реализации и сохранения стоимости?



«Мы постоянно работаем над улучшением. Если отмечаем бюрократические процессы, то убираем их. Автоматизация процессов – это наш непрерывный таргет, мы его никогда не убираем. Делаем максимально короткий путь по решению вопросов, так как оперативность и своевременное реагирование в нашем бизнесе –

это основа успеха. Мой кабинет открыт для всех, любой может зайти и обсудить текущие задачи. Количество проектов, которые мы хотим реализовать, требует двух вещей – наличия трудовых ресурсов и финансирования, все это мы называем «капиталом». Хочу отметить, что проектов всегда больше, чем капитала, поэтому приходится приоритизировать. К сожалению, в Казахстане многие финансовые институты все еще ориентированы на твердые залоги вместо денежных потоков, и это влияет на скорость и возможность роста.

С точки зрения внешних факторов основным узким местом является инфраструктура, и дефицит электроэнергии – самый большой вопрос. Любое наше предприятие потребляет электроэнергию, и не важно, касается это производства товаров или предоставления услуг. Насколько я знаю, решение энергетического вопроса, ограничивающего рост экономики и благосостояния населения, стоит остро на государственном уровне, включая альтернативные источники энергии и строительство атомной электростанции. Я бы также хотел отметить, что помимо генерации источников энергии, государству необходимо принять меры по обновлению самих электросетей.

Если бы текущие сети имели возможность принимать несбалансированную электроэнергию, то даже наши предприятия готовы были бы рассмотреть ее производство за счет возобновляемых источников, продавая излишки в сеть. Это дало бы бизнесу больший стимул инвестировать в такого рода проекты, так как сейчас это очень дорого, и в текущей конъюнктуре рынка трудно окупаемо. Но в любом случае мы уже решили для себя, что определенные предприятия будут оснащены солнечными батареями для покрытия собственных нужд».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

**Ограниченные финансовые ресурсы** имеют значительное влияние, потому что дистрибьюторы (те же самые аптеки) сидят в долгах и живут только за счет того, что мы даем отсрочки. Если бы все компании перешли на предоплату, на рынке случился бы коллапс. **Инфраструктура** влияет – хотелось бы побольше электричества и интернет побыстрее. Но инфраструктура – это не только мощность электричества, это еще и возможность транспортного сообщения, а дороги в Казахстане плохо развиты, как и железнодорожный транспорт, только авиасообщение в последние несколько лет улучшилось».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«**Недостаток навыков у сотрудников.** На рынке Казахстана происходит коллапс трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы «перекатываются» из компании в компанию, люди меняют работу почти мгновенно, и это не всегда связано с величиной заработной платы. Мы очень много вкладывали в развитие сотрудников своей компании, и многие из них поменяли даже страну проживания. Новых сотрудников, учитывая специфику нашего бизнеса, необходимо обучать, дошлифовывать, это касается многих направлений – маркетологов, разработчиков. Многие работники стали придавать большее, чем раньше, значение условиям труда, требовать смешанный либо удаленный график работы, предъявлять более высокие требования к работодателю. Приходится выбирать из того предложения, что представлено на рынке труда, и подтягивать новых сотрудников до определенного уровня.

**Нормативно-правовая база** – умеренное влияние. Для меня не совсем понятна политика государства в нормативно-правовой части. Существует два фактора давления – это стоимость денег для бизнеса и налоговая политика, которая сейчас меняется не в лучшую для локальных инвесторов сторону. Все это неблагоприятно влияет на бизнес. Урегулировать это может только государство. Сейчас мы чувствуем на себе это влияние не очень сильно, но в случае развития на территории республики и за рубежом такое давление будет ощущаться».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«**Отсутствие поддержки** со стороны внутренних заинтересованных сторон – ограниченная степень влияния. Если внутри нашей локальной компании бюрократических препон практически нет, то со стороны головного офиса такое явление имеет место. Это огромная компания с достаточно сложным механизмом принятия решений, соответственно, часто нам сложно найти оперативную поддержку своих инициатив внутри этой огромной структуры.

**Недостаток навыков у сотрудников** – большая степень влияния. Кадровый голод как был, так и остался серьезной проблемой, мы учим людей, которые к нам приходят, учим достаточно долго, не у всех получается, кто-то уходит в другие компании. На рынке нет квалифицированных специалистов с определенным набором навыков.

**Нормативно-правовая база** – большая степень влияния. Мы ждем, что она появится, отсутствие этой базы – лазейка для недобросовестных конкурентов. Если мы работаем по жестким нормам и правилам и пытаемся доказать и нашему конечному клиенту, и экспертизе, что это важно и так должно быть, то конкуренты идут по пути наименьшего сопротивления. Если нет норм, то можно продать что угодно, выдав это за качественный продукт. Если это будет продолжаться, если государство не предпримет действий в этом направлении, нам придется либо скатываться до уровня недобросовестных конкурентов, либо продолжать бороться с ветряными мельницами, сколько хватит сил».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

**Отсутствие технологических возможностей на рынке.** На рынке нет цифровых продуктов, которые глобально уже доступны, и мы, конечно, страдаем от этого. Мы могли бы быстрее все реализовывать. Те же чаевые мы смогли реализовать пока только через ApplePay, потому что в Казахстане нет «бесшовного» опыта по чаевым, никто не сделал этого до сих пор, хотя в России им уже лет десять пользуются.

**Трудности с привлечением капитала.** С моим объемом можно было бы уже выдавать займы под бизнес, то есть под денежные потоки, но у банков сложности с этим.

**Недостаток навыков у сотрудников моей компании.** Постоянно не хватает навыков, приходится привозить людей. На данном этапе не хватает топ-менеджмента – я ищу цифровых маркетологов, «операционщиков» на grossery. Мы отовсюду привозим специалистов, но в большей степени это Россия – они самые дорогие, но и самые качественные. И потом, рубль падает, и мне это на руку – я могу предложить конкурентные условия».

**Аскар Байтасов**  
abr

«**Недостаток навыков у сотрудников** – ограниченное влияние. Ни у кого нет опыта запуска проектов в США или Саудовской Аравии, этот опыт приходится покупать, и мы нанимаем местных специалистов или специалистов, у которых был опыт работы в этих странах, а это очень дорого».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Я искоренил **правление**, потому что оно начало заниматься бюрократией. Это вопрос неготовности менеджеров быть коллегиальным органом и их абсолютной незрелости. У нас 70% клиентов находится в районных центрах и дальше, поэтому **проблемы с инфраструктурой** оказывают сильное влияние. Перед отгрузкой приборов (магнитно-резонансных томографов, компьютерных томографов) мы заполняем чек-лист и видим, что на местах нет ни нужной мощности электричества, ни помещений, ни специалистов. В этом году мы решили, что будем выделять деньги из своей чистой прибыли, чтобы инсталляция приборов все-таки происходила и будем заранее готовиться, выезжать на инспекцию мест установки сразу после подписания договора на поставку, а не ждать каких-то действий от покупателя».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

**Бюрократические процессы внутри компании** – большое влияние. Когда компания растет, бюрократические процессы неизбежны. Любой человек хочет жить и работать в предсказуемой системе, в зоне комфорта, и бюрократия – это не плохо, вопрос в том, какая она, динамичная, адаптивная или застывшая. Если у нас меняется рынок, перестройку нам надо начинать с себя, и здесь без трансформации бюрократических процессов не обойтись, чтобы грамотно поставить задачи перед командой и добиться успеха в условиях изменений.

**Отсутствие технологических возможностей в компании** – большая степень влияния. Потребители очень чувствительны к изменениям, к новинкам, а мы, производители из постсоветских стран, к сожалению, находимся не на острие мирового технологического прогресса. К этому не нужно привыкать или адаптироваться. В конкурентной борьбе технологическая неопределенность развивает хорошую рыночную хватку и желание, наоборот, усиленно внедрять инновации. Мы в целом привыкли работать в режиме неопределенности, и для тех, кто вышел из СССР, это хороший навык для того, чтобы быстро учиться, делать трансфер лучших практик, побеждать западных конкурентов их же оружием.





«**Ограниченные финансовые ресурсы.** Мы за 30 лет кропотливого труда создали у себя устойчивость нашего платежного баланса на уровне международных компаний за счет того, что не тратили лишнего, другого пути не было. Проблема в том, что без проектного финансирования, торгового финансирования, экспортного финансирования, того, чем в полной мере пользуются твои западные и российские конкуренты, ты не обойдешься. В России, Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане рынок капитала формируется в прогосударственном формате, и это может быть зоной риска. В Казахстане государство проявляет понимание, холдинг «Байтерек» создает качественные финансовые продукты. Администрирование их получения рынком может осуществляться по-разному, но сами продукты очень адекватные. Есть и другой вопрос – финансирование проекта не всегда можно получить в соответствии с технологической и конкурентной сутью самого проекта, например, с задержкой по времени. В конкурентном мире обостряется фокус на всех важных аспектах, и рынки капитала должны реагировать на это тоже. Поэтому для себя мы решили: под те проекты, сроки реализации которых можно отложить, мы можем дожидаться финансирования со стороны государства. Проекты же чувствительные ко времени их реализации финансируем сами или с помощью других источников. С другой стороны, государственные структуры приходят к нам, когда у них есть необходимость опробовать свои финансовые продукты на надежном партнере и на конкурентных рынках.

**Отсутствие поддержки со стороны внутренних заинтересованных сторон вашей компании** – умеренное влияние. Мы понимаем, что это большая угроза и стараемся минимизировать это. Твой самый большой конкурент – это ты сам, и это справедливо и в отношении компаний.

**Недостаток навыков у сотрудников компании** – большое влияние, эта проблема характерна для любой компании, заточенной на технологичность. Дело не в том, что у сотрудников не хватает базовых навыков, но в том, что в новых обстоятельствах постоянно нужно формировать новые или адаптировать имеющиеся навыки. Над этим нужно постоянно работать.

**Конкурирующие операционные приоритеты внутри компании** – большое влияние. С одной стороны, в перспективе нескольких лет ты должен расти, и необходимо вкладываться в этот рост уже сейчас, но в конкретный сегодняшний момент времени ты должен собирать деньги и сохранить их, потому что время волатильное и непростое. В этом есть конкретное противоречие. Это влияет на управленческие решения».

**Кайрат Мажобаев**  
RG Brands

«**Бюрократические процессы в компании** – умеренное влияние. У обывателя бюрократия в основном вызывает негативные эмоции, но в целом это вещь полезная, которая обеспечивает контроль над рисками. Но у нее есть обратная сторона, это замедление процессов, и в этом плане бюрократия однозначно влияет на деятельность компании. Чем больше компания становится, тем большую роль в ее деятельности играет бюрократия, но другого пути пока нет. Альтернативой бюрократии может служить цифровизация, во многом с использованием искусственного интеллекта. Мы в этом убедились на примере сегмента госуслуг, где цифровизация успешно заменила бюрократию.

**Отсутствие поддержки со стороны внутренних заинтересованных сторон** – ограниченное влияние.

Мы пока не настолько большие, чтобы было слишком много внутренних стейкхолдеров, интересы которых могли бы оказывать слишком сильное влияние.

**Недостаток навыков у сотрудников** оказывает умеренное влияние всегда, потому что любое изменение означает выход в зону неопределенности. Скорее всего, мы компетентны сейчас, а не потом. В процессе изменений и компании, и сотрудники накапливают новые навыки, учатся им».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«**Ограниченные финансовые ресурсы** – раньше я считал, что это основной тормоз, но со временем пришло понимание, что мне приходит ровно столько денег, сколько нужно, чтобы правильно ими управлять. Так что я бы говорил об умеренной степени влияния финансовых ресурсов. Основным ограничивающим фактором в создании, реализации и сохранении стоимости является человеческий капитал».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«**Ограниченные финансовые ресурсы** – умеренное влияние. Отсутствуют доступные кредиты с приемлемыми и привлекательными условиями, поддержка МСБ со стороны банков.

**Недостаток навыков у сотрудников** – подобная проблема есть, и она оказывает ограниченное влияние. За последние годы уровень квалификации сотрудников на кадровом рынке значительно упал, приходится уделять особое внимание обучению, повышению квалификации и наставничеству. Хотя, для сравнения, наша компания принимала на работу сильных сотрудников из других стран, которые переехали в Казахстан после начала конфликта в Украине, и по уровню подготовки сотрудники нашей компании практически не отличались. Корпоративная кадровая политика и система менеджмента качества, качественный управленческий подход играют большую роль в данном вопросе».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«По мере роста компании **бюрократические процессы** становятся одним из аспектов, на которые нам нужно взглянуть заново и предотвратить излишнюю бюрократизацию. Мы это почувствовали в 2023 году в связи с ростом бизнеса, увеличением количества отделов и франчайзи-партнеров.

**Ограниченные финансовые ресурсы** – мы видим, что в Казахстане плохо выдаются кредиты, займов нет, поэтому мы выбрали путь развития без привлечения инвестиций.

**Недостаток навыков** – если что-то не получается, то это чаще организационная ошибка, а не отсутствие компетенций. Если задача поставлена правильно и сформирована правильная команда, то сделать можно почти все.

**Конкурирующие операционные приоритеты** – есть основная бизнес-модель, которая мешает каким-то инновационным идеям становиться продуктами, и мы это решаем за счет создания разных компаний, стартапов».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«**Технологические возможности.** Мы сейчас недостаточно внимания уделяем R&D в области искусственного интеллекта и алгоритмов больших данных. С нашей системой работает человек, и мы в большой степени можем алгоритмизировать его действия. Мы многое можем делать, но исполнители для этого технологии, которые доступны на рынке. **Нормативно-правовая база.** Основная проблема в том, что мы находимся в Евразийском союзе, где на многие решения оказывает влияние Россия и ее интересы. Это касается стандартов шифрования, передачи документов и так далее. Россия вводит свои стандарты, несмотря на то, что уже имеются на рынке, и наше правительство тоже двигается в этом фарватере. С учетом того, что сейчас России будет сложно взаимодействовать с мировым сообществом, есть определенные риски. Поскольку мы основной поставщик для государства, мы связаны с формированием нормативно-правовой базы, и мы видим ограничения».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«**Бюрократические процессы** – ограниченная степень влияния. У меня есть прямой доступ к акционеру, и это позволяет нам работать очень продуктивно, избегая бюрократических задержек. У нас есть наблюдательный совет, представляющий интересы акционера. Они проверяют решения акционера. Наблюдательный совет оценивает финансовые и юридические риски. Главное, чтобы это было законно, потому что финансовая невыгодность может привести к нулевому результату. Но даже ноль – это хорошо, особенно если это проект для улучшения имиджа, который впоследствии может стать прибыльным. Это позволяет нам сократить бюрократию в нашей цепочке принятия решений».

**Отсутствие поддержки со стороны внутренних заинтересованных сторон** – умеренное влияние.

У нас есть сотрудники, которые уже много лет работают со мной, но они склонны к консерватизму из-за возраста. Им трудно меняться. Молодые коллеги готовы идти со мной на риск и принимать вызовы, в то время как те, кто работает у нас давно, важна стабильность. Они предпочитают устоявшийся порядок. Они ценят финансовую стабильность, но я объясняю, что даже эти небольшие изменения могут принести больше выгоды, чем попытки оставаться на месте и сохранить привычный порядок».

**Проблемы с инфраструктурой** – значительное влияние. Наш клуб расположен в центре города, и у нас часто отключают электричество и воду. Когда я строил клуб, я подписал два договора на подключение: один через отель «Риксос», другой – напрямую через городскую инфраструктуру. У отеля «Риксос» есть отдельная точка подачи энергии. Даже когда отключают электричество как в отеле, так и в городе, у нас есть дизельный генератор, но его запаса хватает только на 3 часа основного освещения. Однако такие отключения происходят часто. Городская инфраструктура не предназначена для такого количества потребителей. Она рассчитана на 800-900 тысяч жителей, в то время как у нас официально 2,5 миллиона. Например, есть дом старого типа, похожий на «хрущевку», который сносят, чтобы построить многоэтажный дом для количества жителей, большего в 10 раз, но инфраструктура для обеспечения энергией остается та же самая. Прежде чем начать строительство, нужно обеспечить соответствующую энергетическую поддержку, но этого часто не делают».

Это приводит к проблемам с водоснабжением, канализацией и т.д. Многие новостройки сталкиваются с проблемами: отсутствие тепла, воды и других коммунальных услуг. Застройщики выполняют все формальности, но реальные проблемы остаются».

**Валихан Тен**  
Krida

«Несмотря на то, что мы являемся частью крупной международной компании, наша модель достаточно гибка, что способствует быстрому принятию большей части решений на местах. Если посмотреть на динамику наших показателей за последние годы, можно увидеть, что бизнес себя чувствует успешно. При этом у нас есть очень хорошо работающий внутренний процесс, который позволяет нам заниматься операционным управлением в перспективе 12-24 месяцев, распределять приоритеты и адресовать вызовы».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«**Недостаток навыков у сотрудников** я оцениваю как умеренный. На различных позициях возникают проблемы с профессиональным образованием, особенно в области ресторанного менеджмента. В стране отсутствуют курсы или программы, специально направленные на обучение ресторанного менеджмента. В сравнении с поварскими навыками, которые могут быть получены относительно легко, обучение ресторанного менеджмента представляется сложным и специфическим, что создает определенные трудности в заполнении этой ниши».

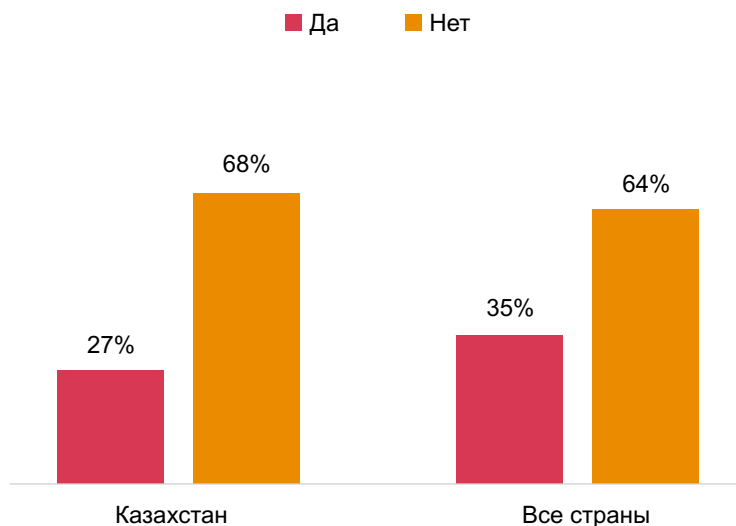
Нам всегда мешает **нестабильность цепочки поставок**. У нас всегда были и остаются проблемы с продукцией, особенно с мясом. Мы собираем его со всего Казахстана. В настоящее время мы закупаем большую часть у KazBeef и российской компании «Деметра», которая является частью «Мираторг». Их завод расположен где-то в Барнауле или Омске. В Казахстане есть достаточно мяса, но оно разного качества. Важно, чтобы всегда было однородное качество, но сегодня мы получаем одно качество, завтра жирное, послезавтра постное, а послепослезавтра с жилами. Российские поставщики как-то смогли обеспечить стабильное качество».

У нас повсеместные проблемы с электроснабжением. Мы сталкиваемся с трудностями в увеличении электроэнергии: либо это стоит огромных средств, либо ее просто нет. Эта проблема актуальна как для Алматы, так и для Астаны. Городские власти должны строить новые электростанции для усиления энергосистемы. С увеличением числа построенных домов становится ясно, что существующих энергетических ресурсов недостаточно. Новые подстанции необходимы, так как старые подвергаются поломкам и возгораниям. В жилых домах также не хватает электроэнергии. Например, у нас есть помещение, которое требует дополнительных 50 киловатт, но вокруг отсутствует электроснабжение в принципе. Даже за деньги невозможно получить электроэнергию, так как нет подстанций, а все высокие дома уже подключены».

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

## Совершенные и планируемые крупные приобретения бизнеса

Совершала ли Ваша компания крупные приобретения (более 10% активов) за последние три года?



«Это нас (Прим.: глобальную STADA) будут покупать. Наши собственники уже объявили, что ищут покупателя, инвестиционные фонды уже смотрят, как «выйти». Когда и в какой форме это будет сделано – непонятно, но на нашу операционную деятельность это никак не влияет».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Мы приобрели базу в Алматы для расширения складских, офисных площадей, площадей под шоурум и производство. Это приобретение осуществлялось через нашу дочернюю компанию, но мы покупали целенаправленно под нашу компанию, чтобы потом инвестировать в строительство и модернизацию базы. Мы будем финансировать проект, с 2024 года начнем проектирование и строительство».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Одной из наших крупных покупок за последние три года была земля – 9 гектаров. Мы начали проводить разрешительные документы и находимся на стадии масштабного строительства».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«В целом мы постоянно смотрим различные предложения по возможным инвестициям. Нашими самыми большими приобретениями за последние три года были приобретения в секторах машиностроения и гостинично-ресторанного бизнеса».

Стоит отметить, что индустрия гостинично-ресторанного бизнеса не является ключевым направлением для нашего холдинга, однако мы рассматриваем это как интересную инвестицию в рамках развития городской инфраструктуры и сохранения культурных ценностей, так мы приобрели гостиницу «Алма-Ата». Эта гостиница является исторически значимым местом для горожан, особенно коренных жителей и гостей Алматы. Да, мы четко понимаем, что это долгие инвестиции, тем более с учетом того, какие капитальные вложения мы уже сделали и продолжаем делать. Но в рамках принятия решения важным фактором также был сам объект и его культурная значимость. На момент покупки номерной фонд составлял 160 комнат, мы планируем сделать 120, расширив площади номеров. На сегодня мы уже вложили более пяти миллионов долларов США. Всего запланированы инвестиции в размере 30 миллионов долларов США.

Местные дизайнеры применили современные стандарты, взятые из практики крупнейших международных премиальных сетей отелей, включая специальные промышленные двери для отелей, предназначенные для частого пользования, правильную звукоизоляцию во всех комнатах, а также высокое качество постельного белья, матрасов и кроватей. Я сам очень много путешествую, и комфорт зависит от многих мелочей, но основным является сон, поэтому мы уделили этому максимальное внимание».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Крупных приобретений не было, но мы реализовали большой проект за счет собственных инвестиционных средств и включили его в актив компании, в результате чего он увеличился более чем на 2,5 млн евро. Этот проект больше относится к социальным. Мы построили и ввели в эксплуатацию автомобильную газонаполнительную компрессорную станцию (АГНКС) в г. Талдыкорган и заправляем компримированным природным газом городские пассажирские автобусы. Изначально планировалось, что мы развернем сеть АГНКС по Казахстану, но, к сожалению, пока из-за ограниченной добычи природного газа мы приостановили продолжение проекта. Производимый метан на нашей АГНКС – достаточно «чистый» газ: природный газ по магистральной трубе поступает в нашу АГНКС, затем происходит очистка газа, осушка, компримирование до давления 200-250 атмосфер, загрузка в аккумуляторы и заправка автобусов. Как результат у автобусов практически безвредные для экологии нулевые выбросы. При этом цена газового топлива получается в разы дешевле по сравнению с дизелем или бензином».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Как таковых активов у нас нет, у нас растет франчайзинг, это больше продажа интеллектуальной собственности. Наш актив – это люди, но если сеть рассматривать как единое целое, то она постоянно покупает новое оборудование».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«У нас была сделка M&A в Шымкенте с местной торговой сетью «Фиркан», в Ташкенте – с Carrefour. Дальнейшее развитие бизнеса в Узбекистане зависит от стратегии, которая ежегодно корректируется наблюдательным советом. Я слабо верю в суперуспешные чисто офлайн-бизнес-модели и с определенным скепсисом смотрю на старт в новых нишах».

Я думаю, мы показали хороший пример, как можно построить успешный онлайн-канал с помощью экспертизы офлайн-ритейла и главного маркетплейса страны».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В 2023 году мы приобрели 50 новых самолетов. Такой крупный закуп мы совершаем каждые 5 лет. Самолеты не аллокированы на конкретную страну».

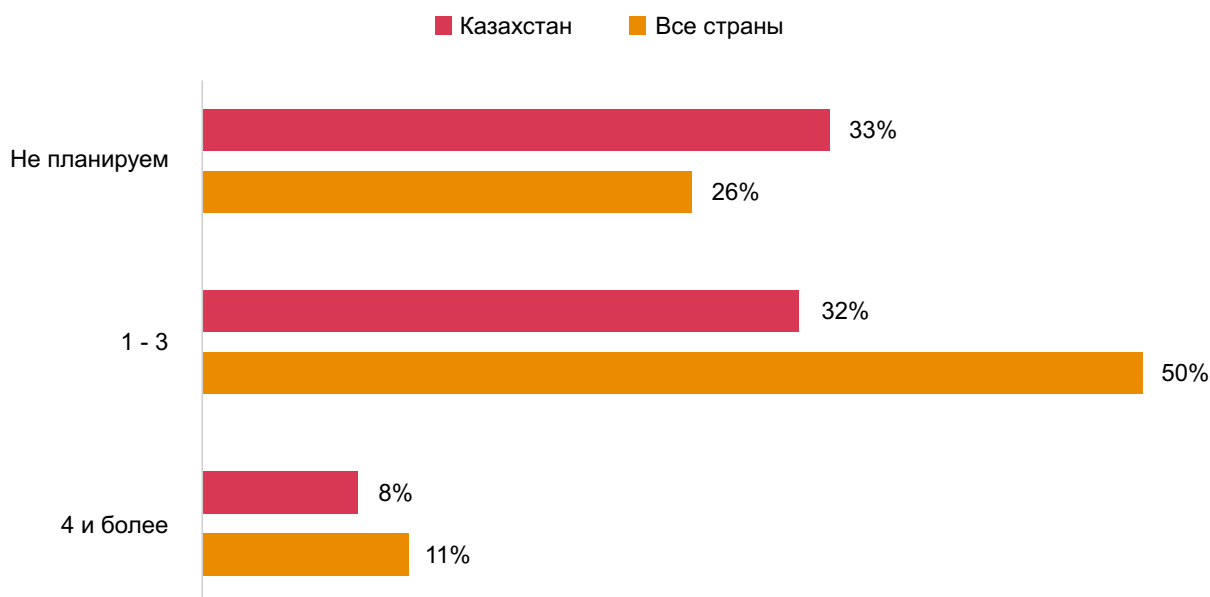
**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai

«Мы активно приобретали новое фитнес-оборудование и вложили большие средства в проведение ремонтных работ, так как находимся в процессе полного обновления. Старое оборудование мы либо продаем, либо обмениваем по программе trade-in. Мы меняем оборудование по частям, поскольку уже обновили некоторые его компоненты. Мы всегда следим за состоянием оборудования и обновляем его каждые 3-4 года. Некоторые аппараты морально или физически устаревают – например, беговые дорожки или эллипсы. Если появляются новые технологии, которые нас интересуют, мы используем программу trade-in для обновления».

Мы расторгли договор с франшизой и теперь у нас фитнес-клуб совершенно нового поколения, он уникальный – Krida. Мы разработали маркетинговую стратегию. Эту идею я вынашивал долгое время, и когда понял, что это необходимо, мы наняли компанию для разработки названия и нашего бренд-компаса. Мы разбили его на сегменты и добавили новые инструменты, все это воплощено в названии нашего нового клуба. Мы даже разрабатывали цветовую гамму и дизайн исходя из бренд-компаса. За это мы заплатили огромные деньги».

**Валихан Тен**  
Krida

## Сколько приобретений Ваша компания планирует совершить в ближайшие три года?





«У нас амбициозные планы на будущее. После завершения проекта по строительству завода в Алматы мы планируем запустить гастроцентр в Астане. Это новый формат для нашей страны, он будет совмещать концепт ресторана и фермерского рынка свежих продуктов».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«В принципе, рассчитываем на два приобретения. Первое – территориальное, полностью из Казахстана производителю работать в том же Узбекистане немного тяжело, в регионе все время меняются регулирование и условия, и эффективность работы из другой страны от этого неминуемо снижается. Второе – ростовое, для развития ключевых продуктовых категорий. Например, сегодня растет рынок энергетиков, он почти догнал сегмент колы и «отъедает» долю у многих других категорий. Если кто-то из производителей согласится продать свой бизнес в этом сегменте, мы рассмотрим такую возможность. Приобретения ускорят развитие компании – то, на что могло бы уйти 4-5 лет, мы сделаем за 1-1,5 года. Если в рамках ЕАЭС или Центральной Азии появятся изменения в регулировании, например, тех же энергетических напитков, то мы соответственно скорректируем стратегию».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Мы абсолютно точно понимаем, что сами все сделать мы, к сожалению, не сможем, при этом у нас есть четкое понимание, куда непосредственно движется сам рынок, а также что будет нужно нашим клиентам. И если мы находим решение, которое соответствует нашей стратегии, то мы не против партнерств. В прошлом году мы закрыли две сделки с двумя технологическими компаниями AdTech-направления, опыт исключительно позитивный. Поэтому в следующие три года не исключаем новые инвестиции уже в новые проекты».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Затрудняюсь ответить, будет зависеть от ситуации. У нас нет стратегии роста через M&A в настоящий момент. Если рассматривать выход в западные регионы, встает вопрос, покупать местных игроков или нет, и ответ неочевиден. Мы планируем начать работать онлайн в западных регионах, посмотреть процент цифровизации, и возможно, смысла в покупке местного игрока не будет, окажется предпочтительнее развиваться через органический рост».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Два приобретения. У нас разработана большая стратегия до 2030 года, она связана с большими изменениями, которые затронут всю группу компаний и с последующими приобретениями, которые мы запланировали на ближайшие 3-5 лет».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

Мы рассматриваем вариант поглощения конкурентов на локальном рынке, но пока это находится на стадии идеи. Мы делали предварительную оценку, но не уверены, что это даст нам бенефит, пропорциональный инвестициям.

Компания получит конкурента с его проблемами, пакетом поставщиков и дилеров, но конкурируя в свободном поле, мы получаем лучшие результаты, чем могли бы получить с поглощением. Но мы думаем о таком сценарии, хотя и не видим компанию, приобретение которой даст нам дополнительную ценность».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Мы планируем органический рост. Это связано с нашей стратегией – мы разрабатываем свои продукты: активно расширяем цифровые продукты и офлайн-бизнес. Цифровые продукты мы разрабатываем уже три года, сейчас вывели это в отдельную компанию и продаем на рынке наш софт. То есть abt+, который мы сделали для себя, сейчас в том же виде продаем другим компаниям. Я вижу в этом большие перспективы в будущем, но инвестиции будут «длинные»».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Планируем реализовать пару проектов. В рамках одного из них – привлечение инвестиций в размере около 500 млн евро из Европы и Азии, и этот проект как раз, думаю, будет рассчитан на 3-4 года».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«У нас постоянный рост за счет приобретения всего – от стройматериалов до фитнес-оборудования».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«В прошлом мы закупили часть оборудования, на этот год планируем приобрести его не только для фитнеса, но и для медицинских целей. У нас четыре основных направления – медицина, оборудование, обучение и бассейн. Цены меняются в соответствии с экономикой Казахстана. У меня всегда была «подушка безопасности», специальный фонд для закупки оборудования. Все изменения, которые мы сейчас вносим, не влекут за собой повышения цен для наших клиентов. Это все оплачивается из средств акционеров. Мы не учитываем эти расходы в стоимости карт – цены на карты зависят только от себестоимости продукта. Мы долгие годы формировали этот фонд для обновления, потому что мы всегда планировали регулярные ремонты без значительного простоя. У нас есть крупный резервный фонд, который мы держим в депозитах, в валютных счетах, чтобы обезопасить его от инфляции. Это отдельные средства, специально выделенные на эти нужды. Возможно, они не будут направлены на новые проекты, но они точно предназначены для крупных капитальных ремонтов».

**Валихан Тен**  
Krida

«У нас есть планы по приобретению большого производственного цеха площадью 1200-1500 квадратных метров. Это производственное помещение, и я не думаю, что оно будет стоить очень дорого. В различных городах у нас уже функционируют фабрики-кухни, которые поставляют полуфабрикаты для всех наших ресторанов. Например, мясо или стейк закупают в виде туши или полутуши, и оно должно пройти обработку. В каждом ресторане невозможно проводить такие операции, поэтому это выполняется в специализированных местах, где продукты обрабатываются, вакуумируются и затем распределяются по ресторанам. Например, с курицей поступают следующим образом: покупается целая курица, которая затем разделяется на части, такие как крылышки, ножки, филе.

Филе обрабатывается с использованием технологии су-вид. Это погружение продукта в ванночку с водой с термостатом, который поддерживает температуру на уровне 63 градуса. Куриное филе маринуется, упаковывается в целлофан, вакуумируется, и благодаря этому процессу оно становится невероятно сочным. Такая технология разрушает волокна мяса, делая его мягким, при этом не сворачивая белки и сохраняя большинство полезных веществ. Особенно важно, что су-вид помогает сохранить сок, что делает грудку курицы весьма влажной и вкусной. Это инновационная французская технология приготовления продуктов».

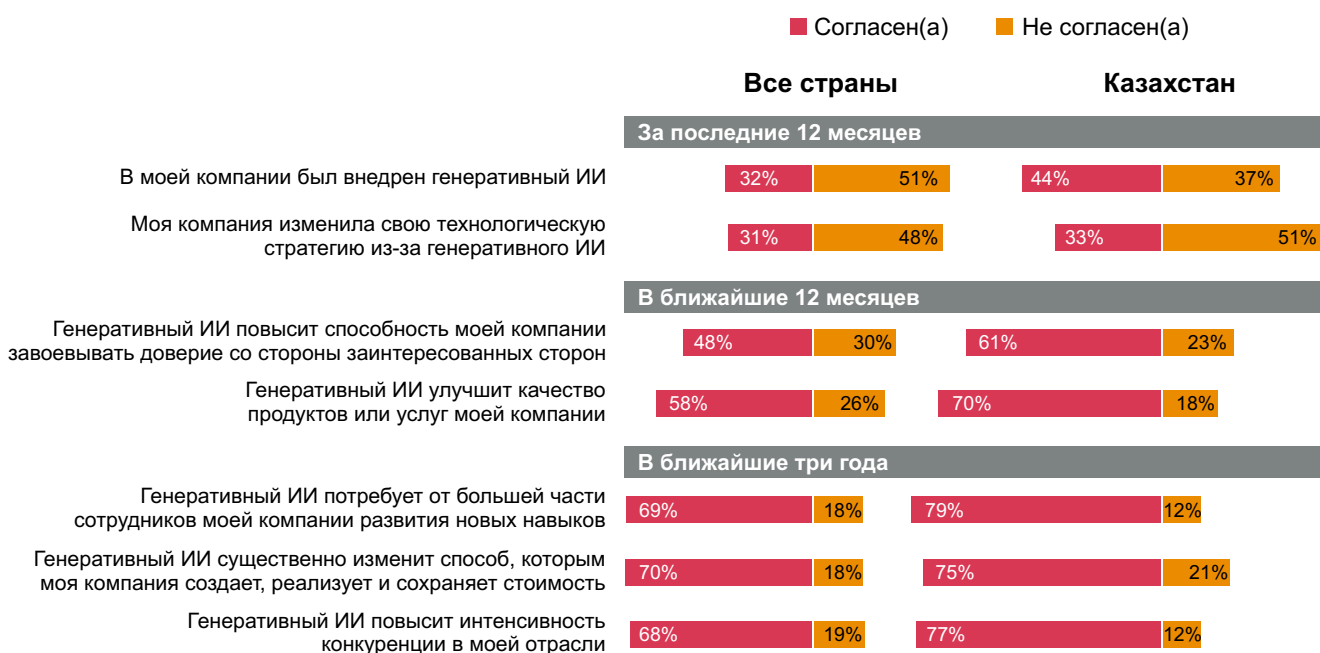
**Юрий Негодю**  
сети ресторанов «BAO noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»



# Генеративный искусственный интеллект и бизнес

В этом году в нашем исследовании рассматривается генеративный искусственный интеллект, обладающий всеми признаками технологии, способной существенно изменить текущую и привычную работу компаний и жизнь людей. Более половины респондентов согласны с тем, что генеративный ИИ улучшит качество их продуктов или услуг как в мире (58%), так и в Казахстане (70%) в перспективе 12 месяцев. Несмотря на это, пока только 32% респондентов в мире и 44% в Казахстане уже внедрили генеративный ИИ, большинство руководителей компаний ожидают увидеть его преобразующий потенциал в течение следующих трех лет. В целом в краткосрочной перспективе руководители ожидают достаточно положительных эффектов для бизнеса от генеративного ИИ. К ним относятся увеличение доверия со стороны заинтересованных сторон, повышение эффективности рабочего времени и рост доходов. Генеративный искусственный интеллект уже может преобразовать бизнес-модели, рабочие процессы и перестроить некоторые отрасли, но по мнению респондентов, в перспективе года он значительно повышает риски киберугроз (Казахстан – 64%, мир – 65%), распространения дезинформации (Казахстан – 56%, мир – 52%), а также гражданскую правовую ответственность (Казахстан – 60%, мир – 46%).

## Насколько Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями о генеративном ИИ?



«Мы активно развиваем ИИ, чтобы постоянно улучшать наши услуги. Например, наш виртуальный ассистент отвечает на вопросы наших любимых клиентов и делает работу за почти 1500 людей.

Я абсолютно согласен, что в ближайший год с помощью генеративного ИИ мы сделаем сервисы Kaspi.kz еще лучше и удобнее.

Я абсолютно согласен, что в ближайшие три года генеративный ИИ потребует не только от большей части сотрудников развития новых навыков, но и от всех нас».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«За последние 12 месяцев наша компания не изменила стратегию из-за генеративного ИИ, но мы его используем очень активно. В ближайшие три года генеративный ИИ потребует от сотрудников моей компании новых навыков – умеренно согласен.

В 2022-2023 годах генеративный ИИ использовало ограниченное количество людей в ограниченном количестве процессов, в большей степени это продуктивно-точные вещи. В общей массе 90% специалистов его не используют для работы. У нас в компании разный персонал – разработка, маркетинг и коммуникации, сервисные отделы. Для технических специальностей генеративный ИИ используется активно. Что касается упрощения работы технических отделов, это делает техническая команда. Для технических специальностей генеративный ИИ действительно имеет большое значение и сильно влияет на их работу, является частью их ежедневной рутины. Для сотрудников сервисных отделов, служб маркетинга и коммуникации это не настолько ключевая история».

**Максим Мельник**  
Satu.kz



«Мы только начинаем исследовать потенциал генеративного искусственного интеллекта. Мы уже применили его в маркетинге и фитнесе, но не во всех подразделениях компании. Я провел исследование, в рамках которого один спортсмен готовился к участию в «Алматы марафоне» с помощью искусственного интеллекта. Результат меня поразил: спортсмен из велоспорта, никогда не бегавший, поставил себе цель пробежать марафон за 3:40 и сделал это за 3:38. Он даже вел видеоблог на YouTube и вел дневник своих тренировок. Были некоторые сбои в работе ИИ, и я думаю, это из-за неправильных вводных данных от спортсмена. Это демонстрирует потенциал ИИ: он разработал программу тренировок, рациона питания и мотивационную поддержку. Я говорю нашим тренерам, что может наступить момент, когда ИИ заменит нашу профессию. Однако единственное, чего ИИ не сможет заменить, это человеческое чувство эмпатии. Но здесь другая проблема: мир меняется, новые поколения становятся интровертами, им не нужно то же, что было нужно нам. Они по-другому воспринимают эмпатию, но мы должны учить их, что эмпатия важна. Я тренирую не много людей, в основном главных руководителей крупных компаний, людей 55-63 лет. Они ценят эмоциональный контакт, они не ищут знаний, они хотят чувствовать поддержку и внимание. Они готовы оплачивать это. Например, когда он обнял меня, это для него было важнее, чем мои знания. Если ты можешь быть эмпатичным тренером, это будет важнее для них, чем твои знания. Искусственный интеллект может заменить знания, но не сможет передать человеческую эмпатию».

**Валихан Тен**  
Krida

«За последние 12 месяцев в моей компании был внедрен генеративный ИИ – умеренно согласен. По всей компании мы не внедрили, но в Алматы тестируем активно. В ближайшие три года генеративный ИИ повысит интенсивность конкуренции в моей отрасли – немного согласен. Для нашей отрасли это больше support-продукт, не дисраптор дисраптер. Появился data science, и мы получили возможность работать с данными, появились технологии, которые позволяют быстрее обрабатывать и анализировать информацию, но опять же трудно говорить о том, что эти технологии радикальным образом изменили основной бизнес».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Я умеренно не согласен, что генеративный ИИ повысит способность нашей компании завоевывать доверие со стороны заинтересованных сторон. По моему мнению, наоборот, нужно будет доказывать, что это что-то настоящее, а не искусственно созданное. В ближайшие три года генеративный ИИ существенно изменит способ, которым моя компания создает, реализует и сохраняет стоимость – немного согласен. Искусственный интеллект будет хорошим помощником, но что-то существенно изменить в ближайшие три года он не сможет».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Многое определяется сферой использования генеративного ИИ. В создании текстов очень помогает ChatGPT, это экономит много времени. Но дело в том, что после многократных итераций генеративный ИИ начинает потреблять собственный контент. Если сейчас он работает на контенте, созданном людьми, то в будущем он все больше и больше будет формироваться исходя из собственного контента, и в результате могут возникнуть неоднозначные ситуации, несоответствующие действительности тексты и изображения. Об этих рисках не задумываются, но я считаю, что необходимо ограничивать выброс контента или уменьшать контент, сформированный ИИ, чтобы в будущем он не обращался сам к себе. В компании генеративный ИИ немного использует департамент маркетинга. Генеративный ИИ может увеличить распространение дезинформации, гражданско-правовую ответственность, риск киберугроз в перспективе 12 месяцев – не согласен. Пока не набралось критической массы использования генеративного ИИ, чтобы появились такие прецеденты. Я почти уверен, что в будущем необходимо будет прорабатывать практически все риски, связанные с искусственным интеллектом. По мере возникновения рисков начнется формирование защитных механизмов на уровне разработчиков и государств».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«За последние 12 месяцев генеративный ИИ не был внедрен в нашей компании. Он может быть полезен нам лишь отчасти. Возможно, в некоторых областях деятельности генеративный ИИ полезен и нужен, но я пока не знаю, как мы можем применить его у нас. Возможно, генеративный ИИ сможет помочь нам в подготовке расчетов, коммерческих предложений, в выявлении ошибок в расчетах, но не могу сказать, насколько хорошо он справится с этой задачей. В ближайшие три года генеративный ИИ существенно изменит способ, которым компания создает, реализует и сохраняет стоимость – немного согласен. Какие-то процессы станут проще, какие-то участки работы он сможет разгрузить, позволит выполнять определенную работу проще и быстрее, но в ограниченной степени. В ближайшие три года генеративный ИИ повысит интенсивность конкуренции в отрасли – немного согласен. Использование ИИ, по моему мнению, будет востребовано в части анализа ценообразования, и я думаю, мы к этому придем».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Внедряем ИИ в данный момент в цифровые продукты, в abr+. Хотим автоматизировать для гостя процесс выбора ресторана на основе предпочтений».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Мы используем ИИ в некоторых сервисах – например, в приложении есть функция помощи с выбором техники».

**Дмитрий Провкин**  
Sulprak



«За последние 12 месяцев у нас был внедрен генеративный ИИ. Мы используем генеративные сети по компьютерному зрению. Cerebra построена на них: мы воссоздаем мозг пациента, то, как он выглядел бы, если бы был здоров. Это метод, на основе которого мы делаем диагностику. В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ улучшит качество продуктов и услуг нашей компании – абсолютно согласен. У нас есть метрики, которые позволяют отслеживать, как меняется качество продукта с использованием генеративного ИИ, и эти метрики показывают огромный рост в качестве продукта».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Мы еще не внедрили генеративный ИИ, так как это требует четкого понимания, что это, как это работает, кто лучший в этом, как это нам поможет, где это применить, как обеспечить безопасность и сколько это стоит. На все эти вопросы нужны ответы. И нужны люди в компании, которые этим готовы заняться. Поэтому мы только на пороге своего нового цикла развития с учетом новых технологий, и наша технологическая стратегия еще не обновлена. При этом я согласен, что генеративный ИИ повышает скорость разработок, так как сейчас все построено на анализе больших данных. С помощью генеративного ИИ мы можем улучшить качество наших продуктов и услуг, поэтому этот вопрос будет рассмотрен в краткосрочной перспективе. Однако для нас важно, чтобы он был правильно внедрен и не создавал опасность для всех заинтересованных сторон».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ повысит способность моей компании завоевывать доверие со стороны заинтересованных сторон – немного согласен. Генеративный ИИ должен помогать решать стратегические вопросы, такие как обработка данных по рынку, выдача оптимальной матрицы решений, переработка данных из различных аналитических источников в единую информационную картину. Генеративный ИИ – это больше чем просто инструмент, который позволяет получить средние данные по рынку. В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ улучшит качество продуктов и услуг в моей компании – абсолютно согласен, это стратегическое решение, но вряд ли это произойдет в течение 12 месяцев. Думаю, что это вопрос 36–48 месяцев, генеративный ИИ должен охватывать комплексные масштабные вещи и процессы, например, модели налогового планирования, бюджетного планирования. Сейчас, например, мы вынуждены платить высокие штрафы за ошибки бухгалтерии, большие деньги уходят также на то, чтобы выяснить, в чем произошла ошибка».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

Генеративный ИИ – одна из тех вещей, которые могут делать революционные изменения, причем как в плюс, так и в минус для общества и для бизнеса. Я всегда говорю, что для руководителя очень важна этика, и с генеративным ИИ этика будет критична вдвойне, потому что это одна из тех технологий, которые сейчас вышли за рамки понятного регулируемого поля. Наше законодательство и общественные нормы формировались долгое время и были адекватны тем реалиям и технологиям, которые существовали раньше.

Сейчас генеративный ИИ вышел вперед, однако пока эта технология неконтролируемая. Нужно, чтобы у людей сформировалось новое понимание о том, как с ней жить, как работать, как защищать свои права и так далее.

Ту сущность, которую мы называем искусственным интеллектом, мы еще даже четко не определили. Она абстрактна, но мы наделили ее правами, и эти права могут превалировать даже над правами человека. Этический вопрос неизбежно встанет, когда мы будем прорабатывать вопросы взаимодействия с ИИ, определять границы ответственности человека и ИИ. Уже сегодня мы слышим про боевых роботов, созданных для того, чтобы убивать. Они снабжены ИИ, чтобы определять своих и чужих, но это всего лишь настройки, которые могут дать сбой или сделать свои, не совсем верные выводы... Как быть в этом случае? Автомобили-беспилотники должны уметь принимать решения в случаях, когда кто-то пострадал в ДТП. Это и финансовые алгоритмы, чьи действия способны обрушить фондовые рынки за минуту. Это и алгоритмы, влияющие на выбор человека при поиске информации или общении в соцсетях. ИИ очень быстро усваивает знания, которые человечество копило на протяжении тысячелетий, и это новая реальность. Мы начинаем с ней жить, и пока в этой жизни непонятно буквально все. Эта технология может повлиять на все аспекты нашей жизни, и влияние будет быстрым, сильным и неоднозначным. Любая технология нейтральна – все зависит от того, как ее используют. Если есть элемент самостоятельности, это должно регулироваться на уровне этики и культуры. Понятно, что сдерживать технологию нельзя, но нужно научиться правильно ею пользоваться.

Мы в нашей компании постепенно начинаем использовать ИИ в сфере дизайна и написания текстов, есть у нас и глобальная инициатива по его внедрению. Однако лично мне более близок традиционный подход, причем не столько с точки зрения эффективности, сколько с точки зрения поддержания себя в форме. И я категорически не согласен с тем, что в ближайшие три года генеративный ИИ существенно изменит способ, которым моя компания создает, реализует и сохраняет стоимость на рынке. Возможно, это то, во что мне просто хочется верить. Но одно я знаю точно: мы очень сильно связаны с людьми, а люди по своей сути инертны. И чтобы человек кардинально поменял свое поведение, ему нужно пройти определенный путь, который у всех занимает разное количество времени. Чем больше общество, в котором укоренились какие-либо привычки, тем дольше оно проходит эту петлю изменений. И в этом смысле наша традиционность пока помогает нам. Я поддерживаю идею изменений, но я за правильное отношение к ним с точки зрения сопровождения. Есть перемены, которые требуют глубоких изменений на уровне этики и ценностей, и ИИ – одна из них».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«За последние 12 месяцев генеративный ИИ был внедрен в нашей компании – умеренно согласен. Отдельные подразделения стали использовать генеративный ИИ. Не могу сказать, что мы делаем глобальные вещи, но используем его в переписке, в процессе поиска поставщиков оборудования. Пытаемся интегрировать отдельные процессы не на базе компании, а на базе работы отдельных сотрудников, которые решают упростить свою собственную работу внедрением ИИ».

«В ближайший год генеративный ИИ потребует от большей части сотрудников нашей компании развития новых навыков – умеренно согласен. На самом деле это потребуются от всех. Многие отрасли поменяются коренным образом. Мы консервативная отрасль, но и мы это увидим. На мой взгляд, элементы ИИ появятся в старом софте, интеграция произойдет в 1С, в CRM-системах, это будет контроль и подсказки, и это будет очень полезно. Нам предстоит всему этому научиться, и это будет интересно, хотя и нанесет большой удар по рынку труда. От себя могу сказать, что сам до конца не понимаю, насколько это применимо и масштабно.

В ближайшие три года генеративный ИИ существенно изменит способ, которым компания создает, реализует и сохраняет стоимость – умеренно согласен. У нас консервативный бизнес, но то, что генеративный ИИ будет влиять на способ создания и сохранения стоимости, однозначно. Мы сами не совсем понимаем, каким образом это влияние будет осуществляться, но оно будет происходить очень быстро.

Не думаю, что в ближайшие три года генеративный ИИ повысит интенсивность конкуренции в отрасли. Мы, скорее всего, будем применять стандартные продукты, которые улучшают и увеличивают эффективность, но не меняют коренным образом ситуацию в ней. В ближайшие три года мы будем осваивать навыки генеративного ИИ, учиться делегировать часть своих функций. А потом изменится многое».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«За последние 12 месяцев в вашей компании был внедрен генеративный ИИ – умеренно согласен. Мы не внедряли генеративный ИИ в конкретных отделах, чтобы это было частью обязательного процесса, при этом я знаю, что во многих отделах используются разные инструменты, связанные с генеративными моделями. Это и работа дизайнеров, и разработка, и маркетинг. Мы в менеджменте иногда используем ChatGPT, но это не обязательная часть какого-то процесса. За последние 12 месяцев моя компания изменила свою стратегию из-за генеративного ИИ – не меняли и не планируем менять. Я пока не вижу, в основе какого продукта может быть обязательной частью генеративного процесса. Могут быть элементы AI, но не обязательно должна быть генеративная модель. Может быть, самое простое ее применение будет в поддержке, но в самом продукте – нет.

В ближайшие три года генеративный ИИ потребует от большей части сотрудников развития новых навыков – абсолютно согласен. Не могу говорить обо всех сотрудниках, но половина уже использует различные генеративные модели. К тому же качество самих моделей пока разное, но оно растёт. Если говорить о трехлетнем горизонте, то в эти сроки для генеративных моделей возможен существенный прорыв, и мы с радостью будем использовать эти инструменты для повышения производительности труда».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Генеративный ИИ был внедрен в нескольких департаментах нашей компании, включая маркетинг, продажи, исследования и разработки. Это позволило нам значительно повысить эффективность работы сотрудников, ускорить процесс создания контента, разработку новых продуктов и анализ больших объемов данных.

Сотрудники, работающие с генеративным ИИ, могут выполнять задачи более быстро и качественно, что способствует увеличению инновационного потенциала компании».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«За последние 12 месяцев генеративный ИИ был внедрен в нашей компании – умеренно согласен, некоторые элементы генеративного ИИ используются на отдельных участках.

В ближайший год генеративный ИИ повысит способность нашей компании завоевывать доверие со стороны заинтересованных сторон – немного согласен.

Мы работаем над применением ИИ в части управления маржинальностью, и это позволит в определенной степени повысить доверие к нам.

В ближайшие три года генеративный ИИ повысит интенсивность конкуренции в отрасли – умеренно согласен. Gartner выделяет три вида компаний:

цифровые компании, компании в цифровой оболочке и компании в цифровой приправе. Мы относимся к третьей категории в большей части своего бизнеса.

Агрочасть в определенной степени может претендовать на то, чтобы считаться компанией в цифровой обертке, а все остальное – только цифровая приправа, мы по сути больше занимаемся автоматизацией».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ улучшит качество продуктов или услуг в нашей компании – сомневаюсь, что это очень скоро у нас в стране произойдет, умеренно не согласен. Этот вопрос требует более глубокого изучения, мы предоставляем достаточно широкий спектр услуг, который все-таки требует участия человеческих ресурсов, причем разных специализаций. Выборочное влияние генеративного ИИ возможно, но в целом – вряд ли.

В ближайшие три года генеративный ИИ потребует от большей части наших сотрудников развития новых навыков – абсолютно согласен, в перспективе трех лет в этой области обязательно будут принципиальные изменения.

В ближайшие три года генеративный ИИ существенно изменит способ, которым наша компания создает, реализует и сохраняет стоимость – абсолютно согласен. Если успешно запустится большой проект, который мы намерены реализовать, то там мы планируем автоматизировать все процессы с аналитикой, и это придаст проекту дополнительную ценность».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«За последний год наша компания не вносила изменений в технологическую стратегию, связанную с искусственным интеллектом (ИИ). У нас уже существует собственная система ИИ, интегрированная в наши логистические процессы, и она была разработана еще до появления новых участников на рынке. Однако если речь идет о новых технологиях ИИ и о том, как их консолидировать с текущими процессами, то изменений не произошло».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan



«За последние 12 месяцев в моей компании был внедрен генеративный ИИ – немного согласен. Например, в IT мы полностью применяем co-pilot для кодинга, это генеративный AI. Мы очень много тестов провели в других областях, например, пытались сделать чат-бот, но поняли, что на русском языке он все-таки странно пишет, и люди не хотят с ним общаться».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Сейчас использование технологий ИИ осуществляется в основном по подписке, то есть вы сидите на зарубежных серверах и не имеете представления о том, как именно система использует ваши данные. Поэтому мы очень ограниченно это используем, поскольку имеем дело с чужими данными, и должны все делать на локальных ресурсах, которые имеют ограниченные возможности».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Наибольший эффект мы получили от внедрения ИИ в нашем креативном отделе, и это сразу сказалось на продажах. За счет революции в генерации контента на основе ИИ мы способны намного быстрее предлагать клиентам контент для размещения в рекламных кампаниях. Также наши смартборды оборудованы камерами и сенсорами, и мы активно используем компьютерное зрение в наших продуктах для получения аналитики и для решений Смарт Сити. Также на бытовом уровне видно, как многие сотрудники используют ChatGPT для более эффективного получения и обработки данных, будь то договоры или просто письма партнерам.

Однако при этом мы понимаем, что нередко результаты работы того же ChatGPT могут содержать ошибки, и все еще тщательно перепроверяется.

Мы понимаем, что генеративный ИИ очень сильно поменяет то, как мы работаем, от выбора локаций и генерации контента до проектного менеджмента в индустрии в целом.

Расскажу на одном примере. Наверное, самое главное в нашей работе – это локация, и мы сейчас внедряем генеративный ИИ в процесс выбора локаций, составления проекта работ для установки смартбордов на этих локациях с учетом логистики и особенностей локации, а также для сопровождения всего процесса проектным менеджером с помощью ИИ. В случае успеха эффект будет значительным».

**Яна Шойбекова**  
Citix

Когда я объявил о ключевых стратегических направлениях деятельности моей организации на ближайшие три года, компания, управляемая данными, стала одним из них. Мы живем в эпоху, когда у нас гораздо больше данных, чем мы можем проанализировать, поэтому нам необходимо автоматизировать и приоритизировать их обработку. Мы должны получать их одним щелчком мыши, и нам нужно покончить с эрой тысяч ноутбуков, потому что это недолговечно. Мы должны быть уверены, что используем правильные данные для правильных целей в режиме реального времени. Я считаю, что компании, которые смогут это сделать, выиграют, потому что они смогут правильно и быстро реагировать. Так что это не эра, которая только должна наступить, мы уже на ее пороге. Вопрос в том, действительно ли мы используем это в своих интересах или сопротивляемся этому. На мой взгляд, у компаний, которые хотят выиграть в будущем, нет выбора.

Мы уже там, и нам нужно быть там еще сильнее. Мы используем множество систем искусственного интеллекта, и моей самой большой проблемой является интеграция этих систем и создание консолидированных основных данных, потому что нам нужно объединить данные из разных областей».

**Адам Алексеюк**  
SANTO

«В нашей географии мы активно внедряем автоматизацию и машинное обучение (machine learning). Например, в отделе продаж у нас есть image recognition, когда сотрудник отдела продаж может сфотографировать полку с нашей продукцией, а ИИ оценит соответствие выкладки продукции требованиям к плануграмме. В дальнейшем эти данные переносятся в расчет выполнения показателей отдела продаж. Также мы внедряем ИИ в финансах, маркетинге, но как правило, это дорогая инвестиция, которая делается централизованно корпорацией для всех бизнес-подразделений в мире.

В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ повысит способность моей компании завоевывать доверие со стороны заинтересованных сторон – умеренно согласен, потому что ИИ – это альтернативная точка зрения человеческому мнению, и если они не совпадают, то это дает возможность по-другому посмотреть на ситуацию.

В ближайшие 12 месяцев генеративный ИИ улучшит качество продуктов или услуг моей компании на глобальном уровне – абсолютно согласен, но на локальном – умеренно, в связи с фазированием внедрения таких разработок, и 12 месяцев – слишком короткий промежуток для оценки».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«В будущем теоретически мы можем увидеть полное исчезновение печатных меню, что уже происходит в некоторых странах. На основе ваших предпочтений вам будет предложено индивидуальное меню. Искусственный интеллект идентифицирует вас и показывает только те блюда, которые соответствуют вашим вкусовым предпочтениям. Например, если у вас аллергия на рыбу, вам будут предложены альтернативы. Искусственный интеллект знает многое о вас: ваши предпочтения в напитках и закусках, а также наличие аллергии. Такой подход делает обед или ужин более персонализированным и удобным, а также уменьшает использование бумажных меню. Все это становится возможным благодаря интеграции искусственного интеллекта и CRM (Customer Relationship Management), что делает предложения ресторанов еще более точными и индивидуализированными для каждого посетителя».

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

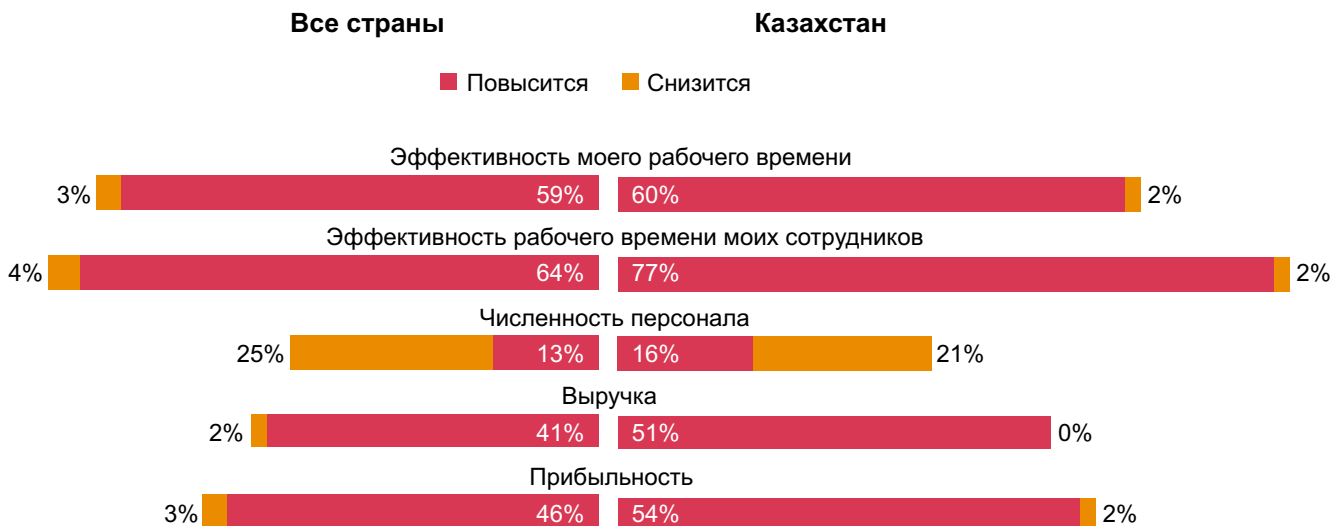
«У нас собрано огромное количество данных, и первое, что мы собираемся сделать с помощью искусственного интеллекта – это карточки клиентов. С 1 марта нельзя будет продвинуть сделку на следующий этап, если не заполнены какие-то данные. Посредством ИИ мы будем собирать эти данные из открытых источников».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Только начинаем внедрять, в основном, в обслуживании клиентов онлайн и для снижения затрат на поддержку и продажи. Существенного влияния не будет в ближайшие 12 месяцев, нам еще многому предстоит научиться».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

## Насколько генеративный ИИ повысит или снизит следующие показатели в Вашей компании в ближайшие 12 месяцев?



«По моему мнению, генеративный ИИ повысит эффективность моего рабочего времени до 25%, а у сотрудников даже больше. Численность персонала, в зависимости от сегмента, может сократиться. Что касается выручки, если генеративный ИИ будет правильно внедрен, то однозначно рассчитываю не только на сокращение или оптимизацию затрат, но и на повышение выручки».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Эффективность моего рабочего времени никак не изменится, а у сотрудников умеренно повысится. В создании крутых сервисов важна роль данных и анализа. В то же самое время есть элемент искусства, чему ИИ пока еще надо учиться».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Наверное, чаще всего мы используем генеративный ИИ при создании рекламного контента. Разработчики используют генеративный ИИ, который позволяет быстрее и эффективнее писать код. Ну и в мелочах, как я уже упоминала – написать письмо, разобраться в договоре или получить быструю сводку по нужной теме».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Я думаю, что шумиха вокруг ИИ – это больше «хайп», очень много «инфоцыган» сейчас приезжает, рассказывает про искусственный интеллект, конференции собирают, монетизируют все это. Это хорошая технология, которая ускоряет какие-то рутинные вещи. Можно ей пользоваться для написания простых кодов, текстов, дизайна, но пока не более».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Эффективность рабочего времени сотрудников значительно повысится. Я не могу заменить своих сотрудников ИИ. В перспективе, возможно, ИИ заменит сотрудников, которые занимаются организационной работой, планированием встреч, но разработкой, поддержкой будут заниматься люди. К тому же деятельность Cerebra предполагает работу с людьми, а в этом случае важны эмпатия и творческое мышление».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra



«Численность персонала немного снизится. Я рассчитываю, что производительность труда будет выше благодаря использованию генеративного ИИ, и нагрузка на команду будет ниже. Не могу сказать, что именно так будет, но идея того, чтобы повышать производительность через разные инструменты, в том числе генеративные модели, есть, мы над этим работаем. Сейчас у нас вся топ-команда ходит на курсы кайдзен, чтобы повысить производительность труда, хотя мы и не производственная компания. Эффективность моего рабочего времени немного повысится. Я использую генеративный ИИ примерно через день для решения повседневных задач, поиска ответов на вопросы. Трудно сказать, стал ли я эффективнее, но инструмент использую и одобряю, когда генеративный ИИ используют сотрудники компании. Мы могли бы, например, придумывать форму для курьеров самостоятельно и тратить на это много времени либо дать соответствующее задание генеративному ИИ и получить десятки разных вариантов. Это сильно ускоряет работу».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«В части эффективности рабочего времени мы уже пользуемся искусственным интеллектом – он генерирует для нас тексты, какие-то красивые названия слайдов».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Мы и наши сотрудники используем генеративный искусственный интеллект ежедневно для широкого спектра задач, включая автоматизацию рутинных процессов, генерацию отчетов и аналитики, разработку маркетингового контента и улучшение клиентского обслуживания. Генеративный ИИ также играет ключевую роль в нашей деятельности по исследованиям и разработке, помогая ускорять процесс инноваций и создавать новые продукты и услуги, отвечающие текущим и будущим потребностям наших клиентов».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«Выручка и прибыльность немного повысятся, поскольку у нас в настоящее время есть инструменты продуктового анализа, которые помогают наблюдать за тенденциями на рынке и оценивать ценообразование наших конкурентов. Таким образом использование этих инструментов, косвенно связанных с искусственным интеллектом, может оказать воздействие на выручку компании».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

Насколько Вы согласны или не согласны с тем, что генеративный ИИ может увеличить следующие показатели в Вашей компании в ближайшие 12 месяцев?

■ Согласен ■ Не согласен

Все страны

Казахстан

Предвзятость в отношении определенных групп клиентов или сотрудников



Риски кибербезопасности



Распространение дезинформации



Гражданско-правовая ответственность и репутационные риски



### «Кибербезопасность»

У меня сейчас нет ресурсов, чтобы выделить 20 или 50 человек, которые бы занимались моделью ИИ, поэтому я вынужден использовать модели сторонних разработчиков. В этом отношении я вижу большие перспективы, но и говорить, что я прямо сейчас готов выделить людей на это направление, пока рано. Я очень рассчитываю, что наше государство придет к этому и скажет, что в этом направлении нужно делать что-то самостоятельно.

### Гражданско-правовая ответственность, репутационные риски

У нас сейчас нет запретов на использование технологий в области искусственного интеллекта. У нас точно есть огромные утечки персональных данных. Многие казахстанцы пользуются зарубежными ресурсами – Яндекс, Gmail, HeadHunter, и эти сервисы «знают» о нас, о нашей экономике и о каждом конкретном пользователе больше, чем кто-либо. Если ИИ будет самообучаться, и обработка больших данных станет намного проще, появятся суперкомпьютеры, то вопрос о том, как написать текст, который заставит человека выйти на улицу, на протест, уже и не вопрос вовсе. На эти вещи мы пока влиять не можем, потому что мы просто пользователи. Для зарубежных компаний мы не являемся юрисдикцией, к которой они прислушиваются».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«**Предвзятость в отношении определенных групп клиентов или сотрудников** – умеренно согласен.

С этим приходится сталкиваться довольно часто, суперэксперты, врачи всегда относятся скептически, особенно представители старшего поколения.

**Гражданско-правовая ответственность и репутационные риски** – абсолютно согласен.

В отношении генеративного ИИ должны быть разработаны нормативы по защите людей. Должен быть мировой стандарт в этой области, какое-то подобие базовых конституционных прав, которые примерно одинаковы в разных странах.

Если те или иные разработки в области ИИ соответствуют стандартам, то можно быть уверенными в том, что эти стандарты едины для всех стран».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«**Риск кибербезопасности** не повысится, мы не допускаем генеративный ИИ к данным».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«ИИ не придает прозрачности всему, что происходит, поэтому я умеренно согласен, что предвзятость может повыситься. Репутационные риски тоже повысятся, потому что сейчас можно сделать любой фейк».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Если говорить о взаимодействии с клиентами, то мы стараемся сделать так, чтобы не было заметно, что это искусственный интеллект, потому что человек с человеком предпочитает общаться, а не с роботом».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«**Распространение дезинформации** – мне всегда трудно говорить об этих вещах. Если, например, человек находится в общественном месте, может ли любой присутствующий там сфотографировать его, а потом выложить в массы неудачное фото с ложными или оскорбительными комментариями? Мне кажется, должна быть предусмотрена защита репутации человека и бизнеса от таких вещей. Защита репутации очень важна и требует дополнительного осмысления. Пока мы не урегулируем нематериальные аспекты нашей деятельности применительно к бизнесу, применительно к человеку, это будет разрастаться и оставаться большой проблемой, потому что цифровая сфера стала неотъемлемой частью нашей жизни, а регулирование здесь не изменилось в соответствующей степени. Совершаются цифровые преступления против личности и репутации бизнеса, провоцируется низкая бизнес-активность или даже депрессия из-за беззакония в сфере защиты личности и бизнеса, которое происходит в диджитал-сфере».

**Кайрат Мажибаев,**  
RG Brands

«**Риск в области кибербезопасности** – умеренно не согласен. Во-первых, у злоумышленников должно быть серьезное намерение проникнуть в какую-то компанию, чтобы получить ее данные. Обычно это не очень распространенный вид деятельности. Если кто-то хочет взломать компанию, у него уже сейчас достаточно инструментов, в том числе фишинговые сайты, ссылки, в конце концов, теоретически можно просто подкупить сотрудника.

Есть косвенные данные от поставщиков услуг – банков, сотовых операторов. Так что если есть намерение, получить данные можно уже сейчас. Может быть, искусственный интеллект поможет сгенерировать более правильные тексты, но с этим и сейчас проблем нет, и не думаю, что с развитием генеративного ИИ киберпреступность выйдет на более высокий уровень.

**Риски дезинформации** – умеренно не согласен. Конечно, будет проще генерировать фейковый контент, но, во-первых, за это есть ответственность, а во-вторых, должно быть намерение генерировать его против кого-то. Если увеличивается намерение в создании дезинформации, тогда растут и риски. Из-за того, что появляются более удобные инструменты, риски растут не так значительно, потому что в обществе нет большой потребности заниматься дезинформацией».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Генеративный искусственный интеллект существует уже чуть больше года, и мы не видим, что **распространение дезинформации** увеличилось в разы. Так же и с **репутационными рисками** – все ожидали, что они будут огромными, но по факту оказалось, что нет. Наверное, мы увидим это в будущем, когда появятся более совершенные модели ИИ».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Гражданско-правовая ответственность и репутационные риски – это действительно одно из самых тревожных чувств, потому что контролировать это очень сложно. Мои опасения не только личные, я волнуюсь за компанию. Возможность взлома счетов или другие угрозы – это настоящий страх. Я полагаюсь на наших партнеров в этом вопросе. Хотя собственный публичный позор еще не так страшен, это быстро забывается, а вот более крупные последствия могут быть вполне реальны в результате распространения ИИ».

**Валихан Тен**  
Krida

«**Предвзятость в отношении определенных групп клиентов или сотрудников** – затрудняюсь ответить. Я знаю, что некоторые программисты уже обращаются к ИИ для помощи в разработке программ, и если раньше это занимало от полугода до года, то сейчас – месяц, хотя я бы не сказал, что ИИ улучшает результат разработки, он лишь выдает ориентиры, которые должен скорректировать человек. Тем не менее применение генеративного ИИ ускоряет процессы и помогает обнаружить ошибки».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Генеративный ИИ и другие классы его методов (например, как машинное обучение в нашем случае) положительно повлияют на бизнес-показатели, влияя на качество самих решений, автоматизацию и скорость бизнес-процессов. При этом нужно учитывать, что внедрение подобных технологий – это ресурсозатратный процесс, при внедрении которого основные результаты появятся в горизонте 12+ месяцев».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

# Уровень прогресса бизнеса в контексте изменения климата

Вопрос изменения климата остается важным во всем мире. Бизнес, который активно борется с изменением климата, может повысить свою конкурентоспособность, снизить риски и внести вклад в более устойчивое будущее. На сегодняшний день бизнесмены стремятся предпринимать серьезные меры для борьбы с изменением климата, но отмечают, что этот вопрос должен стоять в приоритете у государства. По результатам нашего исследования более половины респондентов находится в процессе повышения энергоэффективности (64% в Казахстане и 65% в мире). Завершили этот процесс почти 10%. Внедрение экологически чистых инвестиций – вторая мера по приоритетности, которая сейчас предпринимается казахстанскими (61%) и мировыми (51%) бизнесменами. Инвестирование в природные климатические решения запланировано у 48% казахстанских руководителей и у 36% руководителей в мире.

Ниже приведен список мер, которые компании могут предпринять в связи с изменением климата. Что из следующего лучше всего описывает уровень прогресса Вашей компании по каждой из этих мер?



«Сейчас у нас корпоративные автомобили электрические. **Внедрение новых, экологически чистых продуктов, услуг или технологий** – мы это делаем. Мы перевели все наши платежные сервисы на электронные чеки вместо бумажных, и это огромная экономия бумаги. Мы помогаем улучшать инфраструктуру национальных парков, чтобы казахстанцам и гостям было приятно и удобно их посещать».

Михаил Ломтадзе  
Kaspi.kz

«Мы следуем нашим глобальным корпоративным стандартам. Это двойное направление: во-первых, мы инкорпорируем требования глобальной модели Citi в документацию и наши взаимоотношения с клиентами, и во-вторых, мы работаем напрямую с регулятором, поскольку наш финансовый рынок тоже внедряет свои требования. Смысл в том, чтобы международные и локальные требования максимально совпадали».

Сауле Жакаева  
Ситибанк Казахстан

«Мы сейчас строим новый завод, и выбираем для него более экологичные технологии. У нас нет вредных выбросов, вред минимальный, потому что основное – это сборка. Можно использовать солнечные панели, контролировать сточные воды, но если ты это делаешь, а вокруг больше никто этого не делает, то непонятно, в чем смысл. Нельзя вложить 200 миллионов, чтобы сэкономить 1 миллион в год, поэтому для нас это пока неприменимо. Если стоимость воды повысят до уровня стран ОЭСР, то тогда нам, конечно, придется все это делать».

В прошлом году мы с другой стороны посмотрели на ESG. Мы искали для себя способ быть социально-ответственной компанией, и помимо выделения каких-то средств мы других путей не видели. Но оказалось, есть много других вещей, и нам нужно заранее подготовиться, потому что в течение 3-5 лет мы выходим на экспорт, и у других стран эти запросы есть. Если мы изначально не заложим все это в свои процессы, то потом что-то менять будет тяжело. Надо хотя бы понимать, как все это считать, даже если есть минимальное влияние на окружающую среду. В этом году мы хотим полностью избавиться от бумаги в офисе – переходим на цифровую подпись при подписании договоров, не используем курьерскую почту. Мы потихоньку заходим в ESG, и это понятные для всех правила».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Философия нашей компании направлена на отказ от статичных рекламных конструкций, что ведет к значительному снижению вреда для экологии, т.к. нет потребности в регулярном производстве и печати материалов. При этом мы уведомляем жителей о кризисных ситуациях, связанных с загрязнением воздуха, повышая осведомленность населения, чтобы оно могло более эффективно взаимодействовать с местными органами управления. Все наши конструкции имеют автоматическое управление яркостью, что позволяет не только снизить энергопотребление, но и не мешать водителям и пешеходам в темное время суток».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Включение климатического риска в финансовое планирование – в нашем риск-плане это есть, потому что мы находимся в сейсмически активной зоне. Продажа продуктов, услуг или технологий, которые поддерживают усилия клиентов по обеспечению устойчивости к изменению климата – это запланировано. Мы, например, пытаемся отказаться от бумажных инструкций к лекарствам. На нашем заводе в Бельгии уже сделали таким образом, что на упаковке есть QR-код, и при его сканировании появляется инструкция по применению препарата. Пока бумажные инструкции все еще вкладывают в упаковку, но скоро перестанут. Сейчас мы хотим предложить что-то подобное и здесь. В Узбекистане мы приобретаем тестовую партию электромобилей, и если все будет хорошо, в больших городах представители будут ездить на электрике».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

Экологические аспекты изменения климата стали для нас одним из важных направлений. Мы не только обновляем дизайн фитнес-клуба, но также частично обновляем техническое оборудование.

Мы устанавливаем энергосберегающие лампы и аккумуляторы, которые помогают накапливать энергию, что значительно снижает наше энергопотребление. Мы также радикально меняем смесители, устанавливая датчики, реагирующие на движение. Инвестирование в решения для окружающей среды и климата — это то, что, по моему мнению, должны делать государственные компании. Они больше всех загрязняют и должны больше всех делать для окружающей среды. Но они этого не делают. Почему мне как частному бизнесу нужно это делать? Это понятно, ведь я живу в этой стране. Я недавно был в Усть-Каменогорске и был поражен. Когда прилетел, вышел из машины на парковке, вошел в номер и открыл окно – увидел красоту, прекрасную набережную. Я хотел прогуляться, однако когда я вышел, представитель показал мне SMS: утром произошел выброс фосфатов или чего-то подобного, что может вызывать ожог гортани в течение 20 минут. И это было официально подтверждено».

**Валихан Тен**  
Krida

«Повышение энергоэффективности, включая снижение энергопотребления – в процессе. В 2022 году мы завершили модернизацию системы тепло- и хладоснабжения и обеспечили огромную экономию как электричества, так и в воды. Сейчас мы проводим полную инвентаризацию всего ТРЦ, и один из основных пунктов – это замена всех энергетически неэффективных элементов освещения на энергоэффективные. В 2023 году мы отработывали проект по использованию альтернативных источников энергии, но ни одна модель с финансовой точки зрения не выдерживает критики. Пока мы не можем создать модель, при которой мы не впадали бы в убытки. На мой взгляд, государству необходимо разработать систему, в рамках которой излишки электроэнергии, выработанной альтернативными источниками, можно было бы продавать по адекватной стоимости. В противном случае ни одна модель не выдержит финансового давления».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Мы занимаемся повышением энергоэффективности, но со средней эффективностью, т.к. инвестиции требуются в большем объеме. Например, мы хотели поставить на отдельно стоящие объекты солнечные батареи, но поняли, что это не стоит инвестиций. Работаем над внедрением новых экологически чистых продуктов, услуг или технологий, но не активно. Но не потому, что сами не хотим, а потому что спрос маленький. Это дороже, и спрос на эти продукты пока невысокий. Продажа продуктов, услуг или технологий, которые поддерживают усилия клиентов по обеспечению устойчивости к изменению климата – мы стараемся работать с продуктами питания, но опять же спрос низкий».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Продажа продуктов, услуг или технологий, которые поддерживают усилия клиентов по обеспечению устойчивости к изменению климата – это завершено, так как мы поставили на парковке нашего магазина 4 заправки для электрокаров. Люди довольны, говорят, очень удобно».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak





«Включение климатического риска в финансовое планирование – не запланировано. Если бы государство стимулировало внедрение экологических решений, например, уменьшив налогооблагаемую базу, мы бы пошли на такие затраты. Но для реализации некоторых решений есть технические барьеры, и это признают международные компании, проводившие энергоаудит. Продажа продуктов, услуг или технологий, которые поддерживают усилия клиентов по обеспечению устойчивости к изменению климата – завершено. Мы начали вводить оплату за пластиковые пакеты, делать биоразлагаемые пакеты, экосумки. Сначала люди восприняли необходимость платить за пакеты «в штыки», нам пришлось преодолевать сопротивление, но со временем это стало восприниматься как норма».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Повышение энергоэффективности, внедрение новых экологически чистых продуктов, услуг или технологий в нашей компании находится в процессе. Мы глобальная компания и ответственно подходим к вопросу экологии – новые предприятия строятся с учетом экологических нормативов, для упаковки не используется слюда, внедряются технологии по экономии водных и прочих ресурсов. Мы в меру сил также делаем в этой области то, что можем – утилизируем батарейки, сортируем мусор, поддерживая таким образом нашу стратегию устойчивого развития».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Инвестирование в природно-климатические решения – в процессе. Мы активно изучаем карбоновый след, карбоновые кредиты. Включение климатического риска в финансовое планирование – в процессе. Наш бизнес очень сильно зависит от климатических условий, поэтому очень много работаем над страхованием и другими вопросами управления рисками изменения климата».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Улучшение энергоэффективности, включая сокращение энергопотребления – мы стремимся к этому всегда, это постоянный процесс, который у нас никогда не завершится. Продажа продуктов, услуг или технологий, которые поддерживают усилия клиентов по обеспечению устойчивости к изменениям климата – в процессе. Как я говорил ранее, мы реализовали большой проект – построили и ввели в эксплуатацию автомобильную газонаполнительную компрессорную станцию в г.

Талдыкорган, заправляем компримированным природным газом городские пассажирские автобусы для снижения вредных выбросов. Кроме того, мы заменили часть автомобилей в офисном автопарке на электромобили, оптимизируем расходы на ГСМ, улучшаем экологию и климат».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

В мире Mars предпринимает огромные усилия для улучшения климатических условий. В Казахстане мы планируем замерить наш углеродный след от всех наших операций, подойти к этому вопросу с более научной точки зрения, чтобы понимать, где мы находимся и как мы его будем сокращать. В перспективе модель, которую мы разработаем, мы применим в большинстве стран нашей географии. Если говорить об энергоэффективности в целом, то мы осознанно подходим к данному вопросу. Устойчивое развитие – это важный фактор при принятии решений. Сегодня наша задача состоит в том, чтобы формировать мировоззрение и процесс принятия решений с учетом критериев устойчивого развития».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«Я бы не стал брать на себя обязательства по каждому из этих пунктов, поскольку для того, чтобы взять на себя обязательства, мне необходимо полностью понять, где мы находимся с точки зрения ESG. Как компания, входящая в группу, мы определяем ESG как направление деятельности нашей группы по всему миру. С точки зрения Центральной Азии, чтобы взять на себя обязательства, мы должны понимать, где мы находимся и что мы можем сделать. Мы можем сказать, насколько хорошими и насколько более экологичными мы можем быть. Конечно, мы будем, но, чтобы быть более дружелюбными к природе, мы должны понимать, какой шаг мы сделаем завтра, какой шаг мы сделаем через полгода, а не только давать обещания о том, где мы будем в 2050 году. Когда у нас будет правильное планирование и понимание базы, на которой мы находимся и ресурсов, которые необходимы для дальнейших шагов, мы возьмем на себя обязательства в этой области. Но я могу заверить, что это одно из направлений, которое будет приоритетным в нашей долгосрочной стратегии».

**Адам Алексеук**  
SANTO



## В какой степени следующие факторы препятствуют способности Вашей компании декарбонизировать свою бизнес-модель?

### Казахстан

### Все страны

■ Высокая степень влияния ■ Умеренная степень влияния ■ Ограниченная степень влияния

Нормативно-правовые сложности (например, изменения политики, противоречивые местные требования)



Отсутствие экологически чистых технологий для моего сектора (например, экологически чистого реактивного топлива)



Отсутствие спроса со стороны внешних заинтересованных сторон (например, клиентов, инвесторов)



Отсутствие личной заинтересованности и участия со стороны моей управленческой команды или правления



Снижение доходности экологически безопасных инвестиций



«Когда мы работаем, например, над повышением энергоэффективности или снижением массы пластиковых упаковок, для нас это и есть декарбонизация. Мы делаем все, чтобы рационально расходовать ресурсы, а это огромная системная работа, которую бизнес не сможет сделать успешно сам, без помощи государства. Должна быть и соответствующая технологическая готовность у самой компании.

**Снижение доходности экологически безопасных инвестиций** – на первых порах доходность действительно снижается, как в случае с любой инновацией, а потом либо выходит на стандартный уровень, либо растет за счет масштаба.

**Отсутствие экологически чистых технологий для вашего сектора** – затрудняюсь ответить.

В том секторе, где работает RG Brands, основные вызовы – это продовольственная безопасность и полезность продуктов. Сейчас мы много делаем по положительному влиянию наших продуктов на здоровье, снижению содержания сахара в наших продуктах, снижению количества используемого пластика. Если мы выступаем спонсорами проведения марафонов в городах региона, то после марафона мы делаем все, чтобы не оставалось мусора и любую пустую бутылку обмениваем на готовый продукт».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Декарбонизация сейчас идет во всем мире интенсивным темпом, и это правильно. Потому что это касается каждого и в целом говорит о нашем существовании как человечества. Поэтому этот вопрос не является для нас абстрактным. Мы считаем, что даже маленький вклад, который мы как группа и каждый наш сотрудник можем сделать, является важным.

И мы продолжим наши инициативы по вторичному использованию воды, использованию альтернативных источников энергии, экономному и умному подходу к использованию электроэнергии и топлива».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Снижение доходности экологически безопасных инвестиций – большая степень влияния при нашей стоимости энергоресурсов».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Инициативы по устойчивому развитию существуют в каждой компании, но, как я понимаю, все акционеры и советы директоров решили следующим образом. Должны ли мы реализовывать все эти инициативы? Безусловно, да. Но EBITDA есть EBITDA, поэтому нужно изыскивать внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения таких проектов.

Отсутствие спроса со стороны внешних заинтересованных сторон – в нашем регионе это пока имеет очень ограниченное влияние. Если бы мы были в странах Северной Европы, я бы сказал, что влияние значительное, потому что там нужно подтвердить наличие программ устойчивости у всех поставщиков «до третьего колена», иначе вы просто не сможете участвовать в тендерах. У нас пока такого нет. Отсутствие экологически чистых технологий для сектора – большая степень влияния, потому что у нас много «химии» и энергозатратные процессы».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Мы рассматриваем эти вещи, но у нас уровень выбросов ниже, чем в среднем по отрасли. Мы используем технологии, которые позволяют нам держать этот показатель на более низком уровне, так что планов по декарбонизации бизнес-модели пока нет».

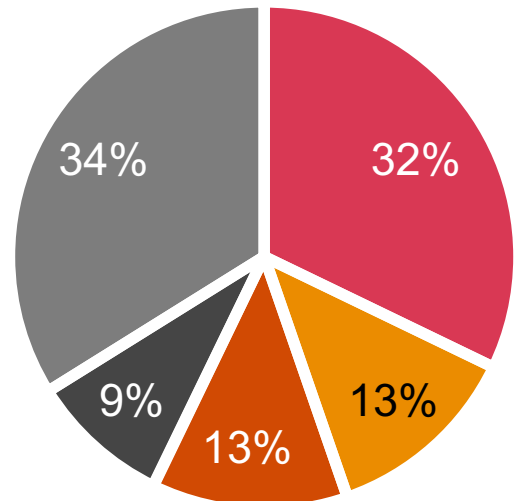
**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Нормативно-правовые сложности мешают в значительной степени. К примеру, электростанции для электромобилей в данное время запрещено устанавливать в подземных паркингах. Что касается декарбонизации в авиации, то наши самолеты летают на устаревшем топливе ТС-1, которое было разработано еще во время СССР, и у самолетов уже возникают проблемы с топливной системой, а современные двигатели самолетов не могут работать на некачественном топливе. В Казахстане, к примеру, пока не производят современное авиатопливо Jet A1, SAF, в котором нуждается современный воздушный флот ввиду отсутствия технологии, инфраструктуры для хранения и обслуживания воздушных судов нового поколения. Полемика вокруг этого вопроса идет давно, и мы до сих пор не можем обеспечить авиакомпании современным топливом. Хотя менеджмент Международного аэропорта Алматы пообещал, что к концу I квартала 2024 года они построят инфраструктуру и наладят обеспечение топливом – думаю, это выполнимая задача».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

За последние 12 месяцев инвестировала ли Ваша компания в экологически чистые проекты и готова ли Ваша компания принимать более низкую доходность по сравнению с другими инвестициями?

- Да, мы инвестировали, готовы к более низкой доходности
- Нет, но планируем и готовы к более низкой доходности
- Не делали инвестиции в экологически чистые проекты
- Планируем инвестировать и готовы к более низкой доходности
- Нет, не планируем и не готовы к более низкой доходности



«Многие наши инициативы ведут к сохранению ресурсов – например, то, что мы внедрили электронный документооборот, электронные чеки экономит тонны бумаги в год. Мы за рациональное потребление и делаем то, что в наших силах».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Инвестировали и готовы принимать более низкую доходность. Это достаточно ограниченные инвестиции, но мы в любом случае их делаем».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«То, что мы запускаем – это проекты с низким уровнем выбросов, но этот уровень не был основным драйвером запуска проектов. Если мы что-то и делаем, декарбонизация не является основной целью, уровень выбросов у нас и так низок по сравнению с отраслью в целом».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«У нас нет больших структурных инвестиций, мы не приобретаем заводы, не создавали технологии. Если считать наши инвестиции в человеческий капитал, я бы сказал, что мы это планируем и готовы к более низкой доходности».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Не планируем и не готовы к более низкой доходности. В Европе инвестиции в экологически чистые проекты не означают снижения доходности, напротив, компании зарабатывают на этих инициативах, поскольку государство дотирует часть затрат. Здесь в таких вложениях нет смысла. Мы разрабатываем передовые экологичные технологии, вкладываем в них деньги, а зарабатываем меньше. Поскольку продукты и технологии новые, трудно сказать, как их воспримет рынок. Если такие продукты надо продвигать, то государство должно принимать в этом участие, как это происходит во всем мире, а не перекладывать это на плечи бизнеса».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan





«Откровенно говоря, мы и так имеем низкую доходность. Вместо 250 автобусов, заправку которых компримированным природным газом должен был обеспечить акимат Талдыкоргана, на сегодня им заправляются только 55. Транспортные пассажирские компании, автобусные парки являются частными, и некоторые пользуются этим, монополизируя рынок, отбирают прибыльные и выгодные для них маршруты. Автопарки несвоевременно производят оплату метана, задерживают по причине того, что акимат не выплачивает им субсидии. Это тот бизнес, который выгоден для частных, и часть этого бизнеса находится «в тени». Наша команда на постоянной основе обсуждает эту проблему с акиматом Талдыкоргана, и акимат планирует принять решение по созданию своего муниципального автопарка. Надеемся, что в этом году количество автобусов, заправляемых на нашей заправке, увеличится хотя бы до 150, и в дальнейшем будет поэтапное увеличение. В целом наша газозаправочная станция может обслуживать до 250-300 автобусов в сутки».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Мы заинтересованы и рассматриваем проекты, направленные на устойчивое развитие. Начинаем мы с себя и с наших операций в Казахстане. Одна из историй, которой я готов поделиться, это наша новая программа по торговому оборудованию. Очень часто в компаниях есть торговое оборудование, которое уже никак не используется. Наши коллеги решили дать ему вторую жизнь. Путем творческого использования неиспользуемых материалов из точек продаж они создали уютные домики и игрушки для животных в приютах. Преобразованные материалы не только принесли радость пушистым обитателям приюта, но и подчеркнули нашу приверженность экологическому управлению и операционной эффективности».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«В течение последних 12 месяцев наша компания активно инвестировала в экологически чистые проекты, подтверждая нашу приверженность к устойчивому развитию и экологической ответственности.

Практически каждый актив нашей компании является примером устойчивого, «зеленого» здания, получившего международный сертификат LEED или BREEAM, что является ярким свидетельством наших усилий в области экологического строительства. Важно подчеркнуть, что наш подход к инвестированию в экологически чистые проекты не является компромиссом в плане доходности. Наоборот, мы убеждены, что такие инвестиции приносят значительные долгосрочные преимущества, включая снижение операционных расходов, увеличение привлекательности наших объектов для арендаторов и повышение их стоимости на рынке. Это позволяет нам не только вносить вклад в защиту окружающей среды, но и обеспечивать стабильный и высокий доход для нашей компании.

Для нас green building – это очень важно, и у нас есть всевозможные награды и сертификаты в этой области. ESG для нас – это увеличение безопасности, социальная ответственность, и это влияет на выручку. Сотрудники 90% времени проводят в разных зданиях (дом, офис, торговые площади), поэтому рабочие места должны быть максимально близко к источникам естественного света, чистый, фильтрованный воздух правильной температуры. «Правильный» воздух способен сократить количество больничных дней у сотрудников, а это уже вопрос эффективности и влияния на выручку. Если бы у нас не было стратегии по ESG, мы бы не смогли работать с целым рядом клиентов. Поэтому ESG – это инвестиция, которая окупается лучше, чем вклад на депозите в Казахстане. Мы также пошли за трендом в электрокары, и в каждом нашем здании есть зарядные станции. Для внедрения зеленых технологий всегда есть три причины – экономическая, фактор социальной ответственности и имидж. Таким образом, наша компания не только готова инвестировать в экологически чистые проекты, но и делает это с уверенностью в том, что такие инвестиции являются лучшим выбором как с точки зрения экологической ответственности, так и с точки зрения экономической эффективности. Мы уверены, что наша долгосрочная стратегия в области устойчивого развития позволит нам продолжать добиваться впечатляющих результатов, внося вклад в создание здоровой и устойчивой среды для будущих поколений».

**Лукаш Сковроньски**  
Global Development



# Взаимодействие с государством

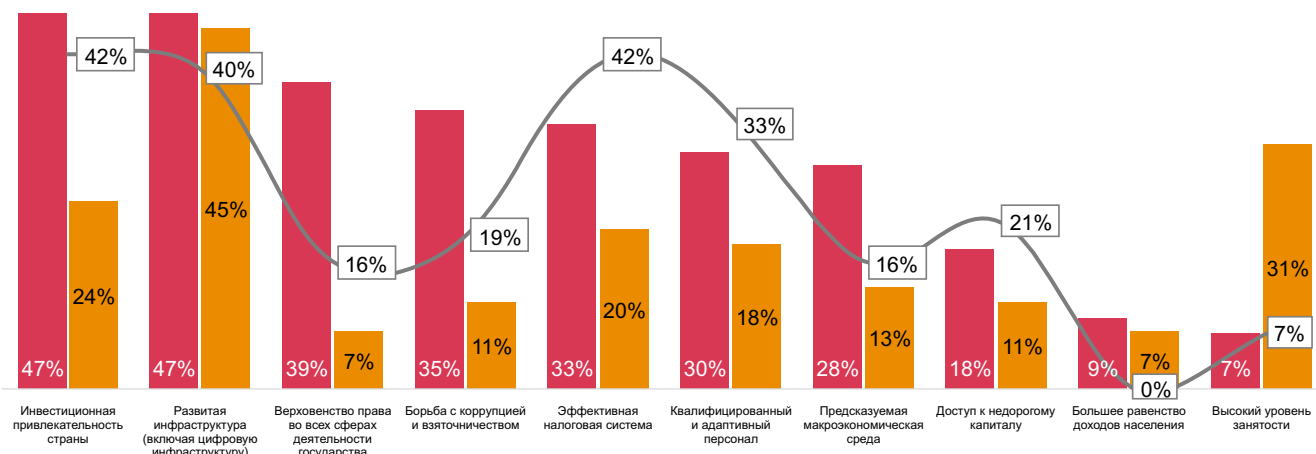
Тема

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

В этом выпуске впервые за 12 лет проведения данного исследования **инвестиционная привлекательность** и **развитая инфраструктура (включая цифровую)** стали важнейшими приоритетами государственного управления в Казахстане по мнению руководителей частного бизнеса (47%). Ранее в числе главных приоритетных целей были **верховенство права во всех сферах деятельности государства** (2023: 51%, 2022: 51%, 2021: 44%, 2020: 49%, 2019: 57%) и **борьба с коррупцией и взяточничеством** (2023: 47%, 2022: 46%, 2021: 61%, 2020: 60%, 2019: 57%). В этом году **верховенство права во всех сферах деятельности государства** спустилось на второе место по приоритетности – 39%, тем не менее эффективность достижения этой цели снизилась с 10% в прошлом году до 7% в 2024-м. **Борьба с коррупцией и взяточничеством** стала третьим приоритетом – 35%, а эффективность достижения этой цели выросла с 4% в 2023 году до 11% в 2024-м. Важно отметить, что приоритетность **эффективной налоговой системы** выросла на 15% (2024: 33%, 2023: 18%), а эффективность ее достижения упала на 15% (2024: 20%, 2023: 35%). Интересно, что по результатам опроса эффективность достижения государством **высокого уровня занятости** по мнению казахстанских руководителей увеличилась с 19% в 2023 году до 31% в 2024-м. Традиционно бизнес продолжает выражать желание сотрудничать с государством в вопросах **инвестиционной привлекательности, эффективной налоговой системы, развитой инфраструктуры и квалифицированного и адаптивного персонала**.

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

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



«Приоритеты – верховенство права во всех сферах деятельности государства, борьба с коррупцией и взяточничеством и предсказуемая макроэкономическая Среда. Налоговая система до текущего момента была вполне эффективна, но не могу сказать, сохранится ли это после внедрения изменений в налоговой политике. Было бы хорошо, если бы государство научилось управлять теми деньгами, которые есть. Вопрос не в наличии большего количества налоговых отчислений, а в эффективности их использования. Государство хочет увеличить доходную часть, но на самом деле надо научиться управлять деньгами. Если ты не очень хорошо управляешь деньгами, которые у тебя есть, большие поступления не спасут. Мы достаточно много сотрудничаем с государством по вопросам развития инфраструктуры, эффективной налоговой системы, инвестиционной привлекательности».

Серик Толукпаев  
Aitas-Group

«Приоритетами должны быть – равенство закона, инвестиционная привлекательность страны и борьба с коррупцией.

Мы готовы сотрудничать в вопросах развития инфраструктуры, эффективной налоговой системы и инвестиционной привлекательности».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Развитая инфраструктура, включая цифровую, большее равенство доходов населения, верховенство права во всех сферах деятельности государства. Заинтересованы сотрудничать с государством в вопросах квалифицированного и адаптивного персонала, эффективной налоговой системы и инвестиционной привлекательности страны. Чтобы был результат, нужна последовательная работа, из года в год, этап за этапом».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Доступ к недорогому капиталу – неэффективно. Мы в прошлом году перевалили за 30 млрд оборота, и нам все равно тяжело привлекать капитал. Развитая инфраструктура – неэффективно. Мы жалуемся в акимат, но ничего не можем с этим сделать. Есть ощущение, что скоро могут начаться веерные отключения электричества в городе. Транспортная инфраструктура в ужасном состоянии. От нее зависит качество логистики – у меня не получается сейчас довозить заказы за 40 минут, среднее время доставки готовой еды – 43-45 минут, хотя изначально хотели делать 33-35 минут, но транспортная инфраструктура не позволяет».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Приоритеты – борьба с коррупцией, верховенство права, предсказуемая макроэкономическая среда. Стабильность и предсказуемость политики страны важнее всего. Развитая инфраструктура – эффективно. Все-таки база есть, потому что если бы не было базы, например, был бы слабый интернет, не было бы моей компании. Цифровая инфраструктура развивается, без этого никак, но у нас она монополизировалась, и насколько обновляется инвестиционная программа – неизвестно. Сейчас мы сотрудничаем с государством в части борьбы с коррупцией. Вместе с Агентством по противодействию коррупции мы создали курс обучения по статьям законодательства, посвященным предотвращению коррупции. Этот курс у нас интегрирован в Documentolog, и каждый госслужащий может его пройти. Мы очень много делаем по де бюрократизации государства. Наверное, благодаря нам многие государственные сервисы не переставали работать даже во время пандемии. Есть другая проблема в нашем государстве, с которой никто не борется. Это проблема рассеянности внимания, вызванная высоким потреблением контента из социальных медиа. Из-за большого потока информации способность концентрироваться на чем-либо, в том числе у госслужащих, значительно снизилась. Современный бизнес нацелен на то, чтобы вы как можно больше времени проводили в его приложении, и мы делаем ровно то же самое. При этом талантливый бизнес использует такие психологические механизмы, что вы этого даже не замечаете».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Предсказуемая макроэкономическая среда, инвестиционная привлекательность страны, верховенство права во всех сферах деятельности государства.

Заинтересованы сотрудничать в вопросах эффективной налоговой системы, квалифицированного и адаптивного персонала. Мы работаем совместно с акиматами над программами по сдерживанию цен на социально важные продукты, всего по 19 наименованиям, реализуем проект по адресной социальной помощи малообеспеченным семьям. Министерство труда и соцзащиты выделяет деньги для социально уязвимых слоев населения, и в ряде регионов через нас как через оператора программы семьи два раза в месяц получают продуктовый набор».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Предсказуемая макроэкономическая среда, инвестиционная привлекательность страны, борьба с коррупцией и взяточничеством. Развитая инфраструктура – очень эффективно, если брать цифровую инфраструктуру. Налоговая система у нас классная, особенно по ставкам. К нововведениям в виде декларирования я отношусь положительно, это давно нужно было сделать, чуть ли не в 1991 году, тогда вообще бы коррупции не было. Я, может, и хотел бы сотрудничать, но я же знаю, что это бесполезно, они это делают только «для галочки»».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Приоритетами я считаю борьбу с коррупцией, верховенство права и доступ к недорогому капиталу. Если три этих пункта будут работать, то все остальные «подтянутся» и будут решены. Квалифицированный и адаптивный персонал – эффективно. На фоне происходящего вокруг наше государство уделяет этому вопросу большое внимание. Мы готовы сотрудничать в вопросах мер предосторожности при использовании личных данных, так как мы с этим сталкиваемся, а также в сфере квалифицированных кадров, люди это самое важное».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Верховенство права во всех сферах деятельности – неэффективно. Очень расстраивает, когда видишь примеры давления на суд, когда вещи, не относящиеся к сути вопроса, начинают влиять на ход дела. К сожалению, в поле зрения попадают такие случаи, которые говорят о том, что наша система по-прежнему уязвима перед частными интересами и административным ресурсом. Компания Mayu Kau является активным участником Ассоциации прямых продаж Казахстана. Через эту организацию мы ведем диалог по формированию законодательного пространства, которое влияет на нашу индустрию. Это правильная форма сотрудничества, помогающая слышать друг друга и дающая возможность государству получать обратную связь от бизнеса. Социальная ответственность – это тоже форма сотрудничества, и здесь мы однозначно вносим свой вклад в ее развитие, считая это правильным и необходимым».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Я вижу ясное намерение и участие со стороны государства в передаче технологий Казахстану путем поощрения локализации определенной продукции. Кроме того, есть запросы от университетов и школ на развитие лабораторий для обучения студентов новым технологиям и поиск партнерств с иностранными компаниями для обмена программами и опытом в сфере развития и повышения местных компетенций. Я наблюдаю постоянное улучшение физической и цифровой инфраструктуры для предоставления возможностей компаниям и повышения эффективности процессов через введение цифровых технологий и образование».

**Эдгард Бу-Шахин**

Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Говоря про цифровую инфраструктуру, могу сказать исходя из своего опыта и результатов анализа разных стран, что Казахстан находится в десятке стран, где хорошо развивается цифровая инфраструктура. По процессингу внутри государственных органов есть большие подвижки. По работе, которую мы ведем с госорганами, замечая, насколько быстро обрабатываются запросы, насколько быстро реагируют власти, оперативно назначаются встречи и ведутся коммуникации. Молодые люди, которые занимают определенные должности в госорганах, более адекватно общаются с бизнесом, несмотря на то, что некоторое противостояние государства и бизнеса еще существует. Уровень занятости – неэффективно. Сейчас государство фокусируется в основном на крупных городах, но три города-миллионника – это не весь Казахстан. Мне хотелось бы, чтобы повышение уровня занятости было поставлено в приоритет, потому что для меня рост доходов и рост занятости населения – показатель роста экономики страны.

Налоговая система неэффективна. Это связано со стоимостью денег и давлением налогов. Что касается новой налоговой политики и декларирования, то я считаю, что их надо было внедрить давно. Вся наша группа компаний выступает за прозрачность отчетности, предоставления данных, потому что прозрачная среда способствует развитию бизнеса. Если мы не знаем, что происходит в соседнем торговом центре, мы не можем себя ни с кем сравнить и сравниваем себя с собой же, в какой-то степени «варимся в собственном соку». Я за прозрачный рынок.

Готовы сотрудничать в вопросах развитой инфраструктуры, эффективной налоговой системы, борьбы с коррупцией и взяточничеством. Цифровая инфраструктура, внедрение цифровых ЭЦП, подписание договоров без личного присутствия – в этом мы выступаем двумя руками за сотрудничество. Я вижу в этом только плюс».

**Алексей Херай**

TSPM.

«Приоритетная цель – развитая инфраструктура, включая цифровую. Чем меньше времени будет тратиться на оформление, регистрацию, прохождение формальных процессов, тем лучше будет для бизнеса. Необходимо развивать складскую инфраструктуру, дороги, инфраструктуру в аэропортах, которая позволяет принимать и обрабатывать грузы, это очень важно, чтобы было легче работать. Также макроэкономическая среда и доступ к недорогому капиталу являются приоритетами. Для нас этот вопрос актуален в меньшей степени, но если мы говорим про бизнес в целом, то это серьезная проблема. Капитал очень дорогой, а госпрограммы с каждым годом становятся все уже в плане охвата и дороже.

Есть сложность в получении средств, в подтверждении целевого использования, сложно выстраивать коммуникации с сотрудниками госструктур. Доступа к капиталу по факту нет, и ситуация становится хуже. Дополнительный приоритет – это разработка нормативно-правовой базы в сфере водоподготовки».

**Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

«Борьба с коррупцией, образование в регионах и экология».

**Болатбек Оспанов**

Smart Satu

«Квалифицированный и адаптивный персонал. Эффективная налоговая система, чтобы все платили, что положено, а не только мы. Предсказуемая макроэкономическая среда – не хотелось бы каких-то потрясений.

Здоровье и благополучие сотрудников – эффективно, у нас законодательство более лояльно к сотрудникам, и менее – к работодателю.

Заинтересованы в сотрудничестве по созданию эффективной налоговой системы, чтобы все были в одинаковой стартовой позиции. У нас было общение, но все так часто меняется – пока люди начинают понимать, в чем вопрос и предложение, их меняют. Получается, что каждый раз приходится общаться с новыми людьми, и до принятия решения не доходит. Если государство готово запускать какие-то программы по формированию квалифицированного персонала, то мы готовы принимать и обучать людей, выпускать готовых специалистов».

**Дмитрий Провкин**

Sulpak

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства, инвестиционная привлекательность страны и квалифицированный и адаптивный персонал в сфере государственного управления. К сожалению, сегодня по-настоящему компетентные, профессиональные люди быстро уходят из госструктур.

Эффективная налоговая система – неэффективно. У нас сложно администрировать налоги, по крайней мере, для маленьких компаний. Они вынуждены платить очень много налогов.

Верховенство права во всех сферах деятельности государства – неэффективно. Между тем, если удастся сделать одно только это, я считаю, выровняется и все остальное. Если люди поверят, что справедливость существует, это сильно поможет всем остальным сферам.

Здоровье и благополучие сотрудников – заинтересованы. Сегодня диалог между нами есть, но действий нет. При этом вопрос касается не только нашей компании – мы предлагаем прописать в систему здравоохранения не Cerebra, а искусственный интеллект в целом. Но со временем наше государство все же сделает это, поскольку все страны пойдут по такому пути. Вопрос в том, станем ли мы одними из первопроходцев в этом направлении и будем условно управлять этим поездом либо останемся в стороне».

**Досжан Жусупов**

Cerebra



«Верховенство права, квалифицированный и адаптивный персонал, эффективная налоговая система.

Квалифицированный и адаптивный персонал – не могу сказать определенно. Я вижу позитивные тенденции, изменения, фокус Astana Hub на развитии подготовки IT-специалистов, повышении качества этой подготовки, но результат мне пока трудно оценить, потому что те специалисты, с которыми я столкнулся, это про self-made, а не про государство. Эти люди сами учились и развивали свои навыки.

Развитая инфраструктура, включая цифровую – не могу сказать определенно. Есть действительно серьезные и хорошие вещи как eGov или Astana Hub, биржа Астаны, а с другой стороны, есть неэффективная логистика, которая тормозит развитие e-commerce. Доступ к недорогому капиталу – эффективно. Я всем привожу в пример Казахстан. Здесь стартапу с проверенной бизнес-моделью деньги для масштабирования найти легче, чем в любой другой стране постсоветского пространства. Есть венчурные фонды, которым можно показать свой проект».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Здесь нужно отделить вопросы государственного управления от негосударственного. Государство отвечает за макроэкономическую, законодательную среду, инфраструктуру. Поэтому приоритетами государственного управления, на мой взгляд, являются развитая инфраструктура, включая цифровую, предсказуемая макроэкономическая среда и верховенство права.

Мы сотрудничаем в сфере работы над эффективной налоговой системой через площадки НПП «Атамекен», участие в рабочих группах. Другой вопрос, есть от этого эффект или нет. Хотели бы посотрудничать в сфере повышения инвестиционной привлекательности».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Квалифицированный и адаптивный персонал – в целом эффективно. Не могу сказать, что мы сталкиваемся со сложностями при найме персонала. Бывает трудно найти специалистов, которых на рынке просто нет, например, по управлению дарксторами. Самого рынка дарксторов в Казахстане не было, и тех, кто ими умеет управлять, тоже нет. Поэтому приходится искать узкоспециализированных профессионалов за границей, привозить из России, но в целом по таким специальностям как разработка, HR, бухгалтерия квалификации местного персонала достаточно, и мы с удовольствием берем кадры с рынка. Развитая инфраструктура, включая цифровую – эффективно. Мне трудно говорить, насколько у нас развита ж/д инфраструктура, транзит грузов из Китая, но у нас есть digital bridge, который позволяет многим банкам создавать цифровые сервисы, и это очень круто. В рейтинге электронных правительств Казахстан находится выше, чем многие развитые страны, а это важная часть инфраструктуры, которую государство смогло дать рынку.

Меры предосторожности при использовании личных данных – эффективно. Государство нормативно защищает личные данные, и IT-компании думают о том, что данные должны храниться в Казахстане, но пока большого контроля в этой сфере нет. Думаю, мы должны готовиться к тому, что на каком-то этапе должны будем соответствовать всем нормам GDPR, но поскольку государство нас не заставляет, мы пока только изучаем нормативы, чтобы быть готовыми им соответствовать.

Верховенство права во всех сферах деятельности – очень неэффективно. За последний год мы столкнулись с несколькими кейсами, когда государство нас должно было защищать, а оно совсем не защищает, и мы в течение почти полугода не можем от полиции добиться какой-либо деятельности, связанной с нашей защитой. У нас есть все данные по мошенникам, которые нанесли ущерб нашей компании, но полиция бездействует».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Развитая инфраструктура – имеется ввиду транзитная инфраструктура страны, т.к. она дает огромный потенциал, связанный с транзитом товаров, а также газопроводами и нефтепроводами. Понятно, что Казахстан традиционно считается добывающей страной, но в плане потенциала это больше транзитная история, и если этот потенциал использовать, его можно хорошо монетизировать».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Квалифицированный и адаптивный персонал, развитая инфраструктура, включая цифровую, доступ к недорогому рабочему капиталу. Эффективная налоговая система – затрудняюсь ответить. Если сравнивать с другими странами, то нашу налоговую систему можно назвать эффективной, но все же она недостаточно эффективна. Возможно, это связано с большим количеством макро- и микроэкономических факторов и требует пересмотра в щадящую сторону.

Мы всегда сотрудничаем с государством. Очень активную работу в этом плане ведет наш партнер EUROBAK, с которым мы совместно проводим встречи на уровне государственных органов, включая министерства. Сотрудничество идет в основном по вопросам развития инфраструктуры. Уже несколько лет мы активно обсуждаем вопросы изменения климата на уровне акиматов, «Казселезащиты», предлагаем программу и разработанное решение по внедрению системы предупреждения паводков и селей. К сожалению, как всегда, сложности возникают с реализацией и сроками. Нам не говорят «нет», но предложения откладывают на потом».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Высокий уровень занятости – эффективно. Я считаю, что уровень занятости в нашей стране довольно высокий, и нас это очень радует. Здоровье и благополучие сотрудников – эффективно, сейчас есть доступ через eGov и возможность легко прикрепиться к поликлинике, записаться на прием к врачу. Конечно, всегда есть место для улучшений, но по моему мнению, сейчас это работает эффективно. В настоящее время мы не поддерживаем активное взаимодействие с государственными органами. Возможны случаи, когда мы сталкиваемся с вопросами, связанными с государственной политикой, и мы принимаем участие в некоторых обсуждениях реформирования, например, Трудового кодекса. Однако мы не активны в этом направлении, так как в этом нет необходимости».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan



«Развитая инфраструктура, инвестиционная привлекательность и борьба с коррупцией. Высокий уровень занятости – эффективно, сильно подняли зарплаты учителям, медработникам, и за счет этого мы тоже подняли зарплаты, особенно в самом нижнем сегменте зарплатной сетки. Здоровье и благополучие сотрудников – очень эффективно, у нас одна из самых доступных медцилин в мире».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Квалифицированный и адаптивный персонал – неэффективно. К сожалению, высокий уровень текучести кадров – это проблема, которая распространена даже в государственных структурах, не говоря уже о низком уровне топ-менеджмента в других сферах. Это может значительно затруднить стабильность и эффективность работы организации. Инвестиционная привлекательность страны – эффективно. Это может быть обусловлено не только текущими действиями, но и обещаниями и планами руководства. Важно, чтобы обещания превратились в конкретные действия и реформы для создания устойчивой и привлекательной инвестиционной среды. Я очень стремился к сотрудничеству с государством, но в прошлом году мои надежды были разрушены. Раньше я активно пытался сотрудничать с Министерством спорта, но сейчас я абсолютно разочарован. Смена министра спорта через полгода после его назначения заставила меня задуматься о том, что это полный бред».

**Валихан Тен**  
Krida

«Инфраструктура – эффективно, но я говорю больше о цифровой инфраструктуре. Такие продукты как, например, как eGov. Однако «тяжелая» инфраструктура находится в плачевном состоянии. Канализационные системы в ухудшенном состоянии, летом не хватает воды в некоторых районах, и в Астане в новых районах воду в прошлом году подавали по часам. Также проблемы с электроснабжением. Говорят, что построят атомную электростанцию, надеюсь, это поможет. Я недавно попал в государственную поликлинику и был приятно удивлен тем, насколько она хорошо функционирует. Я решил использовать деньги из пенсионного фонда для лечения и сходил к стоматологу. При входе я заметил, что там есть пять кабинетов с последним стоматологическим оборудованием».

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

«Недорогой капитал – у всех не хватает оборотных средств в бизнесе. Равенство доходов населения, потому что это стимулирует экономический рост. И инфраструктура. А борьба с коррупцией и взяточничеством должна идти по умолчанию. Если думать, что любой бизнесмен в Казахстане работает в двух местах, а половина еще и таксисты, то можно сказать, что высокого уровня занятости государство добивается эффективно, но с другой стороны, рабочие места не очень хорошо им создаются. Последние изменения в корпоративном налогообложении также создают уже меньше привлекательности. Меры предосторожности при использовании личных данных – законодательство есть, и при сборе и хранении личных данных мы его придерживаемся, поэтому скорее эффективно. В части предсказуемости макроэкономической среды правительство по большому счету сейчас занимается микроменеджментом, поэтому неэффективно. По инвестиционной привлекательности усилий много, но сколько реального капитала привлечено, я не знаю. Разговоры идут больше о каких-то теоретических цифрах, которые только подразумевают возможность инвестирования. Если китайцы реально начнут производить здесь автомобили, тогда это уже будет что-то осязаемое. Мы сотрудничаем с государством в части здоровья и благополучия сотрудников. Одно из внешних проявлений это STADA Health Report, где мы предоставляем в открытом доступе различные данные по отношению людей к здоровью, основанные на опросе населения. Например, сколько людей проходят осмотры, и почему они этого не делают. Квалифицированный и адаптивный персонал – тоже сотрудничаем, мы же «кузница кадров». Работа с врачами, их информирование и повышение квалификации – это наша рутинная работа. В части эффективности налогообложения мы пытаемся работать с государством в рамках ассоциаций, разговаривать и показывать, что не надо так делать. Мы понимаем, что они хотят собрать больше налогов, но их нужно собирать через стимулы, а не через ужесточение».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

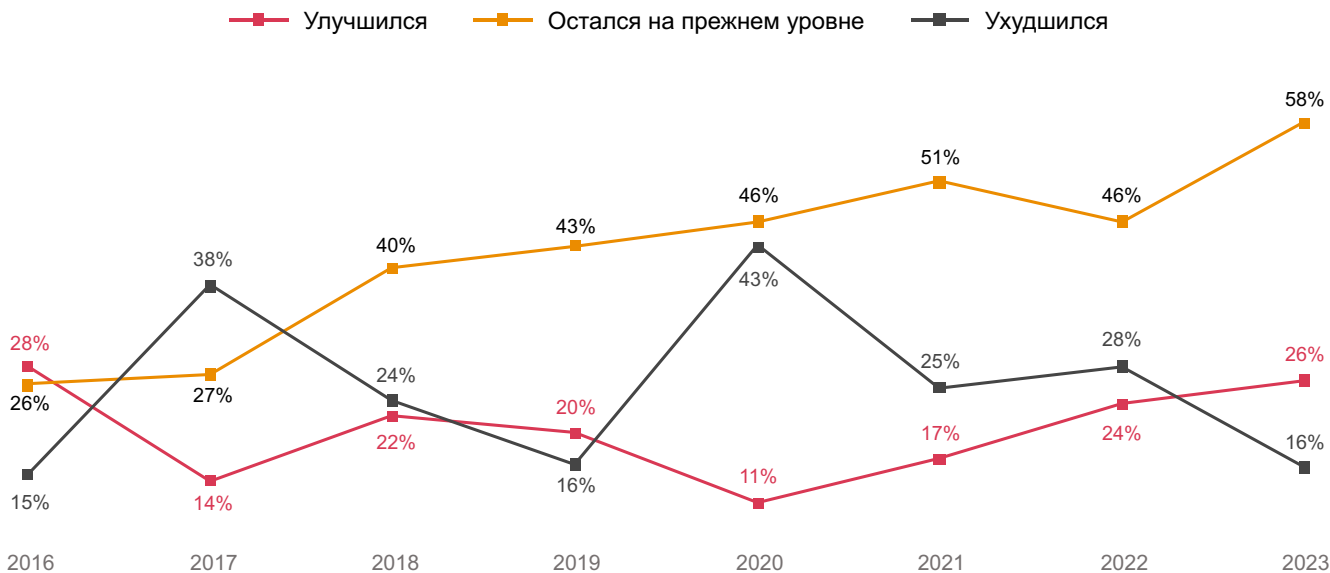
«Я считаю, что один из важных приоритетов – это развитая инфраструктура, особенно что касается аэропортов. Также макроэкономическая стабильность и инвестиционная привлекательность страны. Эти факторы для нас очень важны. Квалифицированный и адаптивный персонал – достаточно эффективно. Правительство работает над этим в нашей стране. Если ты хочешь учиться, то ты можешь учиться».

**Марина Кузнечевская**  
FlyDubai

## Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2023 год

По мнению более половины казахстанских руководителей (58%) инвестиционный климат в Казахстане остался на прежнем уровне. Стоит отметить, что эта динамика сохраняется с 2018 года.

Как, на Ваш взгляд, изменился инвестиционный климат в Казахстане за 2023 год?



«Я бы сказал, что инвестиционный климат не изменился за последний год. Но разговоров стало больше, люди больше приезжают, проявляют больший интерес. Наверное, экономические атташе стали лучше делать свою работу по привлечению внимания к Казахстану».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Улучшился, но это не достижение Казахстана, а результат внешних перемен, в результате которых инвесторы направили свой взор на нашу страну, и многие международные компании хотят инвестировать в Казахстан. Сделка по покупке японским инвестором 75% Alina Group – своеобразный флажок, который для меня свидетельствует о появлении здорового бенчмаркинга в Казахстане».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Улучшился. Были остатки влияния СВО, ковида, поэтому сложно было не улучшиться. Но 2023 год был неплохой».

**Аскар Байтасов**  
abr

«В Казахстане и Центральной Азии, я считаю, инвестиционный климат достаточно позитивный. С каждым годом появляется все больше проектов, которые начинают работать внутри Казахстана, есть проекты, которые сразу уходят в мир. И это все происходит при поддержке отечественных инвесторов и зарубежных фондов, нацеленных на Казахстан и Центральную Азию».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Ухудшился. По факту ни один крупный инвестиционный проект в Казахстане пока не начат, настоящие инвестиционные деньги, частные инвестиции в них никто не вкладывает. Что касается иностранных инвесторов, я думаю, перспективно оценивают Казахстан российские и китайские компании, западные считают, что рисков слишком много».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra



«Я думаю, что он не изменился. Волна, которая к нам пришла, появилась не по нашей инициативе и не благодаря нашим заслугам. Наша заслуга лишь в том, что мы ей воспользовались. А те факторы, на которые мы могли бы повлиять, остались без изменений».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Остался на прежнем уровне. Я стал чаще слышать про инвестиции в Казахстан, но всех смущает близость к России, экономическая интеграция с ней. Участие в ЕАЭС воспринимается как потенциальный риск для финансовой системы и макроэкономической среды».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Немного ухудшился, главным образом по причине того, что налоговая политика начала меняться не в нужную сторону».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Ухудшился, но он ухудшился везде. Протекционизм, который сейчас на повестке большинства стран, националистические идеи, которые процветают по всему миру, явно не способствуют улучшению инвестиционного климата. Если говорить о ситуации в Казахстане в 2023 году, то на мой взгляд, у нас идет отрицательная селекция на уровне управленческих кадров и государства. Приходит поколение, которое получило фундаментальные знания в постсоветский период или в годы перестройки, и люди все больше теряют идеологические основы, фундаментально-этические нормы, которые так или иначе умели закладывать в СССР. Это связано и с отсутствием принципов меритократии, слабые выбирают еще более слабых».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Инвестиционный климат в Казахстане стал менее привлекательным из-за неопределенности относительно планируемых реформ. Это могло привести к тому, что некоторые компании начали задумываться о долгосрочных инвестициях в другие страны региона. Я надеюсь, что в этом году мы увидим значительные и позитивные изменения в этом вопросе».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«Улучшился за счет повышения в мировом рейтинге конкурентоспособности до 36 места. Одна из первых новостей года – то, что «Додо Пицца» перерегистрировала свою штаб-квартиру с Британских Виргинских островов в Астану, inDrive перевел головной офис в Алматы. Это как будто события прошлых лет, но в перспективе инвестиционный климат тоже будет улучшаться».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Улучшился, и в первую очередь за счет действий Президента. Все-таки он проводит огромную дипломатическую работу, которая позволяет сохранять нейтралитет и при этом выстраивать четкое равенство между всеми игроками. Это в какой-то мере дает надежду на то, что будет стабильность. Он все делает постепенно, потому что общество должно созреть, а наше общество в большинстве своем незрелое, инфантильное, в нем присутствуют иждивенческие настроения. Мне нравится, что мы идем планомерно, по принципу «лучше плохой мир, чем хорошая война»».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Инвестиционный климат улучшился, но это, скорее всего, из-за геополитических изменений и конфликтов, что привело к перемещению капитала. Нашей заслугой это не является, скорее, это случайность обстоятельство. Наша главная задача сейчас – избежать попадания под санкции, поскольку это может произойти по ошибке».

**Валихан Тен**  
Krida



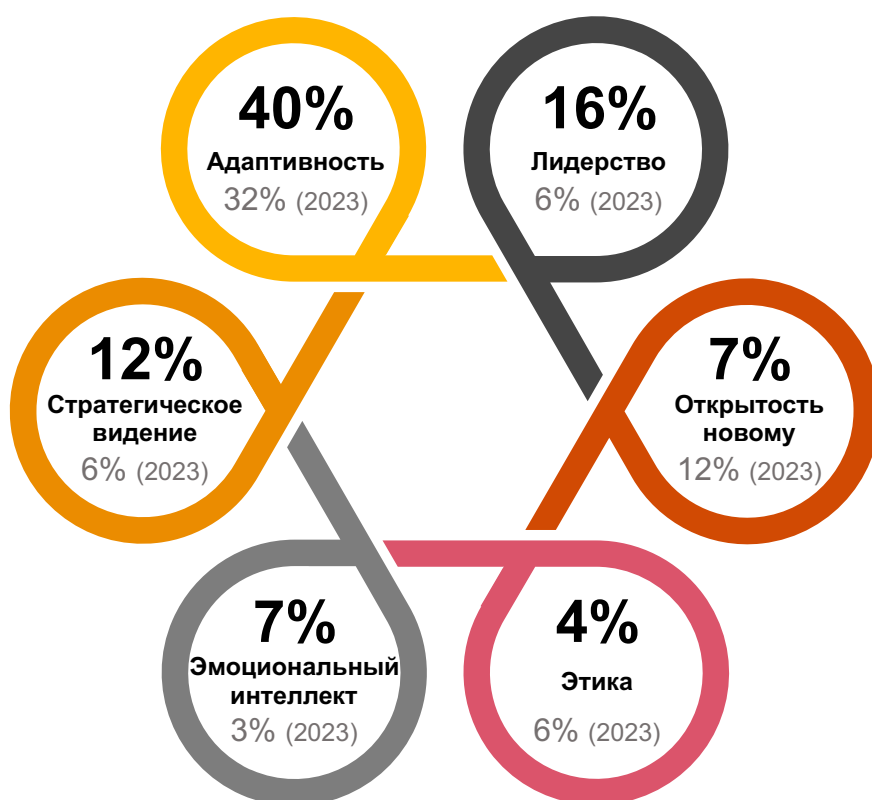
# Лучшие в 2023 году

Тема

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

В этом году, как и в прошлом, большинство казахстанских руководителей частного бизнеса затруднилось выбрать лучшего CEO и отметить какие-либо прорывные достижения. Руководители отметили, что сконцентрированы на текущих внутренних задачах, адаптации, сохранении экономической жизнеспособности и формировании стратегий для дальнейшего развития в быстро меняющейся бизнес-среде.

Адаптивность остается главным качеством для руководителя бизнеса по мнению респондентов (2024: 40%, 2023: 32%). Вторым по важности является наличие лидерских качеств (2024: 16%, 2023: 6%). Немаловажным остается стратегическое видение (2024: 12%, 2023: 6%).



«Умение экстремально упрощать и строить стратегию от простых целей. Построение команды, которая постоянно улучшается, развивается и нацелена на создание качественных продуктов и сервисов для клиентов».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Каждый руководитель должен понимать, что его роль уже подразумевает, что ему или ей нужно быть достойным лидером, чтобы команда несмотря на времена и трудности была готова достигать результаты. Нужно четкое видение, понимание, что требуется для достижения результатов. Тогда люди будут уважать, понимать и поддерживать, даже самые смелые планы».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Иметь внутренний стержень, основанный на любви, мудрости и воле».

**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group

«Хорошо понимать стратегию. На рынке мало действительно впечатляющих стратегий. Возможно, мало кто о них рассказывает, и мы видим какие-то вещи уже по факту. Визионерство и стратегия очень сильно связаны, а остальное все банально».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Порядочность. Сильных менеджеров сейчас достаточно, но порядочных людей с сильной этикой всегда не хватает. А они будут нужны, чтобы определить новые правила для бизнес-сообщества и для всей страны. Поэтому нужно «прокачивать» этику».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Целостность, очень важно быть в ладу со своими ценностями, с тем, что ты делаешь, быть одним целым со своими сотрудниками».

**Максим Мельник**  
Satu.kz





«Коммуникабельность, решительность, стрессоустойчивость, многозадачность».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Стрессоустойчивость, адаптивность, умение видеть и планировать на перспективу».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Готовность быть лидером, открытость, опыт».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Гибкость в принятии решений и способность адаптироваться к изменяющейся среде. Способность иметь видение, вектор, куда идти и вовлекать сотрудников, чтобы все шло в одном направлении».

**Дмитрий Провкин**  
Sulpak

«Самое главное качество в современной бизнес-среде это адаптивность».

**Досжан Жусупов**  
Cerebra

«Гибкость или оппозитное ее состояние, стойкость. Я не нашел пока для себя ответа. Чтобы работать в новом рынке – международном, мировом, нужна стойкость, потому что мир стал слишком гибким. Если раньше это были небольшие волны, то сейчас это 10-балльный шторм, и в такой «гибкости» лучше быть стойким. Ты должен быть огромным кораблем, который прорезает эти волны. Если я сейчас буду поддаваться инсинуациям государственных органов, буду отечественным производителем, потому что государство так хочет, то я никогда не выдержу. Государство со мной уже полтора года договаривается, но отчитаться ему надо за иностранного инвестора».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Главное качество – оптимизм».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Была недавно интересная статья об этом, и я в это верю: нужно заново полюбить менеджмент среднего звена. Это правда – мы уделяем большое внимание своим региональным менеджерам по продажам, которые руководят нашими представителями, потому что это звено, от которого многое зависит. Это имидж компании, потому что они 80% своего времени проводят «в поле», в работе с представителями. Как ни банально это звучит, это очень важно».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Адаптивность, способность предвидеть развитие событий и адаптироваться к изменениям заранее».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Главные качества руководителя это умение видеть «в тумане», быть способным принимать быстрые решения, оперативно адаптироваться к изменяющейся реальности, объединять команду вокруг общей цели, мотивировать и удерживать амбициозных и успешных людей».

**Рустам Мусаев**  
Эврика

«Умение собрать сильную команду».

**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding

«Главные качества руководителя это адаптивность и умение менять бизнес-процессы».

**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies

«Целеустремленность, умение «зажечь» команду».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«На мой взгляд, сейчас особенно важна адаптивность. Если выбирать одно качество, которое стоит выделить, то это, безусловно, адаптивность».

**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan

«Готовность быстро менять свое мнение, переучиваться, быть гибким, изучать новые бизнес-кейсы со всего мира, не стоять на какой-то догме. Больше быть стартапером, чем корпоративным управляющим. Все новые продукты, которые мы создаем, связаны не с тем, что мы создаем новый доход, а с тем, что мы пытаемся стратегически защитить свой основной доход. И если мы это продолжим делать в течение следующих пяти лет, нам гораздо легче будет удерживать своих существующих клиентов и привлекать новых».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Руководитель должен быть абсолютно прозрачным для общества. Иметь свою миссию, транслировать ее. Это человек, который заслужил свое место и право в обществе. Он транслирует свои мысли, свою позицию и не стесняется этого. Если брать бизнес, то есть сильная корреляция бренда первого руководителя с успехом компании, потому что он «продает», он двигает бизнес вперед. И если человек действительно своими руками все сделал, знает от «А» до «Я» свой бизнес, ему стыдиться нечего».

**Байжан Канафин**  
Documentolog

«Любая стратегия сейчас кратковременная, главе компании необходимо быть к этому готовым, для этого нужна гибкость. Руководитель должен обладать умением слушать и слышать сотрудников, а также немаловажно уметь делегировать».

**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai



«Главные качества – адаптивность к конъюнктуре и умение фокусироваться на доведении дела до положительного результата».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В современной бизнес-среде глава компании должен обладать множеством качеств, среди которых:

1. Инновационность. Способность к инновациям и готовность к изменениям в среде являются ключевыми для успешного адаптивного руководства. Во многих организациях внедряют такое понятие как Change Management для оперативного и своевременного реагирования в быстро меняющейся бизнес-среде.
2. Отличные коммуникативные навыки. Любой глава компании должен обладать отменными навыками коммуникаций.
3. Стратегическое мышление. Глава компании должен иметь способность не только видеть долгосрочные перспективы, но и разрабатывать стратегии для последовательного роста и развития компании.
4. Социальная ответственность и этика. Современные компании все больше обращают внимание на вопросы этики и социальной ответственности. Глава компании должен быть готов управлять компанией, соблюдая эти принципы.
5. Лидерство. Хороший руководитель сам имеет высокий уровень мотивации и способен мотивировать и вдохновлять команду, настраивая на успех и создавая эффективную рабочую атмосферу.
6. Эмоциональный интеллект. Хороший лидер правильно интерпретирует эмоции, мотивацию, намерения коллег и подчиненных. Развитый эмоциональный интеллект помогает управлять своими и чужими эмоциями».

**Сауле Жакаева,**  
Ситибанк Казахстан

«Главные качества руководителя это умение вдохновлять и мотивировать свою команду».

**Яна Шойбекова**  
Citix

«Глава компании должен обладать дальновидностью, стратегическим мышлением и предвидеть развитие отрасли на ближайший год. Он также должен учитывать влияние внешних факторов, включая геополитику и другие связанные отрасли. Подобно тому, как стоишь на высокой горе и видишь множество потоков, так и руководитель должен видеть множество возможностей для развития. В противном случае, будучи у подножия, ты не видишь, куда идешь, решая интуитивно, что может быть и успешным, и нет».

**Валихан Тен**  
Krida

«Для меня это три качества. Первое – это стратегическое видение, знать в каком направлении развивать бизнес. Во-вторых, руководитель должен уметь вдохновить организацию вокруг этого видения и сплотить вокруг цели общего успеха. И третье – уметь выстраивать внутренние процессы и культуру взаимоотношений таким образом, чтобы все звенья в рамках организации работали тесно друг с другом во имя достижения общего успеха».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

«В современном мире, где изменения являются единственной константой, главное качество, необходимое руководителю для достижения успеха — это гибкость ума. Это способность быстро переосмысливать стратегии, умение видеть возможности там, где другие видят только препятствия, и способность вдохновлять свою команду на преодоление вызовов. Для сферы недвижимости подверженной воздействию множества внешних факторов — от глобальных экономических колебаний до новейших технологий, эта гибкость особенно ценна. Успешный лидер в этой отрасли — это тот, кто не только основательно понимает текущие тренды, но и способен предвидеть будущие изменения, внедряя передовые решения и стратегии для поддержания и развития своего бизнеса. В то же время глава компании должен сочетать в себе адаптивность, глубокие знания отрасли, инновационный подход, лидерские качества и способность к быстрому и корректному принятию решений даже в условиях стресса».

**Лукаш Сковроньски**  
Global Development

«Гибкость – важное качество для руководителя, особенно в условиях постоянных изменений. Негибкость может негативно сказаться на компании, поэтому руководитель должен быть готов к адаптациям. Это, возможно, не столько человеческое качество, сколько свойство характера. Скорость – еще одно важное свойство. Быстрое принятие решений, оперативность в действиях – это особенности, которые становятся ключевыми при наборе персонала. В некоторых областях, таких как развитие компании, наличие быстрого мышления и действий весьма критично. Дисциплина также становится важным аспектом. Это свойство, которое может быть врожденным, и руководитель, обладающий дисциплинированностью, становится примером для своего коллектива. Дисциплина проявляется в различных формах, таких как соблюдение расписания, правильное отношение к работе и клиентам».

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

«Генеральный директор должен быть гибким, устойчивым и разбирающимся в цифровых технологиях. В современной деловой среде генеральный директор должен легко адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, быть устойчивым к трудностям и рискам, быть сторонником цифровой трансформации, быть надежным и ценить командную работу ради достижения успеха».

**Эдгард Бу-Шахин**  
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

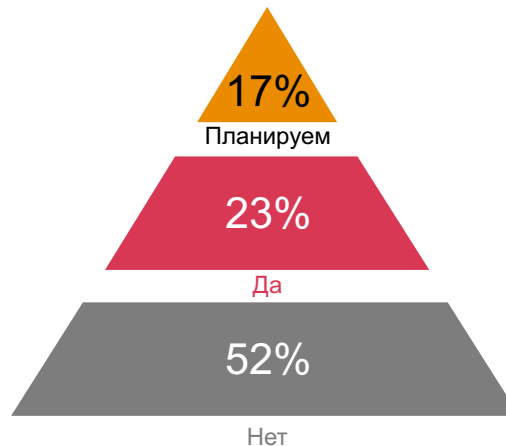
«Руководитель должен обладать адаптивностью к быстро меняющейся внешней среде».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

## Кто решает стратегические вопросы в компании?

Одним из новых трендов, который мы отметили глобально, является появление нового члена команды топ-менеджмента – Chief Strategy Officer, и обусловлено это в основном ежедневной загруженностью CEO и требованиями быстро меняющейся бизнес-среды. Поэтому в этом году мы впервые решили задать вопрос первым руководителям, есть ли у них такая позиция или человек в структуре управления.

Есть ли в Вашей компании директор по стратегическим вопросам (Chief Strategy Officer)?



«В нашей компании нет директора по стратегическим вопросам, и мы не планируем создавать такую позицию. Стратегия – это прямая ответственность CEO. Можете смело увольнять CEO в тех компаниях, где есть директор по стратегическим вопросам».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Нет и не планируется. За стратегию, ее планирование и развитие у нас отвечает совет директоров, внутри которого есть комитеты, в их состав входят в том числе и члены executive-команды. В разработке стратегии участвуют все основные члены команды и члены совета директоров. Ведь нет человека, который может быть компетентным абсолютно во всех вопросах. Каждый ключевой человек выражает свое мнение относительно стратегии, ее планирования и развития. Мы хотели бы, чтобы у нас было больше стратегов. Если человек профессионален в своей сфере деятельности, он со временем должен вырасти как стратег тоже».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Я сам им являюсь. Думаю, что еще не подошло время, чтобы нанимать такого специалиста отдельно. Нужно еще поработать с объемом бизнеса, но в будущем я вижу эту позицию».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Этим занимаюсь я сам. Мы раз в год проводим стратегические сессии с участием менеджмента, включаем коллективный разум и планируем. Не долгосрочно, но на 3 года корректируем вектор и определяем для себя что-то новое».

**Дмитрий Провкин**  
Sulprak

«У нас в компании есть специальный отдел, занимающийся стратегическими вопросами. Мы долго думали, что он нам не нужен, команда руководителей пыталась самостоятельно заниматься стратегией, но из этого ничего не вышло, потому что некому было это двигать дальше».

Поэтому волевым решением мы создали такой отдел, и надеюсь, что этот шаг приведет нас к достижению стратегических целей. Штаб-квартира Stada дает регионам достаточно много свободы, поэтому мы смогли открыть такой отдел на региональном уровне».

**Арминас Мацевичус**  
STADA

«Директор по стратегическим вопросам у нас был до пандемии, потом я взял на себя эту функцию. Мы планируем такую позицию, но сейчас нас больше волнуют другие вопросы, связанные с эффективностью нашей деятельности, операционным управлением компанией. Очень важен вопрос экономии ресурсов, автоматизации процессов. Свою стратегию мы уже нашли, поэтому сейчас мы больше концентрируемся вокруг эффективности. Мы вернулись к стратегии лидера по издержкам, которую мы не будем менять, соответственно, всю прибыль, которую мы получаем, мы будем реинвестировать в себя. Мы умеем экономить, и эта стратегия помогла нам вырваться в лидеры в 2023 году. При этом мы лидер по издержкам не потому, что хотим продавать дешево, мы это делаем для того, чтобы увеличить маржу. У нас будет позиция директора по стратегическим вопросам, но я бы лучше воспользовался аутсорсингом, потому что одну стратегию можно использовать длительное время, просто адаптируя ее при необходимости».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Эту роль я выполняю сам. Но если у нас будет какой-то succession plan, то такая роль будет».

**Ильяс Исатаев**  
Invictus Fitness

«Такой отдельной штатной единицы у нас нет, при этом мы планируем придать больше фокуса этому направлению работы уже сегодня».

**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan

# Руководители в лицах



**Адам Алексеюк**  
SANTO



**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



**Алексей Сидоров**  
Silkway Group



**Алексей Хегай**  
TSPM.



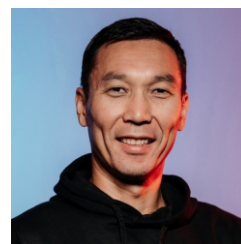
**Арман Сутбаев**  
Mars Kazakhstan



**Арминас Мацевичус**  
STADA



**Аскар Байтасов**  
abr



**Байжан Канафин**  
Documentolog



**Болтабек Оспанов**  
Smart Satu



**Валихан Тен**  
Krida



**Дмитрий Провкин**  
Sulpak



**Досжан Жусупов**  
Cerebra



**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies



**Еркин Длимбетов**  
Ordamed



**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



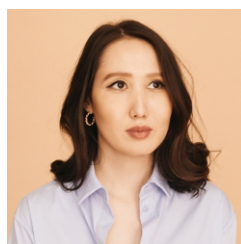
**Ильяс Иссатаев**  
Invictus Fitness



**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands



**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



**Лаула Стамкул**  
Wolt Kazakhstan



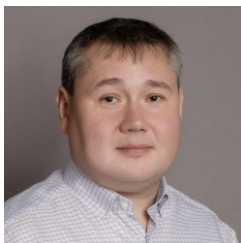
**Лукаш Сквороньски**  
Global Development



# Руководители в лицах



**Максим Мельник**  
Satu.kz



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



**Марина Кузнецовская**  
FlyDubai



**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Рустам Мусаев**  
Эврика



**Николай Мазенцев**  
Chocofamily Holding



**Нурлан Садыков**  
Dell Technologies



**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан



**Серик Толукпаев**  
Aitas-Group



**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



**Эдгард Бу-Шахин**  
Schneider Electric  
Центральная Азия  
и Кавказ



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



**Яна Шойбекова**  
Citix

# Методология исследования

В Казахстане в исследовании приняли участие 60 руководителей частного бизнеса, более половины опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, финансовой, энергетической, нефтяной, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанного бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив роста казахстанской и глобальной экономик, бизнес-угроз, влияющих на бизнес, генеративного искусственного интеллекта, факторов, влияющих на жизнеспособность и трансформацию бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективах, а также о рисках изменения климата.

Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, влияющих на Казахстан в целом и их бизнес в частности, а также о сотрудничестве с государственными органами. Интервью в Казахстане были проведены в период с ноября 2023 года по февраль 2024 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все должности руководителей указаны на момент проведения интервью. Все личные интервью и электронное заполнение анкет, в которых были представлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности. Примечание: не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100% в результате округления процентов и исключения следующих ответов: «не могу сказать определенно», «не знаю», «отказ от ответа».



# Над исследованием работали:

---

## **PwC:**

Азамат Конратбаев,  
Наталья Лим,  
Виктория Горланова,  
Арнур Сабет,  
Александра Ли,  
Марина Мальченко

## **Редакционная поддержка:**

Анна Резник,  
Forbes Kazakhstan

## **Фотографы-портретисты:**

Андрей Лунин,  
Руслан Османханов,  
Тимур Эпов

## **Контакты PwC:**

### **Азамат Конратбаев**

Управляющий партнер PwC Казахстан  
azamat.konratbayev@pwc.com

### **Наталья Лим**

Партнер Strategy&  
и Лидер консультационной практики  
PwC в регионе Евразия  
natalya.lim@pwc.com

### **Виктория Горланова**

Менеджер, консультационные услуги  
viktoriya.gorlanova@pwc.com

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

Юлия Ерлыкина  
yuliya.i.yerlykina@pwc.com

## **Офисы PwC в Казахстане:**

### **Алматы**

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

### **Астана**

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

### **Атырау**

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

---

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

© 2024 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено.  
"PwC" относится к сети фирм-участников ПрайссуотерхаусКуперс 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.