



Казахстанский выпуск 23-го ежегодного опроса  
руководителей крупнейших компаний мира, 2020

# Движение по наитию

**pwc**



# Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Даны Инкарбековой



Мы рады представить результаты казахстанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках глобального проекта PwC “CEO Survey”. В этом году в исследовании приняли участие 1649 руководителей частного бизнеса из 83 стран, в том числе 68 CEO из Казахстана из различных секторов экономики.

Мир меняется быстрее, чем мы могли ожидать. Несмотря на текущую неопределенность, становится очевидным, что жизненный уклад уже не будет прежним. Происходит полный пересмотр экономической системы мира и каждой страны в частности. Процесс восстановления после пандемии COVID-19 займет длительное время, потребует глубокого изучения и новаторских решений для выхода из кризиса и стабилизации бизнеса. Нынешняя ситуация подчеркивает необходимость расширения глобального сотрудничества и, вероятно, будет сосредоточена на очевидных общих проблемах, таких как отслеживание и лечение заболеваний. Правительства всех стран уже сегодня стараются сбалансировать защиту безопасности граждан с перезапуском экономики.

Современная бизнес-среда нуждается в переосмыслении вопросов лидерства и управления. Нехватка квалифицированного персонала, особенно в сфере информационных технологий, остается главной угрозой для бизнеса в Казахстане (93%) и по миру (74%). В нынешних реалиях руководители ставят во главу угла формирование эффективной команды внутри компании за счет обучения, переподготовки, мотивирования и сохранения численности сотрудников.

Важно отметить, что представители казахстанского и мирового бизнес-сообществ обеспокоены регулированием в конкретно применимых областях (57% и 58%), а также конфиденциальностью данных и кибербезопасностью (49% и

54%). Руководители готовы к взаимодействию с правительством и выработке согласованных подходов в этих направлениях для дальнейшего развития бизнеса.

Традиционно особое место в исследовании занимает мнение CEO о приоритетах государственного управления в Казахстане. Стоящие перед казахстанской экономикой задачи не являются новыми. Главными целями развития остаются борьба с коррупцией и взяточничеством, обеспечение верховенства права во всех сферах деятельности государства и необходимость улучшения инвестиционной привлекательности страны.

В нынешней непростой ситуации для бизнеса по-прежнему существуют реальные возможности дальнейшего развития. В течение последних 10 лет компаниям приходится работать в сложных условиях. За это время многие из них начали реализовывать адаптивные стратегии, внедрять новые технологии и совершенствовать IT-инфраструктуру. Как следствие, они сконцентрировали внимание на том, чтобы соответствовать меняющимся ожиданиям, а также накопили необходимый опыт. Все это позволит пережить экономический спад и обеспечить дальнейшее развитие бизнеса.

Мы выражаем благодарность каждому участнику нашего исследования, уделившему время для личной встречи и заполнения онлайн-опросника. Мы надеемся, что результат наших совместных усилий будет способствовать более глубокому пониманию текущих процессов и событий, происходящих в реальном секторе экономики.

A handwritten signature in red ink, appearing to read "Дана Инкарбекова".





# Содержание

- 04** Глобальная экономика и частный бизнес в Казахстане
- 22** Изменение климата и частный бизнес
- 24** Кадровый потенциал в цифровом мире
- 29** Регулирование, конфиденциальность и технологии
- 38** Взаимодействие с государством
- 41** Лучшие в 2019
- 44** Руководители в лицах
- 46** Методология исследования

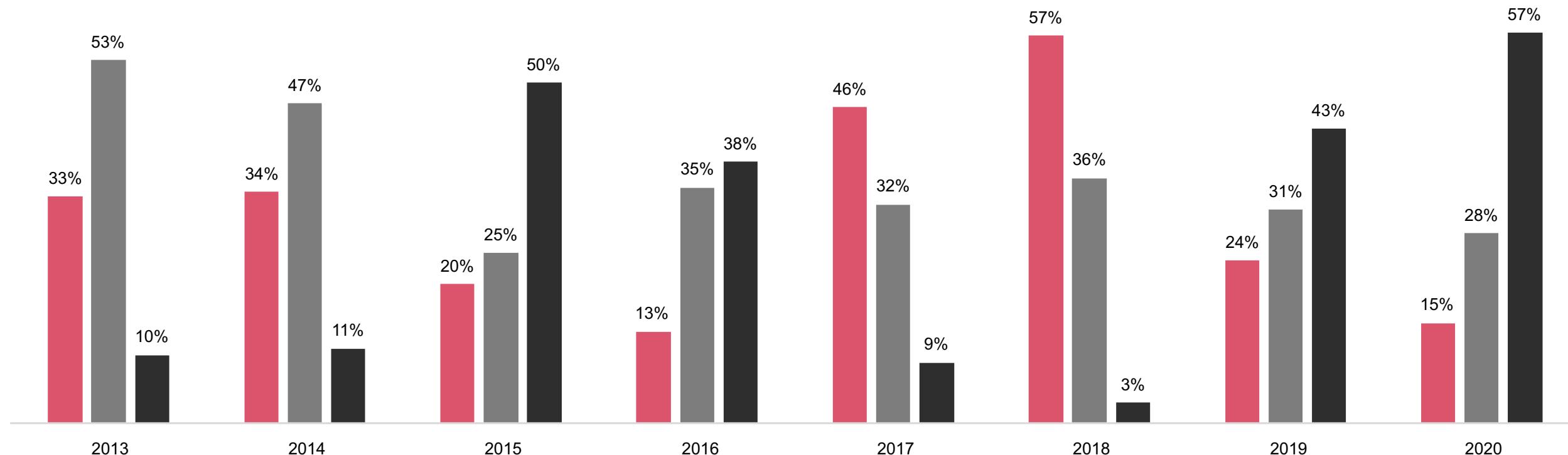
# Глобальная экономика и частный бизнес в Казахстане

В начале нового десятилетия практически у всех руководителей компаний как по миру, так и в Казахстане, наблюдается пессимистичный настрой относительно перспектив мировой экономики. Очевидно, что по мере восстановления после пандемии COVID-19 потребуется больше информации для завершения планов в конкретных сферах деятельности организаций. Многие компании находятся на ранних стадиях антикризисного управления, им еще предстоит принять решения для определения процесса дальнейшего развития. Очевидно, что в каких-то ситуациях придется двигаться по наитию.

## ТЕМА

### Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане

■ Повысятся   ■ Останутся на прежнем уровне   ■ Снизятся



## ТЕМА

# Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане

«Главная угроза перспективам бизнеса сегодня – сокращение потребительского спроса в результате воздействия двойного кризиса – пандемии и девальвации. Я не могу прогнозировать, к каким цифрам мы приедем, но уменьшение будет существенным».

### Раймбек Баталов

Raimbek Group

«В связи с последними событиями в мире (включая торговые войны, нефтяную войну между Россией и Саудовской Аравией, в дополнение к глобальной пандемии COVID-19) происходит полный передел и пересмотр всей экономики мира и каждой страны в частности. Это происходит как на макро, так и на микроуровне. Поэтому реалистично, что в таких условиях темпы глобальной экономики снизятся. Но так как я оптимист, надеюсь, что нефть найдет свой эквилибриум (так как сейчас, по моему мнению, цены регулируются напрямую спросом и предложением без картельныхговоров) в ближайшие шесть месяцев 2020 года, и исторически все вирусы и болезни проходили, так что коронавирус тоже закончится и мы увидим другой, возможно, лучший мир».

### Фаррух Махмудов

Orbis Казахстан

«Теперь ни у кого нет сомнений, что темпы роста мировой экономики снизятся на порядок и восстановление прежней динамики займет минимум полтора-два года».

### Азамат Османов

Magnum Cash & Carry

«Китайская экономика и пандемия COVID-19 в настоящее время оказывают значительное влияние на мировую экономику, что создает некоторые общие ограничения. С сожалением могу подтвердить, что уровень мировой экономики будет намного ниже по сравнению с 2019 годом, и рецессия уже начала проявляться в различных странах, особенно в Европе. По поводу ожиданий в отношении цен на нефть, недавний обвал напомнил миру, что нефть не

является «обычным» товаром, и ее цена зависит также от политической повестки дня основных игроков рынка, таких как Россия, Саудовская Аравия и США».

### Джерард Фриес

KATKO

«Сегодня мы все являемся свидетелями того, как быстро вирус COVID-19 распространяется по земному шару, невзирая на уровень развития здравоохранения, экономическое или социальное благополучие стран и обществ. И пока одни эксперты рассуждают о затяжной рецессии в ближайшие годы, другие рисуют более негативный сценарий тяжелого экономического кризиса, который, по их словам, по масштабу будет превосходить последствия кризиса 2008 года и 11 сентября 2011 года, вместе взятых».

### Виталий Быстрюков

Санофи Казахстан

«Наш прогноз на 2020 год изменился. Ожидаем спада, конечно. Именно сочетание в 2020 году эпидемиологического, нефтяного и культурного коллапсов неминуемо приведет к тектоническим сдвигам в ведущих мировых экономиках и ключевых отраслях в среднесрочной перспективе. На мой взгляд, намерения и действия властей и регуляторов в отношении вышеизложенных коллапсов несут больше реактивный характер. Поэтому и надеяться на «V» или даже «U-shaped» сценарии кризиса, кажется нецелесообразным. Правильней хорошо подготовиться к так называемым «афтершокам». Самые вероятные и болезненные из них – это последствия в социальной и предпринимательской сферах для банковского сектора и ухудшение общественного здоровья самого по себе. То есть речь, скорее, должна идти о «W-shaped» варианте развития событий».

### Кайрат Мажибаев

Resmi Group

«За период карантина и удалённой работы каждый из нас уже недосоздал свой ВВП. Это, безусловно, снизит или даже сделает рост по году

отрицательным. Для Казахстана ситуация усугубится в силу высокой зависимости от конъюнктуры мирового рынка нефти. Кроме того, выход из карантина тоже будет не мгновенным. Все, кто потерял сбережения, разорился, потерял контракты или клиентов, будут восстанавливать свои позиции постепенно. Все это негативно скажется на финансовых результатах. И это при условии, что пандемия является случайным событием. Если же имеет место какая-то многоходовая игра в рамках стратегии управляемого хаоса, то рецессия будет еще более глубокой. В любом случае, краткосрочные и среднесрочные прогнозы будут отрицательными».

### Константин Кулинич

Мэри Кэй Казахстан

«Согласно прогнозу международных организаций, на 2020 год – Всемирного банка, Международного Валютного фонда – рост составит около трех процентов. С учетом настоящей экономической ситуации и сложившейся обстановки в связи с коронавирусом (COVID-19), строить дополнительные частные прогнозы будет несколько опрометчиво. Опыт предыдущих кризисов в мировой экономике показывает, что возможности для роста могут появляться в любых условиях».

### Эмиль Ашуралиев

GEFKO Казахстан

«Мы ожидаем, что темпы роста мировой экономики снизятся, по крайней мере, наши стратегические подразделения показывают снижение композит-индекса по большинству географий. Это во многом связано с geopolитикой, пандемией, что в значительной степени влияет на сокращение потребления и рост мировой экономики. Даже такие традиционные рынки, как Азиатско-Тихоокеанский регион, Вьетнам и Индонезия, не дают былой динамики. С другой стороны, есть потенциально динамичный регион – Африка, но пока рано говорить о ее вкладе в мировой ВВП».

### Максим Агеев

Шнейдер Электрик

«У меня сохраняется ощущение, что мы находимся на грани слома. Существующая капиталистическая форма экономики, основанная на росте ВВП, росте потребления, имеет много побочных эффектов – давление на экологию, развитие неравенства; это некая система, накапливающая в себе ошибки. Впоследствии наступает критический момент, и он близок. Скорее всего, произойдет глобальная смена парадигмы, что может повлечь за собой отрицательные величины роста».

### Серик Толукпаев

Aitas Group, UKRF

«Однозначно будет сильный спад. Кто-то называет это черным лебедем, в плане неожиданности для всех он таковым и является. Некоторые ученые и бизнесмены говорили о том, что такая проблема может возникнуть, никто просто не обращал на это внимания. В итоге сам Нассим Талеб, автор данного термина, называет подобное белым лебедем. На мой взгляд, выход из этого кризиса будет затяжным и тяжелым, многие потеряют накопленный капитал».

### Аскар Байтасов

ABR

«Темпы роста мировой экономики существенно снизятся, ввиду продолжения торговых войн между США и Китаем, мировой пандемией COVID-19».

### Ерик Шортанбаев

Skymax Technologies

«Еще несколько месяцев назад было сложно предположить, что вспышка коронавируса повлияет на мировую экономику и значительно ее замедлит. С учетом текущей динамики я думаю, что можно ожидать падения мировой экономики впервые за много лет».

### Рамиль Мухоряпов

Chocofamily



## ТЕМА

### Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и трех лет

Нынешняя ситуация в бизнесе крайне непредсказуема, но наши руководители готовы подстраиваться под стремительно меняющиеся обстоятельства и следовать выбранным ранее стратегиям развития.

«Наша компания работает в быстрорастущем сегменте e-commerce, соответственно, именно в нашем случае вопрос скорее в темпах роста, чем в факторе роста как таковом».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Многое зависит от сроков снятия карантинного режима, но мы рассчитываем на дальнейшее следование стратегии развития, которая предполагает открытие магазинов с ростом выручки в 20-25% в год. Данный кризис показал, что современный формат торговли дает возможность обеспечить должный уровень продовольственной безопасности страны. Тем не менее, есть ниша для развития продуктового ритейла на несколько лет вперед, т.к. пока доля традиционного формата базаров и неорганизованных магазинов в РК на уровне 65%».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Наша компания определила 10-летний план своего развития и роста. Фармацевтический бизнес связан с лекарственными препаратами, которые мы создаем и выводим на рынок. В портфеле Санофи несколько инновационных молекул, мы представим их в течение последующих 5 лет. Ожидается, что они внесут значительный вклад в обеспечение нашего устойчивого роста. Санофи исторически успешна в следующих направлениях: диабет, кардиология, вакцины. Сейчас мы делаем ставку на быстроразвивающийся сегмент в фармакологии – онкологию, онкогематологию и редкие заболевания. Наши новые молекулы находятся в этом сегменте».

**Виталий Быстрюков**  
Санофи Казахстан

«В целом ситуация в моем бизнесе характеризуется дисбалансом между спросом и предложением. В последние месяцы спотовая цена на уран была ниже, чем ожидалось. Недавняя пандемия COVID-19 разрушила многие отрасли, включая горнодобывающую. Как следствие, спотовая цена на уран значительно выросла за последние недели. Только время покажет нам, было ли это кратковременным ростом или долгосрочным изменением на рынке».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Основной продукт производства нашей компании – катодная медь, в большом количестве задействована в проектах развития автомобильной и энергетической инфраструктур. Медь является основой развития новой экономики, связанной с переходом на электромобили, ростом доли альтернативных источников энергии. В перспективе трех лет наш товар будет востребован как за счет перестройки экономики, так и за счет изменения структуры потребления».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«В разрезе года мы уверены в росте доходов. Объем заключенных контрактов на 2020 год превышает 2019-ый. В течение трех лет, я думаю, мы также будем расти, но меньшими темпами. Прирост будет за счет развития новых направлений и расширения продуктовой линейки».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

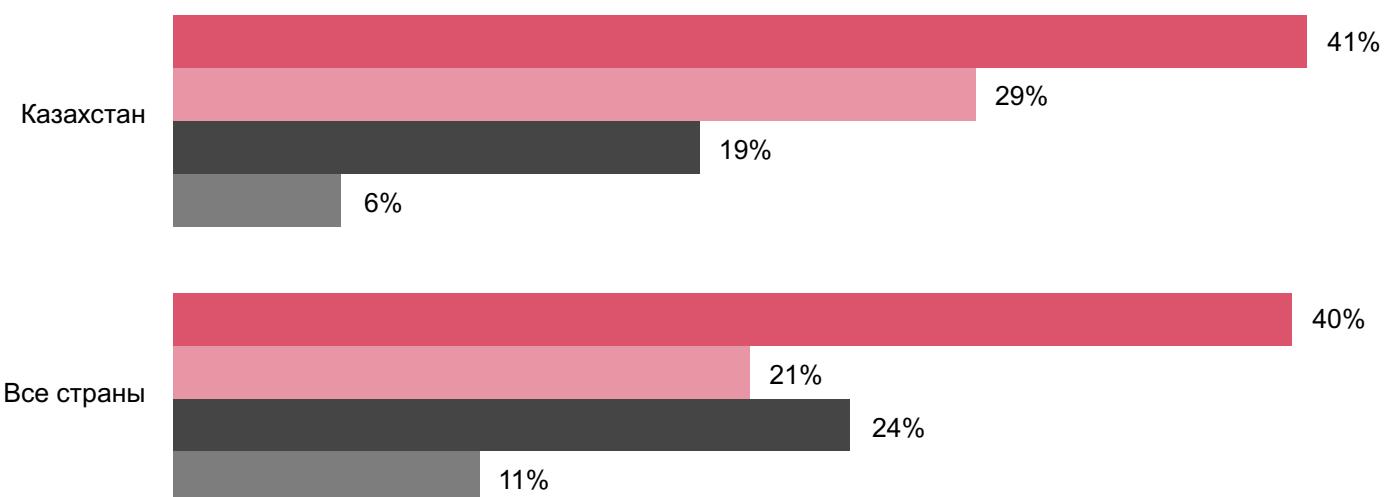
## ТЕМА

### Финансовые показатели бизнеса в сопоставлении с конкурентами

Руководители в Казахстане, так же как и по миру, стремятся быть лучшими в занимаемых нишах и сегментах, поддерживая здоровую конкурентную среду.



■ Немного опережают показатели конкурентов  
■ Существенно опережают показатели конкурентов  
■ Приблизительно одинаковые  
■ Немного отстают от показателей конкурентов



«На данный момент, в объемах производства, мы – лидеры в отрасли. Сейчас Казахстан производит около 180.000 тонн птицы, из них мы производим около 60 тонн, 30% от общего объема. Занимаемая нами доля рынка в сравнении с прошлым годом выросла в два раза».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«Наши показатели немного опережают – за счет эффективности внутренних процессов и стратегии развития. Мы тщательно работали над снижением операционных затрат, ввиду этого достигли высокой эффективности».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Сложно оценивать ситуацию в страновом масштабе. В каждой стране у нашей компании свои конкуренты, не все данные публично доступны. По данным компании Nielsen, за 2019 год доля рынка, занимаемая нами в сегменте шоколада в канале современной торговли, немного выросла, неплохие позиции в категории жевательной резинки, видим хороший рост в категории кормов для домашних животных. В целом, мы довольны бизнес-результатами».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Ежегодно доля Chocofamily в размере рынка всей электронной коммерции Казахстана растет и сегодня составляет около 10,8%. Можно сказать, что мы растем быстрее коллег».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily



## ТЕМА

### Финансовые показатели бизнеса в сопоставлении с конкурентами



«По выручке на квадратный метр мы вдвое опережаем ближайших конкурентов. Общая выручка компании за прошлый год равна выручке трех следующих игроков. EBITDA соответствует планам и ковенантам, установленным банком-партнером, но в сравнении с аналогичными компаниями в РФ и на Западе есть потенциал для развития».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Во время IPO «Казатомпрома» на Лондонской фондовой бирже около полутора лет назад Казахстан был представлен в качестве страны с самой низкой себестоимостью производства урана в мире, благодаря доступной технологии подземно-скважинного выщелачивания. Принимая во внимание этот факт, я могу сказать, что КАТКО входит в группу крупнейших производителей. В 2019 году мы заняли 34-е место среди 100 крупнейших компаний Казахстана. С 2017 года мы входим в список 100 крупнейших налогоплательщиков страны».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«За последние годы объем нашего бизнеса в регионе, где я являюсь руководителем, вырос. На рынке B2B в сферах IT и кибербезопасности, к сожалению, нет научно-обоснованных инструментов, которые позволяли бы оценить финансовые показатели по отдельно взятым странам в сравнении с конкурентами».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

«В Казахстане мы работаем в конкурентной среде, занимая ведущие позиции в ряде сегментов. По данным Национального банка, мы среди лидеров по объему платежей корпоративных клиентов. Казахстанская фондовая биржа отмечает Citi как ведущего игрока в сегменте FX. По результатам 2019 года издание Euromoney назвало Citi лидером казахстанского рынка расчетных услуг, а журнал Asiamoney назвал Citi лучшим иностранным банком в Казахстане».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

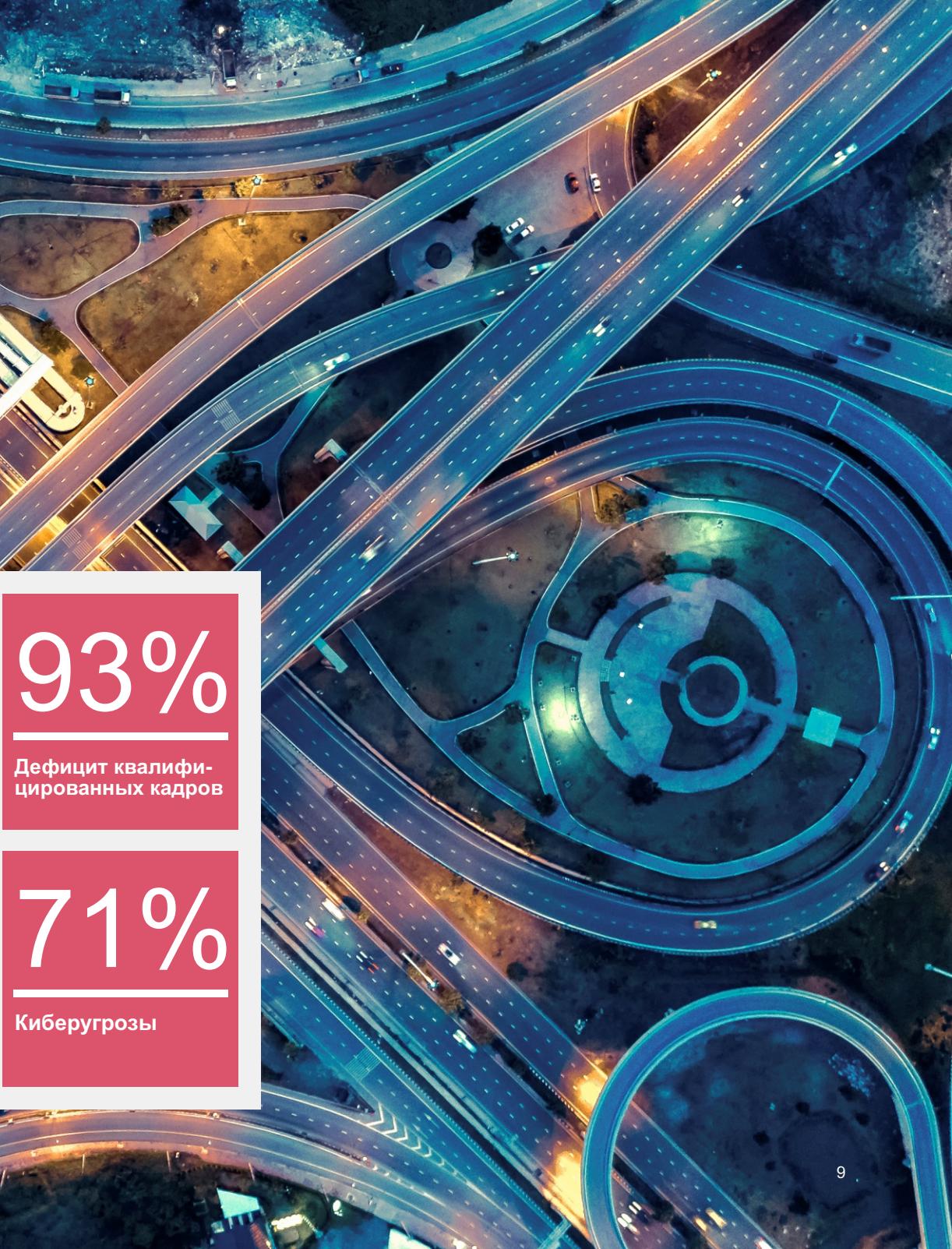
## ТЕМА

### Бизнес-угрозы, влияющие на организацию

Уже четвертый год подряд, нехватка квалифицированного персонала занимает первое место, по мнению руководителей в Казахстане. В этом году эта угроза достигла максимального показателя – 93%. Этот тренд не является главенствующим только в Казахстане, он ощущается во всем мире и становится неотъемлемой особенностью нашего времени.

Ввиду стремительного роста темпов технологических перемен, таких как интернет вещей, большие данные, робототехника, все большее количество респондентов выражают обеспокоенность киберугрозами как в Казахстане, так и глобально.

	Казахстан		Все страны
	2019	2020	
Дефицит квалифицированных кадров	81%	<b>93%</b>	74%
Киберугрозы	54%	<b>71%</b>	73%
Ухудшение благополучия сотрудников	*	62%	53%
Волатильность цен на сырьевые товары	63%	60%	50%
Готовность реагировать на кризисные ситуации	50%	56%	58%
Дезинформация (к примеру, информационные вбросы)	*	56%	50%
Нарушения в цепочке поставок	49%	54%	50%
Темпы технологических перемен	49%	51%	69%
Безработица	31%	50%	37%
Отсутствие доверия к бизнесу	38%	50%	54%
Изменения в поведении потребителей	42%	47%	61%
Появление новых игроков на рынке	42%	40%	54%
Волатильность цен на энергоносители	52%	40%	48%



**93%**

Дефицит квалифицированных кадров

**71%**

Киберугрозы

## ТЕМА

### Бизнес-угрозы, влияющие на организацию

«Мы думаем, что возможен самый сложный сценарий – изменение потребительского поведения. Все модели, выстроенные нами сегодня, могут стать неактуальными. В случае, если ситуация с вирусом затянется, а люди еще продолжат соблюдать социальное дистанцирование, то нам придется быстро адаптировать свою модель бизнеса. Мы уже рассматриваем подобные сценарии».

**Аскар Байтасов**

ABR

«Мы крайне обеспокоены дефицитом квалифицированных кадров. Текущесть персонала у нас значительно выше в сравнении с Европой. Мы достаточно инвестируем в обучение, тем не менее, испытываем трудности с удержанием сотрудников. Необходимо учитывать, что наш завод находится далеко от города. В то же время, трудно найти специалистов даже с базовыми знаниями. Поэтому мы приглашаем иностранцев, которые обучают наших людей в Казахстане. Мы крайне обеспокоены появлением новых игроков на рынке. Цементная промышленность на казахстанском рынке уже перегружена. Объем установленной продукции в 1,5 раза больше потребления. Это вызывает удивление, поскольку стоимость входного билета на цементный рынок довольно высока, тем не менее, наблюдается появление новых участников. Когда вы запускаете завод с производственной мощностью более чем 1 миллион тонн (диапазон производительности одного завода), а рынок составляет 9 миллионов, это оказывает огромное влияние на весь рынок».

**Тибо Дюмортье**

Жамбыл Цемент

«Нам не хватает технических кадров, их надо выращивать, сейчас это стало еще сложнее. Мы привлекаем разработчиков из-за рубежа, в основном, русскоязычных, есть один англоязычный – из Ирана. Такие разработчики стоят дороже, и

работа на проектной основе усложняет передачу навыков и знаний».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Мы видим, что рынок розничных потребительских товаров не восстановился в полной мере после кризиса 2015 года. Рынок остается тяжелым уже на протяжении нескольких лет, в ближайшие 2-3 года ситуация не изменится.

Нас сильно беспокоят такие тренды, как интернет вещей, большие данные, робототехника. Технологии быстро меняются и появляются стартапы, запускающие простые, гибкие и интересные решения. Они начинают конкурировать с корпорациями, могут демпинговать. Это не всегда функциональные и кибербезопасные решения, тем не менее, мы видим клиентов, которые готовы рискнуть. Мы испытываем кибератаки как в Казахстане, так и глобально. Фишинговые атаки происходят регулярно. Мы много инвестируем в кибербезопасность.

Мы видим, что медь глобально дорожает, а это один из основных элементов в нашем производстве. Также дорожают важные для нас полупроводники, спрос в мире на них очень велик, в первую очередь, сферой применения является производство смартфонов и прочих девайсов».

**Максим Агеев**

Шнейдер Электрик

«Результат компании – это результат работы сотрудников, бизнес делают люди. Мы идем в направлении цифровизации и автоматизации; конечно, есть определенный кадровый голод в IT-сфере. Дефициту квалифицированных кадров сопутствуют риски внутри компании».

**Дмитрий Провкин**

Arena S (Sulpak)

«Время от времени мы сталкиваемся с тем, что в группах WhatsApp появляется фейковая информация, в том числе, о нашей продукции. Эти новости имеют характер вирусных рассылок, что создает риск для нашей репутации. Поэтому мы стараемся реагировать на такие вещи.

Мы видим усиление конкуренции в связи с появлением новых игроков. Они появляются в разных сегментах: как в индустрии кормов для домашних животных, так и в сегментах снеков, здоровых батончиков и шоколада».

**Михаил Базанов**

Марс Казахстан

«Дефицит квалифицированных кадров ощущается везде, это наблюдается не только в Казахстане, а скорее является особенностью времени. Государство много инвестирует в образование, но в базовых знаниях молодых специалистов зачастую выявляются значительные пробелы. Так же проблемой является высокая текучка персонала. Многие молодые люди находятся в постоянном поиске работы, будучи трудоустроенным. В связи с этим у специалиста не хватает времени на развитие должных компетенций, для этого нужно проработать 3-4 года на одном месте. Если «прыгать» из одной компании в другую, все начинаешь заново и квалификация не повышается. Во многих компаниях действует принцип «приступай к работе, товарищ подскажет», но не факт, что товарищ разбирается в специфике. За частую сотрудники не владеют необходимыми знаниями законодательства, нормативных актов, отраслевых стандартов. К сожалению, осознанный подход к работе и карьере встречается нечасто. Нарушения в цепи поставок могут быть обусловлены разными причинами. К примеру, отсутствие у Казахстана выхода к мировому океану создает зависимость от соседних стран, для которых собственный экспорт в приоритете; в 2017 году произошло глобальное переформатирование морских альянсов, из-за чего порт Шанхая был

практически заблокирован на протяжении месяца. Аналогичная ситуация время от времени происходит в других портах по всему миру. Благополучие сотрудников – один из самых весомых факторов. На него влияет как среда, в которой находятся сотрудники «комфорт и безопасность на рабочем месте, коллектив, график работы», так и общая экономическая ситуация в стране. Мы непрерывно работаем над улучшением условий труда».

**Эмиль Ашуралиев**

GEFKO Казахстан

«Немного беспокоит отсутствие доверия к бизнесу. До сих пор остается антагонизм в части экологии, трудовых споров, возможно, не без оснований. Зачастую общественное мнение формируется не по объективным критериям. Например, история с горнолыжным курортом «Кок-Жайля». Не была проведена компетентная экспертиза, доказывающая, что «Кок-Жайля» нанесет урон экологии Алматинского региона. Такие курорты есть в Австрии, Швейцарии, Франции. Активисты, которые стали противодействовать, сформировали общественное мнение таким образом, что государство прислушалось. Люди уверены, что бизнес все испортит. С другой стороны, никто не подумал о новых рабочих местах, развитии туризма, росте ВВП, разгрузке действующих курортов. Конечно, это место привлекательно для пеших походов, экологического туризма, но в Алматинской области мест для такого отдыха достаточно, а строительство горнолыжного курорта могло бы пойти на пользу. Отсутствие доверия к бизнесу ведет к негативным последствиям. Не сильно беспокоит проблема безработицы. Возможно, прозвучит цинично, но безработица – плюс для бизнеса, поскольку появляется возможность выбрать подходящего специалиста. Безработица в разумных пределах дает людям шанс переориентироваться, поменять профессию. Рынок труда меняется, меняются люди, появляется

## ТЕМА

# Бизнес-угрозы, влияющие на организацию

желание попробовать себя в новом деле, повысить квалификацию. Вместе с тем, безработица как социальное явление не может не беспокоить, а ее бесконтрольное увеличение может привести к тяжелым последствиям».

### Марат Сейткулов

Caravan Resources

«Наш сегмент бизнеса связан со здоровым образом жизни, физкультурой, правильным питанием. В Казахской академии спорта и туризма и в КазГУ есть кафедры физкультуры, но они не готовят специалистов широкого профиля в области фитнес-индустрии, способных тренировать беременных, людей с патологиями. Они готовят тренеров зимних видов спорта, боевых искусств. Это опасность номер один. Наши тренера обучаются за границей, в странах ближнего зарубежья, получая международные сертификаты. Некоторые приходят с профильного медицинского направления, кто-то проходит курсы на местном уровне.

Сейчас есть тенденция безработицы, и многие офисные работники, например, банковской сферы, проходят курсы и уходят в фитнес-индустрию. Это, к сожалению, страшно, поскольку человек должен до тонкостей знать свое дело. Сейчас происходит кадровый коллапс в нашем узком спектре из-за того, что нет регулирования. На российском рынке в 2019 году начался процесс сертификации фитнес-индустрии. У нас такого нет, сотрудник, имея финансовое образование, может работать тренером, этот процесс не регулируется государством. Я проходил обучение в академии спорта и туризма, когда еще существовала кафедра фитнеса, из-за недостатка кадров ее закрыли».

### Валихан Тен

World Class Almaty

«Сильно беспокоят темпы технологических перемен. Мы являемся технологичной, «продвинутой» компанией и понимаем, что

непрерывно возникают новые угрозы, останавливаются нельзя. Многие организации, работающие в офлайн, не переживают по этому поводу.

Немного беспокоят киберугрозы. Мы постоянно подвергаемся DDoS-атакам. Рынок платежей для нас сейчас актуален. Он низкомаржинален, фрод может откинуть тебя далеко назад. С учетом перспектив выхода на рынок финтех, эта угроза становится все более весомой. С подготовкой квалифицированных кадров дела обстоят неплохо. У нас есть связи с ключевыми технологическими вузами, наши специалисты преподают там, мы регулярно проводим хакатоны и другие мероприятия.

Одно из наиболее серьезных изменений в поведении потребителей заключается в том, что все больше начинает работать экономика экосистемы, когда человек живет в одном приложении. Яркий пример – это Китай, где есть WeChat и Alipay, пользователь всегда выбирает либо одно, либо другое. Это приводит к тому, что отдельно стоящий сервис, который в чем-то может быть лучше продукта экосистемы, не привлекает внимания. Мы хорошо понимаем, кто из игроков является угрозой для нас, а для кого мы являемся угрозой. Предприниматели стараются делать все, чтобы удержать партнеров внутри экосистемы. Неслучайно в 2020 году мы планируем запустить кредитный продукт. Это является необходимым мероприятием для удержания пользователей».

### Рамиль Мухоряпов

Chocofamily

«Нас не сильно беспокоят изменения в поведении потребителей. Мы ощущаем их, но рассматриваем как рабочую задачу, которой нужно соответствовать, чтобы быть в тонусе. Потребители меняются с точки зрения восприятия информации, ценности рынка, каналов доступа к ним. Лично для меня продажи через Instagram, через диджитал-каналы, на которых люди делают миллиарды – немного странная история, но я

понимаю, что рынок меняется, ему нужно соответствовать».

### Евгений Питолин

Лаборатория Касперского

«Киберугрозы представляют собой проблему для всего мира. Сектор, в котором мы работаем, является крайне чувствительным, и кибербезопасность занимает первое место в списке приоритетов.

КАТКО является недропользователем в Казахстане. Мы соблюдаем соответствующие правила закупок товаров, работ и услуг. Безопасность сотрудников КАТКО и сотрудников наших подрядчиков является моей первоочередной задачей. Однако найти хорошего, надежного поставщика, способного работать, соблюдая безопасность, представляется сложным. В то же время в соответствии с существующими правилами трудно занести в черный список какого-то поставщика, даже если его показатели безопасности или финансового состояния низкие.

Волатильность цен на товары нас беспокоит. Когда спотовая цена на уран снижается, снижается и наша прибыльность: такова реальность товарного рынка.

Мы проводим множество социальных акций, учебных курсов, программ здравоохранения для наших сотрудников. Мы следим за удовлетворенностью сотрудников путем проведения специальных опросов. Несмотря на то, что мы являемся одним из крупнейших работодателей в Сузакском районе, в компании работает 55% местного персонала. В регионе, где мы ведем деятельность, уровень безработицы относительно высок. Люди заинтересованы в нашей компании. Разумеется, мы не можем принять на работу всех потенциальных сотрудников, обращающихся к нам».

### Джерард Фриес

КАТКО

«Появление новых игроков на рынке не является для нас угрозой. Угрозой являются недобросовестные методы конкуренции, в последнее время мы видим обострение таких подходов. Это большая проблема для глобальных фармацевтических компаний, следующих внутреннему этическому кодексу, всем международным и локальным политикам, процедурам.

Являясь глобальной компанией, импортером лекарственных средств в страны Центральной Азии и Кавказа, мы закупаем субстанции и инвестируем в производство в иностранной валюте. Поэтому стоимость на лекарственные препараты Санофи связана с курсом иностранных валют, а он, в свою очередь, зависит от цен на энергоносители.

Дезинформация и информационные вбросы сегодня являются проблемой мирового масштаба. Даже Папа Римский выделил ее как главную угрозу для человечества. Действительно, информация сыпется терабайтами, подхватывается, множится. Стало сложно отделить достоверную информацию от недостоверной. Для нас, в первую очередь, это риски, связанные с применением наших препаратов не по показаниям, а также репутационные риски».

### Виталий Быстрюков

Санофи Казахстан

«Прежде всего, важно обеспечить беспристрастное приведение в действие законов и надзорных требований. От этого выигрывает потребитель и клиент, а значит и вся экономика.

Мы считаем, что кадры можно воспитать и активно используем программу ротаций сотрудников в офисах Citi за пределами Казахстана, направленную на развитие их потенциала. Участие в подобных программах позволяет нашим людям разнообразить свой опыт и громче заявить о себе и, как правило, способствует их карьерному росту».

### Андрей Курилин

Ситибанк Казахстан

**ТЕМА****Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса**

Повышение операционной эффективности в этом году (90%) так же, как и в прошлом (81%), занимает первое место среди шагов для обеспечения стабильности и дальнейшего развития бизнеса, отмеченных респондентами в Казахстане. Слияния и поглощения (13%), по мнению наших руководителей, так же, как и в прошлом году (12%), не являются приоритетом для локального бизнеса, в противопоставление коллегам по миру (35%).

	Казахстан	Все страны
	2020	2020
Повышение операционной эффективности	<b>90%</b>	77%
Внутренний (органический) рост	76%	70%
Запуск нового продукта или услуги	<b>62%</b>	60%
Выход на новый рынок	37%	35%
Новый стратегический альянс или совместное предприятие	24%	38%
Сотрудничество с предпринимателями или новыми компаниями	21%	28%
Поглощение и слияние	<b>13%</b>	35%
Продажа бизнеса	3%	14%

**90%****Повышение  
операционной  
эффективности****62%****Запуск нового  
продукта или  
услуги****13%****Поглощение и  
слияние**

## ТЕМА

# Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

«В текущей ситуации мы резко ускорили развитие дистанционных каналов. В первую очередь речь идет о продажах – взаимодействии с клиентами, но кроме того, мы перевели на удаленный формат работы значительную часть коллектива и на 100% отказываемся от бумажного документооборота. Помимо этого, банк оперативно реализовал план оптимизации расходов и снижения себестоимости продаж».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«В зону моей ответственности входит управление бизнесом в странах Центральной Азии и Кавказа, где для каждой страны выбрана оптимальная бизнес-модель. Первое направление – оптимизация расходов и прямых затрат. Например, в конце 2019 года мы существенно снизили расходы в периметре Кавказ путем распределения бизнес-процессов между местными контрагентами и казахстанским офисом. Второе – мы стараемся повысить эффективность организации и ускорить бизнес-процессы через их цифровизацию. Такие простые вещи, как внедрение электронной подписи, электронный документооборот в системе закупок и делопроизводство значительно повышают скорость принятия решений и высвобождают время сотрудников для занятия бизнесом, а не бумажной работой».

**Виталий Быстрюков**  
Санофи Казахстан

«Коронавирус внес серьезные изменения в наши планы. Мы начали доставку продуктов на Chocofood.kz уже в мае, хотя планировали ближе к концу года. Наш сервис iDoctor в мае-июне запустит возможность онлайн видеоконсультаций с 50 000 врачей Казахстана (в том числе из государственных клиник). Это позволит людям не подвергать себя рискам больничных заболеваний, примерно в 60-70% случаев.

В мобильном приложении «Рахмет» появился функционал предзаказа в ресторанах – с июня

2020 года запускаем во всех ТРЦ «Мега» возможность выбрать и оплатить еду на фудкорте заранее и забрать свой заказ без ожидания в очереди. В «Рахмете» планируем также запустить кредитный функционал до конца 2020 года. Пока мы отложили планы выхода Aviata.kz на рынок Узбекистана».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily

«Наша компания планирует создать новый стратегический альянс, повысить операционную эффективность и запустить новый продукт. Мы уже запустили производство нового высококачественного типа цемента. В этом году Жамбыл Цемент представит еще больше инноваций в Казахстане».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Наша задача – это рост в рамках нашей бизнес-модели. Что касается перспектив запуска нового продукта или услуги, то пока непонятно, в каком виде онлайн-супермаркеты будут существовать через два-три года. С одной стороны, происходит смешение моделей, развивается сегмент доставки еды из ресторанов, в какой-то степени замещающий кулинарию. Точно так же мы можем доставлять товары, продающиеся в супермаркетах, товары для дома и огорода. Есть онлайн-агрегаторы, которые возят из других супермаркетов, мы же развиваем собственные стоки – даркстор, супермаркет без торгового зала, плюс развиваем свой автопарк. Наша задача на ближайшее время – опробовать и изучить множество разных подпродуктов и сервисов, чтобы найти наилучшую реализацию концепции «онлайн-супермаркет».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«В 2018 году мы говорили про проектный офис,

благодаря чему появилась возможность запустить pilotные проекты, ряд из которых дали эффект в 2019-ом, несколько будут реализованы в 2020 году. Мы развиваем собственную торговую марку, запустили программу лояльности, планируем развивать собственные операции в сегменте e-commerce, доставку готовых блюд, pilotируем оптомаркет и дискаунтеры. В течение года планируем завершить строительство распределительного центра и обеспечить централизацию поставок на торговые комплексы. Что касается слияний и поглощений, мы ведем переговоры с региональными сетями, рассматриваем возможности приобретения республиканских игроков».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В последнее время мы были сосредоточены на экспансии, открывали новые магазины и расширяли локации. Задачи следующих трех лет – оптимизация процессов внутри компаний, рефрешинг с целью повышения эффективности действующих торговых точек. Рынок требует скорости, минимизации затрат. Многие розничные процессы, действующие по стандартам 90-х, устарели. Сегодня мы переводим процессы из ручного формата в цифровой».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Мы планируем повышение операционной эффективности и внутренний рост. Также рассматриваем возможность запуска нового продукта или услуги. Речь идет о развитии и совершенствовании IT-инфраструктуры, о запуске новых сетевых проектов, о выходе на рынки соседних стран».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Планируем сотрудничество с новыми

компаниями-партнерами, с кем мы не работали ранее. Запланирован выход наших продуктов, а также продуктов, которые мы хотим производить вместе с партнерами: партнер может предоставить удачный сервис, имплементирующийся в линейку продуктов для безопасности и может служить либо точкой старта, либо точкой окончания этого продукта. Казахстан активно идет по пути локализации продуктов и решений, это делается грамотно. В 2019 году мы отметили 15 лет работы на казахстанском рынке. В прошлом году мы, вторыми среди всех присутствующих на местном рынке вендоров, перевели прайс в тенге, получили сертификат на все продукты и перевели на государственный язык все образовательные платформы. Также нам интересно запускать проекты совместно с казахстанскими производителями».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского

«Мы внедряем новые технологии на рынке Казахстана, Средней Азии и Кавказа, поэтому запуск инновационных продуктов и услуг для нас очень важен. Мы создали собственный проект – сеть грозопеленгаторов в Казахстане, которая позволяет определять разряды молнии с точностью до 100 метров. Это важно для различных организаций: для авиации, энергетики, страховых компаний и КТЖ. В этом году мы планируем запустить бесплатную услугу мониторинга для частных и корпоративных клиентов, далее перейдем на платную основу. На территории СНГ аналогов нет, этот проект является нашей частной инвестицией. Кроме того, наша команда разворачивает в данное время независимую сеть станций экомониторинга в г. Алматы на профессиональных датчиках, позволяющих наблюдать за состоянием воздушного бассейна. Мы планируем провести шоковую терапию – внутреннее развитие компаний, укрепление корпоративной культуры, повышение операционной

## ТЕМА

### Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

эффективности и укрепление на новых рынках. Наша компания растет, является международной и имеет филиалы в Таджикистане, Узбекистане, Кыргызстане, Грузии и Латвии».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«В 2019 году мы официально запустили продажу мороженого в Казахстане, планируем расширять линейку и дистрибуцию в РК. Запускаем продажи мороженого в Турции, где до сих пор наши бренды этого продукта не были представлены. Это серьезный шаг, поскольку продажи нашей продукции сильно зависят от сезона. Зимой мы продаем больше шоколада, летом – затишье. В сегменте мороженого существует обратный тренд, поэтому запуская его продажи, мы создаем баланс».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Цифровизация не является новым слагаемым ни для индустрии, ни для нашей компании. На протяжении многих лет мы используем аналитику, динамический анализ и моделирование для реализации проектов. А сегодняшний подход подразумевает объединение возможностей трехмерного моделирования, программирования цифрового двойника и строительства».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«Наш бизнес всегда пропорционален количеству консультантов, с которыми мы сотрудничаем. Решение о сотрудничестве с компанией сильно зависит от уровня доверия. Когда есть доверие к карьерным возможностям, то идет приток людей и рост бизнеса.

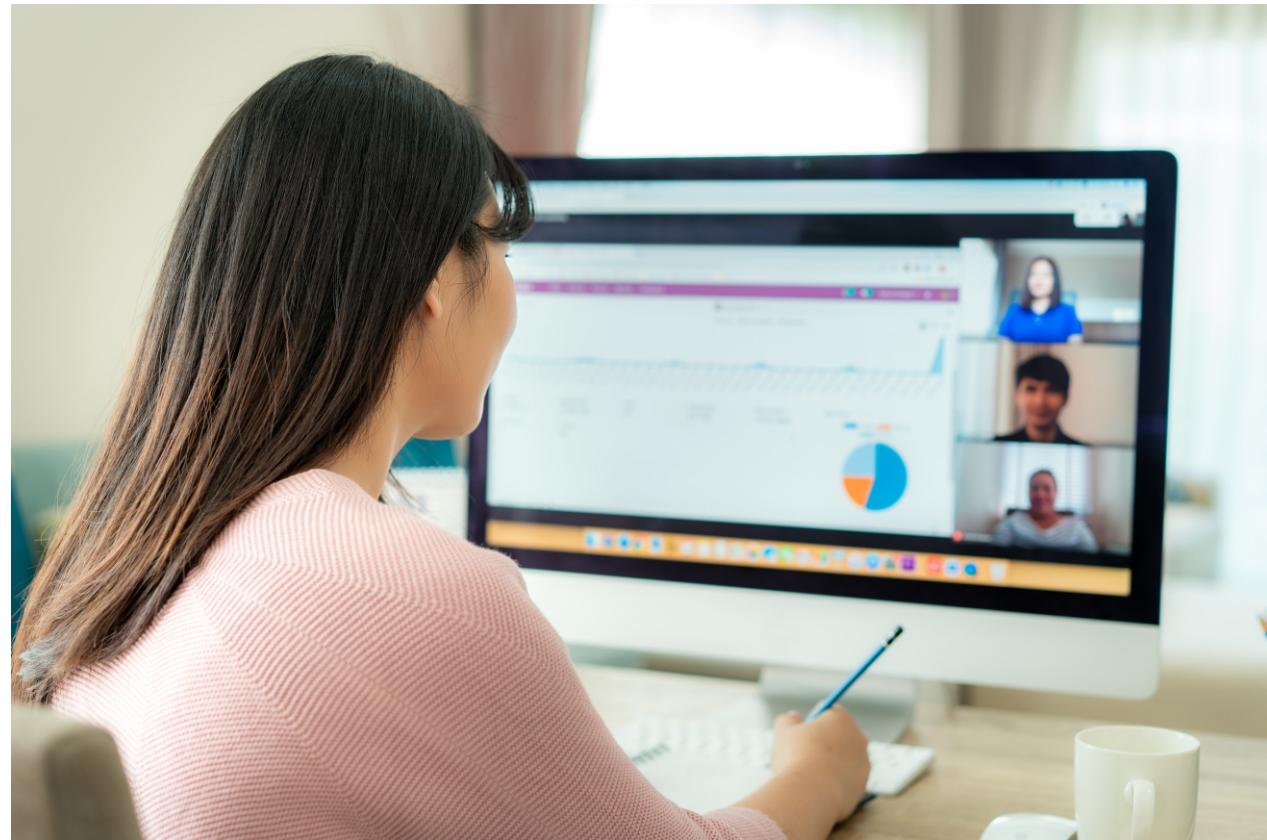
Внешний фактор – зависимость от доллара, внутренний – укрепление доверия и отношений с дистрибуторами. Потенциал огромный, поскольку у всех компаний прямых продаж счет идет на десятки тысяч консультантов, а население страны

намного больше. Если посмотреть на статистические данные на начало года, 260 000 рабочих мест было упразднено в Казахстане, а с учетом нынешней ситуации с пандемией COVID-19, тех, кто потерял работу, стало гораздо больше. Не все могут переучиваться и сразу найти свое место в новых условиях, поэтому для таких людей наша компания может стать хорошей возможностью для работы и получения дохода. Этот кризис занятости будет нарастать в силу глобальных тенденций, таких как автоматизация, компьютеризация, диджитализация. Раньше за деньгами мы ходили к кассирам – теперь к банкомату, звонили в справочную – теперь общаемся с ботами. Счет людей, потерявших работу, в нашей стране идет не на десятки, а на сотни тысяч. Эта тенденция будет ускоряться. Таксистов, врачей, преподавателей скоро не будет. Даже если это произойдет в перспективе 10-20 лет, все равно эти люди будут жить, и им нужно будет двигаться, искать новую работу».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Мы отвечаляем на потребности рынка, гибко трансформируя продуктовый портфель в соответствии с запросами клиентов и рыночной ситуацией в целевых отраслях и сегментах бизнеса. Например, 2012-2014 годы – были самыми успешными для авторынка Казахстана, когда продажи новых автомобилей превысили 160 тыс. единиц ежегодно. На тот момент фокус нашего бизнеса был именно на автомобильном секторе и перевозке готовых автомобилей. В 2015-2016 году этот рынок значительно сократил свои объемы, и GEFKO сместила внимание на развитие других направлений – предоставление логистических услуг с упором на железнодорожный и авиатранспорт. В 2017 году мы продолжили диверсификацию и предложили рынку услуги по негабаритным перевозкам».

**Эмиль Ашуралиев**  
GEFKO Казахстан



«Один из новых продуктов, который обеспечил рост – онлайн-продажа машин в кредит. Сейчас мы ищем подобные направления, дающие больше ценности нашим клиентам. В Казахстане рынок не очень большой, здесь можно легко обмануться – создать продукт, быстро стать лидером, а потом перестать развиваться. Приоритетные сектора в Казахстане – это финансы, логистика, ритейл, недвижимость, автомобили. Возможно, мы обеспечим большую ценность в недвижимости – в поиске или переоформлении квартир».

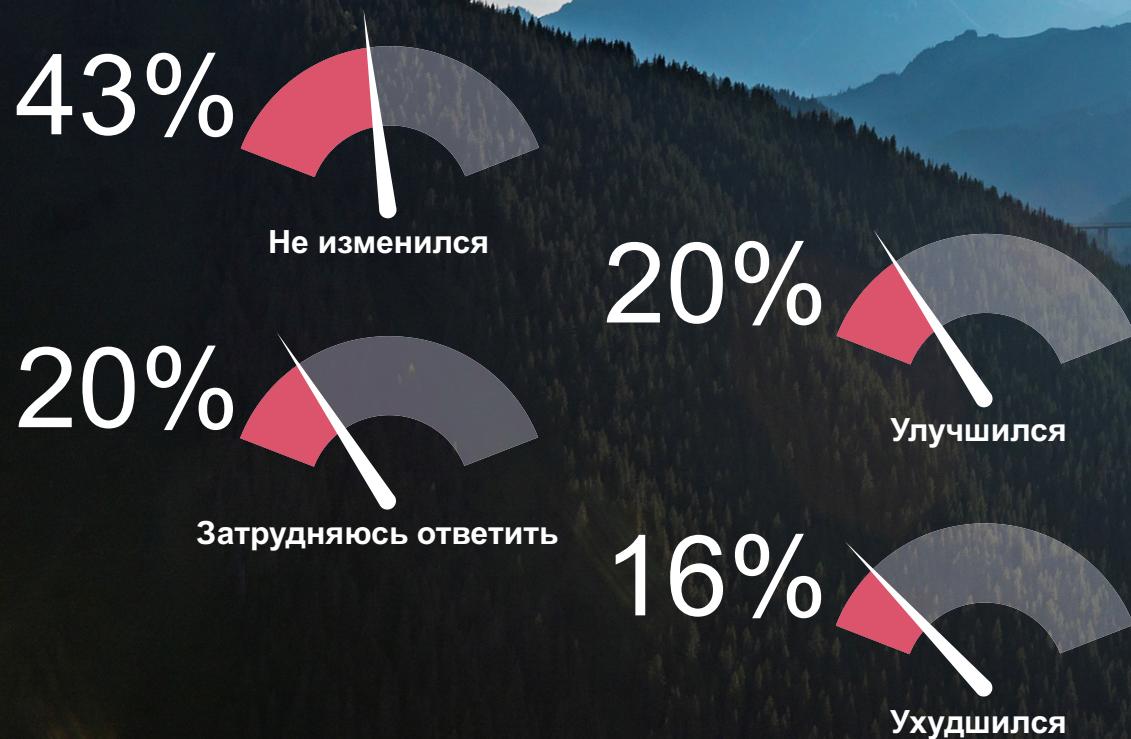
**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Мы будем продолжать усиливать операционную эффективность, запускать новые продукты и услуги. Наша компания имеет много разных направлений. Это все касается воды – ирригация, оборудование для СПА, бассейнов, аквапарков, индустриальные трубопроводы. Нам есть куда развиваться внутри группы. Мы ежегодно стараемся добавлять новое направление и развивать его на местном рынке. Так же мы планируем прирост в сегментах, где мы пока еще не занимаем лидирующих позиций, например, в сегменте бытового оборудования».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

ТЕМА

Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2019 год



## ТЕМА

### Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2019 год

«Я не думаю, что за 2019 год произошли заметные изменения инвестиционного климата, скорее, можно говорить о застое».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Инвестиционный климат в 2019 году ничем не отличается от 2018, 2017 годов: не было прорывов, мы не увидели новых серьезных инвесторов. Всё, что растет в нашей экономике, растет за счет внутренних инвестиций – трансфертов из Национального фонда».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Инвестиционный климат никак не изменился. У нас в стране очень много больших инфраструктурных проектов и программ, распределяющихся локально, поэтому в эту сферу не приходят зарубежные инвесторы. Мы видим иностранных инвесторов только в добывающей отрасли».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Инвестиционный климат не сильно изменился, и это хорошо, потому что произошло важное событие – смена президента. Мнение международных инвесторов о Казахстане, судя по личному опыту общения, достаточно холодное, но его не оживишь, пытаясь привлечь инвесторов налоговыми преференциями или хорошими результатами в международных рейтингах. Все разбивается о небольшую емкость рынка, а это не та вещь, которую можно решить».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily

«Инвестиционный климат остался на прежнем уровне, а в связи с нынешним кризисом ухудшится. Пандемия и девальвация отбьют охоту инвестировать года на два, по моим оценкам».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek

«Не беремся утверждать, что в 2019 году инвестиционный климат в стране оставался на прежнем уровне, но, опираясь на данные hh.kz, можем полагать, что резких изменений, коснувшихся нашего бизнеса, не происходило».

Рынок труда испытывает на себе одновременно влияние и социальной, и экономической ситуации в стране. И все изменения этого рынка напрямую отражаются на показателях нашего бизнеса. Что касается 2019 года, то прирост количества вакансий на hh.kz составил 1,2% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Это говорит о стабильности спроса со стороны работодателей и отсутствия скачков в сторону увеличения или спада вакансий. Тем самым, мы можем утверждать, что изменений в рыночной экономике, повлекших изменения на рынке труда и в показателях hh.kz, в 2019 не происходило».

**Нина Быченко**  
HeadHunter

«В 2019 году регулятор начал стресс-тестирование. Это глобальная работа, в которой было задействовано 14 банков, 80% рынка кредитования. Мы попали в этот перечень, были активными участниками стресс-тестирования. Заявленная и фактическая цель мероприятия – повышение доверия к финансовому рынку, чтобы появилась возможность увеличить объемы привлечения недорогого капитала. Наш банк успешно прошел эту проверку, мы смогли продемонстрировать эффективность системы управления рисками в нашем банке».

Но в настоящий момент весь мир и Казахстан в том числе, проживает очень серьезный экономический кризис, вызванный пандемией коронавируса. Это действительно мощное испытание отразится на любом бизнесе, перенесут его только те компании, которые были финансово «здоровыми» еще до начала вирусной истории».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Инвестиционный климат остался на прежнем уровне. Нашу часть света инвесторы оценивают не столько как отдельное государство, сколько как часть СНГ. Поэтому ситуация с инвестиционной привлекательностью России на нас тоже косвенно влияет».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



## ТЕМА

### Влияние торговых конфликтов и геополитических событий на Казахстан и на бизнес

Торговые конфликты, происходящие в мире, оказывают существенное влияние на Казахстан и на бизнес в частности. Казахстанские респонденты, также, как и их коллеги по миру, отмечают важность своевременной адаптации стратегии и риск-процедур внутри компании для продуктивного ведения операционной деятельности. Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 вызвала очень серьезный экономический резонанс. Пока неясно, насколько сильным будет урон для мировой экономики, но очевидно, что период рецессии и дальнейшего восстановления будет долгим. Всемирный банк<sup>1</sup> сообщил о шоковых потрясениях на сырьевых рынках, где наибольшей волатильности подверглись цены на нефть, из-за недоговоренности между мировыми экспортерами. Закрытие границ и торговые ограничения нарушили цепочки поставок во всем мире. Эти события явно отражаются на экономике Казахстана.

■ Казахстан 2020      ■ Все страны 2020

Мы адаптируем стратегию системы поставок и поиска ресурсов



Наша операционная модель и стратегия роста никак не меняются



Мы выбираем другие страны в рамках стратегии развития



Мы откладываем капитальные расходы (КР)



Мы перебазируем производство в другие страны



Мы откладываем прямые иностранные инвестиции (ПИИ)



<sup>1</sup> <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/04/23/coronavirus-shakes-commodity-markets>

## ТЕМА

# Влияние торговых конфликтов и геополитических событий на Казахстан и на бизнес

«Протекционизм и торговые конфликты влияют на нашу стратегию напрямую, поскольку нам интересен выход в Центральную и Юго-восточную Азию, страны Ближнего Востока. Сейчас эти проблемы существуют, поэтому это серьезный повод задуматься и, возможно, изменить стратегию».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«Торговые конфликты и наличие определенной ситуации на конкретном рынке учитываются в нашем риск-профиле. При оценке кредитоспособности нашего клиента мы учитываем его позиционирование на рынке, задействованность в конфликтной среде и т.д., отслеживаем эти изменения в онлайн-режиме. Пандемия коронавируса вызвала такой экономический кризис, какие случаются только раз в сто лет. Мы видим, как из-за карантинных мероприятий в стране замер практически весь бизнес, и банковский тоже. Нам приходится очень быстро адаптироваться и перестраивать абсолютно все бизнес-процессы».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Наша экономика – производная от экономик других стран. Любая война, которая повлекла, к примеру, спад в США, Китае или России, отдается эхом в Казахстане. Когда происходит конфликт, который эмоционально задевает большое количество людей, и в медийном пространстве начинаются тревожные темы, то у населения снижается готовность инвестировать в свое среднесрочное и долгосрочное будущее. Взамен растет спрос на здесь и сейчас. Бизнес в нашей компании в этом плане уязвим, потому что мы предлагаем людям долгосрочное развитие себя и своей карьеры как предпринимателя. Это требует времени – год, два, три. Но когда человеку предлагают мгновенные высокие доходы, то соблазн такого предложения бывает слишком велик, и люди отказываются от хорошей долгосрочной карьеры. В период кризиса, мошенников по типу очередного «МММ» становится больше. Каждая из таких организаций существует недолго, но успевает увести людей от нормальной работы и еще больше подорвать их уверенность в завтрашнем дне. Такой негативный фон плохо сказывается на индустрии прямых продаж».

Пандемия ведет к ослаблению деловых связей на всех уровнях организации. Это негативный фактор, который мы будем восстанавливать в течение года. Внешнее влияние, связанное с ценой на нефть и курсом доллара, частично сопряжено с пандемией, но, скорее всего, в большей степени является проявлением геополитической борьбы и экономической войны на рынке производителей нефти. Этот фактор будет плохо влиять на наш бизнес в ближайшей перспективе».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Политическое преобразование на высшем уровне в Казахстане в 2019 году стало важным событием для страны с момента ее независимости. За последние несколько лет в мире произошли экономические и политические кризисы, однако эпидемия коронавируса является фундаментальной и серьезной угрозой, которая может привести к возможному переосмыслинию мировой экономики во всех секторах».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Противостояние России и Запада повлияло на Казахстан. Ситуация в отношениях этих стран за последний год не улучшилась, соответственно, у нас не поменялась структура импорта, ассортиментная политика. Ассортимент не стал шире и лучше, покупательская способность населения не увеличилась. Это были прогнозы до карантинного периода. Сейчас, помимо возвращения к прежнему ритму жизни, для Казахстана многое зависит от стоимости цен на нефть и дальнейших методов борьбы с коронавирусом».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Торговые войны, нестабильность в Арабском регионе, Коронавирус влияют и будут оказывать влияние в определенной степени».

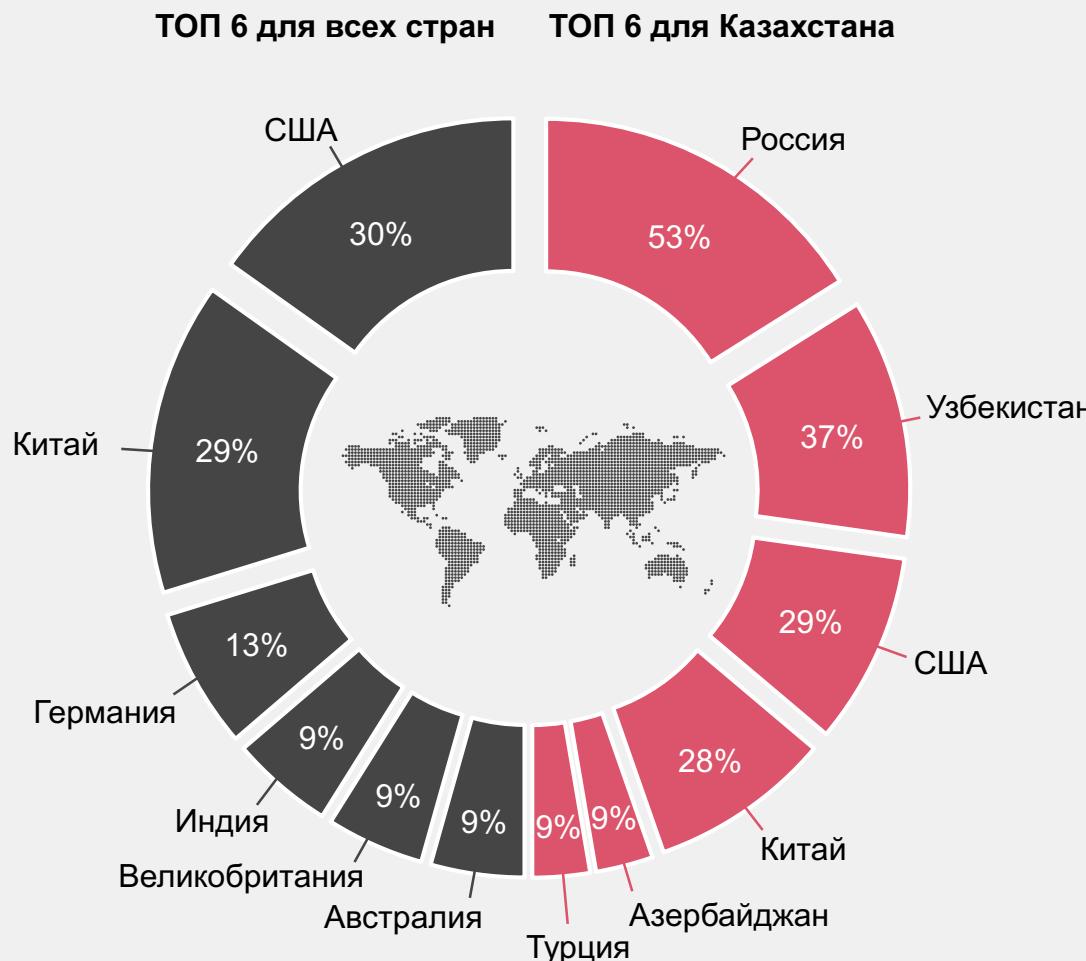
**Михаил Балычев**  
Epiroc



## ТЕМА

### Наиболее важные страны для развития бизнеса

В сравнении с прошлым годом заметно сократилось число казахстанских респондентов, отметивших ведущие мировые экономики – Россию, США, Китай. В этом году впервые за все 8 лет выпуска исследования на второе место вышел Узбекистан (37%) как ближайшая и одна из крупнейших развивающихся стран в среднеазиатском регионе. Также в топ стран попали Азербайджан и Турция, а Кыргызстан спустился с 11% в прошлом году до 7%.



### Узбекистан, Беларусь, Киргизия

«Однозначно, Узбекистан. Мы присутствуем на этом рынке. В этом году отмечу Беларусь, у нас достаточно серьезные связи с нашими белорусскими партнерами. Например, ряд белорусских проектных институтов разрабатывает производство промышленных объектов в Казахстане. А так как мы присутствуем и в Беларуси, и в Казахстане, может родиться хороший проект, как у единой компании в двух географиях. В Киргизии большая неопределенность с правительством и экономикой, но это интересный для нас рынок. Мы реализуем проект для Нацбанка Кыргызстана в городе Бишкек. На нашем оборудовании построен и введен в эксплуатацию современный ЦОД».

#### Максим Агеев

Шнейдер Электрик

### Украина, Беларусь

«Интересуют рынки присутствия Lamoda Group. Компания уверенно чувствует себя в Украине, Беларуси, несмотря на то, что в последней, пожалуй, самые сложные регуляторные условия».

#### Мольдер Рысалиева

Lamoda

### Узбекистан

«Мы на рынке Узбекистана присутствуем уже с 2015 года. Близкое географическое расположение, сходство в менталитете, открытая политика государства в последние годы, растущее количество компаний, а, соответственно, и рабочих мест, потребность работодателей в удобном инструменте подбора специалистов позволили нашему сервису быть востребованным на рынке и занимать лидирующие позиции среди job-порталов».

#### Нина Быченко

HeadHunter

### Франция, США, Узбекистан

«Франция – один из ведущих партнеров страны в области экспорта, в прошлом году рост составил порядка 25%. Французские бизнесмены стали больше инвестировать в казахстанскую экономику, растет взаимный товарооборот.

Торговля с США растет – потоки грузов в Казахстан достаточно хорошие. Если посмотреть статистику работы с другими странами, то США входит в пятерку лидеров и является одним из крупнейших инвесторов в казахстанскую экономику, в первую очередь, в нефтегазовой отрасли. Основной импорт оттуда – машины, оборудование, транспортные средства, электроника. Экспорт локальных товаров в США традиционно представлен минеральными продуктами, а также продукцией химической промышленности. Казахстан входит в число ведущих поставщиков урана и титана на американский рынок.

Казахстан и Узбекистан – крупнейшие страны в регионе, обе страны пытаются занять лидирующее положение. При этом товарооборот между ними растет. В связи с рядом новых международных проектов, которые свяжут Центральную Азию с другими регионами, ожидается рост транзитных показателей Казахстана и Узбекистана».

#### Эмиль Ашуралиев

GEFKO Казахстан

## Наиболее важные страны для развития бизнеса

**Россия, Китай**

«99% производства техники и электроники находятся за рубежом, производства основных поставщиков сконцентрированы в России и Китае. Любые потрясения или изменения в этих странах транслируются на наш бизнес».

**Дмитрий Провкин**

Arena S (Sulpak)

**Россия, Кыргызстан, Узбекистан**

«Мы четко позиционируем себя как региональная компания. Поэтому каждый из рынков нашего территориального портфеля играет в нем свою роль.

Кыргызстан – страна интересная с точки зрения среднесрочного роста, 6,5 миллионов понятных нам потребителей с пока еще невысокими доходами.

В Кыргызстане у рынка существует своя амплитуда развития и серьезные структурные перемены еще только на подходе.

Избирательный подход у нас к емкому рынку России, где гораздо более высокая конкуренция, есть серьезные отличия от региона к региону и где стоимость ведения бизнеса зачастую парадоксальная.

Текущие институциональные реформы в Узбекистане делают этот рынок интересным для нас как игроков, конкурирующих в секторах с традиционно низкой ролью государства».

**Кайрат Мажибаев**

Resmi Group

**Узбекистан, Беларусь, Азербайджан**

«На протяжении последних двух-трех лет рынок Узбекистана показывал двукратный рост.

Специалисты, работающие на узбекском рынке, стремятся получить новые знания, ездят по миру на специализированные мероприятия, это порождает новые идеи и проекты. Синтез знаний, качественного человеческого ресурса умножается на недавно появившуюся политическую открытость. Из всех стран Центральной Азии Узбекистан находится на втором месте после Казахстана по степени готовности рынка к изменениям.

В Беларуси традиционно все хорошо и понятно. Там развита финансовая система: много банков, с которыми нам интересно работать. Азербайджан – благополучная страна, где активно развиваются технологии, особенно промышленные проекты, индустриальная безопасность».

**Евгений Питолин**

Лаборатория Касперского

**Южная Африка, Россия, США**

«Мы смотрим в направлении развивающихся рынков. Южная Африка вызывает интерес для развития продуктов нашей водной отрасли. Россия – это перспективный рынок, хотя сейчас он недооценен из-за политических конфликтов, но эта ситуация изменится.

Также для нас интересен рынок США. В прошлом году наша группа завершила слияние с компанией Zodiac, которая является одной из крупнейших компаний-производителей продукции премиум-класса для бассейнов и СПА, базирующейся в США. Мы планируем значительно усилить свое присутствие на этом рынке».

**Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan

**Россия, Кыргызстан**

«Основные регионы за пределами Казахстана, где мы планируем развиваться – это Центральная Азия и Россия. На рынки стран Центральной Азии мы хотим выйти в течение ближайшего года. На рынок России планируем выходить в перспективе трех лет».

**Аскар Байтасов**

ABR

**Китай, Франция, США**

«Китай и Франция играют важную роль в мировой атомной промышленности, поскольку они обладают крупными ядерными программами и, следовательно, являются основными конечными потребителями урана. США являются важным игроком на мировой энергетической арене благодаря развитию добычи сланцевого газа в последние годы, что позволило им снова стать чистым экспортёром нефти».

**Джерард Фриес**

KATKO

**Россия, Узбекистан**

«Наши уже существующие партнеры – это Россия, Узбекистан. World Class входит в сеть клубов российской фитнес-группы, мы работаем по франшизе».

**Валихан Тен**

World Class Almaty

**США, Китай, Россия**

«Казахстан окружен большими соседями и выстраивает долгосрочные отношения с крупными иностранными инвесторами. В этой связи уже в течение долгих лет наиболее значимыми для роста

нашего бизнеса являются США, Китай и Россия. Сотрудничество Казахстана с Китаем ежегодно набирает обороты; граница с Россией свободна от таможенных пошлин, что создает дополнительные возможности для наших клиентов. Наконец, американские инвестиции идут в крупнейшие компании в Казахстане, достаточно привести в пример «Тенгизшевройл», крупнейшего налогоплательщика страны».

**Андрей Курилин**

Ситибанк Казахстан

**Турция, Россия, Китай**

«Турция, Россия и Китай являются наиболее важными странами для нашего бизнеса в Казахстане, поскольку мы являемся прямыми импортерами товаров повседневного спроса и непродовольственных товаров из Европы, Турции, а также непродовольственных товаров из России и Китая».

**Айтуг Джан**

Рамстор

**Южная Африка, Австралия, Конго**

«Наши заказчики активно разрабатывают такие минералы как медь, никель, они будут использоваться в производстве батарейного оборудования.

Австралия – продвинутая страна, я думаю, что там процесс автоматизации горного бизнеса будет происходить быстро. С точки зрения продаж, объем добычи, возможно, останется на том же уровне, существенные инвестиции будут направлены в автоматизацию производства».

**Михаил Балычев**

Epiroc



«Нам необходимо понимать, что мы хотим дать клиентам. Наше первое конкурентное преимущество – широкая география. Мы находимся практически в шаговой доступности от клиента. Второе – стандарты качества сервиса. Каждый месяц во всех наших магазинах мы делаем замеры НПС (индекса удовлетворенности потребителей). Этот важный параметр «вшит» в мотивацию всех сотрудников розницы. Это уже приносит результаты и открывает возможности для роста. Инициатив много, но приоритет для нас – это максимизация прибыли».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Главное для нас – это клиентоориентированность. Предельно важно чувствовать температуру рынка спрос на наши продукты, совершенствовать качество работы с клиентами, качество предоставления услуг. Вторым пунктом я бы отметил команду – удержание, привлечение специалистов. По моему глубокому убеждению, за всеми процессами и новациями очень легко рассмотреть конкретных людей и команды. Сейчас время говорит о том, что звезды – это хорошо, а звездные команды – в тысячу раз лучше. Это наша базовая философия. Мы работаем в жесткой конкурентной среде, и новации имеют особую ценность. Товар у всех один – мы продаем деньги в разных форматах. Тем не менее, разглядеть то, что требуется рынку, очень непросто. Это требует серьезных усилий, честной обратной связи от клиентов и сотрудников. Необходимо отметить, что в кризисный период, через который мы все сегодня проходим, роль вышеперечисленных факторов усиливается».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Мы создаем уникальную атмосферу в наших супермаркетах и торговых центрах «Рамстор», которая сочетает в себе все услуги высокого уровня, доступную стоимость высококачественных продуктов, вклад в здоровье и социальную жизнь семей, акции, различные способы оплаты, свежие продукты, широкий ассортимент местных и импортных товаров. И все это только в наших супермаркетах с 20-летним опытом работы в розничной торговле в Казахстане и 70-летним опытом работы в Турции. У нас действует первая и самая распространенная в Казахстане программа лояльности – карта лояльности и членство в «Рамстор-Клубе»».

**Айтүг Джан**  
Рамстор

# Изменение климата и частный бизнес

## ТЕМА

### Инициативы в области изменения климата

«Не думаю, что у Казахстана есть продуманная политика в отношении изменений климата. Совершенно согласен с тем, что инициативы в этой области откроют нашей организации широкие возможности для создания новой продукции и услуг. У нас очень низкие показатели выбросов CO2 на тонну продукции, мы входим в 20% лучших предприятий по выпуску меди. Мы применяем новую технологию, которая не предусматривает использования печей, поэтому по выбросам CO2, выработке тепла мы находимся на хорошей позиции. Чем жестче рынок подойдет к этому вопросу, тем выше будет цена продукции при сохранении ее себестоимости».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Согласна с тем, что наш подход к инициативам в области изменения климата повысит репутацию организации в глазах заинтересованных сторон, в том числе сотрудников. Речь идет не о популярной тенденции замены пластиковых пакетов на бумажные. Бумажные пакеты наносят больше вреда экологии, чем пластиковые, потому что для их производства расходуется больше воды, вырубаются деревья, в то время как пластиковые пакеты можно переработать. В Алматы появляются организации, принимающие мусор на сортировку и переработку, растет число ответственных людей. Мы думаем работать в этом направлении – принимать одежду, чтобы отдать благотворительным организациям либо на переработку. Внутри компании мы планируем развивать стратегию «зеленого» офиса, прививать сотрудникам культуру сортировки – на следующий год планируем установить корзины для раздельного сбора мусора, сейчас собираем использованные батарейки и пластик от шариковых ручек».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020

Наш подход к инициативам в области изменения климата повысит репутацию организации

82% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 75%

Заинтересованные стороны (клиенты, сотрудники, инвесторы, регулирующие органы) имеют разумные ожидания в отношении нашего подхода к проблеме изменения климата

76% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 78%

Моя организация определила потенциальные риски перехода (регулирование выбросов углеводорода и технологические сдвиги) к более экологичной экономике

62% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 57%

Инициативы в области изменения климата откроют широкие возможности для создания новой продукции и услуг организации

60% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 63%

Моя организация определила потенциальные физические риски (ущерб инфраструктуре), которые несут будущие климатические явления

54% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 64%

Организация сможет выгодно воспользоваться государственными средствами либо финансовыми стимулами, связанными с «зелеными» инвестициями

41% ■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020 45%

## ТЕМА

### Инициативы в области изменения климата

«Наша компания стала более ответственно относиться к вопросам охраны окружающей среды. В частности, мы направляем на переработку вторсырье – стекло, пластик, бумагу, используемые в наших ресторанах. Мы рассматривали возможность поставки пищевых отходов в приюты для животных, но пока это непросто. Необходима тщательная сортировка и есть вопросы с доставкой».

#### Аскар Байтасов

ABR

«Наша компания одной из первых поддержала инициативу Министерства экологии об отказе от бесплатных пластиковых пакетов. Мы ввели продажу пакетов с 1 декабря 2019 года и уже спустя месяц могли сказать, что потребление пластиковых пакетов кратно снизилось и стало более осознанным. Средства, вырученные от продажи пакетов, идут на благотворительность, большинство покупателей поддержало этот шаг. Это говорит о том, что общество становится более зрелым.

Инициативы в области изменения климата открывают широкие возможности для создания новой продукции и услуг. Появляются новые предприниматели, выпускающие экосумки; компании, перерабатывающие пластик. Еще два года назад этого не было».

#### Азамат Османов

Magnum Cash & Carry

«На глобальном уровне Группа GEFCO сокращает уровень выбросов CO2. Наша компания работает в автомобильной отрасли, основной бизнес – поставка комплектующих на заводы и вывоз готовой продукции – автомобилей. Ежегодно GEFCO публикует корпоративный годовой отчет по социальной ответственности, в 2019 году мы достигли 2% сокращения выбросов CO2. Кроме того, на уровне Группы мы инвестируем в подвижной железнодорожный состав, так как железная дорога – более экологичный вид

транспорта по сравнению с другими. В Казахстане, на мой взгляд, основное загрязнение окружающей среды происходит за счет отходов промышленных предприятий и домохозяйств, это не только CO2, а гораздо более опасные химические соединения, чему нужно уделять первоочередное внимание».

#### Эмиль Ашуралиев

GEFKO Казахстан

«Наши заинтересованные стороны имеют разумные ожидания в отношении подхода к изменению климата. Мы организовали сбор пакетов, в них курьеры привозят заказы – пакет можно отдать при следующем заказе. Мы заключили договор с Kazakhstan Waste Recycling, сдаем им на переработку и утилизацию бумагу, пластик, батарейки, которые заказчики также могут отдать курьеру. Сильно беспокоят вопросы изменения климата и экологического ущерба в Алматы, в частности, качество воздуха. Мы с коллегами, предпринимателями хотим повлиять на ситуацию, вовлечь тех, кто готов проявить гражданскую позицию. В вопросе экологии сейчас есть четыре ключевых аспекта. Первое – отсутствуют достоверные замеры загрязнений, нет экспертизы и понимания источников выбросов; нет институтов (НИИ), получающих финансирование. Основные загрязнители известны на протяжении многих лет: ТЭЦ, частный сектор и автотранспорт – общественный, частный и корпоративный. Для решения каждого из этих вопросов есть препятствия различного характера. Мы хотим с учетом нашего опыта помочь решить их с помощью бизнес-подхода, используемого при запуске новых стартапов. Как говорится, «слона надо есть по кусочкам». Нам всем в этом городе жить и работать»!

#### Алексей Ли

Arbuz.kz

«Что касается изменения климата, меня чрезвычайно радует один положительный момент. Полагаю, что это хорошая возможность. KATKO планирует организовать совместно с Торгово-промышленной палатой Франции и Казахстана мероприятие, посвященное социальной ответственности корпораций. Операционная деятельность KATKO ведется в Туркестанском регионе, крайне чувствительном регионе вверх по течению от Аральского моря. Как ответственная горнодобывающая компания мы планируем продолжить наши усилия по снижению воздействия на окружающую среду.

Кроме того, уран, который мы произвели, является сырьем для ядерной энергетики и частью всего энергетического баланса, необходимого для борьбы с выбросами CO2.

Моя компания не входит в список приоритетов программы «зеленых» инвестиций правительства. В настоящее время мы рассматриваем идеи относительно защиты степи и окружающей среды; это наша ответственность как горнодобывающей компании. Мы уже предпринимаем некоторые меры, такие как посадка саксаула на территории ведения нашей деятельности, очистка технической воды шахт для садоводства и чистки дорог и т.д.».

#### Джерард Фриес

KATKO

«Экология – это одна из наших основ, потому что компания имеет европейские корни. С каждым годом этому вопросу уделяется все больше внимания, определяются курсы развития на ближайшие 5-10 лет. Речь идет о создании более экологичного и менее ресурсно-затратного оборудования.

Мы не осознаем угрозы и последствия проблемы изменения климата в полной мере, пока это на уровне слов. Но я вижу, что правительства начинают регулировать некоторые аспекты. Я считаю, что не все еще к этому готовы, поскольку экологичное оборудование дороже, чем обычное, за счет технологий. Во всем мире государства субсидируют это направление. В Европе



использование новых технологий инвесторами при строительстве – это норма. Наши люди не всегда готовы за это платить. У нас в линейке есть оборудование, которое экономит воду и электричество, колоссальных усилий стоит отстоять его в проекте по причине большей стоимости, чем стандартного оборудования. Поэтому, если говорить об ожиданиях заинтересованных сторон, то их нет, иначе было бы четкое понимание начальной стоимости и полученной в конечном итоге эффективности и экономии в перспективе».

#### Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

«Приверженность нашей компании устойчивому развитию проявляется, в том числе, в бережном отношении к окружающей среде. Особенное внимание уделяется экологическому аспекту и его интеграции как в текущую платформу деятельности, так и в инновационную составляющую развития».

#### Александра Бекишева

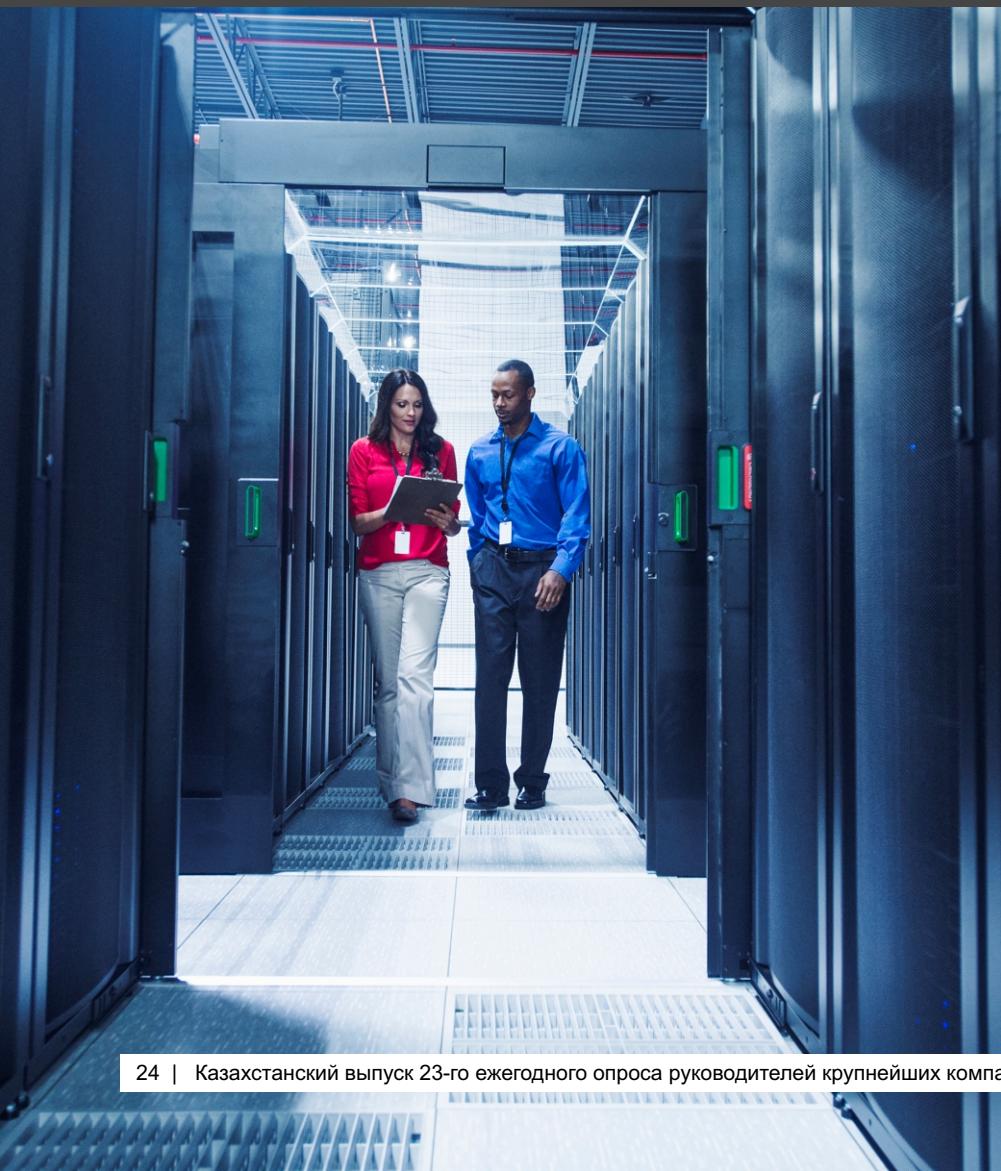
Инженерная Компания «Казгипронефтетранс»

«Я считаю, что у нас экологическая катастрофа. Мы видим это по экологической ситуации в Алматы и Алматинской области, где мы занимаемся сельским хозяйством. Мы видим, что там творится: гербициды, пестициды уходят в землю, всё орошается арочным способом. И из года в год ничего не меняется».

#### Раймбек Баталов

Raimbek

# Кадровый потенциал в цифровом мире



## ТЕМА

### Ожидания по изменению численности персонала

Хотя дефицит специалистов, имеющих необходимые навыки, по-прежнему занимает первое место среди угроз для бизнеса по оценке руководителей компаний, и они согласны с тем, что обучение и переобучение является лучшим способом устранения этого дефицита, им сложно отследить эффективность программ повышения профессиональной квалификации. На фоне пандемии, глобального экономического кризиса и цифровизации респонденты в Казахстане делают акцент на оптимизации бизнес-процессов, а также изменениях подходов мотивации, развитии и сохранении персонала.

«Мы будем сохранять количество персонала на имеющемся уровне. В дальнейшем мы не планируем наращивать штат, так как стремительно растет использование мобильного приложения».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«В начале года был план увеличения штата примерно на 30% – с 650 до 850 сотрудников. В период коронавируса мы отправили 170 человек в отпуск, и думаю, что до конца года мы, в лучшем случае, вернем нашу команду».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily

«Мы не ожидаем серьезных изменений и нацелены на рост и эффективность. Поэтому, как и весь современный финансовый мир, работаем над автоматизацией услуг и внедрением инноваций».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Важно, чтобы компания была мобильной и гибкой. Сейчас тот момент, когда необходимо быстро подстраиваться под рыночную и политическую ситуацию, пересматривать направления деятельности. Численность персонала в нашей компании в прошлом году возросла на 30%, и мы столкнулись с так называемой проблемой роста, поэтому наши усилия будут направлены на решение этой проблемы и структурирование процессов внутри компании с уже имеющимся штатом».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Сейчас основная задача для персонала банка – это наращивание компетенции по IT, традиционные для банковского сектора направления, которые влияют на качество внутренних процессов и услуг».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Мы планируем увеличение штата, привлекая людей тем, что в мире устоявшихся бизнес-моделей пытаемся сделать нечто новое, не только в рамках казахстанского рынка, но и в глобальном масштабе. Формат онлайн-супермаркетов сейчас активно развивается во всем мире. Поскольку мы стартап, нам трудно гарантировать серьезные финансовые компенсации сотрудникам, но на уровне топ-менеджеров и сотрудников на ключевых позициях мы готовы обсуждать варианты опционов на акции».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Мы идем по пути улучшения операционной эффективности: хотим расти с имеющимися ресурсами с точки зрения затратной части, в том числе, и численности персонала».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

**ТЕМА****Инициативы по повышению профессиональной квалификации****Казахстан 2020****Внедрение стратегии диверсификации и инклюзивности для привлечения талантливых сотрудников****Определение навыков, необходимых для продвижения будущей стратегии развития****Определение программы повышения квалификации, развивающей ряд гуманитарных, технических и цифровых навыков****Повышение степени вовлеченности персонала при помощи открытого диалога о ключевых навыках, необходимых в будущем****Расширение знаний сотрудников и руководителей о технологиях и потенциальных возможностях их применения****Сотрудничество с научными/правительственными учреждениями в развитии ключевых навыков, необходимых в будущем**

Существенный прогресс

Умеренный прогресс

Начинаем делать успехи

Пока без успехов

«На фоне пандемии и глобального экономического кризиса наши подходы к професионализму и составу команды кардинально меняются. Наша компания делает ставку на тех сотрудников, которые готовы быстро адаптироваться к переменам и показывать высокие результаты деятельности в любых обстоятельствах. Мы адаптировали систему оплаты труда под текущую ситуацию, теперь заработка работника полностью зависит от его результативности».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Мы часто пользуемся государственными программами (ДАМУ, ЕБРР и другими) для повышения квалификации сотрудников. В прошлом году мы были в числе тех, кто получил бесплатную консультацию от высококвалифицированного эксперта по оборудованию из Германии. В результате улучшились характеристики, ускорилось производство и снизилась себестоимость продукции. Не думаю, что мы могли бы самостоятельно привлечь такого специалиста».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Сейчас мы запустили новую систему – PLP (People Leadership Practices). Мы ведем открытый диалог с сотрудниками. В нашу глобальную коммуникацию заложено согласование целей с сотрудниками на регулярной ежеквартальной основе. Это целая инфраструктура с необходимыми инструментами, которая отслеживается на разных уровнях, чтобы синхронизировать ожидания сотрудника и работодателя».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«В этом году мы реализовали программу для развития навыков продавцов, основанную на концепции «Трансформационного обучения», где выявляются слабые стороны сотрудника, выстраивается личная программа, идет непрерывная работа с коучем. Верим, что это даст хороший результат».

**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик

## Инициативы по повышению профессиональной квалификации



«У нас действует «Лаборатория Lamoda», где специалисты читают лекции, посвященные разным темам. Если говорить о технических и цифровых навыках, любой сотрудник Lamoda может пройти обучение новой специальности или повысить квалификацию в сфере диджитал. У нас работают молодые ребята, не имеющие отношения ни к ИТ, ни к аналитике, они самостоятельно или с помощью компании начинают изучать эту сферу и становятся универсальными специалистами. Если говорить об инклюзивности, у нас не было подобного кейса. Если бы к нам обратились люди с инвалидностью, это никак не повлияло бы на наше решение относительно трудоустройства, если выполняются служебные обязанности. В российском подразделении Lamoda Group на одном из складов оборудованы специальные сидячие места для сотрудниц, ожидающих ребенка, для комфорта работы до выхода в декретный отпуск».

### Мольдер Рысалиева

Lamoda

«Цифровизация является очень важной модной тенденцией во всем мире. Наш бизнес в значительной степени уже автоматизирован; мы производим несколько тысяч тонн урана с участием относительно небольшого количества работников. Наши геологи и операторы обучены использованию большого количества программного обеспечения в плане подземного моделирования наших урановых рудных тел. Я лично работаю в нефтегазовой отрасли более 20 лет, и технология подземно-скважинного выщелачивания, используемая в Казахстане, очень похожа на нефтегазовую: мы имеем дело с бурением скважин, геологией, информацией о недрах, каротажем, разведкой и моделированием. Многие инструменты, существующие в нефтегазовой отрасли, могут быть использованы в нашей с незначительной адаптацией, и это то, что мы делаем сейчас для текущей и будущей выгоды компании».

### Джерард Фриес

KATKO

«Мы всегда открыты сотрудникам, чьи профессиональные качества соответствуют требуемым критериям. Повышение квалификации – приоритет для нас. Мы «инклюзивная» организация, предоставляющая равные возможности вне зависимости от пола, возраста, национальности и т.д. Мы также выступаем за то, чтобы наши сотрудники приходили в офис со своими домашними питомцами. К сожалению, в Казахстане мы к этому еще не пришли. Существенный прогресс достигнут в сотрудничестве с научными учреждениями, в частности, университетами. В рамках нашей корпоративной программы Mars Academy мы работаем с ключевыми университетами, проводим дни открытых дверей, кейс-чемпионаты и другие мероприятия. У нас есть программа для молодых специалистов, в рамках которой ребята приходят в компанию, на протяжении трех лет работают в разных отделах и по завершению программы становятся менеджерами. У нас развита система перехода из одного отдела в другой. Более того, если человек хочет быть успешным в компании, он должен поработать на разных позициях, изучить всю цепочку процессов. Широко распространена ситуация, когда сотрудник, отработав некоторое время в отделе продаж в одной стране, переходил на работу в другой отдел или переезжал в другую страну. Таким образом, он/она получает новые знания, более широкое представление о бизнесе и лучше понимает специфику работы с сотрудниками разных департаментов».

### Михаил Базанов

Марс Казахстан

«Мы проводим корпоративные тренинги через онлайн-платформу – по управлению проектами, логистическому инжинирингу, соблюдению норм и требований законодательства. Каждый имеет возможность пройти обучение по направлению своей деятельности. Результативность и эффективность тренинга зависит от желания самого сотрудника развиваться. Некоторым людям

с учетом предыдущего опыта прохождение тренинга помогает найти решение сиюминутных задач. Заинтересованные сотрудники продолжают развиваться в профессиональной деятельности и заметно выделяются на фоне большинства, становятся своего рода «золотыми крупинками», которые впоследствии показывают отличные результаты».

**Эмиль Ашуралиев**  
GEFKO Казахстан

«Мы существенно продвинулись в области использования искусственного интеллекта, у нас появился ряд специалистов, работающих в этой области. Возможно, мы не достигли того прогресса, к которому стремимся, но успехи, безусловно, есть. Численность персонала проектного офиса у нас увеличилась с 23 до 40 человек, из них 90% – высококвалифицированные сотрудники, привлеченные из РФ и Украины. Перестроена работа учебного центра. Совместно с властями городов Алматы и Нур-Султана прорабатываем проект по развитию центра компетенций и переквалификации. Цель проекта – обеспечение площадки для оперативного перепрофилирования кадров и их последующего трудоустройства».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В течение последних лет мы планомерно оцифровываем наши бизнес-процессы, учим сотрудников работать в ERP-системах, перевели большую часть внутренних коммуникаций в удаленный формат. У каждого нашего торгового представителя есть гаджеты с программами, которые позволяют полностью анализировать работу. Программа определяет количество посещенных точек, время, проведенное там, эффективность посещения точек в течение дня. В результате введения такой программы нам пришлось поменять 90% линейного менеджмента, потому что сотрудники получали фиксированную плату, вне зависимости от того, выполнили они

план или нет. После замены линейного персонала у нас произошло ощутимое увеличение темпов роста бизнеса. Благодаря программе цифровизации бизнес-процессов мы были полностью готовы к карантину и удаленке».

**Раймек Баталов**  
Raimbek

«В 2019 году на нашем ежегодном студенческом мероприятии качество вопросов, задаваемых ребятами, было высоким. Это важное изменение я связываю с тем, что стало больше людей, публикующих в соцсетях свои профессиональные успехи. Пять лет назад студенты хотели одного: создать стартап и разбогатеть. Теперь они понимают, что могут дойти до уровня создателя Facebook, но сначала нужно стать достойными специалистами. Теперь вопросы звучат так: «Как мне стать хорошим разработчиком, тестировщиком?». Они понимают, что выбирая правильную профессию, они смогут жить счастливо и в достатке».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Как и многие международные корпорации, для повышения квалификации сотрудников Citi все больше использует цифровые решения. Среди них онлайн-платформа Collaborate, объединяющая более 200 тысяч сотрудников компаний по всему миру и Degreed, собравшая вместе разнообразные курсы и учебные материалы. Кроме того, ежедневно общаясь с коллегами из разных стран, наши сотрудники получают доступ к передовым практикам, а также возможность обмениваться знаниями и выстраивать широкую сеть профессиональных контактов».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

**ТЕМА****Сложности в ходе повышения профессиональной квалификации**

■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020

Мотивирование или поощрение сотрудников учиться и применять знания на практике

24%

13%

Дефицит ресурсов (средств, персонала, времени, знаний) для проведения нужной программы повышения квалификации

21%

14%

Определение навыков, которые нужно развивать

10%

12%

Способность сотрудников обучаться ключевым навыкам, необходимым в будущем

10%

14%

Сохранение работников, прошедших программу повышения квалификации

9%

14%

Качество работы сторонних организаций, предоставляющих программы повышения квалификации

7%

4%

Оценка влияния программ повышения квалификации на показатели бизнес-деятельности

6%

9%

Эффективность обучения и развития навыков в организации

4%

8%

Связанные с обучением перерывы в повседневной производственной деятельности

3%

9%

«Сейчас складывается интересная ситуация с обучением сотрудников. Согласно «Теории U. Лидерство из будущего» Отто Шармера, сегодня необходимо работать в плоских структурах, в отсутствие иерархии, работать не на опыте прошлого, а на опыте будущего. А будущее не сформировано ни в шаблоны, ни в паттерны. Все навыки будущего основаны на чувственном аспекте. А учить этому и мотивировать на это очень сложно, потому что наша привычка думать через прошлое создает сложности для изменений на ментальном уровне. Необходимо учиться визуализировать ситуацию в будущем, потом поставить ее перед собой, понять ее форму и суть, затем притянуть то, что сработало в прошлом. Если просто переносить из прошлого в будущее, то великий соблазн ничего не делать. Основной инструмент приобретения новых навыков – это осознанность, спокойный и целостный взгляд в настоящем моменте. Для достижения этого состояния нужно уметь остановиться, почувствовать, а потом уже вывести результат. Мы начинаем внедрять такое мышление на уровне топ-менеджмента. Это сложный творческий процесс, наша задача не сломать то, что сейчас работает».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF

«На данный момент мы обучаем самостоятельно, еще год назад мы привлекали специалистов. На самом деле, сложно оценить эффективность привлеченных организаций, поскольку специфику сектора нужно знать обязательно. Ментальная составляющая банкира, офисного сотрудника, производственника и человека в сервисе это абсолютно разные вещи. Коучеры имеют фундаментальное образование – психиатр, психотерапевт и считают, что они способны обучить всех. Я с этим не согласен. Нет коучеров, понимающих фитнес индустрию в Казахстане».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

## Сложности в ходе повышения профессиональной квалификации

«Сотрудники в нашей компании – механики, супервайзеры – грамотные и толковые люди. В отношении развития персонала нас сдерживает знание английского. В основном люди находятся в регионах – там, где наши заказчики. Здесь возникает проблема, первое – найти хороших провайдеров и инструменты, второе – обеспечить баланс между работой и обучением. В целом сотрудники открыты и готовы к обучению. Кардинальная переквалификация сверху вниз нам не требуется. Мы смотрим на направления, где человек хочет развиваться и выбираем инструменты (менторство, совместные программы), которые помогут ему развить нужные компетенции. У нас такое видение, что человек на 70% должен обучаться самостоятельно, но мы обеспечиваем «экипировкой для последующего заплыва»».

### Михаил Балычев

Epiroc

«Если раньше сотрудники приходили в компанию и работали много лет, то в последние годы мы видим, что люди не заинтересованы в долгосрочной карьере в одной компании. Для них важно постоянное развитие, долго удерживать сотрудников становится все сложнее. Нужны новые механизмы работы и с теми, кто в компании давно, и с теми, кто может эффективно работать на протяжении короткого промежутка времени».

### Михаил Базанов

Марс Казахстан

«Мы – глобальная фармацевтическая компания, люди для нас – самый важный и ценный ресурс. Компания инвестирует в сотрудников, у нас много различных внутренних программ развития, тренингов. К сожалению, в связи со сложной экономической ситуацией людей зачастую мотивирует более высокая зарплата. Даже если им предложат на 10% больше, они готовы покинуть компанию. В такой ситуации нам сложно удерживать сотрудников. Бывает, что

квалифицированный персонал, который мы готовим в течение двух-трех лет, нас покидает. Мы принимаем меры по удержанию в виде внутренних программ. Текущесть кадров у нас в районе 10-12% в годовом исчислении, поэтому наши меры, направленные на удержание персонала, можно назвать успешными».

### Виталий Быстрюков

Санофи Казахстан

«Одна из самых серьезных проблем – качество работы сторонних организаций, предоставляющих программы повышения квалификации. Прежде чем начать обучать наших сотрудников, мы сами формируем эти знания. В последние три года наш департамент тренингов и развития пережил трансформацию из структуры, покупающей контент, в структуру, формирующую и доставляющую контент. Второй момент – сотрудникам надо работать, не всегда есть время учиться; актуальна проблема, связанная с перерывами в производственной деятельности. Третий пункт – способность сотрудников обучаться новым ключевым навыкам. Во многом она зависит от самих сотрудников».

### Евгений Питолин

Лаборатория Касперского

«Мы проводим интенсивную профессиональную подготовку сотрудников. Кроме того, практикуем программу мобильности внутри компании, когда сотрудники могут занимать должности в других отделах для приобретения новых навыков в работе. КАТКО гордится тем, что входит в Топ-10 привлекательных компаний, где люди хотят работать. Это подтверждается результатами относительно недавнего обзора. Спада в операционной деятельности не наблюдалось. Мы находимся на втором месте после нефтегазового сектора, ввиду более высоких зарплат в этом секторе. Привлекать квалифицированный персонал из-за этого сложнее. Многие сотрудники работают в КАТКО на

протяжении многих лет, и мы рады, когда они остаются с нами дальше. Мы стремимся предоставить сотрудникам всех уровней возможность развивать свои профессиональные навыки и продвигаться по карьерной лестнице в компании. Но существует своего рода «стеклянный потолок», в итоге все стремятся стать частью топ-менеджмента компании. Я думаю, что в этом отношении мы являемся хорошей школой для менеджеров. Наша гордость – топ-менеджеры, прошедшие обучение в КАТКО и занимающие должности директоров и руководителей департаментов в «Казатомпроме»».

### Джерард Фриес

КАТКО

«Мы были очень толерантны, но в 2020 году внесли в трудовой договор поправку, что человек должен вернуть потраченные на его обучение деньги, если он раньше оговоренного срока покинет компанию. Это повлияло даже не на удержание, а на осознанность в принятии решений. Если человек учится, то ты понимаешь: он собирается работать долго».

### Николай Бабешкин

Kolesa Group

«Вопрос развития сотрудников находится «в ручном режиме», здесь нет универсального средства. У нас небольшая команда, поэтому есть возможность практиковать индивидуальный подход к каждому сотруднику. Сегодня очень актуальна тема новаторских решений и цифровой трансформации. В быту наша жизнь очень быстро меняется – онлайн-покупки, заказ такси. Когда мы переходим от B2C к B2B, трансформация является не такой быстрой. В большинстве случаев платформы соединяют клиента с поставщиком, в B2B-отрасли это пока не работает, изменения происходят медленно. На сегодняшний день многие компании ищут «золотой ключик», инвестируя в различные платформы. Однако успех не гарантирован, поскольку работа с

клиентами – персонализированная и требует личного контакта».

### Эмиль Ашуралиев

GEFKO Казахстан

«Наша компания привозит специалистов, проводит семинары, приглашает компании, давно существующие в этом бизнесе. Мы стараемся обучать не только нашу команду, но и рынок, наблюдаем отсутствие базовых знаний. Например, компания продает химические реагенты для бассейнов, но не знает, как их применять и как они работают. Это может пагубно сказаться на здоровье людей. Порядка 10 лет назад в коммерческих бассейнах в Казахстане крайне редко устанавливалось оборудование для автоматизации и измерения реагентов. Сегодня ситуация изменилась. Планомерно этот продукт стал продаваться и практически любой коммерческий объект оснащается станцией. Страшно то, что в Казахстане нет ГОСТов в нашем сегменте, поэтому некомпетентные компании способны ввести потребителя в заблуждение. В России и Европе эти нормы очень жесткие, подкрепленные соответствующими ГОСТами и стандартами».

### Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

«У нас в штате 1500 сотрудников, примерно 50% приходится на долю линейного персонала, это в основном молодые люди 25-28 лет. В прошлом году текущесть кадров составила 25%, это один из самых низких показателей по индустрии, при этом мы становимся своего рода кадровым резервом для других компаний, занятых в секторе общепита. На мой взгляд, в нашей компании есть изменения к лучшему в сфере усовершенствования навыков сотрудников, привлечения и удержания талантливых специалистов. Но в целом по индустрии ситуация оставляет желать лучшего».

### Аскар Байтасов

ABR

# Регулирование, конфиденциальность и технологии



## ТЕМА

### Сфера регулирования, вызывающие наибольшую обеспокоенность

Несмотря на то, что руководители компаний в Казахстане, как и во всем мире, выражают обеспокоенность по поводу угрозы регулирования в конкретно применимой области, они также констатируют происходящую синхронизацию законодательных и налоговых правил, ввиду улучшения координации между странами.

Почти половина бизнесменов в мире (54%) и в Казахстане (49%) обеспокоена регулированием конфиденциальности личных данных и кибербезопасностью. Тем не менее, всего 17% (в мире) и 31% (в Казахстане) считают, что сотрудничество бизнеса и правительства в этом направлении укрепит доверие в обществе.



## ТЕМА

### Сфера регулирования, вызывающие наибольшую беспокойство

«В нашей Республике зачастую копируют международный опыт, не совсем понимая, зачем. Можно вспомнить истории с блокировками. Игровые рынки e-commerce обязывают предоставлять данные государственным органам, но мы переживаем за конфиденциальность. Мы готовы предоставлять их по требованию, но не по умолчанию. На мой взгляд, высока вероятность утечки данных к конкурентам.

Беспокоит регулирование в сфере защиты прав потребителей. С точки зрения договоров мы защищены, но существуют схемы, при использовании которых мы можем оказаться в роли пострадавших. И неважно, что услуга не оказана перевозчиком, а мы выступаем всего лишь агентом. Таким образом, на линии огня мы оказываемся в travel-сегменте, когда покупатели, апеллируя к Закону «О защите прав потребителей», требуют вернуть деньги за невозвратные билеты. На самом деле в законе нет такой нормы. Регулирование должно учитывать участие агента в структуре оказания услуг. Подобные случаи могут перевернуть годовую деятельность компании. Договор заключается между перевозчиком и клиентом. В этом случае регулирование было бы полезно».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily

«Регулирование в конкретной применимой области вызывает беспокойство, в нашем случае это ценообразование в секторе ритейла. Также программа сопровождения накладных товара (СНТ) и программа маркировки находятся в зачаточной стадии развития, и многие участники рынка не готовы к переходу».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«В вопросе об эмиграции важно отметить, что плотность населения в Казахстане одна из самых низких в мире, при этом территория – одна из

самых больших. В истории было немало стран (США, Канада, Австралия, страны Латинской Америки, ОАЭ, Сингапур), где значительное увеличение населения, в том числе за счет поощрения иммиграции, выступало колоссальным двигателем роста и развития отраслей экономики, ориентированных на внутреннее потребление».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Коррупционный тренд прослеживается в маркировочных инициативах. Государство не является выгодополучателем, поскольку налоговые отчисления снижаются, администрирование усложняется; возникает конфликт с министерством экономики и таможенным департаментом. Бизнес это также невыгодно. Потребителям эта инициатива неинтересна. Эти действия были задуманы для выведения серой экономики. В нашей индустрии, к примеру, нет контрабанды. В парфюмерной индустрии, в непрямых продажах она есть, но ее масштаб незначителен по сравнению с теми усилиями и расходами, которые предлагают предпринять в проекте маркировки товаров. При этом сама маркировка повлияет на все. Бизнес должен будет купить оборудование, установить программное обеспечение, обучить персонал, а потом всю жизнь покупать коды на каждую единицу товара. Ввиду постоянных расходов, доходность предприятий будет снижаться, соответственно, будут снижаться налоговые поступления. Это выгодно только оператору – негосударственной компании. Но регулятор почему-то позволяет этому существовать».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Таможенное законодательство подвергается постоянным изменениям. Мы регулярно испытываем проблемы с доставкой и таможенной очисткой грузов. У нас лучшие цены, поскольку мы

являемся производителями. При ввозе товара мы декларируем его реальную стоимость, но часто происходят корректировки со стороны таможенных органов в сторону ее увеличения. Необходимо доказывать документально, что цены не занижены, это создает проблемы. Понятно, что целью этих мер является борьба с серым импортом, но для компаний-производителей процесс необходимо отрегулировать на уровне государства. Сейчас это занимает много времени, является затратным и выливается в возможные затруднения поставок и невыполнение обязательств. Эмиграция кадров – это проблема. Много талантливых кадров покидают Казахстан, а привлечь новых достаточно сложно ввиду регулирования. С одной стороны, государство защищает внутренний рынок труда, но, к сожалению, мы наблюдаем отток кадров из страны. Сложно сказать, к чему это приведет. В целом с проблемой кадров сталкиваются работодатели не только в рамках ЕАЭС, но и в других государствах».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Сейчас государство вносит послабления в проекты развития онлайн-торговли, подобные инициативы создают определенные риски. К нам данные льготы неприменимы, хотя мы много продаем онлайн. Очень важно отметить параллельный импорт, борьба с ним ведется достаточно вяло. Каждый может зайти в интернет и купить китайский айфон с двумя сим-картами, который даже не сертифицирован в Казахстане. При ввозе товара налоги не платятся, и финальная цена значительно ниже рыночной. Это большая финансовая потеря как для государства, так и для легального бизнеса».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Если говорить о рынке Узбекистана, очень беспокоит вопрос интеллектуальной собственности. На местном рынке можно найти продукцию в упаковке, очень похожей на нашу. Португальские производители копируют наши бренды, продают эту продукцию по очень низкой цене и не следят за качеством. Такие действия могут нанести ущерб и нашим потребителям, и нашей репутации, это нас беспокоит. Мы разбираем эти факты, боремся с ними с разной степенью успешности».

Несмотря на то, что компания Mars во всех странах является добросовестным налогоплательщиком, вызывает беспокойство неоднозначность налогового законодательства в Казахстане и существование уголовной ответственности для руководителей. В европейских странах это законодательство существенно отличается.

В Казахстане меняется торговое регулирование, правила внутренней торговли, что имеет большое значение и прямое отношение к нашей деятельности. Нам критично знать об изменениях заранее, чтобы адаптироваться. Иначе могут возникнуть барьеры для ведения бизнеса».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«При снижении уровня жизни в стране государство больше начинает защищать определенных заказчиков и клиентов. С одной стороны, это плохо для открытой коммерции, но государство обязано защищать свои ресурсы, мы полностью это поддерживаем. Лучше дать контракт местному заводу, пусть даже нашим конкурентам, чем оставить 200 человек без работы».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



■ Да ■ Нет

### Казахстан 2020

### Все страны 2020

Сотрудничество между правительствами ведет к более активному перемещению квалифицированных работников на рынках труда



Улучшение координации между странами ведет к увеличению конвергенции налоговой политики и тарифов



Сотрудничество между правительствами и бизнесом повышает объем трансграничных потоков информации



Сотрудничество между правительствами и бизнесом ведет к большей согласованности стратегий кибербезопасности



Сотрудничество между правительствами и бизнесом позволяет смягчить риски, связанные с изменениями климата



Правительства чаще внедряют конкурентоспособные структуры налогообложения, влияющие на деятельность организаций



Правительства меняют налоговые системы с целью отражения характера работы многонациональных корпораций



Правительства разрабатывают нормы конфиденциальности, повышающие доверие потребителей и конкурентоспособность бизнеса



## ТЕМА

### Изменения в международной политике

«Улучшение координации между странами ведет к увеличению конвергенции налоговой политики и тарифов. В первую очередь это касается стран, объединенных в ЕАЭС. Все законодательные и налоговые правила синхронизируются, происходит интеграция, внедряются схожие стандарты. Благодаря этому в 2016 году мы вышли на рынок Кыргызстана. У нас там 4 магазина, формат востребован, и с дальнейшей интеграцией мы видим еще больший потенциал для роста на этом рынке. Сейчас ходят слухи про изменения политики в Узбекистане, это достаточно большой и перспективный рынок в Средней Азии. Мы думаем, что изменения приведут к какой-то форме интеграции, например, участию в ЕАЭС или партнерству. Это позволит нам выйти на этот рынок. С точки зрения регулирования синхронизация между странами сказывается позитивно. Если говорить о сотрудниках, то участие Казахстана и России в ЕАЭС дает возможность гражданам обеих стран иметь равные права для трудоустройства. Это способствует развитию, поскольку при дефиците квалифицированных кадров приходится привлекать их из других стран».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Когда мы говорим об улучшении координации между странами, то подразумеваем страны Таможенного союза. Если говорить о других странах, заметного улучшения не вижу. Наша компания в основном работает с Россией. Сегодня происходит перемещение квалифицированных работников на глобальном рынке труда, но, на мой взгляд, здесь дело не в сотрудничестве между правительствами. Квалифицированные кадры уезжают из Казахстана только потому, что они более востребованы в других странах, и там их труд лучше оплачивается. С другой стороны, в течение последних двух-трех лет у нас в Казахстане заметно увеличилось число сотрудников из Украины, но это опять же произошло не в результате сотрудничества правительств, а по причине того, что они более компетентны по части цифровых технологий».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«Улучшение координации между странами ведет к изменению налоговой политики и увеличению тарифов. Мировая экономика за последние 10-15 лет кардинально изменилась, в то время считалось нормой использование офшорных компаний – сейчас это не имеет смысла. Теперь налоговые органы обмениваются электронными данными. Не согласен с тем, что правительства разрабатывают нормы конфиденциальности, которые повышают уровень доверия потребителей и поддерживают конкурентоспособность бизнеса. На мой взгляд, нормы конфиденциальности изживают себя. Также не согласен с тем, что правительства нацелены на разработку стратегии кибербезопасности. Бизнес заинтересован в этом, свои интересы и риски есть и у правительства, но активного сотрудничества в этой сфере не наблюдается».

Согласен с тем, что правительства все чаще внедряют более конкурентоспособные структуры налогообложения, влияющие на решения организаций о том, как вести свою деятельность. Это не характерно для Казахстана, но во многих странах, лояльных к бизнесу, например, в Швейцарии, Люксембурге можно договориться с властями региона о снижении налоговой ставки. Размер налоговой ставки на добывчу полезных ископаемых делает возможным или невозможным занятие тем или иным видом бизнеса. Фискальные стимулы влияют на развитие экономики. Многие страны создают благоприятные налоговые условия, чтобы завлечь иностранные компании в свое резидентство».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

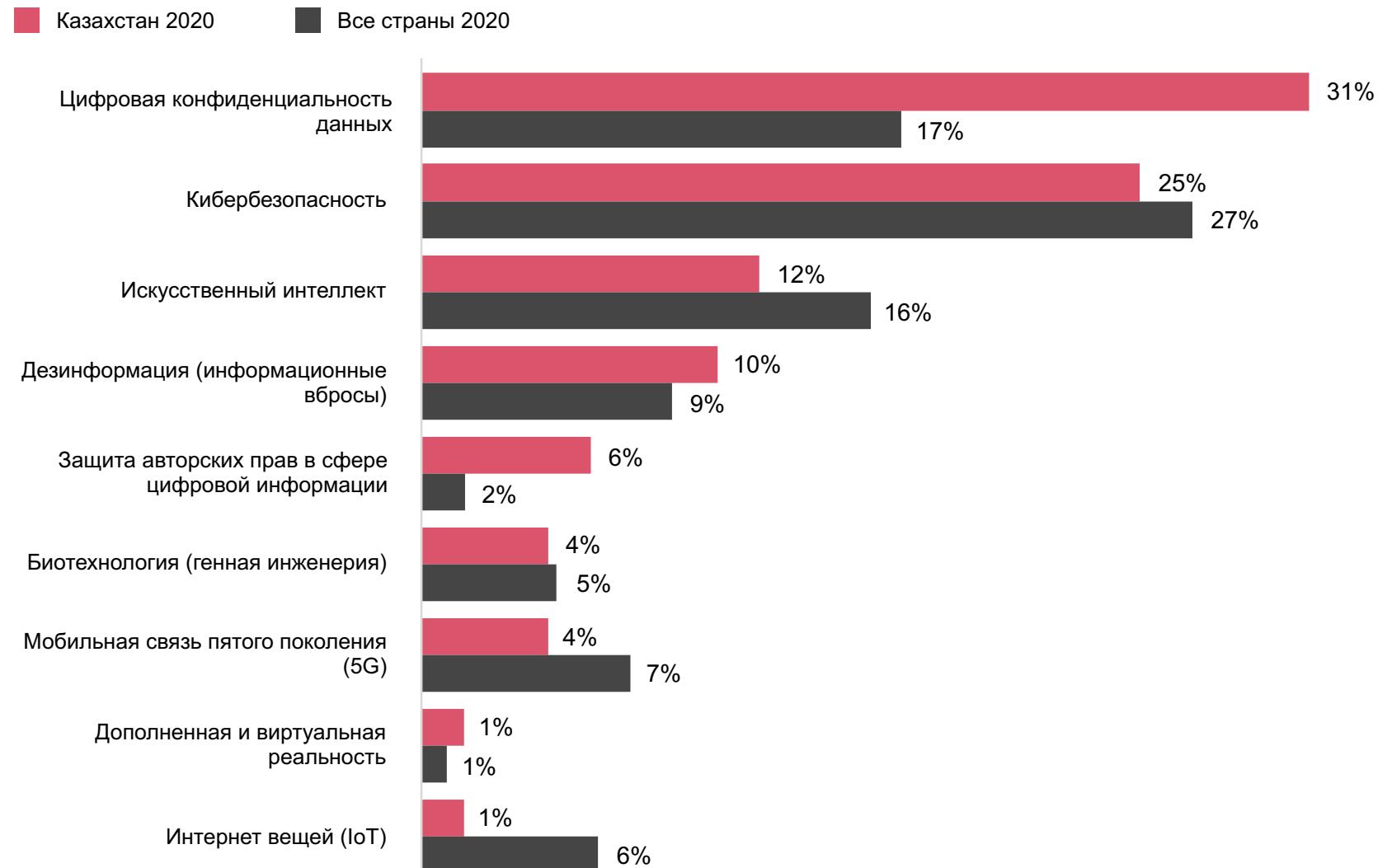
«Согласен с тем, что сотрудничество между правительствами ведет к более активному перемещению квалифицированных работников на рынках труда. Но для Казахстана это плохо, потому что талантливые люди уезжают из страны».

**Евгений Питолин**  
Лаборатория Касперского



## ТЕМА

### Новые области технологий для сотрудничества бизнеса и правительства с целью укрепления доверия в обществе



«На мой взгляд, взаимодействие государства и бизнеса в области новых технологий критически важно. Бизнес генерирует новые идеи, а государство оказывает поддержку, стимулируя дальнейшее применение инноваций. Когда-то роль государственных органов сводилась к инвестициям в фундаментальную науку. Сейчас роль государства более значима – его интенсивная поддержка ускоряет развитие и внедрение многих новинок в различных отраслях. Государство, по сути, дает возможности бизнесу, выступая заказчиком новых технологий, финансируя инновационные проекты, развивая инфраструктуру, привлекая международный опыт, формируя соответствующую культуру и образование».

**Эмиль Ашуралиев**  
GEFKO Казахстан

«Именно искусственный интеллект и биотехнологии будут обеспечивать экономический рост в ближайшие 100 или даже 200 лет, хотя в их использовании есть множество подводных камней, вопросов безопасности. Надо соблюсти баланс, с одной стороны – дать им развиваться, с другой – поставить флаги, за которые не нужно выходить. Правительство должно регулировать этот процесс законодательно.

Что касается безопасности данных, большая проблема заключается в том, что конфиденциальности нет, утечек становится все больше ввиду того, что человек переводит свою жизнь в цифровой формат. Преступления в этой области существуют и бороться с ними непросто».

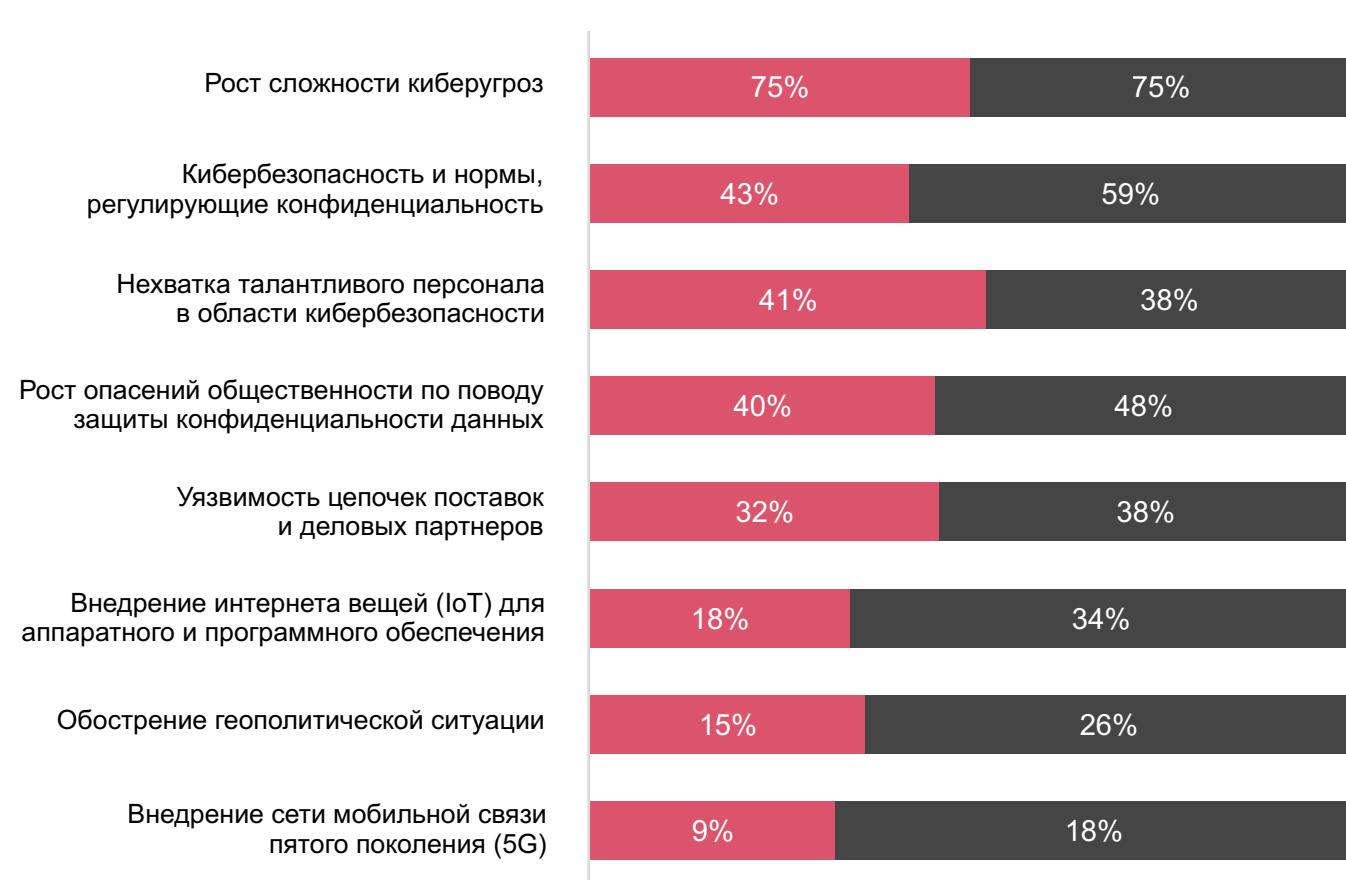
**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Мобильная связь пятого поколения, интернет вещей и криптовалюты – это инструментарий. Вопрос в том, насколько эти технические решения будут помогать гражданам, бизнесу и правительству, а не наоборот. На первом плане должно быть все, что касается правовых гарантий и этических норм, которые лежат в основе. К ним можно отнести кибербезопасность, конфиденциальность данных, защиту авторских прав и дезинформацию. Все остальное – это следствие».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

## Факторы, влияющие на формирование стратегии кибербезопасности

■ Казахстан 2020 ■ Все страны 2020



«Внедрение интернета вещей для аппаратного и программного обеспечения влияет очень сильно, потому что сейчас DDoS-атаки стали совершать не люди, а вещи – холодильники, телевизоры, подключенные к интернету и имеющие операционную систему. Эти системы уязвимы, не имеют антивируса, поэтому они создают проблемы, которые растут с каждым днем».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Интернет вещей проникает в промышленность, а промышленные стандарты не особо приспособлены к кибербезопасности. Мы ужасаемся тому, что практически любой хакер может взломать систему, если она должным образом не защищена».

**Максим Агеев**

Шнейдер Электрик

«Для нас актуальна нехватка талантливого персонала в области кибербезопасности и рост сложности киберугроз. У нас на производстве применяется интернет вещей, на IoT завязано много процессов, но это локальные сети, они не имеют внешнего выхода, пока это не ведет к проблемам в области кибербезопасности».

**Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Инциденты на уровне хулиганства происходят постоянно. Всегда и в любой стране есть начинающие программисты, желающие попробовать свои силы, но они не понимают меры ответственности. Второй момент зависит от степени нашего регулирования, от того, готовы мы принимать рискованные транзакции или нет. В тех онлайн-сервисах, где товар виртуальный, и его можно получить моментально, например, трэвел или продажи билетов на мероприятия, риск фрода очень высок и у злоумышленников есть финансовый интерес».

**Алексей Ли**

Arbuz.kz

«Всегда есть вероятность, что появится киберугроза, к которой ты не готов. Очень многое в этом вопросе зависит от государства. Речь идет о среднесрочной перспективе, тогда будет понятно, как сложится ситуация на рынке. Наша компания часто сталкивается с попытками взлома, мы готовы к тому, что угроза может исходить из относительно новых источников, таких, как «умный» пылесос или холодильник. Посмотрим, что будет дальше».

**Мольдер Рысалиева**

Lamoda

**ТЕМА****Наиболее вероятные предположения о будущем**

Значительное число респондентов как глобально (94%), так и в Казахстане (71%) считает, что правительства стран введут новое законодательство с целью регулирования контента в интернете и социальных сетях.

**43%**

Интернет (в том числе соцсети) будет все больше рассматриваться как платформа, которая разделяет людей, распространяет дезинформацию и способствует политическому манипулированию

**43%****62%**

Интернет (в том числе соцсети) будет все больше становиться более раздробленным по мере того как правительства будут принимать собственные законы о содержании материалов, торговле и конфиденциальности данных

**50%****94%**

Правительства будут все чаще вводить законопроекты, заставляющие частный сектор регулировать содержание интернет-сайтов (в том числе соцсетей)

**71%****53%**

Правительства будут все чаще вводить законопроекты, заставляющие частный сектор выплачивать финансовую компенсацию частным лицам за сбор их личной информации

**51%****71%**

Правительства будут все чаще создавать к онкуренцию/принимать антимонопольные законы, чтобы уничтожить доминирующие технологические компании

**68%****93%**

Правительства будут все чаще использовать собранную информацию о гражданах для определения их доступа к социальным услугам, кредитам и другим аспектам жизни (посредством так называемой кредитной истории)

**73%**

Интернет (в том числе соцсети) будет все больше рассматриваться как платформа, которая объединяет людей, распространяет фактическую информацию и способствует расширению политических прав и возможностей

**50%****51%****28%****40%**

Интернет (в том числе соцсети) становится менее раздробленным по мере того как правительства будут принимать международные законы о содержании материалов, торговле и конфиденциальности данных

Правительства будут в основном продолжать разрешать частному сектору самостоятельно регулировать содержание интернет-сайтов (в том числе соцсетей)

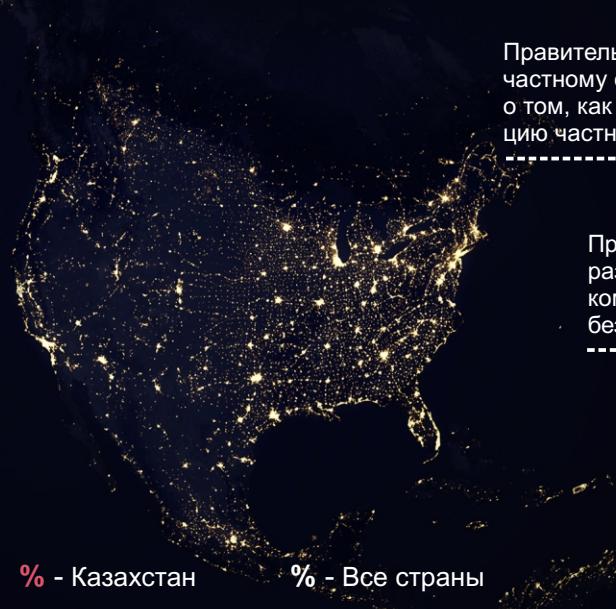
**4%****24%****29%****40%**

Правительства будут в основном продолжать разрешать частному сектору принимать самостоятельные решения о том, как он будет выплачивать финансовую компенсацию частным лицам за сбор их личной информации

**24%****26%**

Правительства будут в основном продолжать разрешать доминирующему технологическим компаниям беспрепятственно развиваться без конкурентов/антимонопольных законов

Правительства будут в основном воздерживаться от использования собранной информации о гражданах для определения их доступа к социальным услугам, кредитам и другим аспектам жизни (посредством так называемой кредитной истории)

**4%****20%**

## ТЕМА

### Наиболее вероятные предположения о будущем

«Я думаю, что правительства будут все чаще использовать собранную информацию о гражданах и применять ее в своих интересах. Если мотивация использования данных будет непрозрачной, и квалификация людей, работающих с информацией и принимающих решения, недостаточно высокой, то последствия для людей будут плачевными».

**Михаил Ломтадзе**

Kaspi.kz

«Я оптимистичен и надеюсь, что в долгосрочной перспективе правительства будут воздерживаться от использования собранной информации о гражданах для определения их доступа к социальным услугам, кредитам и другим аспектам жизни, иначе это приведет к сегрегации – снижению многообразия, впоследствии – к неустойчивости системы, в целом. Это очень плохо в долгосрочной перспективе».

**Серик Толукпаев**

Aitas Group, UKPF

«Уже сейчас вступают в силу законопроекты, регулирующие интернет-пространство, потому что интернет стал слишком серьезным бизнесом, влияющим на жизнь людей. Здесь есть и плюсы, и минусы. Из плюсов – люди научились понимать ситуацию, задавать правильные вопросы. Из минусов – злоупотребление интернетом, террористические угрозы и т.д. Я думаю, что пройдет определенный период, эта сфера зарегулируется, и всё станет более понятно и безопасно».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Невозможно однозначно ответить на вопрос о том, будет ли интернет разделять или объединять людей. Интернет меняет характер взаимодействия, в чем-то он разделяет людей – легче распространяется дезинформация, становится меньше живого общения, появляется политическое

манипулирование. В то же время происходит расширение политических прав и возможностей. Идеи, раньше замыкающиеся на уровне кухонного обсуждения, молниеносно распространяются по интернету и находят широкую поддержку среди определенной аудитории. К 2022 году будут работать оба варианта. Интернет изменил характер взаимодействия – как популистские, так и здравые идеи могут очень быстро находить сторонников».

**Алексей Ли**

Arbuz.kz

«Интернет и социальные сети – это инструмент, который может как объединять, так и разделять людей, в зависимости от того, как люди будут его использовать. Многогранность мнений позволяет работать не с одним источником информации, а с тысячами новостных каналов, с данными, полученными от очевидцев, все эти каналы работают. У нас есть законодательство, регулирующее СМИ, не меньше существует возможностей для регулирования соцсетей. Нормы поведения в жизни и в виртуальном мире должны быть едиными, если человека нельзя оскорблять на улице, то нельзя этого делать и в соцсетях. Правительства будут все чаще создавать конкуренцию или принимать антимонопольные законы, чтобы уничтожить доминирующие технологические компании. Проблемы в этой области действительно есть, если доминирующие компании начнут злоупотреблять своим положением, к ним будут применяться санкции. Мы наблюдали это на примере Microsoft, когда компания установила Internet Explorer в базовый пакет Windows, видим на примере «Яндекс». В технологических отраслях концентрация большой доли рынка в руках отдельных игроков скорее правило, чем исключение».

**Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Правительства будут все чаще создавать конкуренцию и принимать антимонопольные

законы, чтобы уничтожить доминирующие технологические компании. Более того, такой подход необходим. Иначе мы придем к тому, что в мире останется одна компания, которая поглотит все остальные».

**Рамиль Мухоряпов**

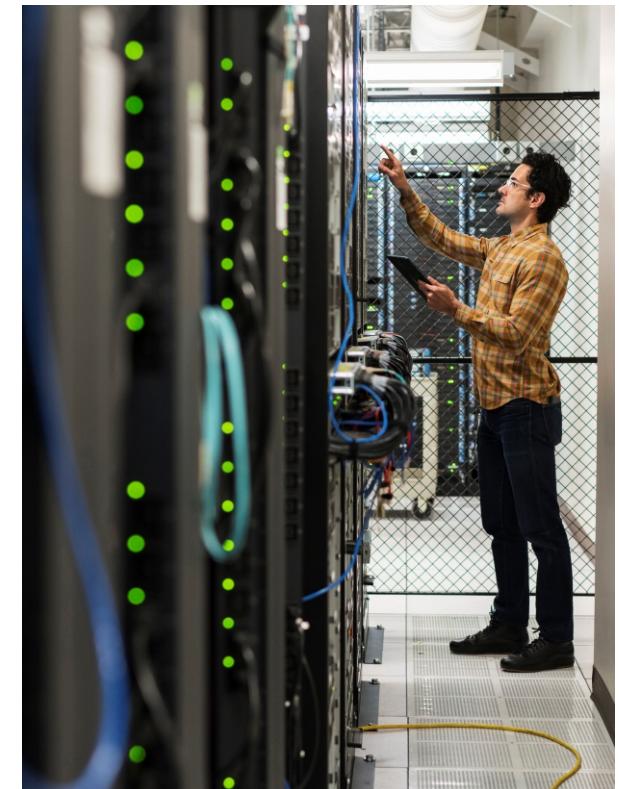
Chocofamily

«Интернет – это инструмент. Каждый сценарий возможен. Первый, в котором интернет будет разделять людей: если владелец домена будет использовать его с целью оказания политического манипулирования. Второй сценарий, в котором интернет будет объединять – если людей будут целенаправленно обучать поиску информации и ее анализу. А также если будет обеспечена законодательная поддержка, чтобы поисковые сервисы выдавали объективные результаты. Например, если в поисковом запросе Гугла набрать вопрос о форме земли, то вы получите миллион ссылок о том, что она плоская. Конечно, вы не поверите, так как вас учили другому в школе. Но ваши дети начнут сомневаться, а внуки будут считать, что это реальность. Это вряд ли возможно проверить, в космос они не полетят, а Гугл сказал, что плоская. Эти сценарии будут зависеть от этики и законодательного регулирования. Я больше оптимист, хочу думать, что интернет будет использоваться во благо людей, хотя тревожные сигналы уже есть. Капиталистическая модель неизбежно ведет к монополизации. Происходит естественный отбор компаний. В ходе конкуренции, в основном, оперируют прибылью, то есть идет снижение цен и маржинальности. Кто не выдерживает падения доходности – банкротятся или их поглощают. Процесс монополизации во всех секторах неизбежен. Есть два возможных сценария. Первый – если правительство начинает регулировать «распухшие» корпорации, но это уже не капиталистическая модель. Когда возникает монополия, государство в какой-то момент может вмешаться, и я условно называю это социализмом.

Второй сценарий – это победа корпораций, когда государство начинает обслуживать их интересы. Сейчас сложно предугадать направление движения в 2022 году и далее. Но я считаю оба сценария негативными для большинства граждан, поэтому основные усилия сейчас должны быть сосредоточены на поиске альтернативного пути, который позволит капитализму трансформироваться во что-то более современное, адекватное потребностям и целям людей не 18-го, а 21-го века».

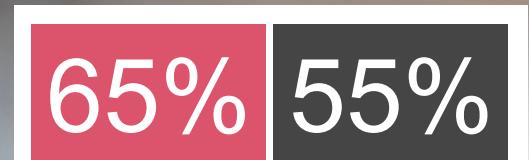
**Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

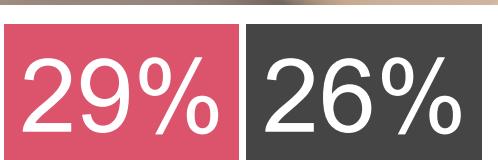


## ТЕМА

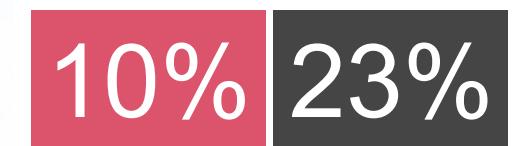
### Меры касательно собственного цифрового поведения



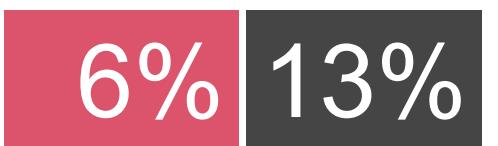
Я не предпринимал(-а) никаких мер



Я удалил(-а) несколько или все мои страницы в соцсетях



Я перестал(-а) пользоваться личными виртуальными помощниками (к примеру, Amazon Alexa, Apple Siri, Google Assistant)



Я обратился(-ась) в компанию с тем, чтобы мне предоставили или удалили всю собранную обо мне информацию

% - Казахстан    % - Все страны



«Я удалил несколько своих страниц в социальных сетях и обратился в компании с просьбой удалить всю собранную обо мне информацию. Сегодня достаточно знать номер телефона человека, чтобы через GetContact увидеть, как он записан в контактах других людей и таким образом можно получить доступ к очень личной информации о человеке, которой он, наверняка, не хотел бы делиться с посторонними. На страницах в социальных сетях по геолокации можно отследить, в каких странах побывал человек за последний месяц, и понимание того, что ты постоянно под наблюдением, не очень комфортно. Не знаю, насколько это надежно, но я почти всем заблокировал доступ к геолокации в приложениях».

**Рамиль Мухоряпов**

Chocofamily

«Время от времени выхожу из своих аккаунтов в соцсетях. Я расцениваю смартфон как современный телевизор; в чем-то он хуже телевизора, потому что всегда с тобой. Должна быть самодисциплина: ни один человек не будет целый день напролёт смотреть телевизор, но в отношении смартфона это не работает. Когда ты разлогиниваешься, соблазнов меньше, особенно, если удаляешь Инстаграм из своего телефона. Но специфика работы такова, что все время приходится быть онлайн, поэтому для меня, как правило, такая мера не работает дольше нескольких дней».

**Алексей Ли**

Arguz.kz

«В последнее время в мире прослеживается тренд того, что пользователи стараются ограниченно выкладывать в соцсети информацию, касающуюся их работы и личной жизни. На мой взгляд, уровень проникновения этого тренда глобально зависит от уровня зрелости общества. В нашем сегменте интернета социальные сети пока только набирают популярность, в нашем обществе большинство людей, особенно молодых, пока не очень задумывается о конфиденциальности данных. С другой стороны, это дает возможность использовать соцсети как источник дополнительной информации о человеке, например, при приеме на работу, позволяет получить более полное представление о человеке».

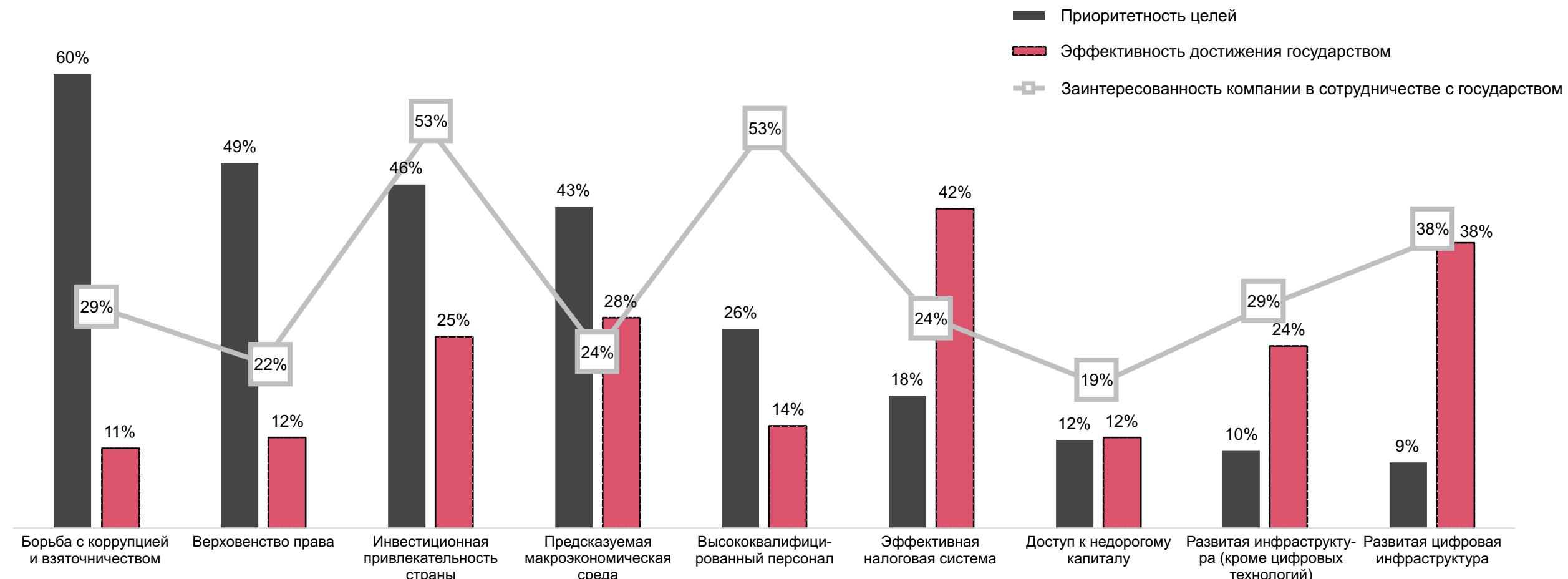
**Азамат Османов**

Magnum Cash & Carry

# Взаимодействие с государством

## ТЕМА

Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения.  
Государство и бизнес в Казахстане



## ТЕМА

# Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Государство и бизнес в Казахстане

«Я бы хотел выделить свободный доступ к интернету. В 20-е годы XXI века для Казахстана это по-прежнему актуально. У нас все еще присутствует монополизация в телекоммуникационной сфере. Есть лидеры, контролирующие выход в интернет граждан Казахстана, этим доступом во Всемирную сеть очень легко управлять. Необходимо убрать монопольные барьеры, дать возможность множеству телекоммуникационных компаний работать в сфере интернета. Это важнейшая вещь, которая нужна для сотрудничества правительства и бизнеса».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства закрыло бы такие вещи как борьба с коррупцией и взяточничеством, инвестиционная привлекательность страны, предсказуемость макроэкономической среды. Это очень важная надсистемная вещь.

Также помогли бы развитая инфраструктура и доступ к недорогому капиталу».

**Серик Толуклаев**  
Aitas Group, UKPF

«Доступ к капиталу сейчас является проблемой. В целом, для развития любого бизнеса нужны недорогие деньги. Лет 8 назад мы пытались работать с банками, но это достаточно тяжело. Даже если у коммерческой организации хорошие обороты, получить кредит было сложно, а если удавалось, то ставки были высокими – 16-18% годовых. В среднем бизнес имеет рентабельность в 5-7 %. Для сравнения, в Европе ставки составляют порядка 3-5%. Ситуация в Казахстане в этом отношении не способствует развитию бизнеса. Мы заинтересованы в сотрудничестве по улучшению инвестиционной привлекательности страны. В Казахстане, по статистике, существует

нехватка бассейнов на душу населения. Необходимо построить порядка 50 олимпийских бассейнов. Наша компания рассматривает варианты реализации таких проектов совместно с государством, например, по программе ГЧП. Но в такого рода проектах всегда есть инвестиционные риски. До тех пор, пока государство не решит проблему верховенства права, инвестиционная привлекательность не будет на должном уровне».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Я считаю, что первоочередной задачей должна стать инвестиционная привлекательность страны, поскольку с другой стороны находится Узбекистан, который на сегодняшний день достаточно интересен. Второе – доступный капитал на экономически приемлемых условиях, поскольку ослабление валюты оказывается на иностранных инвесторах. Третье – это высококвалифицированный персонал».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Базовая инфраструктура – это не только инженерные коммуникации, транспорт и логистика, но еще и интернет, телекоммуникационные сервисы; инфраструктура, связанная с легализацией бизнеса – онлайн-кассы, электронные счета-фактуры. Они плохо работают, хотя были введены по требованию государства и государство создавало эту инфраструктуру. Пандемия эту проблему обнажила».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group

«Я около года живу в Казахстане и вижу отличия в сравнении с Россией. Признание самого факта коррупции и ее декларация на государственном уровне – это большой шаг. Мне понравились



информационные билборды, размещенные на улицах, объявления в больницах с телефонами горячей линии. Это позитивный сигнал. На уровне государства принимаются законы, также направленные на снижение уровня коррупции. Один из последних гласит, что министры несут ответственность за подчиненных, уличенных в коррупции. Возможно, Казахстан повторит путь Сингапура и полностью искоренит коррупцию. Уровень цифровизации в здравоохранении Казахстана сегодня просто беспрецедентный, начиная с электронного паспорта гражданина и паспорта здоровья. Цифровизированы все электронные регистры пациентов и весь оборот лекарственных средств, которые закупаются за счет государства. Внедрение ОСМС (Обязательное социальное медицинское страхование) возможно, только если вся система здравоохранения присутствует на одной диджитал-платформе.

Цифровая инфраструктура в Казахстане позволяет делать многое для доступности лекарств и снижения бремени расходов на лечение. Осталось только обсудить эти инициативы и начать действовать».

**Виталий Быстрюков**  
Санофи Казахстан

«Казахстан – одна из стран, в которой достаточно просто открыть свой бизнес, но как только бизнес дорастает до определенного размера, он попадает в поле зрения налоговых органов. На мой взгляд, налоговый кодекс давно пора сделать более прозрачным и конкретным, исключив возможность трактовать его так, как удобно налоговым органам».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

## ТЕМА

### Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Государство и бизнес в Казахстане

«Наша компания готова сотрудничать с государством в области снижения рисков изменения климата, и мы уже создаем фонд для этой цели. При акимате Алматы создается комитет зеленой экономики, надеемся, что его работа будет эффективной. Мы, представители бизнеса, выступаем в качестве волонтеров, формируем фонд за счет собственных средств, чтобы обеспечить поддержку тех аспектов, в финансировании которых сейчас наблюдаются пробелы. Эта работа на долгосрочную перспективу – даже если активно работать над этим, то потребуется от 3 до 8 лет до видимых результатов. Предстоит приложить сверхусилия, иначе ситуация будет ухудшаться. Бизнес может справиться с любой задачей, но ему нужны четкие правила игры, инфраструктура, которую может обеспечить государство. Благоприятная экология – это условие, при котором люди захотят вкладывать средства в развитие города, страны, захотят сюда приезжать».

**Алексей Ли**

Arbuz.kz

«Готовы сотрудничать в вопросах технического регулирования, например, в создании норм в отрасли кормов для домашних животных. Сейчас в Казахстане разрабатывается технический регламент ЕАЭС по кормам. Мы готовы посодействовать завершению разработки в части, касающейся кошек и собак. Также готовы участвовать в работе над изменениями в регулировании торговой деятельности».

**Михаил Базанов**

Марс Казахстан

«Мы готовы сотрудничать с государством в отношении повышения квалификации сотрудников, а также готовы делиться опытом, участвовать в рабочих группах по вопросу развития цифровой инфраструктуры. Наша компания активно участвует в мероприятиях отраслевых организаций, таких как Ассоциация «Цифровой Казахстан» и «Атамекен». Недавно произошли изменения в части необлагаемых посылок из-за рубежа, налог был сокращен до 200 Евро. Мы поддержали эту инициативу, поскольку это ограничит канал недоброкачественной техники».

**Дмитрий Провкин**

Arena S (Sulpak)

«Наша компания сотрудничает с государством в вопросе снижения рисков изменения климата. Наша команда принимала участие в

разработке стандартов по промышленным выбросам. Одна из самых актуальных тем – это мониторинг и контроль санитарных зон вокруг промышленных предприятий, ей уделяется мало внимания. Необходима модернизация данных предприятий, контроль и мониторинг за выбросами в режиме реального времени, работа с составлением прогнозов, работа с экологическими комитетами – все это должно быть прозрачно и результативно. К примеру, в Австралии соблюдаются экологическое законодательство. В ветреный день, когда на руднике добывают руду и ветер направлен в сторону города, что способствует распространению пыли, добыча руды запрещена. Не только промышленные зоны нуждаются в мониторинге, к примеру, в Алматы экологический фонд считается не самым благоприятным, и необходимо определять источники загрязнения. Здесь мы активно включаемся в борьбу, создавая сегодня сеть экологического мониторинга воздуха в городе».

**Ерик Шортанбаев**

Skymax Technologies

«Хотелось бы больше эффективности в работе, связанной с подготовкой высококвалифицированного персонала, способного быстро адаптироваться. Если бы в нашей стране больше людей обучали на разработчиков, это решило бы ряд проблем. Они стали бы мобильными, востребованными на глобальном рынке и хорошо оплачиваемыми. Что самое важное, обладая этими навыками, человек может создавать сервисы и продукты будущего. Анализ данных, кибербезопасность – востребованные области, именно на них нужно ориентироваться. Сейчас в наших вузах не готовят даже специалистов по интернет-маркетингу – при том, что вся аудитория сегодня находится в интернете. Нам интересно сотрудничество в области создания эффективной налоговой системы, конкурентоспособной на международном уровне. Мы планируем выход в безналичный рынок и видим, что малые предприниматели не хотят платить налоги, потому что для них это чувствительные затраты. Хотелось бы помочь выработать совместную политику по привлечению малого бизнеса в безналичный рынок, сделать это мягко, поступательно. В течение ближайших 3-5 лет государство, возможно, не получит большой прибыли, но затем те, кто уклонялся, начнут платить налоги».

**Рамиль Мухоряпов**

Chocofamily



# Лучшие в 2019

Традиционно адаптивность и стратегическое видение стали главными качествами, которыми должен обладать руководитель для успеха в современной бизнес-среде. В этом году впервые в тройку качеств попала способность руководителя развивать и вести за собой команду. Респондентами была отмечена важность создания условий для обмена опытом между сотрудниками внутри компании, ввиду чего укрепляется командный дух и эффективность бизнеса.

«Самое важное – это понять, что нужно клиенту и создавать продукты, меняющие его жизнь в лучшую сторону. Необходимо четко понимать, какую ценность ты представляешь конечному потребителю, и в чем заключаются твои конкурентные преимущества».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Умение адаптироваться к меняющейся ситуации на рынке и правилам игры. Нужно уметь меняться самому, признавать свои ошибки и двигаться дальше».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Воля, умение принимать решения как самому, так и привлекая коллективный разум команды. Современный бизнес подвержен резким рыночным изменениям как из-за технологических сдвигов, так и со стороны других аспектов – миграции талантов и других. Руководителю необходимо быть готовым принимать изменения и иногда очень непростые

решения быстро».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Решительность к изменениям и открытость к инновациям».

**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение

«Он должен любить свое дело, понимать цели и верить в свою команду»!

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Гибкость, адаптивность, понимание отраслевых трендов, умение предвидеть события и развитие ситуации».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

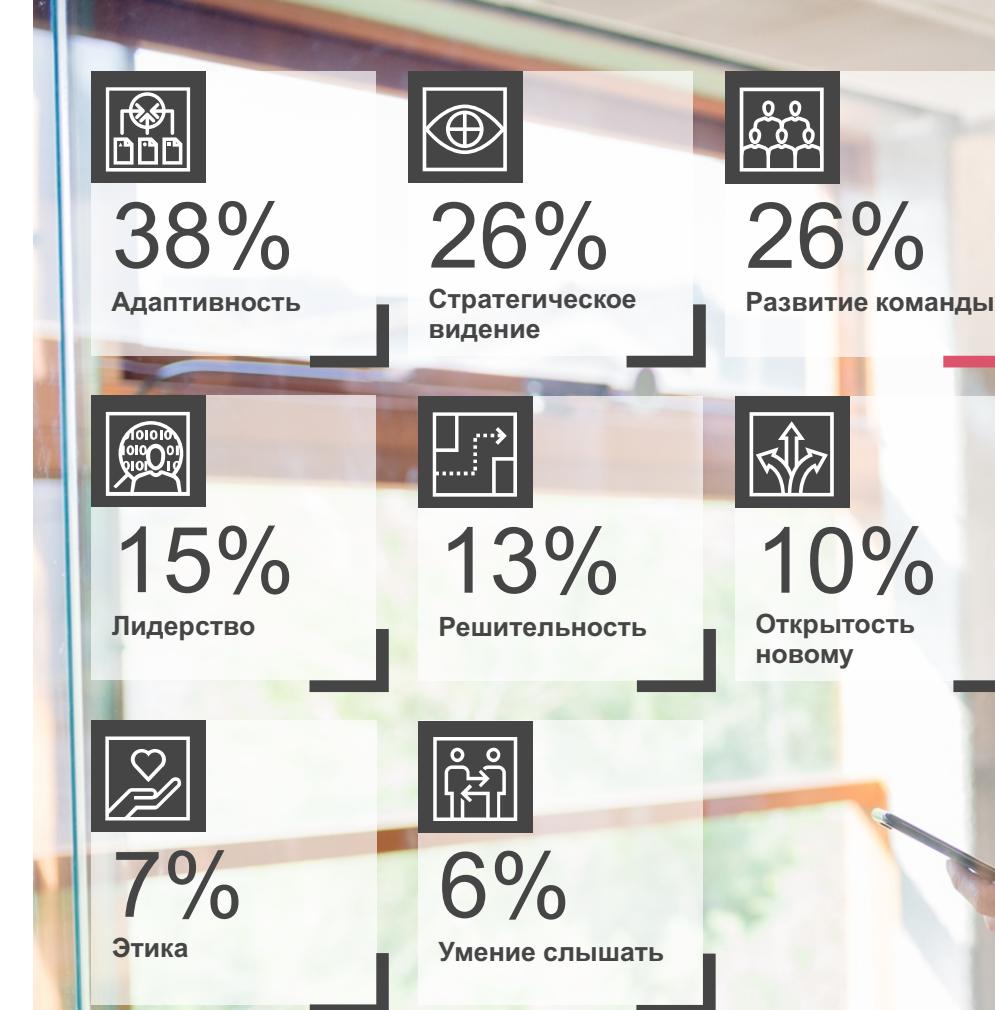
«Умение работать с людьми, эффективно управлять сотрудниками, слушать и понимать нужды потребителей и клиентов».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

Михаил Ломтадзе, по результатам исследования этого года, вновь стал лучшим руководителем частного бизнеса в Казахстане. Респонденты назвали управляющего kaspi.kz лидером в использовании передовых технологий в Казахстане, также были отмечены такие его качества как адаптивность, стратегическое видение и клиентоориентированность.

## ТЕМА

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



## ТЕМА

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

«Только на одном качестве сильным руководителем не станешь. У первого руководителя должно быть высокое чувство ответственности перед самим собой, компанией, государством, сотрудниками. Он должен быть честным, порядочным, образованным. В современной бизнес-среде большое значение имеет его умение выступать публично, быть активным в медиийном поле (для этого не обязательно открывать аккаунты в соцсетях). Сегодня персонификация бизнеса работает на пользу компании, и первый руководитель должен понимать, что нужно быть открытым, прямо отвечать на вопросы, уметь адекватно общаться с аудиторией».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Я считаю, что руководитель должен быть хорошим стратегом. Он должен быть честным, порядочным и держать свои обещания».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Новые технологии и молниеносное изменение рыночной ситуации способны перевернуть с ног на голову даже самые продуманные планы. Поэтому скорость и быстрое принятие решений играют критически важную роль у топ-менеджеров в современной бизнес-среде. Быстрота мышления, решительность, способность брать на себя ответственность – все это выходит на первый план. Секрет успешной работы также заключается в сплоченной команде единомышленников, вдохновленной, заряженной энергией и позитивными эмоциями. Поэтому деятельность успешного лидера должна быть направлена на постоянное инвестирование в своих сотрудников, поддержание корпоративного духа, в коллективе, с пониманием того, что человек – это главный ресурс компании».

**Нина Быченко**  
HeadHunter

«Самое главное – быть эмоционально-уравновешенным, поскольку в наше время перестало существовать такое понятие как принятие линейных решений. Любое решение отражается в глобальном масштабе на всех структурах компании, к сожалению, это особенность современного бизнеса. Сейчас намного больше действий интегрировано в каждом сотруднике, чем было раньше».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Я считаю, что этот человек должен быть сильным лидером, уметь создавать и развивать команду».

**Михаил Балычев**  
Epiroc

«Успешное ведение бизнеса зависит от руководства. Важно преобразовать способ ведения бизнеса ввиду влияния цифровизации. Для достижения успеха в современной бизнес-среде руководитель должен обладать следующими характеристиками: быть ориентированным на успех, способным к обучению, способным анализировать и управлять отношениями».

**Айтуг Джан**  
Рамстор

«Умение оперативно реагировать в условиях изменяющейся конъюнктуры и способность прогнозировать развитие событий, мыслить стратегически».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Эффективное управление, когда процессы и система работают и не зависят от конкретного человека».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Я думаю, это компетентность. Часто можно встретить некомпетентного руководителя на любом уровне, а это проблема для бизнеса. Такое важное качество – целеустремленность. Всегда идти к намеченной цели, несмотря ни на что, даже если хочется сдаться. Но руководитель должен быть локомотивом, вести за собой коллектив и весь бизнес».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Базовые добродетели, которые невозможно возложить на организацию:

- Четко видеть цель, четко доносить ее до своей команды, слышать обратную связь.
- С одной стороны – жесткость, с другой стороны – гибкость.
- Человечность, потому что с вами работают люди. Те, кто не разделяет вашу точку зрения и повышенную энергичность в достижении цели, достойны внимания и корректировки вашего поведения как руководителя.
- Повышение компетенции – крайне важная вещь, чтобы у вас был авторитет.
- Еще один важный момент – это честность. В каждом человеке встроен детектор лжи».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Наличие лидерских качеств и умение вести за собой команду – это главные качества для руководителя. В современной бизнес-среде также необходима гибкость и дальновидность».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Лидерство в эти дни ассоциируется с понятием устойчивости. В мире, полном неопределенностей, качества, формирующие способность противостоять турбулентным условиям окружающей среды, проактивно формировать сценарии дальнейшего развития и увлекать в это путешествие команду,

формируют незыблемый фундамент лидера».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«Умение слушать является для руководителя очень важным качеством. Кроме того, необходимо развивать и инвестировать в людей, которые с тобой работают».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Глава компании должен быть стрессоустойчивым, уметь оперативно реагировать на изменения, но при этом глубоко вникать в проблему. Тут должен быть тонкий баланс».

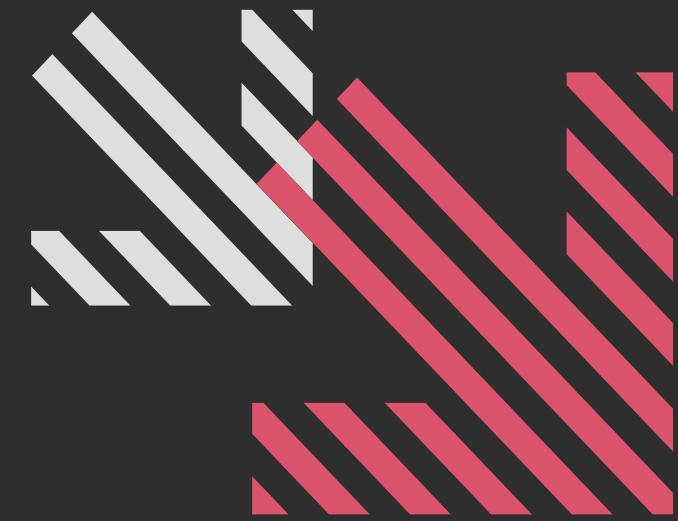
**Раймбек Баталов**  
Raimbek

«Руководитель должен быть идейным, не думать только о прибыли и убытках. А на первое место у руководителей будущего выходит этика и моральные ценности. Нынешний кризис во многом связан с тем, что технологии снова ушли далеко вперёд, а этика осталась на уровне периода дикого капитализма. Такая система становится неустойчивой и начинает производить кризисы во всех областях. Руководители будущего должны укрепить свою этику и таким образом подчинить технологии в угоду потребностям общества».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«CEO будущего должен обладать такими метафизическими ценностями как любовь, мудрость и воля. Эти три понятия должны порождать бизнес-стратегии будущего. Мир к этому движется, он уже не будет прежним».

**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF



# Руководители в лицах



**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



**Айтұг Джан**  
Рамстор



**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания  
«Казгипронефтетранс»



**Алексей Ли**  
Arbuz.kz



**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан



**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп



**Аскар Байтасов**  
ABR



**Валихан Тен**  
World Class Almaty



**Виталий Быстрюков**  
Санофи Казахстан



**Джерард Фриес**  
КАТКО



**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан



**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)



**Евгений Питолин**  
Лаборатория  
Касперского



**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies



**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



**Кайрат Мажибаев**  
Resmi Group



**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



**Максим Агеев**  
Шнейдер Электрик



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан



**Михаил Балычев**  
Epiroc



**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan



**Михаил Грибов**  
Сименс Здравоохранение



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda



**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



**Нина Быченко**  
HeadHunter



**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group



**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding



**Серик Толукпаев**  
Aitas Group, UKPF



**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент



**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



**Эмиль Ашуралиев**  
GEFKO Казахстан





## Методология исследования

В казахстанском опросе приняли участие 68 руководителей частного бизнеса, более половины опрошенных руководителей дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, финансовой, энергетической, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанных бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив развития мировой экономики, изменений в практике ведения бизнеса, тенденциях его развития, кадровом потенциале и технологиях. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, инвестиционном климате и geopolитических событиях, повлиявших на Казахстан и их бизнес в частности. Интервью в Казахстане были проведены в период с октября 2019 года по май 2020 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все личные интервью и электронно-заполненные анкеты, в которых были предоставлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности. Примечание: не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100% в результате округления процентов и исключения следующих ответов: «не могу сказать определенно», «не знаю», «отказ от ответа».

# Над исследованием работали:

**PwC:** Дана Инкарбекова, Наталья Лим, Виктория Горланова, Марина Карпова, Джанэль Чадиарова, Мария Красноярова

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

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

**Контакты PwC:**

**Дана Инкарбекова**  
Управляющий партнер PwC Казахстан  
[dana.inkarbekova@pwc.com](mailto:dana.inkarbekova@pwc.com)

**Наталья Лим**  
Партнер, консультационные услуги  
[natalya.lim@pwc.com](mailto:natalya.lim@pwc.com)

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

**Марина Карпова**  
Маркетинг и внешние связи  
[marina.karpova@pwc.com](mailto:marina.karpova@pwc.com)

**Виктория Горланова**  
Маркетинг и внешние связи  
[viktoriya.gorlanova@pwc.com](mailto:viktoriya.gorlanova@pwc.com)



## Офисы PwC в Казахстане:

**Алматы**  
Бизнес-центр "AFD", здание «А»,  
4 этаж, пр. Аль-Фараби, 34  
Алматы, Казахстан, А25D5F6  
Т: +7 (727) 330 32 00

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

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

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

© 2020 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсютерхаусКуперс Интернейшнл 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.