

# Хаос ради НОВОГО мира?

Казахстанский выпуск 24-го ежегодного опроса  
руководителей крупнейших компаний мира, 2021





# 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. 5050 руководителей частного бизнеса из 100 стран приняли участие в проекте PwC. В Казахстане в этом году число вовлеченных в исследование руководителей из разных секторов экономики составило 71.**

Наше исследование выходит в начале апреля 2021 года, спустя более года после официального объявления Всемирной организацией здравоохранения о глобальной пандемии COVID-19, которая спровоцировала начало кардинальных изменений в жизни каждого человека, общества и мира в целом.

Большинство руководителей, принявших участие в опросе, ожидает роста глобальной экономики в 2021 году, и более того, показатель ожиданий по росту мировой экономики достиг максимального уровня за последние 9 лет как в мире (76%), так и в Казахстане (65%). Однако сможем ли мы компенсировать падение прошлого года – вопрос открытый. Важно сфокусироваться на фундаментальных аспектах в части здравоохранения, восстановления производственных мощностей и целях, обеспечивающих устойчивость к потенциальным потрясениям.

Пандемия явилась акселератором диджитал-трансформации, особенно в крупных корпорациях. CEO в Казахстане нацелены активно продолжать цифровую трансформацию бизнеса с целью увеличения производительности, при этом они отмечают уязвимость перед кибератаками и распространением дезинформации. Именно с этим связаны растущие инвестиции компаний в кибербезопасность и защиту персональных данных.

Немаловажно, что более половины респондентов (51%) отметили, что будут вынуждены пересмотреть структуру затрат в своих компаниях,

если в Казахстане произойдут изменения в налоговой политике, направленные на сдерживание роста государственного долга и пополнения госбюджета.

Конечно, всех волновал вопрос по персоналу, его переквалификации и адаптации к новым условиям работы. Руководители принимали решительные меры для сохранения лучших кадров компании. Сравнительная статистика того, что делали руководители в мире и в Казахстане, показала, что в мире бизнесмены больше работали над сохранением (39%) или сокращением (37%) текущей численности штата и в меньшей степени занимались увеличением количества персонала (24%). В Казахстане же 39% респондентов отметили прирост в количестве сотрудников, 32% CEO фокусировались на сохранении текущего уровня и около 29% – сократили штат в 2020 году. При этом CEO Казахстана ожидают роста количества сотрудников, в основном в IT-направлениях, из-за автоматизации процессов и создания цифровых решений для ведения бизнеса (как в B2B, так и B2C сегментах).

Большие дискуссии среди CEO также вызвали вопросы о взаимодействии бизнеса и государства. Бизнес настроен на помощь государству в системе логистики, оптимизации цепочек поставок, а от государства он ждет соблюдения верховенства права, жесткой борьбы с коррупцией, предсказуемой макроэкономической среды, что в свою очередь повлияет на рост инвестиционной привлекательности страны.

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



# Содержание

## 4 • Глобальная экономика и частный бизнес в Казахстане

- Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане и в мире
- Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и трех лет
- Угрозы, влияющие на бизнес
- Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса
- Наиболее важные страны для развития бизнеса
- Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2020 год

## 27 • COVID-19. Управление рисками и переосмысление

- Цели компаний сегодня и необходимость внесения коррективов
- Аспекты, отраженные в стратегии по управлению рисками и переоценка подходов к их управлению
- Реакция бизнеса в случае изменений в налоговой политике
- Изменения в поведении потребителей
- Куда бизнес будет инвестировать капитал в перспективе трех лет

## 38 • Кадровый потенциал и трансформация

- Изменения в численности персонала и планы на будущее
- Изменения в кадровой политике для привлечения и удержания персонала
- Переоценка прежних методов работы

## 48 • Взаимодействия с государством

- Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Государство и бизнес в Казахстане
- Эффективный баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями

## 54 • Лучшие 2020

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

## 58 • Руководители в лицах

## 60 • Методология исследования



# Глобальная экономика и частный бизнес в Казахстане

ТЕМА

Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане

В этом году оптимистичные ожидания респондентов относительно роста мировой экономики достигли максимальных показателей за последние 9 лет как в мире (76%), так и в Казахстане (65%). Очевидно, это результат эффекта низкой базы.

По данным доклада ООН «Мировое экономическое положение и перспективы», мировая экономика сократилась на 4,3%. 2020 год стал одним из худших для мировой экономики со времен Великой депрессии. Сможет ли рост экономики компенсировать потери прошлого года – вопрос открытый. Важно сфокусироваться на фундаментальных аспектах в части здравоохранения, восстановления производственных мощностей и целях, обеспечивающих устойчивость к потенциальным потрясениям.





## ТЕМА

# Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане

«В сравнении с прошлым годом (2020) темпы роста мировой экономики повысятся из-за низкой базы и начатого процесса вакцинации».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Считаю, что в ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики повысятся, и в целом смотрю в будущее с оптимизмом. Произошедшее в 2020 году падение экономики было достаточно серьезным, но мы из истории знаем, что после столь серьезных спадов начинается подъем. Мы видим, что ситуация выравнивается, нет панического страха коронавируса. Компании приспособились к новым реалиям работы и вполне способны развиваться дальше в тех условиях, которые есть на данный момент».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Пандемия – это хороший стресс для бизнеса и каждого человека. Меняются ценности и видение того, что ты хочешь делать по-другому или быстрее. Для нас перенести пик неизвестности COVID-19 было в какой-то степени легче из-за диверсификации бизнеса группы. Конечно, мы сразу пошли на сокращение затрат: командировки, тренинги, маркетинг, и это дало дополнительное сохранение капитала и заработных плат. Поэтому я уверен, что наши доходы по группе в следующие 12 месяцев как минимум не уменьшатся, и задача каждого руководителя – это только рост».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Мне кажется, что темпы роста немного повысятся, потому что все будет оживать. Я не думаю, что в 2021 год мы войдем совсем в комфортном формате, люди еще будут болеть, и нет вакцины, которой можно было бы всех охватить. Но тем не менее, все уже приспособились, и теперь все-таки речь пойдет о росте».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«В ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики немного замедлятся. Это будет результатом

накопительного эффекта от пандемии. Хотя наш бизнес в целом вырос за 2020 год, это связано с тем, что отрасль IT предлагает решения, которые должны были облегчить процессы, упростить процедуры для бизнеса в период пандемии. У нас в компании есть подразделение, которое работает с МСБ, и мы видим, как пандемия повлияла на этот сектор экономики. На мой взгляд, локдаун сильно повлиял на деятельность малых предприятий. Средние и крупные компании, у которых есть финансовая подушка, держатся на плаву. Но малые предприятия существенно пересмотрели структуру расходов».

**Анна Дю**  
Softline

«Перспективы роста мировой экономики на протяжении ближайших 12 месяцев нужно рассматривать в контексте прошлогодней беспрецедентной рецессии, которая затронула в том числе крупнейшие экономики. Во втором-третьем квартале произошло невероятное падение, разум отказывался воспринимать отрицательные цифры, которые исчислялись десятками процентов. Трудно сказать, снизятся или повысятся темпы роста, потому что база, от которой производится отсчет, нетипична. Я бы ответил, что экономика продолжит восстанавливаться, а полное восстановление и выход на рост мы предполагаем при реалистичном сценарии в 2022 году, при пессимистичном – в 2023-2024».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Сейчас мы наблюдаем математический эффект низкой базы. В 2020 году из-за локдаунов сильно просела экономика, и теперь, согласно логике, она должна начать восстанавливаться. Этот период ярко показал взаимосвязи потребительского рынка и цепочек поставок. Однозначно, в 2021 году будет экономический рост, хотя бы потому, что мир начнет возвращаться к обычной жизни. Надеемся, что таких жестких локдаунов уже не будет».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Думаю, что со временем ситуация станет лучше, и

темпы роста мировой экономики повысятся. При условии, что вакцина окажется действенной, ситуация должна приблизиться к норме. При этом потребление должно вырасти, а это, в свою очередь, положительно скажется на экономических показателях. Надежда на стабилизацию стала основной темой в недавнем Citi GPS отчете об инвестиционных трендах».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Темпы роста немного повысятся из-за цифровизации. Средняя динамика будет расти за счет технологических компаний, а остальным придется подтягиваться».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Темпы роста мировой экономики немного повысятся. Во всех странах напечатано слишком много денег, которые стимулируют экономику. Я слежу за рынком и вижу, как растут продажи во всех крупных S&P 500. Если посмотреть на Amazon, то их акции показывают рекордную стоимость. Эти цифры не надутые, у них на самом деле повысились продажи. Рекордную выручку показывают Netflix и Zoom. Некоторые отрасли затухают, некоторые – развиваются, а деньги перетекают из одного сектора в другой. За период пандемии США напечатали 2,5 трлн долларов, эти деньги направят на развитие экономики. Кризис – возможность для роста, и некоторые компании растут настолько быстро, что раньше это было невозможно представить. Я работаю в разных сегментах рынка, и есть концепция, которая сейчас дает рекордную выручку, дает больший товарооборот, чем давала до пандемии. С другой стороны, есть сегменты, которые потеряли в выручке. Кто-то теряет, кто-то выигрывает».

**Юрий Негодяк**

Сети ресторанов: «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Рост мировой экономики значительно увеличится в следующие 12-18 месяцев. Мы считаем, что разработка вакцин предоставит правительствам возможность занять следующую позицию: правительства смогут сказать, что вакцина доступна, что она была должным образом протестирована и утверждена. Так что это

будет вопрос личного выбора и ответственности. Если люди предпочтут отказаться от вакцины, то это их право, но они не могут ожидать, что правительства будут продолжать вводить меры изоляции и ограничений в экономике и, следовательно, сдерживать экономический рост и развитие. Вопрос больше не в том, что правительства должны будут принимать решения за всех».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Я считаю, что повысятся. С одной стороны, повлияет вакцинация, а с другой стороны – адаптация людей. Многие уже привыкли жить и работать в новой реальности».

**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz

«В ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики, на мой взгляд, немного повысятся. 2020 год из-за коронавируса был шоковым для всех стран. В этом году многие компании адаптировались к новой реальности, и мы начинаем этот год с более низкой базой прошлого года. Мир в целом адаптировался к ситуации, экономика справится с трудностями лучше, чем в прошлом году, но динамичного роста не приходится ждать по причине того, что никто не знает, когда и какие ограничительные меры будут вынуждены вводить страны».

**Алибек Есов**  
Wolt

«В тех странах, где представлены наши маркетплейсы, мы видим перетекание из офлайна в онлайн, поэтому рынок электронной коммерции растет. Во второй половине 2020 года мы особенно прочувствовали на себе приток новых продавцов на нашем маркетплейсе, которые еще никогда не были в онлайн. В некотором смысле я рад тому, что традиционные большие компании, которые давно не соглашались на диджитал-трансформацию, все же начали ее. Если говорить о темпах развития мировой экономики, то на мой взгляд, они немного повысятся».

**Максим Мельник**  
Satu.kz



Перспективы развития мировой экономики по мнению респондентов в Казахстане

«В ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики немного повысятся. 2021 год пройдет под влиянием COVID-19, но в целом есть позитивные сигналы, например, вакцинация, рост спроса и укрепление цен на нефть, меры поддержки, оказываемые в США кабинетом Байдена. Также я надеюсь на смягчение или, по крайней мере, не ухудшение отношений между Китаем и США».

**Евгений Настрадаин**  
Beeline Казахстан

«Мировой экономический рост увеличится незначительно. 2020 год характеризовался резким падением ВВП во всем мире, но экономика восстановится. Одним из наиболее важных аспектов, особенно для Казахстана является уровень цен на нефть. Для экономики и государства очень важно иметь достаточно средств для экономической поддержки бизнеса и социальной поддержки людей. Еще одна движущая сила экономического роста во всем мире это инвестиции в низкоуглеродные технологии, вызванные кризисом».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Мировая экономика все еще будет восстанавливаться после резкого падения из-за пандемии COVID-19, поэтому несмотря на рост, по моему мнению, в 2021 году глобальная экономика вернется только к уровню 2019 года благодаря быстрому восстановлению темпов роста в Китае».

**Зарадешт Хамой**  
Fashion Retail Kazakhstan

«На мой взгляд, в ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики значительно повысятся. В этом году под давлением коронавируса экономика проходила дно. Сейчас появились позитивные новости, связанные с разработкой новых вакцин. Весь мир считает, что падать уже некуда, и ситуация будет улучшаться. Затрудняюсь сказать, когда именно, но я ожидаю рост. Рынки очень хорошо реагируют на новости о разработке вакцин, дорожает нефть, прочие биржевые товары. Относительно 2019 года рост, вероятно, будет незначительным, относительно

2020-го – впечатляющим».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Я считаю, что темпы роста останутся на прежнем довольно низком уровне, так как COVID-19 уже нанес значительный ущерб. В этом году планируется массовая вакцинация, а завершится она, в лучшем случае, только к концу года. Я не уверен, что вакцины, созданные в таком ускоренном темпе, дадут тот эффект, на который мы надеемся. Вероятно, что 2021 год будет ключевым, и еще будет лихорадить, но далее, надеюсь, ситуация изменится».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«На мой взгляд, в ближайшие 12 месяцев мировая экономика останется на прежнем уровне. В 2020 году наблюдалось замедление развития мировой экономики, в большей степени связанное с падением темпов роста Китая. По мнению Международного валютного фонда (МВФ), в результате пандемии в 2020 году мировой ВВП сократился на рекордные 4,4%, а согласно январскому докладу Всемирного Банка, мировая экономика может вырасти на 4% в 2021 году при условии, что начавшееся внедрение вакцин от COVID-19 будет продолжаться в широких масштабах в течение всего года. Сравнить 2021 год с 2020 годом очень сложно. Если рассматривать глобально, к концу 2021 года экономика, по моему мнению, достигнет уровня 2019 года и даже немного вырастет. Много будет зависеть от качества и масштабов вакцинации от COVID-19, хотя мне такая надежда кажется несколько неоправданной – действие самой вакцины достаточно краткосрочное. В целом, я думаю, люди примут факт наличия COVID-19, поймут, что нам теперь придется жить с этой болезнью, и мы будем работать в прежнем режиме. ВОЗ считает, что в той или иной форме коронавирусом переболеет 90% населения Земли».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Я считаю, что после пандемии все страны пересмотрят свои экономические планы и государственные бюджеты. Поэтому более вероятен сценарий, когда экономическая ситуация будет стабилизироваться, но темпы роста мировой экономики

сохранятся на прежнем уровне. Возможно, небольшой рост экономики будет наблюдаться к концу 2021 года или к началу 2022-го».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«В ближайший год темпы роста мировой экономики значительно снизятся. Нужно переосмыслить экономику в целом, понять, что какие-то направления в бизнесе просто умрут из-за влияния пандемии, какие-то новые направления появятся. Но им нужно время, чтобы зарекомендовать себя. На мой взгляд, темпы роста экономики значительно снизятся, пока идет реструктуризация».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«В ближайшие 12 месяцев темпы роста мировой экономики немного снизятся. Из-за пандемии производительность, эффективность всех процессов пострадала, и я не думаю, что эта история закончится в 2021 году. Сохранятся ограничения на передвижения, путешествия, работу в офисе, а это явно повлияет на производительность труда. Люди скептически относятся к вакцинации как к средству получить защиту от коронавируса, да и вакцинировать все население планеты за один год невозможно».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Темпы роста мировой экономики в ближайшие 12 месяцев немного снизятся. Я не вижу предпосылок для роста. Потрясения, которые происходили в прошлом году – не только COVID-19, но и отрицательные цены на нефть – обычно предполагают передел сфер влияния. Реальному сектору в этот момент не до развития. Искренне надеюсь, что вакцинация будет способствовать ослаблению карантинных мер, но не знаю, будет ли это способствовать краткосрочному росту. Но в долгосрочной перспективе я оптимист – кризис останется позади, в том числе кризис, вызванный тем, что развитие технологий опережает развитие общественной морали. В долгосрочной перспективе я надеюсь на лучший исход, верю в благоразумие людей».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Я считаю, немного снизятся. Субъективно, по каким-то различным факторам у меня есть ощущение второго «пузыря». Если смотреть на фондовые рынки, то это было кратковременно, все оценивают перегрев рынка. Если там что-то посыплется, то это может затронуть мировую экономику».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Последствия пандемии еще будут сказываться на мировом сообществе, и в ближайшие 12 месяцев темпы развития мировой и казахстанской экономик будут снижаться».

**Бекнур Несипбаев**  
Астана Моторс

«Темпы роста мировой экономики немного снизятся. Основная мировая проблема – это то, что сейчас наступило время отложенных покупок. Люди не тратят деньги, они задумываются о своих расходах более тщательно. Конечно, позже будет взрыв, но сейчас это критичный фактор для населения практически всех стран. У каждой компании есть свой процент денег, откладываемых в стабилизационный фонд, и сейчас он увеличился».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Хочется быть оптимистом, но я думаю, что немного снизятся, а возможно, значительно. Даже если сейчас все остановить, то потребуется время, чтобы экономика и процессы пришли в нормальное русло. Все-таки есть какой-то отложенный эффект, не все еще его ощутили и осознали в полной мере. Люди вновь обеднели, и покупательская способность скорее всего снизится. Многие потеряли работу, значительное число бизнесов испытывает колоссальный стресс или вынуждено было закрыться. Это может быть дополнительным фактором ухудшения ситуации, но мне бы хотелось верить, что снижение будет на недолгий период».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

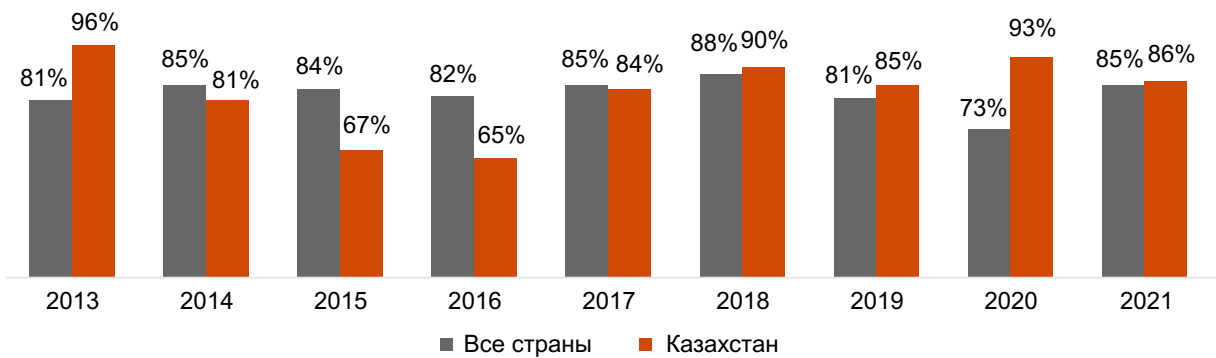


ТЕМА

Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и трех лет

Практически все отрасли частного бизнеса были вынуждены преодолевать испытания, терять доходы и адаптироваться к управлению бизнесом в условиях жестких ограничений. Несмотря на это, наши респонденты уверены в росте своих доходов.

Уверенность в росте выручки собственной компании на ближайшие 12 месяцев



«Пандемия позволила нам быстрее пройти процессы, которые до неё протекали в менее интенсивном режиме. Массовая диджитализация стала необратимой. Мы сами для себя честно ответили на вопрос – а где же мы в этой части? По началу ответ был неутешительный, но мы сумели использовать трехмесячную паузу, вызванную локдаунами, для оперативной перестройки внутренних процессов и переосмысления модели продаж. Серьёзно занялись цифровыми технологиями, снизили себестоимость и повысили качество. Теперь мы уже готовы к значительному росту продаж по всем видам продуктов. Осмелюсь предположить, что в среднесрочной перспективе мы уверены в том, что все получится».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Я полностью уверен в росте доходов в перспективе года и трех лет. Мы работаем в горной отрасли, и я думаю, что здесь рост продолжится. Вероятно, он будет плавный, и заказчики будут продолжать

инвестировать, но более осознанно и обдуманно».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Как показали практика и опыт последнего года, должна произойти полная остановка деятельности государства, чтобы дела в нашей отрасли пошли по негативному сценарию. Мы видели это в дни, когда нельзя было переоформить машину или квартиру. В период менее жесткого карантина у нас все было хорошо. Надеюсь, что опыт с полной блокировкой деятельности всех структур государство воспримет как неудачный, и даже если будет карантин, меры не будут столь радикальными. Поэтому перспективы и 12 месяцев, и трех лет мы оцениваем очень положительно. В целом мы хорошо выросли в 2020 году и довольно быстро компенсировали потери двух месяцев, на протяжении которых мы сидели дома. У нас сильная команда, которая приспосабливается к любой ситуации».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

Уверенность в росте выручки собственной компании на ближайшие три года



«Я уверен в росте доходов в течении года и трех лет. Мы достаточно быстро перестроились, закрыли все неликвидные «хвосты» и совершенно четко понимаем ситуацию на рынке. Пить и есть народ не перестанет, а потребление некоторых категорий товаров даже возросло во время карантина».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«В 2021 году мы планируем 50-процентный рост в связи с запуском 2-й очереди Макинской птицефабрики. Для сравнения с прошлыми годами: наша выручка с 2017 года выросла в 2,5 раза. И наша среднесрочная перспектива предполагает, что мы ежегодно прирастаем в среднем по 30-40%».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Практически уверен в росте доходов своей компании в течение года, полностью уверен в перспективе трех лет. В группе компаний TS Development летом 2020 года произошла реструктуризация. Мы объединили

штат проектов Dostyk Plaza и Shymkent Plaza, STS (IT компания), NB Development, TSD Construction, TS Development. Все риски, связанные с деятельностью кинотеатров, теперь несут сами кинотеатры. Нами была проведена масштабная оптимизация. Эти планы мы вынашивали на протяжении полутора лет и намеревались реализовать в 2021 году. Но с переходом на удаленную работу процесс ускорился. Для компаний, которые владеют недвижимостью, на время карантина были предоставлены определенные налоговые льготы, свои объекты мы вывели с минимальными потерями с учетом того, что ТРЦ практически не работали на протяжении 6 месяцев. По ТРЦ Dostyk Plaza, например, наши показатели упали на 36,7%, и это хорошо, учитывая условия, в которых приходится работать. Был выраженный отложенный спрос, рекордно выросли продажи спорттоваров в сентябре-октябре, примерно на 179% по отношению к аналогичному периоду в 2019 году».

**Алексей Хегай**  
TSPM



## ТЕМА

# Выручка собственной компании в перспективе 12 месяцев и трех лет

«Вид нашей деятельности предполагает удаленную работу. Мы даем предпринимателям интернет-площадку, с помощью которой они могут продавать товары и услуги по всей стране. Пандемия ускорила переход бизнеса в онлайн, поэтому мы уверены, что показатели будут расти как в течение года, так и трех лет. В Казахстане доля e-commerce составляет 5-7% от всего ритейла, в то время как в Великобритании и в Китае этот показатель достигнет 20-30%».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Практически уверен в росте доходов своей компании в перспективе 12 месяцев и 3 лет. Мы производим катодную медь – продукт, который сильно ориентирован на биржевые цены, а они восстановились к концу 2020 года на фоне восстановления экономики Китая, новостей о разработке вакцины и победы Байдена, с которой в мире связывают надежды на восстановление нормальных торговых отношений. В перспективе трех лет мы также не видим симптомов того, что будет совсем плохо. Наша отрасль не сжимается, в мире присутствует определенный спрос на медь, и он растет, что связано в том числе с развитием электротранспорта и введением рядом стран запрета на эксплуатацию автомобилей с двигателями внутреннего сгорания. Добыча полезных ископаемых – не самая модная отрасль с точки зрения новой экономики, но и здесь есть свои исключения. Медь – это материал, который самым тесным образом связан с новой экономикой. Электромобиль, электроэнергия, альтернативные источники энергии – все это медь. На производство электромобиля, например, требуется меди в три раза больше, чем на производство автомобиля с двигателем внутреннего сгорания. Потребление многих полезных ископаемых может уменьшиться, но медь связана с ростом новой экономики, с ней связано очень много альтернативных «зеленых» технологий. Наша отрасль находится в фарватере новой экономики, и я практически уверен в росте своей компании в перспективе трех лет».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Полностью уверен в росте доходов своей компании

как в перспективе года, так и в перспективе трех лет. Мы заметили интересный эффект. Люди из-за карантина и локдауна вынуждены считаться с ограничениями и отказываться от путешествий. Они поднимают себе настроение покупками бытовой техники и улучшают быт. К тому же дистанционная работа и обучение сильно подхлестнули IT-сектор, продажи ноутбуков и компьютеров».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«В перспективе года не совсем уверен в росте доходов своей компании, поскольку будет сказываться влияние пандемии. На мой бизнес сильно влияют ограничения по времени работы, по заполняемости помещения. Но как только ограничения будут сняты, а по моим оценкам, это произойдет летом, будет резкий рост. В перспективе трех лет полностью уверен в росте доходов».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов: «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«В росте доходов своей компании в течение года полностью уверен, в течение трех лет – практически уверен. Я видел нашу работу и работу наших конкурентов во время всех локдаунов и понял, что в тот момент, когда наши конкуренты были вынуждены снижать цены, чтобы привести поток людей, мы цены подняли, и поток клиентов у нас не снизился, мы выполняем план, поставленный нами до карантина. Мы генерируем и выводим на рынок фитнес-индустрии новые продукты, в то время как наши конкуренты были вынуждены генерировать скидки. Соответственно, они теряют свой сегмент, а мы его забираем. Во время локдауна мы сразу ушли в диджитал. У нас нет своей платформы, но сейчас мы ее разработаем, мы использовали платформы социальных сетей и YouTube-канал, количество подписчиков у нас увеличилось в тысячи раз. Мы переоборудовали задний двор нашего фитнес-клуба в площадку для тренировок, и диджитализация плюс outdoor-тренировки дали результат. Наши конкуренты предприняли такие шаги, когда в них уже не было необходимости, они ушли в диджитализацию, когда все заработало после второго

локдауна, сделали outdoor-тренировки, когда люди фактически вернулись в залы, и за время двух локдаунов потеряли часть сотрудников и клиентов».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Абсолютно уверен в росте компании Wolt в перспективе года и трех лет. Сравнивая уровень развития услуг по доставке еды в Казахстане и, например, в России, я вижу, что у нас есть резерв роста в 3-4 раза; если сравнивать с Европой или Америкой, разрыв еще больше. Сильно недоосвоена частота потребления на каждого пользователя. Пользователи, с которыми мы работаем – это пятая часть потенциальной клиентской базы, поэтому запас роста очень велик».

**Алибек Есов**  
Wolt

«Текущий год показал, что мы значительно прибавили в оборотах и доходах. Не уверен, что эта тенденция сохранится и в следующем году, потому что это первый год, когда мы живем в таком режиме. Мы обязаны были завершать проекты, на которые уже было выделено финансирование. Наш бизнес процентов на пятьдесят привязан к крупным инфраструктурным или социальным проектам. Сейчас с учетом изменений бюджеты на 2021 год могут быть урезаны, в том числе и на социальные проекты. Соответственно, это может привести к сокращению наших доходов и оборотов. Если бы я принимал какие-то решения на государственном уровне, я бы скорректировал инвестиции в этот сектор и сконцентрировался на том, что нужно сейчас – это медицина, поддержка населения и бизнеса. Поэтому я не уверен, что мы сможем сохранить доходность на следующий год, но уверен полностью, что мы покажем рост в трехлетней перспективе. На глобальном уровне наша компания показала положительную тенденцию. Несмотря на то, что мы потеряли до 20-30 процентов в некоторых регионах, где пострадала туристическая отрасль, возник колоссальный рост в частном секторе. Люди поняли, что не могут путешествовать и начали вкладываться в собственные рекреационные зоны:

бассейны и спа. Это с лихвой компенсировало потери в локальном сегменте».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Полностью уверен в росте доходов своей компании в перспективе 12 месяцев. Мы очень оптимистично смотрим на рынок. Единственное, что смущает нас как предпринимателей – это ситуация с национальной валютой, которая находится под давлением. Курс тенге по отношению к мировым валютам и есть то неизвестное, которое страшнее, чем пандемия и другие кризисы. Но мы научились приспосабливаться, пережили не одну коррекцию и достаточно оптимистично смотрим на 2021 год, даже если будут применяться санкции против России, и рубль подвергнется давлению.

В перспективе трех лет ситуацию прогнозировать очень сложно, особенно с учетом того, что возможно введение санкций против России. Это очень серьезно ударит по экономике. Россия – наш ближайший и крупнейший партнер, и введение санкций непременно скажется на Казахстане».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«В перспективе роста компании в течение 12 месяцев и трех лет я уверен полностью. Мы работаем в цифровой среде, нам проще адаптироваться, мы можем предоставлять свои услуги потребителям независимо от того, находятся ли они возле компьютеров или нет. Хотя в этом году мы «упали» по доходам, на это помимо COVID-19 были другие причины. А в целом мы убедились, что возможности для роста есть, несмотря на карантинные ограничения».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group



## ТЕМА

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

«Полностью уверен в перспективах роста своей компании в перспективе трех лет, практически уверен – в перспективе 12 месяцев. Не могу говорить о полной уверенности в перспективе 12 месяцев, потому что государственное регулирование в связи с COVID-19, взаимодействие санитарных служб и местных органов власти, финансовых регуляторов и социально-экономического блока в правительстве до конца не отработано, не скоординировано. Иногда мы это ощущаем на себе, порой имеют место быть даже популистские решения. В общем и целом мы уверены в росте компании, но хотелось бы избежать серьезных ошибок. В перспективе 12 месяцев мы предполагаем дальнейший рост бизнеса и уверены, что обеспечили драйверы роста в перспективе трех лет. Ситуация осложняется текущими обстоятельствами, изменениями в поведении клиентов, поставщиков, регуляторов. Но несмотря на все трудности, мы растем».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Я вполне уверен в росте доходов в перспективе трех лет. У нас есть два основных продукта. Первый – косметика. Второй продукт – карьера. Под карьерой мы понимаем возможность для наших консультантов построить свой бизнес, развиваться лично, жить по приоритетам и быть счастливыми. Этот продукт мы продаем не за деньги; наши партнеры оплачивают его своим трудом, временем. Мы предлагаем модель построения малого бизнеса. Она пользуется спросом, многие женщины видят в этом путь к тому, чтобы поднять свой материальный уровень, улучшить эмоциональный, интеллектуальный уровень, обрести возможность жить полной жизнью. Спрос на этот продукт велик, у нас ежемесячно появляется несколько тысяч новых бизнес-партнеров. Когда в стране обостряется ситуация с безработицей, этот продукт становится особенно востребованным. Поэтому даже если мы увидим снижение спроса на косметику, спрос на возможности будет сохраняться и расти. У меня нет излишне оптимистичных ожиданий относительно перспектив компании, но думаю, что стабильный рост очень вероятен».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Мы разделили наш бизнес на 6 различных продуктовых линеек. Некоторые из них будут расти очень быстро, например, недорогие внутренние поездки и международные поездки для отдыха по интересам. Тем не менее, международные деловые поездки будут увеличиваться очень медленными темпами. Даже в лучшем случае мы не ожидаем, что этот сегмент превысит 30% или 34% по сравнению с 2019 годом. В целом мы ожидаем стабильного роста выручки в 2021 году по сравнению с 2019 годом. Мы думаем, что 2023 год начнет догонять 2019 год, однако деловые поездки будут сильно отличаться, возможно, на протяжении неограниченного срока».

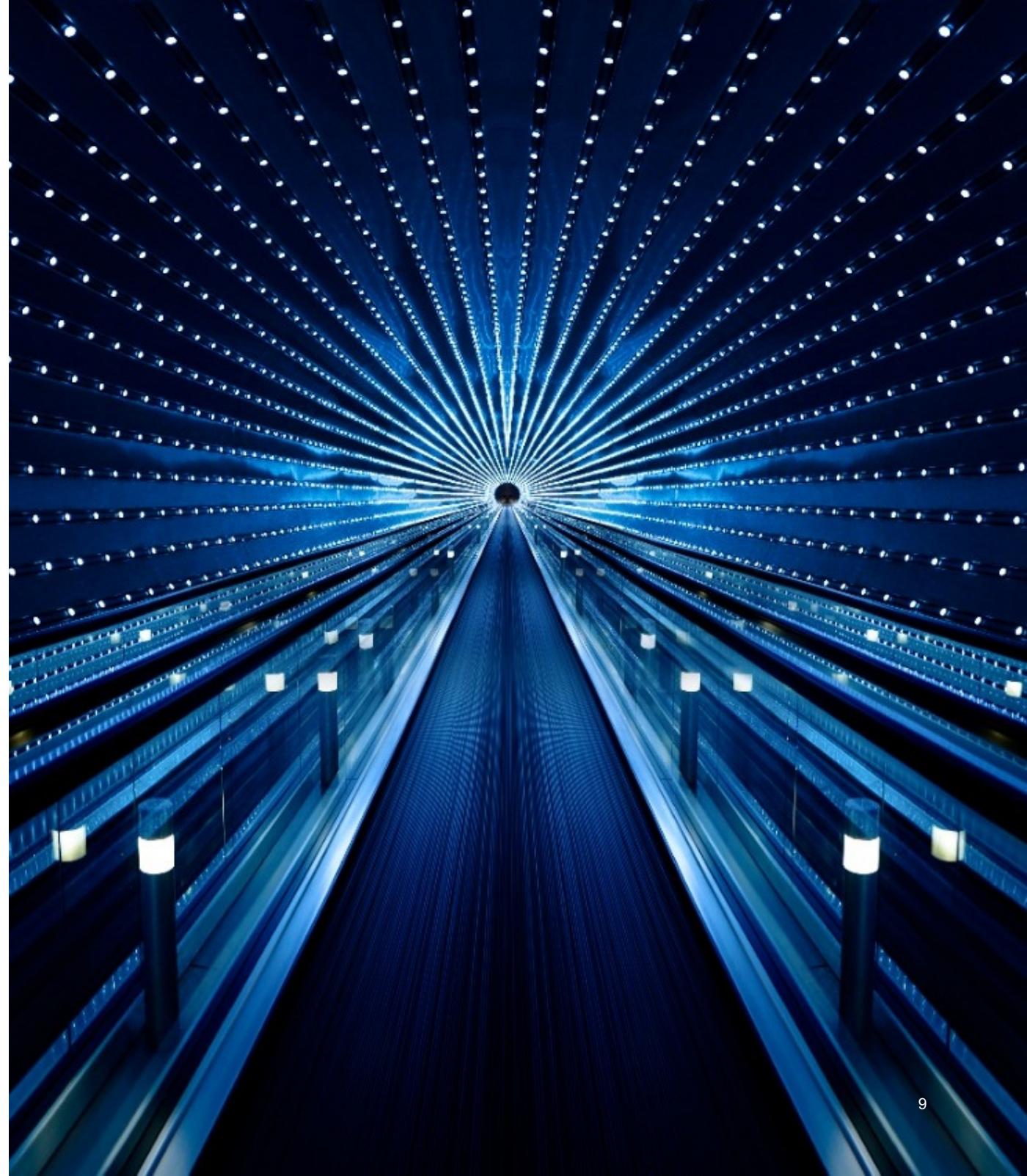
**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Я полностью уверен в росте доходов. Несмотря на кризис, мы пошли на модернизацию производства. В 2020 году намеченные планы мы выполнили за 10 месяцев, а последние два получились плюсом. Мы выросли на 25% в сравнении с 2019 годом. В перспективе 12 месяцев мы планируем увеличить рост до 50%. Это связано с модернизацией и расширением географии продаж. На внутреннем рынке мы планируем рост за счет открытия филиалов и складов путем насыщения, а также увеличения объемов».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Полностью уверен в росте доходов компании в перспективе как года, так и трех лет. У нас IT-платформа, направленная на B2B-сектор, мелкую розницу, поставщиков и дистрибьюторов. Когда в период карантина прекратили работу рестораны, а на выходные закрывались крупные супермаркеты, то магазины у дома, которые являются основными клиентами Smart Satu, продолжали работу. Мы научились масштабировать нашу систему, запустили ее в Украине, готовимся к запуску в других странах. Мы все сделали для этого и дальше будем только расти».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu





ТЕМА

Угрозы, влияющие на бизнес

В этом году угрозы, которыми обеспокоены казахстанские бизнесмены, значительно изменились по сравнению с прошлыми годами. С точки зрения общей обеспокоенности\* (Общая обеспокоенность (немного обеспокоен (-а) + сильно обеспокоен (-а)) волатильность валютных курсов (90%) стоит на первом месте. Пандемией и кризисами в области здравоохранения обеспокоены практически все респонденты как в мире (91%), так и в Казахстане (89%). Более чем в два раза у локальных респондентов выросла общая озабоченность вопросами отсутствия определенности в отношении перспектив

экономического роста, социальной нестабильности, увеличения налоговой нагрузки, неопределенности экономического курса, налоговой нестабильности и недостаточной развитости инфраструктуры. Несмотря на то, что впервые за пять лет дефицит квалифицированных кадров как угроза для бизнеса спустился с первого места на третье, уровень высокой обеспокоенности сохраняется (82%). Чрезмерное регулирование не попало в топ-14, но более половины респондентов (59%) отмечали обеспокоенность мерами, связанными с последствиями вируса COVID-19.

*Общая обеспокоенность (немного обеспокоен (-а) + сильно обеспокоен (-а))	Казахстан		Все страны
	2020	2021	2021
Волатильность валютных курсов	54%	90%↑	58%
Пандемии и другие кризисы в области здравоохранения	*	89%	91%
Отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста	29%	82%↑	83%
Дефицит квалифицированных кадров	93%	82%↓	72%
Социальная нестабильность	21%	77%↑	71%
Дезинформация (к примеру, информационные вбросы)	56%	77%	70%
Увеличение налоговой нагрузки	22%	76%↑	73%
Неопределенность экономического курса	25%	76%↑	81%
Нарушения в цепочке поставок	54%	72%	62%
Киберугрозы	71%	70%	85%
Ухудшение благополучия сотрудников	62%	69%	61%
Волатильность цен на сырьевые товары	60%	69%	56%
Налоговая нестабильность	18%	69%↑	73%
Недостаточная развитость базовой инфраструктуры	28%	68%↑	54%

90%

Волатильность валютных курсов

82%

Отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста

76%

Увеличение налоговой нагрузки



## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

Интересно отметить, что в части угроз, которые вызывают сильную обеспокоенность, ранжирование сформировалось иначе. По мнению казахстанских предпринимателей, пандемия и кризисы в области здравоохранения заняли первое место (59%). Ухудшением благополучия сотрудников сильно обеспокоены 49%, киберугрозами – 41%. В рейтинг факторов, вызывающих сильную обеспокоенность, с одинаковым результатом попали популизм и торговые конфликты – 32%.

Сильно обеспокоен (-а)	Казахстан 2020	Казахстан 2021	Все страны 2021
Пандемии и другие кризисы в области здравоохранения	*	69%	52%
Волатильность валютных курсов	54%	62%	21%
Дефицит квалифицированных кадров	57%	59%	28%
Ухудшение благополучия сотрудников	35%	49%	22%
Киберугрозы	28%	42%	47%
Нарушения в цепочке поставок	32%	42%	25%
Отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста	29%	41%	35%
Дезинформация (к примеру, информационные вбросы)	25%	39%	28%
Социальная нестабильность	21%	37%	28%
Волатильность цен на сырьевые товары	26%	37%	21%
Неопределенность экономического курса	25%	35%	38%
Увеличение налоговой нагрузки	22%	34%	30%
Популизм	16%	32%	31%
Торговые конфликты	29%	32%	23%

# 69%

Пандемии и другие кризисы в области здравоохранения

# 59%

Дефицит квалифицированных кадров

# 49%

Ухудшение благополучия сотрудников





## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

«Волатильность валютных курсов – это наша боль. У нас есть бизнес с партнерами в Болгарии, где на протяжении десяти лет курс национальной валюты не менялся. Чтобы строить какие-то планы, вводить новые продукты, мы анализируем рынок и исходные данные. Изменения курса сразу отражаются на покупательской способности, размере пошлин, стоимости нашего товара, транспорта, поэтому это влияет напрямую и на наши планы, и на наши показатели. Из года в год вроде бы стабильность намечается, но получается опять какой-то срыв, который нас отбрасывает и создает сложности. Изменение климата и экологический ущерб – это вопрос личного отношения, меня и нашу компанию он беспокоит. Мы стараемся идти по пути введения новых технологий и решений, которые позволяют все это улучшить: ресурсы сберечь и экологическую ситуацию изменить. Пока я не вижу этого желания в массах. Да, шаги делаются точно, а их надо делать во всех областях и уже сейчас. Какие-то вещи меняются, но не так быстро, как хотелось бы. Сильно обеспокоен чрезмерным регулированием. Внедряются новые правила, ужесточают требования, но часто рынок и программное обеспечение, с которым работают компании, не готовы к таким нововведениям. Не хватает специалистов, которые могут подсказать, и возникают проблемы, которые сложно решаются. Любые решения необходимо вводить и применять после того, как произведен анализ наличия базы и готовности бизнеса. Мы тратим достаточно много денег – у нас есть консалтинг по бухгалтерии, штатные группы бухгалтеров, но часто мы не в состоянии получить ответы на некоторые вопросы и двигаемся по наитию. Одно дело, если мы сделали ошибку, и нас поправят, другое дело, когда нас начнут наказывать и штрафовать. Протекционизм очень беспокоит. Сейчас многие продукты, которые производятся в Казахстане, имеют приоритет. Государство пытается защитить их производство, но это не подталкивает производителей к конкуренции. Например, наши химические продукты, которые мы можем привозить из России и Европы, могут быть в разы

эффективнее, и их стоимость в пересчете выгоднее, так как при более высокой цене за единицу веса эффективность значительно выше, а расход значительно ниже. Не трудно понять, что в конечном итоге экономически выгоднее использовать более дорогой, но значительно более эффективный препарат. Это как сравнивать концентрат и разбавленный продукт, для каждого очевидно, что стоимость концентрата не может быть ниже. Однако при проведении государственных тендеров мы не имеем шанса конкурировать с локальным производителем, так как основной критерий при принятии решения – это стоимость за единицу веса, и никто никогда не оценивает эффективность и технологичность продукта. Самим принципом это не заложено. Мы видим поддержку государством отечественного производителя, но она не стимулирует их производить качественный, современный продукт, который будет конкурентоспособен на свободном от регулирования рынке. Беспокоит экономическое неравенство. У нас среднего класса как такового нет. Есть люди очень богатые и достаточно бедные. Средний класс – это основной покупательский сегмент во всем мире, если его нет или он очень узкий, соответственно, это влияет на наш бизнес. Очень сильно беспокоит дефицит квалифицированных кадров. Уже не стоит вопрос заработных плат, ради интереса можно было бы платить любые деньги. Нет профессионалов, в первую очередь технических специалистов и инженеров ПТО, сервис-инженеров, просто инженеров и менеджеров по продажам. Банальные вещи, но адекватного специалиста найти очень сложно. На собеседования приходит много людей, которые много говорят о своем опыте, но по факту весь этот опыт не системный, просто они долго работали по какому-то некорректному алгоритму и предлагают нам как работодателям продолжить это делать в рамках нашей компании. Бывает, что сотрудники растут и прогрессируют внутри компании, но это единичные случаи. Таких людей у нас по пальцам можно пересчитать, и на них держится

бизнес, потому что это локомотивы, которые тащат за собой все основные процессы в компании. Остальных можно смело на каком-то этапе поменять, потому что замена такого сотрудника ничего не меняет для компании. Мы всегда готовы реагировать на кризисные ситуации, поэтому не обеспокоены. Это нормально, бизнес всегда должен оперативно реагировать на внешние изменения. В странах СНГ мы не выходим из кризиса – то одно, то второе, каждый раз вынуждены решать проблемы. Стабильности нет, и так как мы на этом выросли, кажется, к кризису готовы всегда».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Наиболее значительная угроза на сегодня – пандемия. В этой связи, впрочем, как и всегда, на первом месте для нас – безопасность сотрудников, обеспечение непрерывности бизнес-процессов, благополучие клиентов и поддержка социальной среды».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Дефицит квалифицированных кадров – головная боль нашей отрасли на протяжении последних десяти лет. Отрасль IT в Казахстане ощущает очень сильный отток кадров, причем уезжают специалисты в продуктивном возрасте, молодые люди 28-40 лет, люди, которые имеют большой опыт, нарастили компетенции в Казахстане, и они уезжают работать в Россию, Беларусь, дальше зарубежье. Основная причина отъезда в том, что они хотят стабильной жизни – это и экономическая, и политическая стабильность, обеспечение лучшего будущего для своих детей, возможность профессиональной самореализации. И когда человек, у которого есть компетенции и опыт, не может реализовать себя только потому, что у него нет «нужных» связей, это печально. Изменения в поведении потребителей оказывают на нас прямое воздействие. Мы – компания, оперирующая на рынке B2B, продаем

клиентам решения. В 2020 году прошел глобальный эксперимент по работе на удаленке (хотя мы продавали решения для удаленной работы еще 10 лет назад), появилось множество новых приложений для онлайн-конференций. Мы можем только приветствовать технологические перемены, потому что IT всегда находится на передовой в любой отрасли. По сфере здравоохранения: от правильной, выверенной стратегии Правительства зависят наши жизни и здоровье нации».

**Анна Дю**  
Softline

«Сильно беспокоит волатильность валютных курсов, потому что мы покупаем оборудование за валюту. Новые антенны, которые мы завозим в Казахстан, чтобы сеть выдержала рост мобильного трафика, каждый год обходятся нам все дороже. Сильно беспокоят торговые конфликты, поскольку они напрямую влияют на логистические цепочки и на стоимость оборудования, которое мы покупаем. Сильно беспокоит налоговая нестабильность. Нам нужно планировать свою деятельность на несколько лет вперед, а налоговая нестабильность сильно влияет на инвестиционную повестку. Если нам в каком-то году неожиданно придется заплатить больше налогов, это означает, что мы не построим новые базовые станции. Очень беспокоит дефицит квалифицированных кадров. Этот вопрос встал самым острым образом, когда мы пошли в разработку, развитие цифровых решений. Совсем не беспокоят изменения в поведении потребителей, поскольку наша основная задача, суть нашей работы – удовлетворять запросы потребителей».

**Евгений Настредин**  
Beeline Казахстан

## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

«Сильно обеспокоен социальной нестабильностью, потому что сейчас мы превратились в государство, которое боится своего народа. Это очень плохо. Его надо уважать, а не бояться, а это разные вещи. Любить можно, уважать нужно. Если умеешь – люби, если не умеешь, то хотя бы уважай. Дефицит квалифицированных кадров не сильно беспокоит. Я пересмотрел свою роль в холдинге. Я сейчас выступаю не как управленец, а скорее как коуч, тренер. Где-то не участвую в операционном управлении, моя задача – вырастить людей, а люди уже вырастят холдинг. Я понял интересную формулу. Я думаю, что безработица – это не есть проблема, это скорее выбор следующего поколения. Завтрашний день уже наступил, поэтому я в безработице проблемы не вижу, это скорее выбор образа жизни – постепенная дорога к безусловному доходу. Беспокоит дезинформация, особенно в связи с интернетом, с распространением социальных сетей, слабостью подготовки людей к такому обилию и разнообразию информации, тяги к «хлебу и зрелищам». Это очень большая проблема. Пандемия – это шанс для человечества, поэтому не беспокоит. Пандемия – это хорошо, я так считаю, я глубоко убежден в этом. Это сигнал хорошо подумать еще раз».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Из всех частей своего бизнеса, думаю, что наиболее неизбежной будет трансформация автомобильного направления. Будут создаваться автомобили, требующие меньшего технического обслуживания, и все уйдет в диджитал. Если говорить об уходе от нефтепродуктов, то я считаю, что полностью этого не случится в ближайшие 10-20 лет. Использование возобновляемых источников энергии для автомобиля в рамках территории Казахстана и текущей транспортной инфраструктуры – это очень дорого и требует времени. Если говорить об электрических автомобилях, то это огромная сеть энергопотребления, которую необходимо построить. Утилизация литиевых батарей намного опаснее для экологии, чем бензин и стоит дороже, чем выбросы CO<sub>2</sub>. Что касается нашего нефтегазового бизнеса, то если все будет продаваться месторождения из-за перехода на

возобновляемые источники энергии, то мы готовы рассмотреть нефтегазовые проекты для их покупки».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Волатильность цен на сырьевые товары сильно беспокоит, так как мы поставляем товары нашим заказчикам, а они добывают твердые полезные ископаемые. Естественно, если цена на медь падает, то стратегия заказчиков меняется, и это напрямую сказывается на нас».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Немного обеспокоен чрезмерным регулированием. Локдаун показал, что подход к вопросам регулирования со стороны государства был консервативным. Многие решения, принятые во время локдауна, были спорными, например, решение закрыть крупные магазины, но оставить работать магазинчики у дома, в которых в принципе невозможно соблюдать социальную дистанцию. У людей была потребность купить технику, но не было возможности сделать это, хотя мы вполне могли бы обеспечить соблюдение санитарных норм. Сильно беспокоит дефицит квалифицированных кадров, в первую очередь, IT-специалистов. Ситуация улучшается, но очень медленно, конкуренция на рынке труда очень низкая. Сильно беспокоят нарушения в цепочке поставок. Из-за пандемии возникли большие проблемы с поставками из Китая, стоимость логистики выросла в четыре раза. Сильно обеспокоен вопросом безработицы, поскольку это влияет на доходы населения и на покупательскую способность».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Чрезмерное регулирование – сильно обеспокоен. Для нас это в первую очередь связано с новыми санитарными нормами, с увеличением количества проверок. Каждый год количество проверяющих органов растет, и это не связано с пандемией. Это создает большие проблемы в работе. Торговые конфликты могут повлиять на наш бизнес. Он очень сильно зависит от внешних поставок, и если

возникнут проблемы в отношениях с Китаем или, например, Россией, на нас это окажет очень сильное влияние. Очень беспокоит дефицит квалифицированных кадров, и для нашей отрасли это большая проблема. Мы испытываем дефицит кадров практически по всем позициям, самая большая проблема – с топ-менеджерами. Уровень квалификации топ-менеджеров в нашем сегменте очень низкий, потому что нет школ, университетов, которые бы готовили топ-руководителей для сферы общественного питания. Если поваров можно вырастить самим, то топовых руководителей мы вынуждены привлекать из России, мы платим им огромные деньги только потому, что специалистов такого класса на нашем рынке нет. С линейным менеджментом тоже достаточно сложно, но специалистов такого уровня мы можем подготовить самостоятельно. Беспокоит рост цен на энергоносители. Наша страна очень зависит от них, и уровень жизни привязан к уровню цен на энергоносители. А ресторанный бизнес – это лапшуковая бумажка, которая отражает экономическую ситуацию в стране: если в экономике все хорошо, значит, у нас тоже все хорошо. Беспокоят киберугрозы. Мы подверглись кибератаке, это были зарубежные хакеры, и нам пришлось им платить, чтобы восстановить данные на сервере. Очень сильно беспокоит дезинформация, информационные вбросы. Мы тоже почувствовали это в период пандемии, когда каждый день мы получали информацию, которая через пять минут оказывалась ложью, и мы не могли понять, что происходит».

**Юрий Негоднок**

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

«Не сильно беспокоят изменения в поведении потребителей. Мы в основном работаем в премиальном сегменте, наши клиенты – владельцы собственного бизнеса, топ-менеджеры, персонал выше среднего звена. Их кошелек не сильно изменился в плане наполнения, но приоритеты траты денег могут измениться. Если раньше он мог отдать деньги за членство в World Class, не задумываясь, то сейчас он будет об этом думать – в число первоочередных затрат

может войти, например, дорогая медицинская страховка. Есть категория людей, которые в принципе боятся выходить в залы, есть те, кто во время локдауна занимался по приложениям и понял, что в принципе может обходиться без тренера. Некоторые поняли, что им не нужен сильный прогресс в плане физических кондиций – достаточно делать тренировки в онлайн для поддержания формы. У нас есть бесплатный онлайн-контент, и мы ведем переговоры с белорусскими специалистами о создании цифровой платформы, но она будет монетизирована. Появление новых игроков ожидается в премиальном сегменте, хотя лично мне как специалисту всегда было интереснее ориентироваться на масс-маркет. Там можно придумывать новые продукты буквально еженедельно. Премиум-сегмент более консервативен и не всегда готов к новым продуктам. В масс-маркете и вложения в фитнес-клубы отбиваются быстрее».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Немного обеспокоен появлением новых игроков на рынке, хотя, мне кажется, для любой иностранной компании выход на рынок, где уже присутствуют три сильных технологически и коммерчески игрока, будет неосмотрительным решением. Очень беспокоит дефицит квалифицированных кадров, это наша боль. На протяжении нескольких месяцев мы ищем человека на вакансию директора службы поддержки, и очень сложно найти человека с требуемым опытом. В итоге приходится искать умных, толковых людей без схожего опыта, которые по своим навыкам могли бы подойти на эту позицию, а искать людей на основе навыков дольше и сложнее, так как в резюме указан только опыт, а не навыки. Бывает, что хорошие кандидаты не подходят из-за слабого знания английского языка – поскольку Wolf компания международная, этот момент важен для нас. Пока мы не рассматриваем привлечение сотрудников из стран ближнего зарубежья, но не исключаем такой возможности, если не найдем специалистов нужного нам уровня в Казахстане».

**Алибек Есов**  
Wolf



## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

«Беспокоит чрезмерное регулирование, так как регулятор на фоне пандемии строит слишком негативные прогнозы, которые мы не разделяем. Что касается проблемы изменения климата и экологического ущерба, пока она нас не сильно беспокоит, но есть ощущение, что эта угроза уже где-то рядом. Также беспокоит будущее еврозоны — это мощнейший рынок. Удивительно, но пандемия показала, что развитые западные рынки очень плохо перенесли этот период, в отличие от развивающихся. Например, Индия, где 70% населения не имеет доступа к туалетам, проходит пандемию спокойнее, чем многие европейские страны или США. Беспокоит популизм. Фейк-новости, огромное количество некомпетентных «знатоков» всего и вся. Если раньше к «диванным экспертам» относились пренебрежительно, то сейчас это занятие стало массовым и популярным. Популизм, вранье, манипуляции общественным сознанием очень сильно влияют на общество. Беспокоит и дефицит квалифицированных кадров — это огромная проблема, которая сейчас обострилась. Сегодня всем нужны IT-специалисты, которых из-за дефицита кадров на рынке стали слишком переоценивать».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Беспокоит недостаточная развитость базовой инфраструктуры. Инфраструктура включает в себя множество вещей, вплоть до IT-продуктов. Мы в Казахстане уже четвертый год внедряем систему виртуальных складов, это очень долго. Непродуманно развивается и городская инфраструктура. Если говорить о развитии микроавтомобильного транспорта как альтернативы транспорту с двигателем внутреннего сгорания, то, например, система аренды электросамокатов, запущенная в Алматы, очень неудобная и дорогая. Появляются пешеходные улицы, и это замечательно, но нет понимания того, что этот процесс должен сопровождаться развитием инфраструктуры. Первые этажи зданий, расположенных вдоль пешеходных улиц, должны стать их частью. В планах на ближайшие годы — сделать пешеходным проспект Достык от проспекта Абая до Аль-Фараби, но появятся ли на этом отрезке

новые заведения общепита, фонтанчики с питьевой водой или общественные туалеты — большой вопрос. Подобные вещи должны быть реализованы поэтапно на благо населения. Примеров реализации таких проектов много во всем мире, и нам не надо ничего придумывать — просто брать и делать. Вызывают беспокойство киберугрозы. В результате атак злоумышленники получают доступ к персональным данным. В 2019 году на нас была совершена фишинговая атака, в результате которой пострадала «1С: Бухгалтерия», после чего внутренняя система безопасности отследила и заблокировала вредоносную программу, а нам потребовалось два месяца на то, чтобы вручную восстановить данные. Мы ставим последние версии файрволов, делаем все возможное, но никто не знает, что будет дальше. Риски высоки, отдельная тема — персональные данные наших потребителей, например, номера телефонов, которые оставляют участники нашей программы лояльности. Если злоумышленники получат доступ к этим номерам и начнут рассылать спам, скорее всего, люди откажутся участвовать в программе лояльности. И это еще не самые серьезные риски. Правительство не может гарантировать безопасность персональных данных казахстанцев даже в ЦОН, а ведь там хранится информация о семье, о недвижимости. При желании эту информацию легко использовать против любого человека».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Изменениями в поведении потребителей, которые ускорили темпы развития трендов, сильно обеспокоен. Вследствие этого в нашем случае сократился период перехода из больших форматов в малые. Пандемия ускорила развитие электронной коммерции, в относительной величине в продуктовой рознице несущественно, но в целом за этим будущее. Нарушения в цепочке поставок сильно беспокоят. В период локдауна были введены различные ограничения и правила. Например, на границе с Россией начали требовать санитарные справки на гречку, и десятки фур просто стояли. В стране не было гречки, хотя она входит в список социально

значимых продуктов. Был ажиотаж и паника. У нас много импорта, и сроки доставки были сдвинуты, в ручном режиме приходилось решать вопросы продовольственной безопасности страны. На данном этапе мы уже отработали алгоритмы реагирования в ЧС и впредь будем лучше подготовлены к возможным коллапсам. Но государство пока только разрабатывает аналог эффективных программ, как, например, США с Walmart по поддержанию и хранению госматрезерва, поэтому на текущий час умеренные риски есть».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Очень беспокоит проблема дефицита квалифицированных кадров. Мне кажется, у нас много квалифицированных ребят, которые получили хорошее образование по программе «Болашак», с хорошим опытом работы в США и Европе. Проблема в том, что многие из этих ребят работают не в Казахстане, а в тех странах, где оплата их труда выше и где обстановка, конкуренция в большей степени располагает к профессиональному росту. Нужно создавать условия, чтобы они вернулись, и тогда каждый из этих людей сможет внести свой вклад в развитие IT-отрасли. Знаю, что многие из этих ребят хотели бы вернуться в Казахстан, но пока не видят здесь для себя перспективы. Создание соответствующих условий — большое поле деятельности для всей страны. Большое беспокойство вызывают киберугрозы, хотя наша компания не подвергалась серьезным атакам. В целом кибербезопасность — это серьезная проблема, на которую надо обращать внимание. В перспективе, на мой взгляд, возникнет сообщество людей, которые будут заниматься исключительно вопросами кибербезопасности. Пока это востребовано не очень сильно, но когда будут прецеденты серьезных кибератак, эти специалисты окажутся очень востребованы. Беспокоит вопрос ухудшения благополучия сотрудников. Мы были вынуждены понизить зарплаты, и хотя все сотрудники понимают ситуацию и перспективу, для меня как руководителя компании это непростое решение. С другой стороны, урезав зарплаты, мы смогли сохранить сотрудников.

Мы не доходная компания, сегодня мы содержимся на деньги инвесторов, и наша задача — тратить деньги инвесторов осторожно, чтобы мы смогли окупать нашу расходную часть и в дальнейшем стать прибыльной компанией».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Сильно беспокоит вопрос популизма. Поскольку мы работаем в кредитной сфере, любые кредитные организации, как банки, так и МФО, подвержены публичной критике, на которую реагируют законодотворцы. В нашей стране ужесточение законодательства и финансового регулирования в области защиты населения часто происходит из-за популизма и не всегда обоснованно. Мы видим, что на этом фоне часто принимаются поправки, в которых на самом деле нет особого смысла, либо они не работают, как задумано и не приносят пользы рынку. Желание защитить потребителя обоснованно, он зачастую не очень грамотен, и его действительно стоит ограничить в потреблении финансовых продуктов. Но у нас часты перегибы. Также беспокоит риск увеличения налоговой нагрузки и налоговая нестабильность. Я впервые столкнулся с тем, что при достаточно высоких коэффициентах налоговой нагрузки предприятию необходимо доначислять налоги. До 2020 года сектор онлайн микрокредитования не был регулируемым и поэтому имел высокую налоговую нагрузку по сравнению с другими игроками кредитного рынка, и нам хотели сделать ее еще больше. После 2020 года, когда мы стали субъектами регулирования, у сектора онлайн МФО впервые появилась возможность более справедливо исчислять свою налогооблагаемую базу, мы впервые стали компаниями, которые могут на вычеты брать провизии, а это большая статья затрат для любой кредитной организации. Что касается нового режима регулирования и налогообложения, то ожидания хорошие, но и вопрос нестабильности все же беспокоит».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

«Сфера e-commerce является драйвером роста экономики. Но для ее развития нужно преодолевать барьеры, которые есть в стране. На первом месте – недостаточная развитость базовой инфраструктуры, логистики. Пять дней доставки из Алматы в Шымкент – это очень долго. Да, на это влияет территория, низкая плотность населения. Но во многих странах доставка на следующий день — обычное дело. Также беспокоит дефицит квалифицированных кадров. Мы столкнулись с тем, что в Казахстане большая проблема со специалистами в сфере IT. В ближайшем будущем мы планируем стать резидентами Astana Hub, и мы хотели сделать локальную команду разработки. Проведя исследование, мы поняли, что с кадрами требующейся нам специализации в Казахстане есть проблемы».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Сильно беспокоит протекционизм в регионе из-за фактора ЕАЭС. Протекционизм экономически самого крупного игрока в сообществе в отношении своих компаний носит доминирующий характер даже в обсуждениях политиков, и это вызывает сильное беспокойство. Умеренно беспокоит появление новых игроков на рынке, но речь идет, скорее, о заменителях, чем о прямых конкурентах, в частности об онлайн-ритейле. Конкуренция с онлайн-операторов, и это немного беспокоит. Мы стараемся, следим за трендами, держим себя в тонусе. Сильно беспокоит отсутствие доверия к бизнесу, в Казахстане это одна из ключевых проблем – отсутствие институционального доверия к бизнесу со стороны государства, общества и потребителя. Частный и даже государственный бизнес у нас не рассматривается как основополагающий социальный институт, способный играть серьезную и эффективную роль в развитии общества. Я понимаю, что бизнес в Казахстане, России или, например, в Узбекистане отчасти находится ещё в подростковом статусе, но если его не возвращать, не делать на него общественную ставку, он будет оставаться в

этом состоянии. А те же молодые предприниматели могут многое сделать для страны, для обновления ее культуры и парадигмы. Они вовлеченные, они лидеры, и их энергию надо правильно и конструктивно использовать. Очень беспокоит волатильность цен на сырьевые товары, особенно в свете девальвации основных мировых валют. Мы видим, что произошло с ценами на нефть. Сильнейший фактор беспокойства – дезинформация, она влияет и на правительственные решения. Фейк-ньюс и провокации, принятые на их основе популистские решения – все это есть, и это обросло вполне себе устойчивой инфраструктурой, этот рынок фактически научился манипулировать регуляторами. Это очень плохо и вызывает серьезное беспокойство, особенно когда дело касается общественного здоровья. Сильно беспокоит возможное ухудшение благополучия сотрудников и то, что мы, возможно, не всегда можем им в полной мере помочь, потому что сами находимся в рынке, работаем в рыночных условиях».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Дезинформация — это проблема. К сожалению, сейчас каналы коммуникации все совершенно разные, и облить кого-нибудь грязью не составляет труда. Какой-нибудь «блогер» может наговорить любую чепуху, и многие примут это за чистую монету. Необходимо отвечать за контент, который публикуется, но как именно отвечать, пока непонятно. Я считаю пандемию и кризисы в области здравоохранения серьезной проблемой. К сожалению, пандемия раскрыла некомпетентность нашей системы здравоохранения. Это качество жизни, здоровье наше и наших детей, поэтому есть очень сильное беспокойство. Страшно обращаться в больницу, потому что даже протоколы лечения квалифицированно не соблюдаются».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Волатильность валютных курсов нас не сильно беспокоит, несмотря на то, что мы импортируем товары. Мы и наши поставщики уже научились плавно регулировать этот вопрос. В случае девальвации мы продаем товар по старым ценам, увеличение происходит на новых партиях и достаточно постепенно. Недостаточная развитость базовой инфраструктуры не сильно беспокоит. Мы видим, что над этим вопросом работают, и стало значительно лучше. Безусловно, в столице и крупных городах с базовой инфраструктурой все в целом хорошо, но хотелось бы отметить, что провинциальные города приводят в порядок и ухаживают за ними. Мы немного обеспокоены нарушением в цепочках поставок. В период карантина у нас возникали перебои с поставками и случился коллапс. В Китае остановились заводы, а на таможне были пробки. Наличие запасов у нас и у поставщиков помогало нам преодолевать эти трудности, но дефицит все равно ощущался. Ситуация еще полностью не стабилизировалась, бывает, что мы остаемся без товара и ждем поступления».

**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz

«Я немного обеспокоен дефицитом квалифицированных кадров. Нам, чтобы найти сотрудников, требуется до года поисков. Если говорить про такие области как электронная торговля, работа с категориями, управление доходностью, то это именно те направления, где мы испытываем дефицит. Волатильность валютных курсов сильно беспокоит. Лучше стабильный рост, стабильное падение либо стабильное «ничего», чем волатильность. Чем больше волатильность, тем больше рисков – это достаточно известное экономическое утверждение. Большая доля в нашем портфеле – это шоколадные продукты, они состоят во многом из какао, а какао на наших территориях не произрастает нигде – ни в Казахстане, ни в России, ни в странах бывшего Советского Союза. Произрастает исключительно около экватора – в Гане, в Кот-д-Ивуар – и потом продается, в основном,

на Лондонской бирже за фунты. Поэтому мы в своей себестоимости имеем то, что выражено в твердой валюте. Если волатильность большая, то нам приходится балансировать разными способами – существенно сокращать свои расходы или повышать цены, что всегда не очень приятно (ни нам, ни покупателю)».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Волатильность цен на сырьевые товары беспокоит, потому что мы зависимы от алюминия. В мае произошел стремительный рост, цена выросла на 550 долларов за тонну. В апреле цена была 1450 долларов, а с мая по декабрь стала 1990, для нас это критичный показатель. Так как в Казахстане производственная отрасль не очень развита, мы вынуждены привлекать кадры из России и Турции. Найти квалифицированный персонал нелегко, дефицит мы испытываем на самом производстве».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium





ТЕМА

Угрозы, влияющие на бизнес

«Немного обеспокоены развитием базовой инфраструктуры. Глядя на то, как система здравоохранения проходила через ковидный период и кризис, все понимают, что есть критические зоны для улучшения, особенно в оказании поликлинической помощи пациентам с хроническими заболеваниями. Отсутствие доверия к бизнесу беспокоит. Часто государство относится к фармацевтическим компаниям как к коммерческим структурам, заинтересованным лишь в финансовой выгоде. Однако мы бы хотели, чтобы Санofi рассматривали как партнера, который беспокоится о состоянии здоровья граждан, нации, как компанию, которая вносит вклад в снижение смертности, например. Мы не только делаем наши инновационные лекарственные препараты доступными, но еще и проводим образовательные мероприятия, таким образом помогая врачам и пациентам достигать целей терапии. Беспокоит волатильность цен на сырьевые товары и связанная с этим волатильность курса национальной валюты. В ближайшее время у нас нет планов по локализации производства в Казахстане. Себестоимость производства будет выше, чем производство лекарственных средств, например, во Франкфурте и экспорт в Казахстан. С экономической точки зрения в данный момент целесообразности локализоваться нет. Поэтому протекционизм и преференции локальным производителям нас сильно беспокоят. Я бы сказал, беспокоит чрезмерное ценовое регулирование в фарминдустрии и отсутствие диалога с регулятором. Решения принимаются в одностороннем порядке, без учета возможных негативных последствий для пациентов».

**Виталий Быстрыков**  
Санofi Казахстан

«Я обеспокоен волатильностью валютных курсов. Стоимость аренды зависит от девальвации тенге, так как арендная плата привязана к курсу доллара США».

**Зарадешт Хамой**  
Fashion Retail Kazakhstan

«Наша индустрия (нефтесервис на Тенгизе, Кашагане и Карачаганакe), которая работает по международным стандартам, ничем уже не отличается от проектов, к примеру, на Северном море или в офшоре Мозамбика, рабочим языком является английский язык. И одна из основных проблем – это дефицит квалифицированного инженерного и менеджерского состава со знанием английского языка, с опытом работы по международной документации. Не секрет, что инжиниринг многих новых нефтегазовых проектов Казахстана делается за рубежом, и технические документы составляются на английском языке. На рынке не всегда хватает людей, которые могут эту документацию свободно читать и далее работать по ней. Более 99% наших сотрудников составляют казахстанские специалисты, некоторые из которых успешно работают много лет, некоторые выросли из рабочих специальностей. К примеру, наш директор по cost control начинал работать спрейщиком огнезащитных красок на металлоконструкциях. Но все же по определенным дисциплинам мы привлекаем специалистов из Турции, Европы, Австралии».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Изменения в поведении потребителей немного беспокоят, но смотря какие. Изменения в связи с ковидом положительно влияют на компанию, изменения в связи с возможным ухудшением экономической обстановки – конечно, негативно. Мы, в первую очередь, ориентированы на средний класс, который с ухудшением экономической обстановки «вымывается»».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Чрезмерное регулирование – тренд последнего года, и он беспокоит очень сильно. Никогда бизнесу не приходилось так часто подстраиваться под изменения в регулировании, как в 2020 году. Все началось с требований от санитарных врачей и распространилось на самые разные сферы. Государство пытается решить любую проблему через

подзаконные акты. Это не приводит ни к чему хорошему, появляется излишнее регулирование, которое нарастает, как снежный ком, и непонятно, к чему приведет. К решению этого вопроса надо подходить грамотно и осторожно, иначе все процессы будут чрезмерно зарегулированы, и может произойти торможение развития инновационной отрасли. Сильно беспокоит отсутствие определенности в отношении перспектив экономического роста. Бизнес стоил бы намного больше, если бы не девальвация. Мы всегда должны бежать быстрее: стоит только достичь определенной капитализации, как девальвация откидывает тебя назад, и ты в ближайшие два года только возвращаешься к прежним результатам. Не сильно беспокоит социальная нестабильность. Когда ты разговариваешь с государственными ведомствами различного уровня, становится очевидным, что ключевая мотивация для них заключается в том, чтобы народ был спокоен. Они переживают, что в противном случае могут начаться волнения, и эти вопросы отрабатываются заранее. Волнений действительно не было, несмотря на то, что в карантин люди теряли доходы и были вынуждены уйти с работы. У нас есть преимственность власти, и, как бы то ни было, это достойно уважения. Сильно беспокоят вопросы изменения климата и экологического ущерба. Многие сотрудники переживают из-за экологической обстановки в Алматы, задумываются о переезде, причина для которого одна – экология. По большому счету все вопросы, касающиеся бизнеса, можно решить, но хорошая экология – одна из базовых потребностей человека. Экологические проблемы перечеркивают желание развивать город, страну и бизнес. Очень беспокоит неопределенность экономического курса. Когда я слышу, что какой-то город или государство планирует полностью отказаться от двигателей внутреннего сгорания к 2025-2030 году, я понимаю, что это вопрос ближайшего будущего. Это означает, что продажи автомобилей будут сокращаться, будет падать спрос на нефть, а значит, и цена. Это негативно скажется на состоянии экономики Казахстана, а на альтернативные

заработки за счет таких отраслей как IT или туризм рассчитывать не приходится. Эпоха сырьевой державы подходит к концу, и это не может не вызывать беспокойства. Мы всегда отслеживаем изменения в поведении потребителей, чтобы успевать переделывать бизнес в соответствии с изменившимися трендами. Например, люди сначала читали газеты, потом стали искать объявления в интернете, это новая модель потребления информации. Мы постоянно изучаем тренды, так что изменения в поведении потребителей сильно беспокоят. Сильно беспокоят киберугрозы. В этом году произошел невероятный всплеск мошенничества в интернете, у нас на площадке тоже было много проблем такого рода, и мы активно с этим боремся. Из-за того, что значительная часть деятельности переместилась в интернет, количество инцидентов выросло практически вдвое – люди делают покупки в интернете, оформляют доставку, оставляют данные банковских карт, а мошенники пользуются этими данными. Мы тратим много финансовых и профессиональных ресурсов на борьбу с киберугрозами».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group





## ТЕМА

### Угрозы, влияющие на бизнес

«Мы считаем своим долгом внести свой вклад в борьбу с изменением климата. Мы делаем это вследствие характера нашего бизнеса, а также в связи с тем, как мы работаем: мы стремимся минимизировать воздействие нашей деятельности на окружающую среду, используя энергоэффективные технологии, практикуя устойчивое управление отходами и сокращая выбросы углерода. Это часть общей концепции нашей деятельности. Насколько мне известно, изменение климата – это повестка дня FIC (Совета иностранных инвесторов), и к весне 2021 года бизнес-сообщество внесет в Казахстане предложение о том, что можно сделать.

Мы с нетерпением ждем продолжения работы над горным кодексом Казахстана, особенно по добыче урана. Действительно, чрезмерное регулирование – это проблема, которая нас беспокоит, поскольку она влияет на наши административные процедуры, делая наш бизнес менее гибким.

Мы крайне обеспокоены нестабильностью цен на сырьевые товары, но 2020 год был для нас хорошим годом в этом отношении. Спотовые цены на уран выросли на 25%, с 24-25 долларов за фунт до 33 долларов, и сейчас цена стабилизировалась на отметке 30 долларов за фунт. Наверное, нам очень повезло по сравнению с некоторыми компаниями на сырьевом рынке. Но это также может отражать тот факт, что рынок начинает признавать, что уровень цен за последние несколько лет не был устойчивым для разработки рудников, чтобы гарантировать будущие поставки».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Вопрос чрезмерного регулирования достаточно сложный в отношении МСБ. Поддержка бизнеса для государства важна как никогда, а особенно во время нового качественного скачка в развитии страны после пандемии. Естественно, мы будем подстраиваться под любое регулирование. Увеличение налоговой нагрузки в целом неприемлемо, поэтому здесь должен быть оптимальный набор критериев воценок по налогооблагаемой базе, которые будут влиять на деятельность каждой компании. Мне кажется, должна быть дифференцированность по налоговой нагрузке для компаний. Доступность капитала определяется

привлекательными условиями со стороны финансовых институтов и их готовностью к поддержке бизнеса. Все знают, что не просто получить заем от финансовых структур. Но, полагаю, что будет наблюдаться значительное улучшение на рынке в отношении доступности капитала и снижения процентных ставок ввиду последних событий. Клиентоориентированность и лояльность – те факторы, которые для многих будут на первом месте. Сильно беспокоит недостаточно развитая инфраструктура в стране. Если мы начнем с демографии, то здесь наблюдается активная урбанизация населения, вымирание сел и деревень. Немногие люди хотят заниматься подъемом сельского хозяйства, нет условий, есть монополия. Беспокоит инфраструктура в телекоммуникационном плане – отсутствие достаточно быстрого интернета и покрытия связи. Если говорить о развитии экологического транспорта, то, к примеру, компримированный газ – метан, наверное, является первым альтернативным видом топлива, который придет на смену традиционным, но и здесь наблюдается отсутствие инфраструктуры в виде газонаполнительных заправочных станций. Этот вид топлива достаточно дешевый и экологически безопасный. И еще к одному примеру: в Шымкенте акимат выделил средства на закуп автобусов на метане. Было закуплено порядка 600 автобусов, а осуществлять заправку нечем – нет газовых заправок, так как до сих пор их не построили. В целом развитие инфраструктуры оставляет желать лучшего, и можно много над чем подумать, поработать.

Очень сильно нас беспокоит изменение климата и экологический ущерб. Экология – это тот фактор, который влияет на здоровье людей. Во время пандемии уже неоднократно поднимался вопрос относительно экологического фона в городе (Алматы) и мер, которые будут направлены на его улучшение. Есть значительные изменения в сравнении с прошлым годом. Население стало остро воспринимать этот вопрос, более чутко относиться к изменению климата и экологии. Думаю, очень скоро будут приниматься активные меры по переходу на альтернативные источники энергии. Нестабильности в налоговом вопросе я не наблюдаю. Считаю, что идет прогнозируемая налоговая нагрузка, и сама налоговая политика достаточно грамотная. Но в эпоху пандемии было бы хорошо в ближайшие

несколько лет, пока будет восстанавливаться мировая экономика, получить какие-то льготы по налоговым отчислениям.

Дефицит квалифицированных кадров – также актуальный вопрос, у нас в стране с этим действительно большая проблема. Налицо отток квалифицированных кадров в соседние страны и дальше зарубежье. Наша задача – удерживать сотрудников и уделять внимание повышению их квалификации, улучшению знаний и компетенции. В первую очередь, есть недостаток специалистов в продажах, во вторую – в проектном управлении. Инженеров на сегодня вроде достаточно, хотя это зависит от отрасли. В нашей индустрии мы не видим дефицита инженеров.

Очень сильно беспокоит волатильность цен на сырье, это прямое влияние на себестоимость товара. Ежегодно наши партнеры поднимают цены на оборудование в связи с тем, что меняются цены на сырье. Это очевидный факт».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Сильно беспокоит доступность капитала. В нашей стране деньги стоят дорого, поэтому в итоге за это платит финальный покупатель. Немного обеспокоен нарушением в цепочке поставок. Так как границы были закрыты, выбора у нас не было, и в прошлом году мы потратили более 100 миллионов тенге на авиаперевозки. Ранее эта сумма составляла около 3 миллионов тенге. Все еще есть трудности, большое количество наших станков, оборудования и сырья стоит на границе с Китаем».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Немного обеспокоен чрезмерным регулированием. У нас, в бывшем СССР любят регулировать сферу недропользования, и это всегда проблема. По этой же причине беспокоит увеличение налоговой нагрузки – отрасль является одним из основных доноров бюджета. Немного беспокоит недостаточно развитая инфраструктура. Мы зависим от инфраструктуры, Казахстан – страна огромная, и не везде есть доступ к необходимой инфраструктуре – воде, железной дороге, электроэнергии.

Немного беспокоит популизм. Сейчас ряд мировых лидеров явно тяготеет к популизму. Яркими проявлениями популизма являются на сегодняшний день и протекционизм, и экономический национализм, и такое новое явление как «трампизм». Все это, к сожалению, ведет к кризису в международных экономических и торговых отношениях. Сильно беспокоят торговые конфликты, потому что они влияют непосредственно на бизнес. Мы сильно зависим от этого.

Немного беспокоит неопределенность экономического курса и налоговая нестабильность. На самом деле в Казахстане особой налоговой нестабильности нет. За последнее время вырос только социальный налог, было введено социальное страхование – в принципе, эти изменения не являются кардинальными. В то же время снижен НДС. Глобально налоги не меняются. Беспокоят темпы технологических перемен. Всегда есть риски появления нового продукта и технологии, которые могут ограничить использование твоего продукта. Сегодня, например, много говорят о появлении новых сверхпроводников, которые, правда, могут работать только при температуре, близкой к абсолютному нулю и при очень высоком давлении. Появление дешевого сверхпроводника, конечно же, повлияет на рынок меди. Но, скорее всего, это вопрос весьма отдаленного будущего.

Беспокоит отсутствие доверия к бизнесу. В последнее время часто приходится сталкиваться с кровожадными настроениями в отношении бизнеса. Критика со стороны общественного мнения – это хорошо, но часто она не базируется ни на нормах законодательства, ни на серьезных конструктивных аргументах. Должно быть слушающее государство, которое готово выслушать разные мнения, проанализировать их и принять взвешенное решение на основе законодательства и общественной пользы. Немного беспокоит готовность реагировать на кризисные ситуации. Мы видим, что кризисные ситуации могут быть разные. Лично я очень удивлюсь, если узнаю, что у кого-то в стратегии управления рисками был такой пункт, как пандемия, разве что у компаний, занятых в животноводстве».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

ТЕМА

Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

Повышение операционной эффективности, как и в прошлом году, остается приоритетным среди шагов для обеспечения стабильности и прибыльности бизнеса в Казахстане (88%) и в мире (77%). Интересно, что запуск нового продукта (76%), по мнению казахстанских респондентов, опережает органический рост (70%) в сравнении с 2020 годом. Значительно увеличилось желание бизнесменов в Казахстане сотрудничать с предпринимателями или новыми компаниями (41%), в прошлом году лишь 21% респондентов рассматривали этот шаг в данном контексте.

	Казахстан 2021	Все страны 2021
Повышение операционной эффективности	88%	77%
Запуск нового продукта или услуги	76%	56%
Внутренний (органический) рост	70%	73%
Сотрудничество с предпринимателями или новыми компаниями	41%	25%
Выход на новый рынок	35%	29%
Новый стратегический альянс или совместное предприятие	21%	35%
Поглощение и слияние	15%	38%
Продажа бизнеса	2%	13%

88%  
Повышение операционной эффективности

76%  
Запуск нового продукта или услуги

41%  
Сотрудничество с предпринимателями или новыми компаниями

«Мы планируем органический рост, постоянно работаем над повышением операционной эффективности и максимальной автоматизацией процессов. Однозначно рассматриваем новые стратегические альянсы и выход на другие рынки. Что касается слияний и поглощений, то готовы рассматривать возможности любой дополнительной синергии, в том числе ИТ- организации, интересные сервисы, но не банки».

Умут Шаяхметова  
Народный Банк Казахстана

«Приоритетами для нас являются органический рост и повышение эффективности. Запуск новых продуктов происходит постоянно в разных направлениях, в их числе много и software-ных, и «железных» решений. У нас есть расширение по всем линейкам – премиальным, оптимальным и бюджетным. Некоторые из них мы просто хотим донести до рынка. Например, у нас есть розетки и выключатели антибактериального исполнения, которые всегда были в хорошем ценовом сегменте, но до предыдущего года они пользовались меньшим спросом чем сейчас. Сейчас это актуальный продукт, он будет интересен, и мы вновь хотим презентовать его на рынке. Также в планах у нас есть выходы на новые рынки, мы подразумеваем разные сегменты – новые заказчики, новые партнеры».

Лев Аппаков  
Шнейдер Электрик



## ТЕМА

# Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

«У нас будет внутренний и органический рост, повышение операционной эффективности, а также поглощения и слияния. Мы сейчас ведем переговоры по покупке одной технологической компании, компании-разработчика цифровых услуг. Скорее всего, скоро мы закроем сделку. Мы полностью реорганизовываем процесс прямой доставки. В ближайшие три года, скорее всего, это будет отдельная категория бизнеса, где мы будем работать самостоятельно, без посредников. Мы считаем, что в этом есть большая перспектива, и с этого года доставка продолжит расти. Несмотря на то, что некоторые думают, что 2020 год принес рост услуг доставки, я считаю, что поменялся паттерн поведения. В ближайшие годы заказывать еду будут не меньше, чем кушать в ресторанах. Доставка станет крупным рынком. В этой связи я перестраиваю свои рестораны. Курьеры не будут заходить через один вход с гостями. Мы делаем два отдельных входа, чтобы был быстрый доступ к кухне и забору упакованных заказов, а гости проходили через центральный вход и не пересекались в потоке. Раньше мы о подобных вещах не думали».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Мы будем стремиться к органическому росту, продолжим стараться повышать операционную эффективность и запускать новые маршруты для отдыха, продукты или услуги, особенно в области финансовых технологий. Мы очень внимательно относимся к развитию розничной торговли в этом году. В 2020 году произошел резкий рост онлайн-торговли и финансовых услуг во всех секторах розничной торговли по всему миру. Возможность для потребителей получать доступ не только к розничным, но и к финансовым услугам в режиме онлайн с точки зрения кредитных и других средств мы считаем значительным достижением. С середины 2020 года мы работаем над своим собственным специальным инструментом для розничных туристических услуг. Мы считаем, что сейчас у нас сильная позиция. У нас есть доступ к массовому потребительскому рынку, в частности через авиакомпанию Fly Arystan. Air Astana на самом деле не является массовым потребительским продуктом, в отличие от Fly Arystan. Fly Arystan доступна каждому

жителю страны с доходом от среднего до ниже среднего. Мы считаем, что это даст нам значительное преимущество в отношении продажи туристических услуг».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«У нас экстремально быстро развиваются дивизионные подразделения, планируем строительство заводов в Нур-Султане и Петропавловске. Растем и идем по пути оптимизации малых бизнес-активностей. Мы, возможно, первая казахстанская организация, которая купила американскую (США) компанию в 2020 году».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Мы готовим два продукта к запуску: первый – сервис «Ракета», это сервис доставки чего угодно за 15-60 минут. Мы сможем за 5 минут подать курьера в любую точку ключевых городов и дадим нашим партнерам возможность очень быстрой доставки. Сейчас многие доставляют менее оперативно – на следующий день или через несколько дней. Второй сервис – это кредитование, оно будет как для B2B, так и для B2C. У клиентов появится кредитный лимит, а у партнеров появится возможность получать займы при условии, что транзакции идут через наш сервис».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«В отрасли телекоммуникаций с точки зрения стратегии достигнуто максимальное технологическое ограничение, поэтому планируем запускать новые продукты и услуги. Самая передовая на сегодняшний день технология – это LTE, и чем бы мы ни занимались, мы продолжаем еще сильнее распространять ее и оптимизировать затраты на ее внедрение и расширение. В ближайшие 10 лет стандарт 4G будет являться кормильцем телеком-операторов. Неважно, что будет 5G или 6G – самый большой доход в ближайшие 10 лет будет генерировать технология LTE. С точки зрения инвесторов мы достигли того уровня развития, когда органической экспансии не предвидится. Поэтому мы в Beeline

Kazakhstan, изучив смежные рынки, запустили семь новых бизнес-стримов, включая мобильные финансы, интернет вещей, облачные решения, решения для big data. Некоторые из этих стримов уже зарабатывают деньги, какие-то находятся на стадии выживания, некоторые – на стадии тестирования. На сегодняшний день доля дохода от новых стримов достигла 7%, в горизонте 5 лет она составит 15-20% от общего дохода. Есть аппетит к возможным экосистемным продуктам в таких областях как контент, big data и мобильные финансы – ко всему тому, что позволило бы нам усиливать позиции наших внутренних стартапов. К сожалению, нам как большой международной группе со строгими процедурами до сих пор было проблематично найти большой актив, который мы могли бы приобрести, это связано с жесткими внутренними требованиями».

**Евгений Настрадаин**  
Beeline Казахстан

«В числе наших шагов – внутренний рост, повышение операционной эффективности, запуск нового продукта. Что касается нового стратегического альянса или совместного предприятия, то конкретных шагов у нас нет, но мы не отмечаем этой возможности. Касательно запуска нового продукта или услуги мы для себя отмечаем, что Arbiz.kz завершил первую фазу своего развития – стартапа и доказывания гипотезы существования нас как бизнес-модели и команды. Мы сейчас переходим ко второй фазе – фазе устойчивого роста. Мы будем расширяться в сторону других товарных сегментов, продавать не только продукты питания, но и все, что релевантно для нашей целевой аудитории. Наша аудитория – это, в первую очередь, семейные люди. С развитием будущей конкуренции мы будем более пристально смотреть на тренды и действовать на опережение, чтобы оставаться релевантными. Это касается и логистики, и скорости доставки, и ассортимента. У нас есть основная идея в голове – мы хотим быть лучшим онлайн-супермаркетом в Казахстане, и исходя из этой концепции мы будем предпринимать все необходимые шаги».

**Алексей Ли**  
Arbiz.kz

«Запуск нового продукта или услуги, органический рост, повышение операционной эффективности (работа с конверсией в покупки). Сейчас мы работаем в двух относительно новых для нас направлениях. Одно связано с продажей новых автомобилей, мы уже запустили сложный, большой продукт для дилеров, посредством которого люди легко могут покупать новые автомобили через нашу площадку. Второе направление – продажа запчастей. В сфере недвижимости у нас также есть новые услуги, но это, скорее, развитие самой «Крыши». В целом все наши продукты уходят от рекламной модели на транзакционную: если раньше клиенты просто размещали объявления, то теперь мы доводим их до процедуры подписания договора. Конечно, окончательное оформление происходит в ЦОН или у нотариуса, но весь процесс до того, как человек принял решение и подписал документы, довольно сложный, и мы помогаем его организовать. Можно сказать, что это эволюционное развитие classified'a недвижимости».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«В наши планы входят: внутренний рост, стратегический альянс, повышение операционной эффективности, запуск новых продуктов, выход на новые рынки, сотрудничество с новыми компаниями, а также мы работаем над слияниями и поглощениями. В рамках холдинга сделки по слиянию и поглощению мы планируем для обеспечения устойчивости к потрясениям и кризисным ситуациям, для приобретения дополнительной экспертизы и для выхода на новые регионы внутри Казахстана. Так как нет времени на органический рост, мы активно ведем переговоры с местными сетями. Мы запускаем новые продукты, связанные с электронной торговлей и большими данными. Скоро у нас будет франшиза, не в классическом понимании, а нового формата, цивилизующего магазины у дома. Эта франшиза, возможно, будет не под нашим брендом».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

## ТЕМА

# Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

«Органический рост – мы увеличиваем численность персонала. В 2020 году мы увеличили численность персонала на 40%, в 2021 планируем примерно такой же рост. Мы повышаем операционную эффективность, очень следим за соблюдением определенного уровня маржинальности, ниже которого просто невыгодно продавать. Вступаем в различные стратегические альянсы. У нас есть компании-партнеры, создаются СП. Мы запускаем новые продукты и таким образом диверсифицируем свой бизнес. Если раньше наш бизнес касался департамента информационных технологий, информационной безопасности клиентов, то сейчас мы идем в бизнес заказчиков и клиентов, общаемся со специалистами по HR и юристами, маркетологами, предлагаем бизнес-решения. Что касается слияния и поглощения, то после покупки индийской компании мы стали №2 на этой территории, планируется несколько покупок в странах бывшего СССР. Благодаря покупке компании из Германии мы получили возможность выйти на рынок Западной Европы. Для нас интересно сотрудничество с предпринимателями и новыми компаниями. У нас при Softline есть инвестиционный фонд, вкладывающий в стартапы, и один из таких стартапов мы собираемся запустить в Казахстане. Если говорить о сделках по слиянию и поглощению, то мы понимаем, что в условиях кризиса можем приобрести компании за гораздо меньшие деньги, чем в другое время. К тому же IT-компании, которые мы приобретаем, обладают хорошей качественной экспертизой, которую самостоятельно нам пришлось бы растить очень долго».

**Анна Дю**  
Softline

«В 2021 году мы запустили доступ с ограничениями по контактам – это новая модель потребления услуг HeadHunter. Данная модель на основе контактов соискателей является распространенной практикой на международном рынке онлайн-рекрутмента, что делает подбор прозрачным с точки зрения бизнеса и HR-метрик, даёт возможность рассчитать воронку и

важную в HR-метрике стоимость найма. В конечном итоге такая модель помогает максимально эффективно использовать бюджет, прогнозировать и управлять затратами на подбор. На стадии подготовки находятся еще два проекта, о которых расскажем немного позже».

**Нина Быченко**  
HeadHunter

«У нас шаги достаточно стандартные – внутренний органический рост и непрерывная работа по повышению операционной эффективности. Это одно из наших стратегических направлений, так как заключено много сервисных контрактов, и мы постоянно взаимодействуем с заказчиками по вопросам более эффективного снижения стоимости добычи полезных ископаемых. В планах также есть запуск новых продуктов, которые уже есть в нашем портфолио, но, возможно еще не представлены на рынке. В регионе Центральной Азии мы отвечаем за пять стран: это Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан и Туркменистан, и во всех странах, за исключением Туркменистана, мы представлены. В Таджикистане больше года назад мы открыли офис, склад и нарастили свое присутствие. В Кыргызстане мы представлены через сервисные проекты и контракты. Туркменистан — это закрытая страна, если что-то сильно поменяется, и она откроется – возможно. Но с точки зрения потенциала в нашей отрасли рынок там небольшой».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Органический рост, повышение эффективности – это в первую очередь работа с затратами, запуск новых продуктов и услуг. Теоретически возможен выход на новый рынок. Мы рассматривали возможность выйти на рынок Узбекистана, но трансформация там происходит медленно, и пока ситуация непонятна. Что касается новых продуктов и услуг, то мы постоянно запускаем новые услуги, связанные с нашим сервисным подразделением. У нас есть отдельный департамент под брендом

Hitechnic, и мы предоставляем нашим клиентам сервисы по установке и настройке техники. Сегодня такие продукты очень актуальны».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Мы будем развиваться за счет внутреннего органического роста, повышения операционной эффективности. В планах на 2021 год запуск новых продуктов и услуг. Кроме того, мы рассматриваем ряд вариантов по выходу на экспорт в другие страны и бизнес-сотрудничество. Помимо этого мы разрабатываем онлайн-продукт по продаже автомобилей с пробегом и строим дилерские центры нового формата. Это не брендовые автосалоны, а автосалоны, в которых представлены автомобили с пробегом, прошедшие юридическую и техническую проверку».

**Бекнур Несипбаев**  
Астана Моторс

«Шаги для повышения роста и прибыльности организации: повышение операционной эффективности, запуск нового продукта или услуги, возможно, сотрудничество с предпринимателями и другими компаниями. У нас есть проекты, когда мы делали интеграцию с компаниями из другого бизнеса. Мы делали такие проекты в рамках «Алматы Марафона», работаем по проекту школы скандинавской ходьбы. Для любителей это и физическая нагрузка, и реабилитация после травм, а на профессиональном уровне будем развивать power nordic walking».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«С одной стороны, мы продолжаем работать над операционной эффективностью и внедряем инновации как с точки зрения рентабельности, так и снижения воздействия на окружающую среду. У нас также есть несколько проектов разработки, чтобы выполнить наши контрактные обязательства и

продолжить производство уранового концентрата, который является сырьем, необходимым для выработки из ядерной энергии электроэнергии, необходимой для экономики и людей».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Будет органический рост, повышение операционной эффективности, запуск нового продукта или услуги и выход на новый рынок. Мы планируем расширяться внутри Казахстана. Это в первую очередь Нур-Султан; у нас сейчас в 10 городах есть филиалы, там мы работали и во время карантина, и мы будем развиваться дальше. Новый регион для нас – Караганда, мы там тоже планируем открываться. В настоящее время процесс находится на стадии подписания договоров. Речь идет о продаже франшиз и сотрудничестве с новыми компаниями. В период пандемии мы подписали договор с российским производителем мяса, компанией «Мираторг». До этого мы пытались работать на локальном мясе, но качество крайне нестабильно, и с поставками есть трудности. Поскольку нам требуется большой объем продукции, мы были вынуждены искать альтернативные варианты».

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



## ТЕМА

### Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

«Для обеспечения роста и прибыльности планируем повышать операционную эффективность, запускать новые продукты и услуги, выходить на новые рынки, развивать сотрудничество с предпринимателями и новыми компаниями. Говоря об освоении новых рынков, хотелось бы отметить, что, во-первых, речь пойдет о расширении присутствия Wolt в городах Казахстана, в течение 2021 года мы планируем запустить 2-5 городов. Два других перспективных направления – Бишкек и Ташкент, крупные города, у которых потенциал выше, чем у городов Казахстана, за исключением Алматы и Нур-Султана. Но выход на рынки Кыргызстана и Узбекистана связан с рядом аспектов юридического характера, поэтому мы предварительно будем изучать рынки и исходя из полученной информации решать, запустить ли нам два города в Казахстане или один в Центральной Азии. Новые продукты и услуги. До сих пор нашей основной специализацией являлась доставка еды из ресторанов, сейчас мы делаем упор на доставку различных товаров, которые могут поместиться в сумку курьера. Это товары из супермаркетов, аптек, цветочных магазинов, электроника, словом, мы хотим пойти в ретейл. Недавно Wolt привлек четвертый раунд финансирования в размере \$500 млн, и в мировых СМИ широко обсуждается информация о том, что компания использует новое финансирование, чтобы заходить на территорию Amazon. Мы нацелены на то, чтобы стать площадкой для продажи с очень быстрой доставкой, будем договариваться о партнерстве с максимальным количеством ретейлеров и будем развивать доставку, для этого наводим отдельную команду».

**Алибек Есов**  
Wolt

«В 2021 году мы предпримем традиционные для компании шаги, нацеленные на обеспечение роста. Это повышение операционной эффективности, запуск новых продуктов и услуг, рассмотрим возможности по слиянию и поглощению. Сегодня очень важно все делать своевременно, потому что рынок меняется, надо успевать за ним и даже работать на опережение. Поэтому M&A возможности для нас прежде всего означают возможности по ускорению, ведь мы хотим

приобретения недостающей нам экспертизы, купить практически готовые к использованию решения. Это ключевое. И уже затем задачи по расширению и диверсификации ассортимента продуктов и услуг, а также приобретение другого бизнеса за разумную цену».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Во-первых, мы планируем запуск нового продукта или услуги в рамках текущих и новых сегментов. Во-вторых, это выход на новые рынки. Мы – компания, которая изначально позиционировала себя не просто как иностранный инвестор на рынке Казахстана, но в долгосрочной перспективе мы хотим стать экспортообразующим предприятием. Наша цель и задача – везти на экспорт минимум 80% оборота. К концу 2018 года – началу 2019 экспорт у нас составлял около 20%. Сейчас по результатам прошлого года эта цифра приближается к 70%. Мы планируем более активно развивать китайское направление и в перспективе выход на рынок Монголии. Сейчас мы работаем в Афганистане и покрываем все 5 стран Средней Азии. Также у нас будет повышение операционной эффективности и сотрудничество с предпринимателями и новыми компаниями для обновления клиентской и дистрибьюторской базы».

**Бернард Вавржин**  
Мареვენ Фуд Тянь-Шань

«Мы ожидаем повышения операционной эффективности, органического роста и запуска новых продуктов. Сейчас мы запускаем новый бренд в категории кормов для домашних животных – Perfect Fit. Он успешно представлен на российском рынке и сейчас выходит на казахстанский. Пока мы не планируем запуск чего-то совершенно революционного, но у нас есть интересные разновидности существующих продуктов, которые мы скоро представим».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«Мы планируем запуск нескольких новых продуктов. Это еще один кредитный продукт для физических лиц, позволяющий брать большую сумму на более длительный срок. Поскольку мы сейчас строим финансовый маркетплейс, мы предлагаем посредническую услугу: через нас люди могут получить кредит в банке. Мы хотим добавить к нам на маркетплейс расширенную линейку продуктов для потребителей, чтобы они могли обратиться через нас не только в банк, но и в МФО, ломбарды, страховые компании, хотим связать МСБ с банками и с МФО. Это по-прежнему будет информационно-сервисный портал, только с расширенным перечнем предложений. Кроме того, поскольку мы не только занимаемся посредничеством, но и кредитруем, нам всегда нужно увеличивать размер внешнего фондирования. Мы ищем новые источники фондирования на местном рынке – через банковские институты, выпуск ценных бумаг. В этом году мы планируем привлечь два новых источника».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Мы планируем выход на рынок Таджикистана. Сейчас присутствуем на рынке Оренбурга и ведем переговоры с партнерами о выходе в другие регионы Российской Федерации, ближайшие к границе нашей республики. После того как мы наладим процессы операционной деятельности и логистики, планируем сразу выходить на рынок Москвы».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Предполагается динамика внутреннего роста, потому что мы уделяем особое внимание кадрам, работаем над улучшением их навыков, знаний и повышаем компетенцию. Операционная эффективность занимает немаловажное место в нашей компании. Находясь на удаленной работе в режиме онлайн, мы научились замерять эффективность и результаты работы каждого сотрудника различными инструментами с дальнейшей их мотивацией. В этом году большой крен мы осуществили в сторону предоставления услуг консалтинга и технического

аудита. Также планируется внедрение новых продуктов и реализация новых инвестиционных проектов, потому как мы видим дальнейшее развитие компании в соответствии с тенденциями развития новых технологий. Ввиду того, что на рынке идет цифровая трансформация и развитие электронной коммерции, планируем внедрить продукты виртуальной и дополненной реальности. Более того, продолжаем выход на новые рынки. Буквально недавно мы зарегистрировали наш филиал в Украине, с теми же направлениями, которые осуществляет головная компания в Казахстане – первоначально фокус будет сделан на рынок авиации, т.к. авиационные власти Украины приглашают нас к сотрудничеству».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies





## ТЕМА

### Шаги по обеспечению стабильности и прибыльности бизнеса

«У нас будет органический рост, повышение операционной эффективности, сотрудничество с новыми предпринимателями и компаниями, запуск новых продуктов, поглощения и слияния – обязательно. Мы планируем приобрести дополнительную экспертизу в области технологий и квалифицированных кадров и недорого купить активы или бизнес. Мы уже приобрели недвижимость в полтора раза дешевле, чем было до пандемии. В течении 12 месяцев мы не планируем выход на новые рынки, сейчас не то время. Мы больше уходим в IT-отрасль».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Мы хотим полностью поменять принцип управления компанией, внедрить процессное управление и автоматизацию. На протяжении всей нашей деятельности мы не прекращали это делать, но шаги были хаотичными. Сейчас мы систематизировали то, что хотим получить, мы понимаем необходимую сумму инвестиций и временные периоды реализации. Стало очевидно, какие процессы в компании работают неэффективно. Мы в любом случае будем повышать операционную эффективность с учетом изменений и этих нововведений. Мы запускаем новые продукты в бюджетном сегменте. Раньше мы говорили только о направлении бассейнов, теперь это еще и фонтаны. На наших производствах разрабатываются новые продукты, и заводы нас полностью поддерживают. Я думаю, что со следующего года мы выведем две новые линейки, которые будем активно продвигать и продолжать развивать сервис. Мы стараемся построить компанию, которая будет оказывать услуги на высоком уровне. Сервис в Казахстане – это очень сложно. Мы тратим очень много усилий, времени и средств, чтобы создать продукт, который будет максимально удовлетворять потребности рынка. Сервис – это то, что будет приносить деньги в перспективе. Зачастую многие компании зарабатывают не на продажах, а на сервисе. В этом году мы стали развивать два новых направления – полив и ирригация. Это актуально для Казахстана,

строится много парков, рекреационных зон, и часто в достаточно экстремальных условиях. Например, в Туркестане, где очень жарко и мало осадков. Наше оборудование позволяет поддерживать зеленые насаждения и экономить воду. Все эти направления я считаю перспективными. Результат, мы надеемся, будет виден уже в следующем году, тем не менее, мы не будем концентрироваться на чем-то одном, будем пытаться расширяться и в других направлениях».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Рамстор входит в состав Группы «Migros Ticaret», принадлежащей холдингу «Anadolu Endustri Holding» (Турция). Группа Анадолу активно настроена на развитие бизнеса в Казахстане и продолжает инвестировать в компании Efes и Coca-Cola Icesek (в Казахстане). В соответствии со стратегией роста Группы мы пересмотрели розничную операционную деятельность Рамстор Казахстан и приняли решение прекратить ее. Тем не менее, мы остаемся в стране в качестве ТОО «Рамстор Казахстан» и продолжим нашу деятельность, управляя многофункциональным комплексом «Ramstore All-In» в Алматы, который составляет основную часть наших инвестиций в Казахстане в данной отрасли».

**Айтуг Джан**  
Рамстор

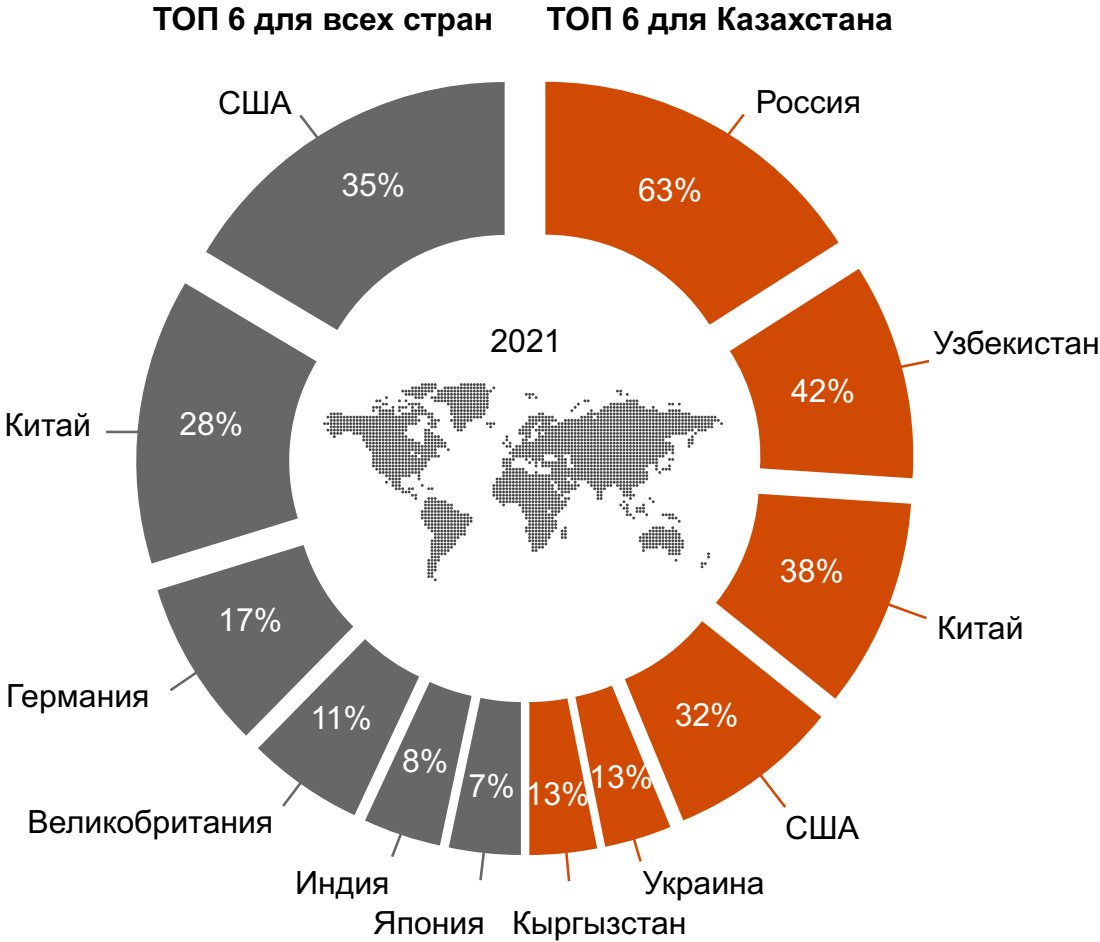




ТЕМА

Наиболее важные страны для развития бизнеса

В этом году в топ стран для развития бизнеса, по мнению респондентов в Казахстане, попали Украина (13%) и Кыргызстан (13%), сместив с пятого и шестого места Азербайджан (9%) и Турцию (9%) соответственно. Приоритетность первых двух стран осталась на прежнем уровне в сравнении с прошлым годом. США и Китай в 2020 году находились примерно на одном уровне, набрав 29% и 28%, а в этом году Китай вышел на третье место (38%), опередив США (32%).



Россия, Узбекистан, Китай

«На рынке Китая мы давно работали, у нас был соковый завод, и мы очень хорошо знаем его плюсы и огромные минусы. Сейчас мы движемся туда постепенно, потому что опять возникли проблемы с логистикой, закрытостью китайского рынка и отсутствием возможности туда летать. Эти факторы нас очень сильно сдерживают. В отношении Узбекистана мы сильных иллюзий не питаем, но все равно там присутствуем, в частности в сегменте молочной продукции. Там есть разные проблемы, в первую очередь это связано с государственным регулированием. Например, нас обязывают печатать этикетки на узбекском языке, хотя мы сделали дополнительные стикеры. Это создает определенные трудности, но это 30-миллионные соседи, и какие бы там руководители ни были, мы на узбекском рынке присутствуем».

Раимбек Баталов  
Raimbek Group

Узбекистан, Россия, Кыргызстан

«В Узбекистане сейчас происходит развитие и открытие собственного рынка. Население на такой маленькой территории в 2 раза больше, чем в Казахстане. Мне кажется, что трудовая культура людей там выше, чем у нас. Этот рынок показывает хороший рост и большой спрос на нашу продукцию. В России рынок насыщен, и там сложно развиваться за счет конкуренции, но тем не менее мы вышли туда в 2020 году и видим двойной рост. В Кыргызстане мы нашли партнеров, которые работают на рынке, конкурируя. Там мы работаем через Kazakh-Export, с отсрочкой платежа, 50 на 50. Также мы присутствуем на рынке Украины, но там произошел спад».

Нурсултан Жумабек  
hoffmann aluminium

Россия, Коргызстан, Узбекистан

«Традиционно одной из значимых для нашего бизнеса стран является Россия; Кыргызстан и Узбекистан играют важную роль с точки зрения перспектив роста. Бизнес-модель RG Brands пока не очень адаптирована к динамике развития рынка Узбекистана. Мы в своей стратегии прежде всего и по большей части ориентируемся на нужды и качество жизни потребителей, на ситуацию на розничном рынке и уже потом – на решения по государственному регулированию и особенности инвестиционного климата. Мы присутствуем в Узбекистане с 1997 года и считаем, что для реализации стратегий устойчивого прибыльного роста здесь еще предстоит пройти длинную дорогу. У нас нет завышенных краткосрочных ожиданий в отношении этого рынка. Это большой рынок, с населением свыше 30 млн человек, с хорошо развитой железнодорожной, розничной инфраструктурой, достаточно неплохо там обстоит дело и с человеческим капиталом. В среднесрочной перспективе Узбекистан выглядит очень перспективно. Мы продвигаемся на рынке Узбекистана шаг за шагом, понимаем, что стране предстоит преодолеть много вызовов, связанных с организацией и поддержанием валютного рынка, с либерализацией инвестиционного климата, определением ключевых ожиданий внешних инвесторов, поэтому применительно к развитию бизнеса в Узбекистане мы говорим о горизонте в 5-10 лет».

Кайрат Мажибаев  
RG Brands

## ТЕМА

# Наиболее важные страны для развития бизнеса

### Узбекистан

«У нас в целом есть полноценные дочерние организации в странах Центральной Азии, Грузии, России. Если рассматривать наши регионы присутствия, то основной фокус – это Узбекистан».

### Умут Шаяхметова

Народный Банк Казахстана

### Россия, Узбекистан, Кыргызстан

«В Кыргызстане очень маленькая доля рынка, мы там незаметный игрок, сейчас занимаем порядка 2%. Мы хотим увеличить долю присутствия в следующем году».

### Серик Толукпаев

Aitas KZ, UKPF

### Китай, США и Россия

«Наиболее значимые страны с точки зрения развития бизнеса в Казахстане – Китай, США и Россия, эти страны глобально влияют на бизнес. Кроме того, на нас оказывает влияние здоровье группы в целом, а оно сильно зависит от трех перечисленных выше стран и Пакистана, где также присутствует группа VEON. Это страна с очень большим населением, с низким уровнем цифрового проникновения, и VEON делает большую ставку на рост бизнеса в этой стране. И если все пойдет хорошо, мы как часть группы сможем больше инвестировать в Казахстан».

### Евгений Настрадаин

Beeline Казахстан

### Узбекистан, Азербайджан, Турция

«На рынке Узбекистана мы были представлены раньше, чем в Казахстане. Сейчас Узбекистан открывается для экономических инвестиций, поэтому нам наряду с другими компаниями очень интересно там работать. У нас в Узбекистане есть надежный и хороший партнер, который помогает осуществлять дистрибуцию наших продуктов. Азербайджан – рынок, наверное, чуть менее изведанный. В магазинах там можно увидеть

огромные секции конфет на развес, они в разы превышают аналогичные секции в Казахстане. Это огромный пласт традиционной культуры потребления, присущий азербайджанскому потребителю. Мы достаточно успешно работаем в этом сегменте и в Казахстане. Но именно в Азербайджане мы видим возможности расширить свою представленность и увеличить бизнес, и эта надежда у нас прежде всего связана с конфетами на развес. В целом, экономика страны достаточно сильная, и с учетом того, что цены на нефть не будут сильно падать, перспективы роста у экономики Азербайджана вполне хорошие».

### Михаил Базанов

Марс Казахстан

### Азербайджан, Узбекистан, Украина

«Мы уже развиваем бизнес в Азербайджане. Нам также потенциально интересны Узбекистан и Украина, и в этом году мы активно изучаем оба эти рынка».

### Михаил Ломтадзе

Kaspi.kz

### Украина, Узбекистан, Россия

«Мы все наблюдаем за Узбекистаном, за его потенциалом и вероятным динамичным развитием. Многие компании открыли представительства, филиалы или компании в Узбекистане, но мы, к сожалению, пока значительных результатов для компании не получили».

### Ерик Шортанбаев

Skymax Technologies

### Россия, Узбекистан, Китай

«Это очень сложный вопрос, потому что в целом для компании Schneider Electric ключевые рынки, как и для всей экономики, это США, Китай и Франция. Если эти три больших экономики успешны, то нам всем становится намного проще. Для Казахстана это соседи – Китай, Россия, Узбекистан и Турция. В целом для компании это

крупнейшие экономики. Россию я даже не отделяю от Казахстана, потому что мы находимся в одном таможенном пространстве».

### Лев Аппаков

Шнейдер Электрик

### Турция, Россия, Узбекистан

«Узбекистан в последние годы проводит активные реформы в экономике, открывается для иностранных инвестиций. В 2019 году в составе делегации казахстанских инвесторов наряду с европейскими фондами был в роуд-шоу в Узбекистане, встречались с местными бизнесменами, руководителями государственных органов, которые агрессивно работают над привлечением инвестиций и технологий в страну. Видно, что сейчас реализуется очень много новых проектов в горнорудной отрасли Узбекистана, с привлечением российских, корейских, китайских mining-компаний. В этой стране у нас есть определенные портфельные инвестиции, которые могут быть увеличены в последующие годы. Россия входит в тройку мировых лидеров по добыче нефти. Несмотря на то, что все говорят о закате «нефтяной эры», в России сейчас начинаются большие инвестиции в крупные проекты, к примеру, в Восток Ойл с прогнозируемым объемом инвестиций более 100 млрд долларов США, это только в один проект. Первые работы в России мы начали выполнять в 2017 году, когда наша команда из 300 человек участвовала в строительстве Ямалского СПГ (акционеры Новатэк, Тоталь), и мы планируем участвовать в новых крупных нефтегазовых проектах как нефтесервисная компания».

### Алмас Кудайберген

Centrasia Group

### Китай, Россия, Узбекистан

«Во-первых, Казахстан тесно связан с Китаем и Узбекистаном в сфере торговых отношений, во-вторых, эти страны территориально находятся близко друг к другу, в-третьих, наличие

иностранной рабочей силы из этих стран, в связи с этим в текущих условиях мы видим развитие трансграничных отношений между этими странами».

### Ельдар Тенизбаев

Сбербанк Казахстан

### Китай, США, Европа

«Если говорить о географии бизнеса, за который я отвечаю, то это Узбекистан. Если смотреть на Санофи в целом, то это, безусловно, Китай, Соединенные Штаты и Европа – крупные европейские страны, такие как Франция, Германия, Испания, Италия, Великобритания».

### Виталий Быстрыков

Санофи Казахстан

### Россия, США, Китай

«США важны для нас, потому что наш портфель состоит из более чем 3000 производителей, и самые крупные из них – американские компании: HP, Dell и другие. Россия важна, потому что там находится наша материнская компания, кроме того, экономика Казахстана сильно зависит от российского рубля; есть много производителей, которые тоже находятся в России, и западные санкции – а мы ожидаем их усиления – несомненно, повлияют на казахстанскую экономику. Китай занимает серьезные позиции на рынке информационных технологий, Китай – это такие компании как Lenovo, Huawei, кроме того, это крупный сосед Казахстана».

### Анна Дю

Softline



## ТЕМА

### Наиболее важные страны для развития бизнеса

#### Россия, Узбекистан, Кыргызстан

«Наиболее значимые страны — Россия, Узбекистан, Кыргызстан. В Кыргызстане есть наши компаньоны World Class, в Узбекистане мы сотрудничаем с несколькими спортивными федерациями и хотели бы поработать и в сфере фитнеса».

#### Валихан Тен

World Class Almaty

#### Китай, США, Россия

«Узбекистан для нас — это потенциально значимый рынок, но мы еще присматриваемся и понимаем, что там непросто. Это, безусловно, большая и перспективная экономика, но пока там большие таможенные пошлины. Мы не международная компания и оцениваем трудности на рынках. Я думаю, что правительство будет способствовать возрождению национальных узбекских компаний. Так как там большой рынок, есть вероятность, что со временем, наоборот, произойдет экспансия узбекских предпринимателей в Казахстан».

#### Ерем Арутюнян

Mechta.kz

#### США, Китай и Россия

«Наиболее важны для нашего бизнеса США, Китай и Россия. Россия традиционно имеет сильное влияние на нас в экономике и в социальном плане. США стремятся влиять на всех. В случае с Казахстаном это влияние усилено нашим географическим положением и зависимостью от углеводородов. А у Китая есть инициатива развития Шелкового пути, которая для нас как для государства является возможным фактором стабильности».

#### Константин Кулинич

Мэри Кэй Казахстан

#### Кыргызстан, Узбекистан

«В Кыргызстане и Узбекистане мы присутствуем локальными сайтами уже с 2015 года, планируем укреплять лидерские позиции в сфере интернет-

рекрутмента, расширять проникновение в крупных городах и регионах, тем самым увеличивая базу соискателей и работодателей».

#### Нина Баченко

HeadHunter

#### Узбекистан, Азербайджан

«Выход на эти рынки мы планируем с франшизами и уже ведем переговоры».

#### Аскар Байтасов

ABR

#### Россия

«На этот год мы точно сфокусированы на Казахстане и не планируем выходить на другие рынки. На каком-то этапе на нас будет оказывать влияние развитие российских игроков. Сейчас все занимаются всем, то есть если более агрессивно будут развиваться российские Ozon, Wildberries, Яндекс и X5, который замахивался выходить в Казахстан, то с точки зрения конкуренции и защиты внутреннего рынка это может повлиять на нас».

#### Алексей Ли

Arbuz.kz

#### Россия, США, Китай

«Состояние экономики на этих глобальных рынках в целом влияет на ситуацию в Казахстане. Хотелось бы упомянуть Узбекистан. В настоящее время мы там лидируем в категории авто, начинаем думать про монетизацию, на 2020 год выполнили все KPI по количеству продавцов и планируем, что наш бизнес в этой стране станет прибыльным».

#### Николай Бабешкин

Kolesa Group

#### Узбекистан

«Если мы говорим о нашей головной компании, то Европа. Это Франция, Италия и Испания, эти страны показали хороший прирост в частном секторе. А также США, потому что несмотря на

определенные проблемы, этот рынок платежеспособный. Я думаю, что там будет такая же тенденция, как в Европе. Люди, понимая ограниченность в передвижениях, начнут больше инвестировать в собственные домовладения и строить бассейны. В нашем регионе для меня это Узбекистан. Он показывает стабильный рост и часто превосходит Казахстан. При том, что уровень покупательской способности там ниже, люди стараются покупать более дорогие и качественные вещи. У нас наоборот, уровень покупательский выше, но люди пытаются максимально экономить».

#### Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

#### Беларусь, Украина, Россия

«Мы исследовали рынок Узбекистана, но отказались от идеи развивать там проект из-за низкого проникновения интернета, невысокого процента урбанизации, а также языкового барьера среди молодого населения. А именно эта группа населения — самая активная аудитория в интернет-продажах и покупках».

#### Максим Мельник

Satu.kz

#### Россия, Португалия, Кыргызстан

«Россия и Киргизия — это наши соседи, а в Португалии мы ведем бизнес по продаже антисептиков и медицинской продукции. Более того, наш холдинг принадлежит португальской компании».

#### Илья Мартыненко

Аврора Холдинг

#### Конго, Китай, Австралия

«Конго, из-за того, что у меня ассоциации с кобальтом, металлами, которые используются в батарейной технике. Пандемия подхлестнула развитие этих технологий и будет спрос. Китай, потому что это крупная экономика и большая доля



нашего бизнеса. В Австралии, с точки зрения наших заказчиков, сконцентрированы крупные предприятия, там большой рынок для нас, и сейчас он активно развивается в плане автоматизации. У Epiroc глобально уже работают в течение нескольких лет автономные буровые станки и есть проекты, где мы совместно с заказчиком делаем автономными самосвалы. Поэтому для нас и наших заказчиков автоматизация — это одно из новых направлений, которое позволяет улучшить процессы и снизить расходы на добычу».

#### Михаил Балычев

Эпирок

#### Вьетнам, Россия, США

«У нас была попытка экспансии в Юго-Восточную Азию, мы пытались выйти во Вьетнам, но поставили эту инициативу на паузу. В этом году нам предстоит принять решение, следует ли заморозить наш проект или перезапустить его. Две другие страны, которые будут оказывать влияние на наш бизнес — Россия и США, хотя их влияние будет отдаленным. У нас есть предложение вступить в совместное предприятие в России, но это история не 2021 года, а более отдаленного будущего».

#### Алексей Сидоров

Silkway Ventures Group

## ТЕМА

### Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2020 год



«Я думаю, что инвестиционный климат ухудшился. Я не знаю, заходил ли какой-нибудь крупный инвестор в 2020 году в Казахстан. Думаю, что политика осталась та же, просто текущая ситуация наложила серьезные ограничения».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Инвестиционный климат значительно «просел» по сравнению с прошлым годом. Границы были закрыты, а некоторые программы остались невостребованными. Хотя мы знаем, что этот год был плодотворным в отношении турецких инвестиций в строительство Туркестанского аэропорта и покупки турецким подразделением TAV holding известной французской компании ADP аэропорта города Алматы. Это значительная поддержка развития инфраструктуры страны, потому как воздушная гавань – это основные ворота города и страны. Алматы выступает как коммерческий центр, Туркестан – как туристический центр. Посмотрим, что будет в следующем году».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Мне кажется, за последние 10 лет интерес к инвестициям упал, так как снизились цены в сырьевой отрасли».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«С точки зрения государства инициативы проводятся, но глобальная ситуация способствовала тому, что никто никуда не хотел инвестировать. Можно предположить, что инвестиционный климат в нашей стране улучшился, если посмотреть на размещение kaspi.kz. Я считаю, что это очень успешный и показательный кейс не только для представителей частного бизнеса, но и для всего Казахстана. А также выпуск государственных ценных бумаг в начале года показал хороший спрос. Инвестиции напрямую активно не приходили, но ТШО, несмотря на вынужденную заморозку некоторых своих направлений из-за COVID-19, продолжает свой проект. Инвестиционный климат в Казахстане точно

не ухудшился. Я бы сказала, что он, как минимум, остался на прежнем уровне».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«В силу обстоятельств в этом году не было значительных инвестиций. Но я думаю, что мы должны судить исходя из заявлений и структурных единиц, которые были заложены на период после пандемии, поэтому исходя из этого я бы сказал, что ситуация улучшилась».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Понятно, что инвестиционный климат в 2020 году ухудшился во всем мире, и как результат того, что произошло – замедление деловой активности. Если отбросить влияние «черных лебедей», то в Казахстане он остался на прежнем уровне».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Инвестиционный климат в Казахстане за 2020 год улучшился, и дело не только в IPO Kaspi. Появляются небольшие команды, стартапы, которые привлекают деньги на развитие».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Трудно судить, как изменился инвестиционный климат в Казахстане в 2020 году по сравнению с 2019-м, все-таки один год – это слишком небольшой промежуток времени. Если взять более большой временной отрезок, есть ощущение, что он ухудшился. Но выход Kaspi.kz на IPO оказался ярким событием, которое в общем и целом нейтрализовало отрицательную динамику. Таким образом, в конечном итоге, на мой взгляд, инвестиционный климат остался на прежнем уровне».

**Евгений Настрадаин**  
Beeline Казахстан

«Инвестиционный климат улучшился. Я уверен, что сейчас инвесторы более заинтересованы в Казахстане. Большое позитивное влияние оказало успешное IPO Kaspi.kz».

**Михаил Помтадзе**  
Kaspi.kz

«Инвестиционный климат улучшился. Если говорить с точки зрения электронной коммерции, то рост составил 30%, а некоторые заявляют об увеличении оборота в два раза, и это, безусловно, говорит о платежеспособности казахстанцев».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«Мы увидели классные кейсы, успешное IPO – это хороший пример. Если его подхватят другие компании, инвесторы будут с удовольствием вкладывать деньги в организации, работающие в Казахстане. Возможно, по каким-то инвестициям мы просели, но в плане отношения инвесторов к Казахстану кейс Kaspi.kz сослужил хорошую службу. Инвестиционный климат точно не ухудшился, хотя в этом заслуга скорее бизнеса, чем государства».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Я думаю, что инвестиционный климат в Казахстане остался прежним, и это хорошо, потому что 2020 год был больше для поддержки людей. Из-за кризиса и потенциального роста безработицы существует большая вероятность того, что уровень бедности в Казахстане резко повысится, как и в других странах мира. Роль государства сегодня заключается в поддержке населения, сильно пострадавшего от кризиса путем повышения заработной платы учителям и врачам и в целом путем поддержки бизнеса».

**Джерард Фриес**  
KATKO



# COVID-19. Управление рисками и переосмысление

## ТЕМА

### Цели компаний сегодня и необходимость внесения коррективов

«Наша цель – не потеряв фокус на основном офлайн-сегменте, трансформироваться в более технологичный и инновационный бизнес. Работаем над развитием цифровой экосистемы вокруг продуктовой розницы. Мы вносим существенные изменения. Благотворительностью мы занимаемся системно, а вовремя локадауна мы поставляли продукты врачам, доставляли продукты в оцепленные районы, помогали и продолжаем помогать многодетным семьям. Когда закрыли город, мы по просьбе государства создавали даже площадки для оперативной подготовки строителей базовых профессий и разнорабочих. Была потребность в создании рабочих мест, чтобы стройки не останавливались. Строителей набирали из тех, кто потерял работу и переобучили их.

Наша цель была в кратчайший срок создать учебный центр, потому что никто не знал, насколько это затянется. Мы делали все самостоятельно и несмотря на поддержку акимата, нам не удалось взять в управление даже один учебный центр для технической подготовки. Мы получили опыт и поняли, что привлекать «быстрые» кадры для менее квалифицированных работ в своей компании нам лучше самостоятельно, т.к. на бирже труда база устаревшая, а те, кого мы нашли, были не заинтересованы в такого рода работе. Большое внимание уделяли нашему персоналу в торговых комплексах. 2200 наших сотрудников остались отрезанными от города, им нужно было либо увольняться, либо ездить на работу вахтовым

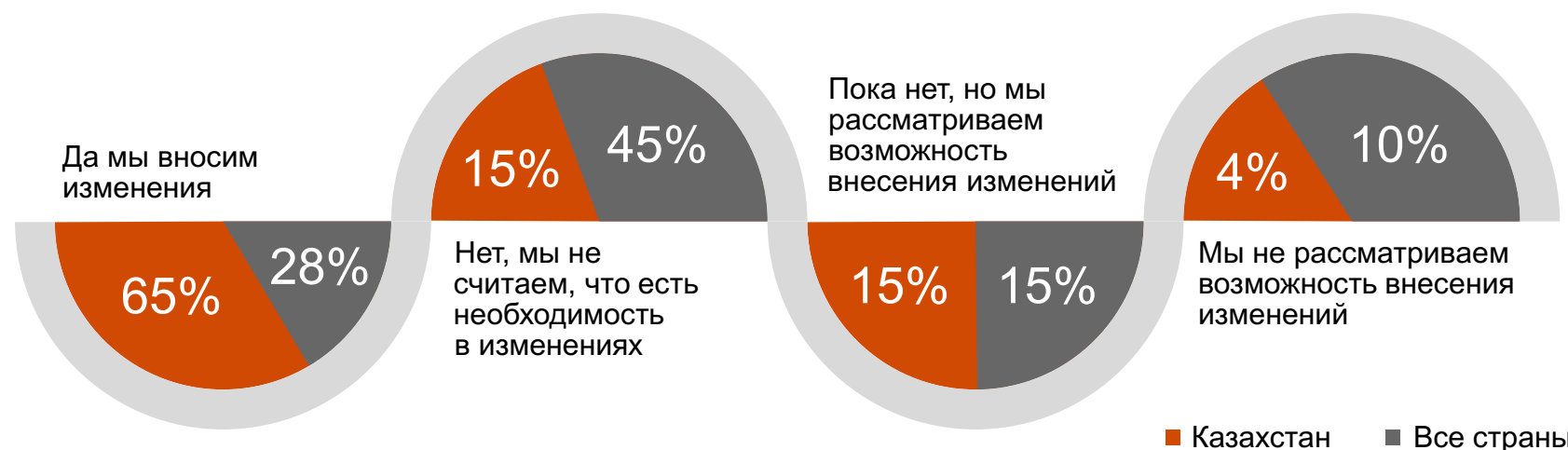
методом, на специальных автобусах через пропуска, и не было гарантий, что это все будет работать. В итоге для персонала мы сняли две гостиницы, санаторий и только одно общежитие, которое было предоставлено при поддержке акимата города. Выплачивалась 50-процентная надбавка тем, кто выходил работать. Дополнительные расходы в период закрытия города у нас составляли по 1 миллиону долларов в месяц по тому курсу, который был».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Наши цели по направлениям не изменились, но приоритетности и внимания стало больше. Например, на первое место я ставлю безопасность – мероприятия, которые мы проводим для обеспечения безопасности наших сотрудников. Второе – это психологическая безопасность. Во время работы на удаленке, не имея возможности частично путешествовать, очень важно, чтобы люди знали, что происходит, видели своих коллег и руководителей. Ерігос глобально проводит оценку вовлеченности сотрудников, и у нас получилось так, что уровень вовлеченности в этом году выше, чем даже до ковида.

Частично это произошло из-за того, что некоторые мероприятия мы уже планировали, вне зависимости от ситуации, связанной с пандемией. Некоторые мероприятия мы добавили, создали поводы для общения, проводя регулярные собрания, где сотрудники просто рассказывают о себе. Следующее – это рост продаж, повышение эффективности и автоматизация. Я бы не сказал, что пандемия ускорила диджитализацию в компании, так как заказчики, с которыми у нас есть проекты по сервису в области диджитализации, уже работали до пандемии. В нашей компании уже были все инструменты, и сейчас мы их просто используем более интенсивно».

**Михаил Балычев**  
Эпирок



ТЕМА

Цели компаний сегодня и необходимость внесения коррективов

«Цель организации – мы предоставляем людям возможность получать здоровье, соответствующее запросам премиального сегмента. У нас большой спектр фитнес-услуг, в связи с пандемией мы его расширили, улучшили сервис и качество. С первых дней пандемии мы начали транслировать видеоуроки для всех казахстанцев. Когда схлынула первая волна заболеваемости COVID-19, появились выздоровевшие, им нужна была реабилитация. Мы записали огромное количество видеопрограмм по реабилитации не только физической, но и психологической. Их начали репостить Министерство здравоохранения, Министерство культуры и спорта, телеканал «Казспорт». Лично я давно веду на радиостанции Business FM передачу о спорте и обо всем, что связано со спортом, в том числе о бизнесе в спортивной отрасли».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Цель сейчас трансформируется, так как неопределенность будущего зашкаливает. Ставить какие-то конкретные цели становится все сложнее. Они становятся более абстрактными, но в конечном счете у нас есть большой ориентир – это служение народу через стратегию развития сельских территорий, и по сути мы перешли от стратегии к предназначению и миссии».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Сегодня формируется миссия компании. Мы хотели бы объединить девелоперов между собой, потому что несмотря на конкуренцию, нам необходимо делиться информацией, оценивать себя на рынке, привлекать иностранных инвесторов для формирования логичного и прозрачного бенчмаркинга. Все сделки по продаже недвижимости, осуществляемые в Казахстане, нерыночные. Сейчас мы усиленно работаем над формированием рейтинга ТРЦ. Для этого необходимо классифицировать ТРЦ, взять их определенные показатели, сформировать

хотя бы первичные данные. У нас есть договоренности с двумя крупными игроками, с еще одним соглашением в процессе подписания, но когда будет покрыто 70% рынка, мы ожидаем, что он тоже присоединится. Мы не хотим получать конфиденциальные данные, но, например, средняя ставка по ТРЦ – это важный показатель, который рынок должен знать. Мы подготовили девелоперов, объяснили им, что эта информация потребуется любому инвестору. Все это даст аналитику, на основе которой каждый владелец ТРЦ предпримет шаги, которые в итоге пойдут на пользу его потребителю, и он будет получать то, чего хочет».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Поскольку у меня несколько компаний, то и цели у них разные. Поскольку значительная часть деятельности связана с медиа, для себя я давно проработал систему ценностей, которую я намерен развивать. Я хочу, чтобы мы создавали медиа, которые помогают развиваться гражданам страны и Казахстану, делают Казахстан более свободным, более безопасным, либеральным. Если мы как масс-медиа можем добиться этого, то мы выполняем свою работу. У каждой медийной компании есть свои задачи. У радиостанции Business FM – повышать свой рейтинг, больше зарабатывать; у журнала Forbes Kazakhstan и сайта Forbes.kz – расширять аудиторию. Но главная миссия больше, чем зарабатывание денег. Она заключается в том, чтобы улучшать жизнь людей, давать возможность людям совершенствоваться и улучшать свою жизнь».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Цели и стратегии нашей компании не сильно менялись, но был дан курс на ускорение и приоритизацию задач. Наши цели – это цифровизация услуг и процессов, развитие мобильных приложений, цифровизация процесса оценки рисков. Мы все это ускорили, произошел пересмотр графиков выполнения и методов работы.

Однозначно COVID-19 внес и будет вносить коррективы в миссию и видение нашей группы. Помимо того, что в банковской сфере мы являемся крупнейшим работодателем и обслуживаем большую часть социально-чувствительного населения, мы также смотрим на то, что мы можем делать еще на систематической постоянной основе для общества в целом. В прошлом году мы выпустили наш первый ESG отчет за 2019 год. Очень внимательно относимся к этому. Для нас важно не только изменить ежедневные привычки нас самих и всех сотрудников, но и правильно помогать обществу и нести философию сохранения и бережного отношения к окружающей среде и своей жизни. COVID-19 дал всему миру такой толчок, когда всем и каждому пришлось пересмотреть свои ценности. На данный момент мы уже многое поменяли в наших внутренних политиках с точки зрения непрерывности, например, функционалы, графики дистанционной работы и компенсации».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Цель организации – трансформация, которую мы начали еще в 2019 году, но были вынуждены отложить из-за того, что появились новые вызовы. Мы давно увидели хорошие перспективы слияния двух компаний внутри одной команды, поняли, что это даст синергетический эффект. А главное, что для конечного потребителя это даст гораздо больше возможностей, поскольку из двух компаний вырастет кредитный маркетплейс, который по принципу одного окна может удовлетворить более широкий спектр потребностей. Наша цель на этот год – осуществить этот проект».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«У нас есть общая, глобальная стратегия – электроэнергия должна быть доступна всем, и мы готовы предложить энергоэффективные решения. Важно правильно использовать ресурсы. Если говорить про локальную цель, то мы хотим

применять все наши энергоэффективные решения в Казахстане и объяснять заказчикам, для чего они нужны. Доступ к электроэнергии в Казахстане не проблема, потому что она есть везде, а вот как она расходуется, эффективно или нет, вот это для нас задача. «Умный дом», «умное здание», «умный город», «умное предприятие», планирование – у нас для этого все есть, и мы хотим заказчикам доносить и продавать именно передовые решения. Конечно, мы вносим изменения. Мы сотрудничаем с институтами, проводим вебинары и поддерживаем фонды. У нас есть решение «умный госпиталь», которое в Казахстане тоже было абсолютно не востребовано до недавнего времени, а сейчас это очень интересно. Оно может сделать комфортным и энергоэффективным пребывание пациента в госпитале. То есть когда пациент находится в операционной, создаются определенные управляемые условия микроклимата. Если не проводится операция, то помещение приводится в состояние ожидания. Поддерживается нужная влажность, отопление и освещение сводятся к минимуму. Все это раньше делалось вручную, сейчас есть возможность все обеспечивать комплексно на уровне госпиталя. Эти решения у нас были и есть, а сейчас они стали востребованы».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик





## ТЕМА

### Цели компаний сегодня и необходимость внесения коррективов

«Наша цель не изменилась, потому что кризисы приходят и уходят. Только за мои годы в Mars я пережил 5 кризисов, а я еще совсем не старый человек. За время существования компании Mars, с 1911 года были и войны, и другие большие кризисы, сравнимые с пандемией, которую мы переживаем сейчас. Корпорация формирует цель на долгие годы, поэтому кризис одного или двух лет вряд ли может ее поменять. Будущее начинается с того, как мы ведем бизнес сегодня. У нас есть пять принципов, один из них – принцип взаимовыгодности. Мы работаем в огромном количестве стран, мы не хотим просто извлекать выгоду исключительно для самих себя, а хотим приносить выгоду для других – партнеров, клиентов, потребителей и государства. Для нас принцип взаимовыгодности очень важен, особенно когда дело касается вопросов, связанных с сообществом. Работая в Казахстане, мы уделяем большое внимание вопросам социальной ответственности. В прошлом году мы поддержали волонтеров, медиков и нуждающиеся семьи. Так как мы работаем еще с кормами для домашних животных, нас очень беспокоит большое количество бездомных собак и кошек. Мы работаем с приютами и поддерживаем инициативы, приглашающие людей забирать животных из приютов. То есть мы хотим в стране, где мы работаем, быть ответственной корпорацией. Мы руководствуемся принципом, что будущее начинается с того, как мы ведем бизнес сегодня».

**Михаил Базанов**  
Mars Казахстан

«Фокус нашей организации на сегодня – расширение зоны покрытия и улучшение его качества. В такой момент, который мы все пережили в 2020 году, произошла переоценка роли мобильного оператора. Конечно, были жалобы, но все же сотрудники многих организаций перешли на удаленную работу, 90% школьников и 100% студентов учились дистанционно. Другой вопрос, как работали платформы, какой был контент, как адаптировались преподаватели и ученики, но connectivity была. Если бы в этой ситуации операторы не справились с

нагрузкой, как это произошло в некоторых европейских странах, все было бы намного хуже. Сейчас мы уделяем больше внимания тому, чтобы обеспечить непрерывность connectivity. Мы превратились из частного бизнеса, который зарабатывает деньги, в бизнес не только социально ответственный, но и социально обязанный. Если абонентов не устраивает качество связи от Beeline, то мы обязаны решить этот вопрос и предоставить связь надлежащего качества».

**Евгений Настрадаин**  
Beeline Казахстан

«Буквально недавно я вносил изменения в стратегию развития компании. Мы прошли через пандемию, поэтому пришлось в рамках приближающегося года внести некоторые изменения в бизнес-планы. Цели у нас остались прежними – усиление позиции компании по продвижению услуг и комплексных решений «под ключ». Мы будем проактивно принимать участие в обеспечении нашими решениями программ по цифровой трансформации, электронной коммерции и автоматизации. Наверное, мы попробуем поискать некоторые решения в области искусственного интеллекта и роботизации, попытаемся принять участие в НИОКР. Также планируем улучшить систему проектного управления в компании, бизнес-процессы и оптимизировать расходы. Самая важная для нас цель – быть в числе первых трех лидирующих компаний-интеграторов».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Сегодня нужно плавно трансформироваться, чтобы бизнес стал устойчивым за счет логистики, доставки и цифровизации. Мы хотим делать весь сервис самостоятельно от начала до конца и перестроиться под растущий бизнес доставки. Сейчас мы строим не только рестораны, но и дарк китчены. Если разобрать категорию «самые доставляемые продукты», в топ-5 войдут бургеры, жареная курица, пицца, суши. Мы во всех категориях присутствуем. Del Para, например, есть по всему городу, и мы

можем позволить себе развозить пиццу из ресторанов. А в случае с бургерами мы строим дарк китчены в тех районах, где мы не присутствуем, чтобы развозить оттуда. Доставке будет уделено основное внимание. Мне нужно, чтобы в большей части города мы укладывались в 40 минут, поэтому мы должны уплотняться».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Цель нашей организации сегодня – обеспечить как можно более широкий доступ к инновационным лекарственным препаратам пациентам Казахстана. Важная задача в достижении этой цели – предоставление доступа в более короткие сроки. В Казахстане среднее время с момента регистрации продукта до его появления на рынке составляет два года, при этом в других странах это год, не более. Да, мы вносим изменения. Мы работаем не только над производством инновационных препаратов, но и над разработкой сервисов и решений для врачей и пациентов, которые будут помогать достигать целей терапии. В этом мы видим свою миссию и вклад в борьбу с неинфекционными заболеваниями и снижение смертности от этих заболеваний, куда входят сахарный диабет и сердечно-сосудистые заболевания».

**Виталий Быстрыюков**  
Санофи Казахстан

«Цель нашей организации сегодня – улучшить коммуникацию и понимание между людьми, экономиками, регионами и странами. Мы являемся посредником в социальной сфере и торговле. Я считаю, что наш бизнес устраняет границы и барьеры между людьми. Так много исторических трагедий рождается из недопонимания между людьми, и наоборот, значительные исторические достижения являются результатом сотрудничества. Когда речь идет о контактах между людьми, городами, регионами и странами, я являюсь твердым противником границ. Единое целое намного больше, чем сумма частей. Как коллективы людей и

человечество мы добиваемся успеха. Я всегда чувствовал, что авиакомпании занимаются именно этим. Каждый день у нас бывает утренний звонок, и я насчитываю 16 человек разных национальностей, которые работают в разных подразделениях компании. Этот общий и объединенный опыт может быть только положительным. Нам повезло, что Казахстан и люди, населяющие эту землю, имеют сильные традиции открытости».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Раньше была тенденция ставить во главу угла интересы акционеров, теперь в приоритете интересы стейкхолдеров, а это понятие включает более широкий круг лиц. На мой взгляд, необходимо найти баланс между этими составляющими. Мы хотим быть успешной компанией в успешном обществе, потому что вне общества существовать невозможно. В результате кризиса, вызванного пандемией COVID-19, мы рассматриваем возможность внесения изменений в цели нашей организации для лучшего отражения ее роли в обществе. Как пример, существует возможность использования меди как поверхности-антисептика для борьбы с внутрибольничными инфекциями и вирусами. Сегодня такая возможность достаточно активно обсуждается, хотя это и недешево. В больницах медь может использоваться для производства дверных ручек, ручек кроватей и других контактных поверхностей. Медь благодаря своим антисептическим свойствам не требует дополнительной дезинфекции и прекрасно справляется с различными инфекциями».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

## ТЕМА

### Цели компаний сегодня и необходимость внесения коррективов

«Мы в фазе роста, и для нас главное – сохранить потенциал, который у нас есть и преобразовать структуру таким образом, чтобы мы могли сохранить тенденцию роста. Сейчас, если ничего не менять, будет регресс. Цель – получить более гибкую структуру, которая может быстро реагировать на изменения. Мы не хотим делать ее громоздкой. В больших организациях очень сложно принимаются решения, много бюрократии — это реально ухудшает показатели компании, эффективность и маржинальность. Люди долго принимают решения, и мы не хотим идти по этому пути, мы хотим сохранить оперативное принятие решений, но максимально структурировать процессы, чтобы это было логично по отношению к нашим объемам и планам».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«В деньгах это было не очень много, но мы обеспечили продуктами несколько больниц – их изолировали на карантин, отселили в какие-то санатории. Мы организовали совместно с ассоциацией семейных врачей несколько поставок. Недавно, перед новым годом была другая инициатива – дарили сертификаты примерно ста врачам скорой помощи. Они попросили, чтобы мы сделали им сертификаты на продукты, мы сделали и добавили от себя несколько десятков сертификатов. Мы сами пока не очень большие, поэтому по мере возможностей помогаем».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

«Знаете, мы не пишем миссии, мы работаем в поле. Мы с коллегами очень плотно занимались проблемами пандемии. Помимо того, что мы финансово помогали, мы старались оказать и организационную помощь, а она намного важнее, чем финансовая. Мы помогали городскому штабу, были внутри всего процесса, видели бардак, который там был, помогали его устранить и направить работу в правильное русло. Это не просто коррективы, которые мы внесли в цели нашей организации, мы с

коллегами всегда занимаем очень активную позицию и тратим на это много времени».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«Да, мы вносим изменения. Мы оказывали помощь многим государственным и негосударственным структурам. Мы должны быть не просто «продавцами антисептиков», мы стараемся быть социально ориентированными и ответственными. Мы – завод и продаем свою продукцию более 10 лет, это не было быстрой переориентацией бизнеса во время коронавирусного кризиса. Антисептики это только один из пяти наших видов деятельности. Мы не завышали цены, а только увеличивали мощности во время пандемии».

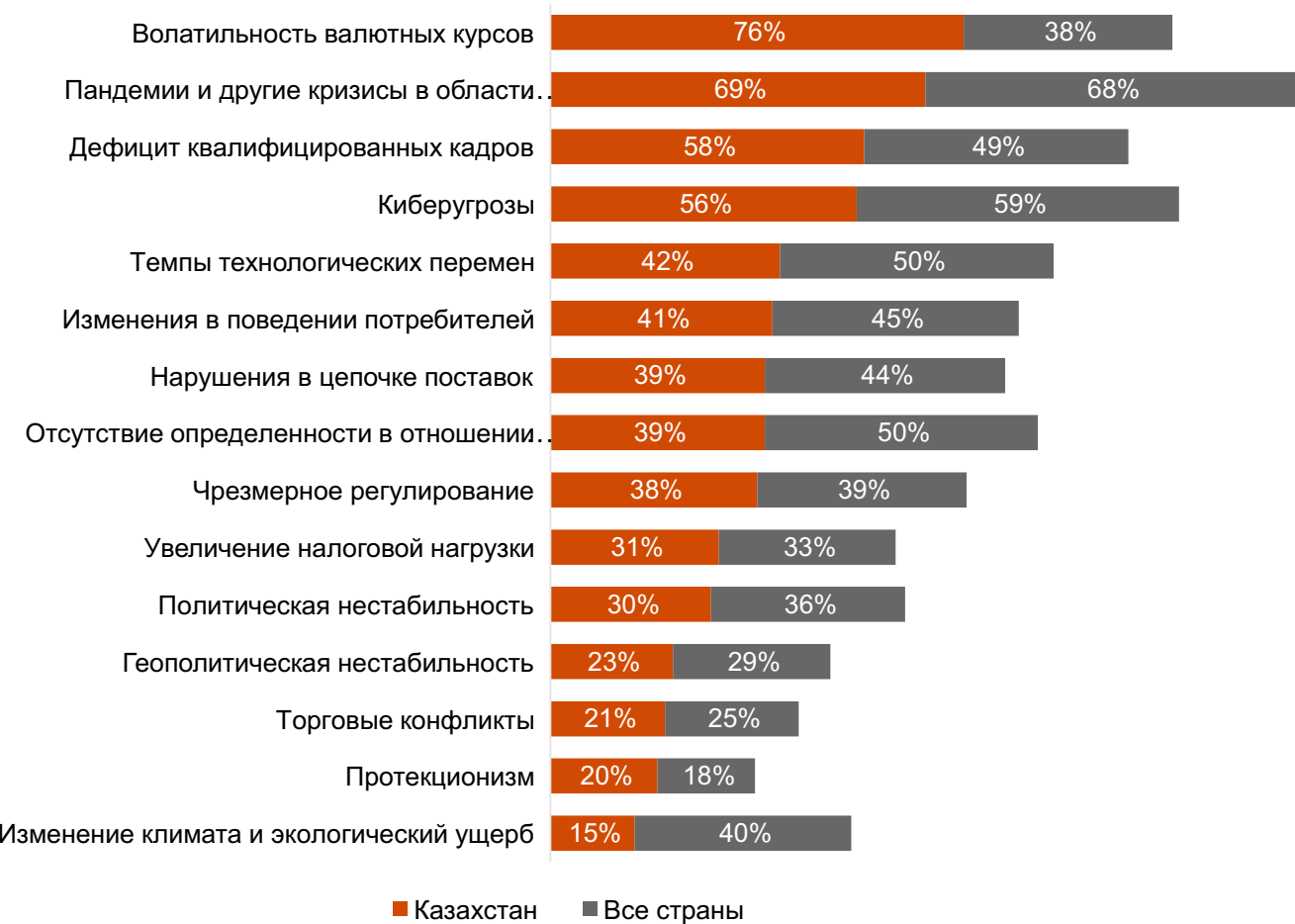
**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг





ТЕМА

Аспекты, отраженные в стратегии по управлению рисками и переоценка



«Наша оценка рисков – это живой документ, и по мере того как мы чему-то научились, мы это в нем сразу же отражаем. Волатильность валютных курсов отражена. Это связано с тем, что у нас цены зафиксированы в долларах и в евро, и когда мы поставляем запчасти, у нас есть условия, согласованные с заказчиками. У нас были контракты, которые предусматривали хеджирование на момент отгрузки и на момент оплаты. Соответственно, за 30-90 дней с момента отгрузки товара до момента получения денег мы рискуем тем, что можем получить на 5-10-15-20 процентов меньше».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«У нас есть стратегия управления рисками, и теперь мы строим планы и закладываем бюджеты исходя из того, что будет, если пандемия продолжится. Для нас актуален вопрос дефицита кадров, и мы решаем его собственными силами – берем молодых специалистов и делаем из них профессионалов. Принимаем во внимание изменения в поведении потребителей, неважно, обусловлены ли они карантином или снижением доходов населения. Уделяем внимание сотрудничеству с партнерами в цепочке продаж или цепочке поставок. Мы стали более насторожены. Мы на берегу договариваемся со своими партнерами, что произойдет с нашими отношениями, рабочими и финансовыми, если возникнут риски, как в 2020 году в связи с пандемией. В нашем случае удалось договориться со всеми партнерами, все проявили понимание и участие, и ни один магазин не закрылся, период локдауна мы прошли относительно гладко, за что спасибо нашим партнерам. Но и мы, и они поняли, что теперь все вопросы надо оговаривать заранее».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«У нас были базовые сценарии для управления рисками в проекте — например, что делать, если что-то не так пойдет с технической стабильностью, или какие действия предпринимать, если падают показатели и т.д. К пандемии точно никто не готовился, но она подтолкнула к созданию нескольких сценариев развития событий. И сокращение персонала – самая последняя мера, к которой мы прибегнем, ведь наш основной ресурс и капитал – это люди».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Воздействие на экологию и климат отражены – мы обсуждаем полный цикл экологической доставки. Если в приложении выбрать кнопку зеленого цвета, вы можете оплатить условно 200 тенге сверху, а курьер заберет ваши пакеты и пластиковую упаковку, когда привезет вам еду. Мы планируем покупать электромобили для доставки и хотим, чтобы у нас был полный цикл переработки. Я считаю, это будет нашим конкурентным преимуществом, потому что агрегаторы, которые являются нашими конкурентами на рынке доставки, не могут себе такого позволить – у них слишком разные стандарты упаковки и процессов. У нас единый стандарт, соответственно, для нас это проще. В прошлом году мы ввели полную переработку по видам продукции наших отходов. У нас сейчас даже гости могут принести что-то в ресторан и сдать на переработку».

**Аскар Байтасов**  
ABR



«С начала пандемии мы начали автоматизировать многие процессы. Мы осознали, в какой степени зависим от «живых» печатей, подписей, и сейчас мы ожидаем беспрецедентный рост спроса на системы электронного документооборота. У нас автоматизируются многие процессы, касающиеся бэк-офиса, сопровождения нашего основного бизнеса».

Анна Дю  
Softline

«В своей работе мы столкнулись с трудностями, когда все перешли на удаленку. Наша служба поддержки в обычном режиме работала на стационарных компьютерах с двумя мониторами, с хорошим интернетом, при этом работа была посменная, то есть разные люди работали за одними и теми же компьютерами. Нам пришлось часть компьютеров развезти сотрудникам по домам, кто-то работал со своих ноутбуков – в итоге вся служба поддержки перестроилась на работу из дома. Возникли сложности с подготовкой курьеров, которых мы обычно обучали в офисе. В итоге мы полностью цифровизировали процесс обучения и тестирования, курьеры приходили в офис только для того, чтобы получить экипировку. Мы изменили процесс подключения новых ресторанов – стали делать это удаленно, используя Zoom, а планшет отправлять курьером. Все эти решения мы оставим и после того, как закончится карантин, потому что с ними работа стала намного эффективнее».

Алибек Есов  
Wolt

«Мы вообще не планировали, не прогнозировали и не думали, что может быть локдаун. Несмотря на это, мы были к нему готовы, потому что наши процессы происходят с использованием ERP систем (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия), мы пользуемся Microsoft-365 и давно удаленно работаем в Teams. Удаленка никаким образом не повлияла на нашу эффективность. У нас полностью оцифрованы все процессы продаж и поставок от линейного персонала до топ-менеджмента. И каждый ответственный профессионал на своем уровне обязательно должен тратить время на анализ рисков. А наша задача как акционеров и топ-менеджеров – акцентировать на этом внимание, чтобы никто ничего не проморгал».

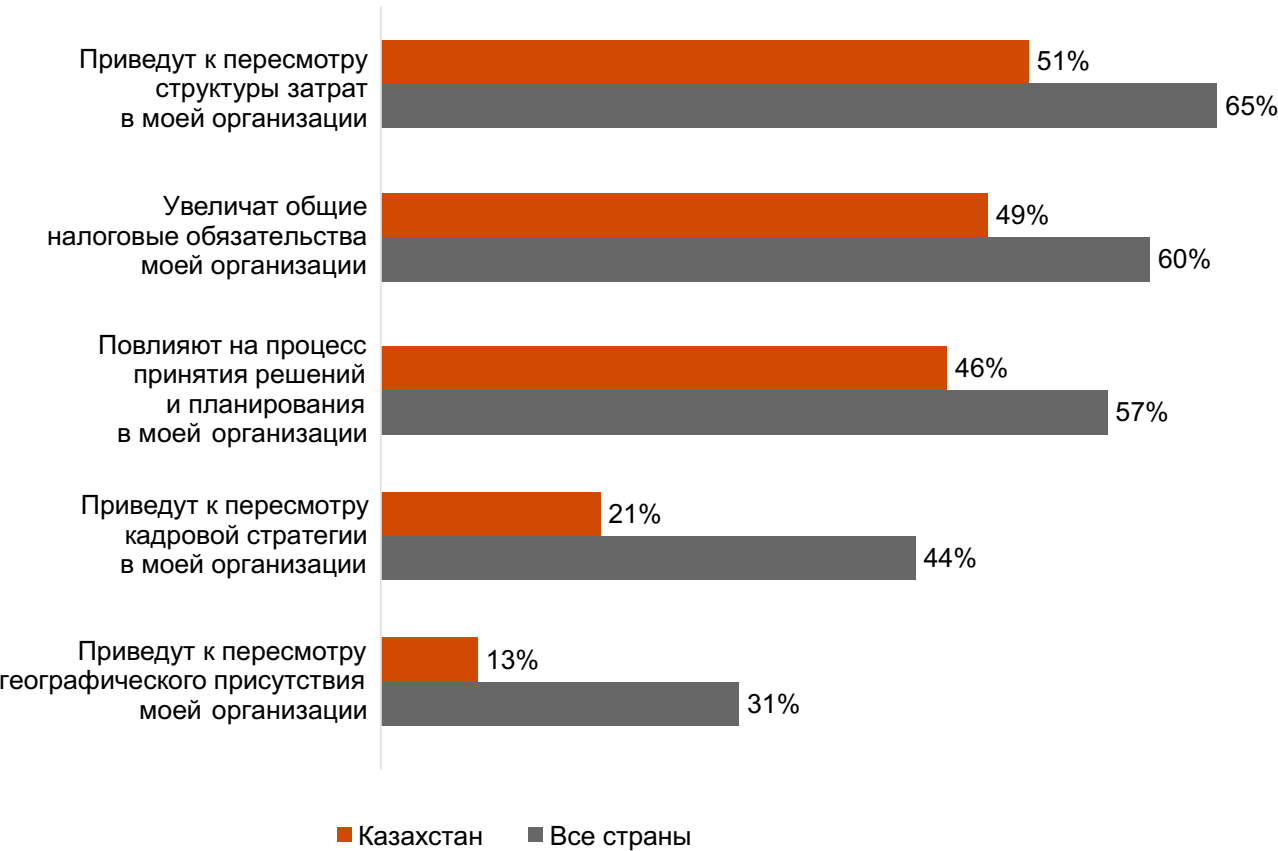
Раимбек Баталов  
Raimbek Group



ТЕМА

Реакция бизнеса в случае изменений в налоговой политике

В случае если в Казахстане произойдут изменения в налоговой политике, направленные на сдерживание роста государственного долга или поддержку экономики, большее число респондентов (51%), вероятно, пересмотрит структуру затрат в своих компаниях. 49% считают, что это приведет к увеличению общих налоговых обязательств частного бизнеса.



«Если исходить из той риторики, которую я слышу от Президента, то скорее это риторика демократа, чем республиканца, если проводить аналогии с Байденом и Трампом. Соответственно, это скорее должно привести к увеличению налоговой нагрузки на бизнес. Ситуация с пандемией сложная и, наверное, она к хорошему не приведет. Не то что бы это плохо или хорошо, может такое решение и благое, я сам как демократ в душе считаю, что это правильный ход. Но ситуативно всегда нужно двигаться контрциклами – если сейчас плохо, то нельзя повышать налоги. Пока я не вижу обязательств, которые сейчас на себя берет государство. Не думаю, что изменения в налоговой политике приведут к пересмотру географического присутствия моей организации. Миссия компании – служение народу Казахстана через развитие сельских территорий. Если мы будем уходить в другие юрисдикции, это точно не есть хорошо. Я все сделаю, чтобы остаться, но если конкурентное поле будет очень сложным, тогда вопрос будет – выжить или не выжить».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Я полностью согласен с тем, что изменения в налоговой политике, направленные на сдерживание роста государственного долга, увеличат общие налоговые обязательства нашей организации. Мы за то, чтобы менялись налоговые приоритеты в связи с обновленной экономической повесткой, но простое увеличение обязательств может оказывать депрессивное влияние на экономику. Нас сильно беспокоит неопределенность налоговой политики как в Казахстане, так и в регионе, в первую очередь в России и Кыргызстане. В Казахстане достаточно долгое время либеральная налоговая политика была основана на определенной структуре государственных доходов, связанных с природными ресурсами. В прошлом году мы увидели, что с ценами на нефть могут происходить невероятные вещи. В таких условиях планирование, основанное на не очень четком прогнозе, вызывает большой стресс у государства во всем, что касается управления государственным бюджетом. Поэтому я считаю, что ужесточение налогового режима увеличит наши налоговые обязательства, и нас это очень сильно беспокоит: мы работаем в обрабатывающем секторе, который требует вовлечения большого количества людских ресурсов, больших капиталовложений и огромного рабочего капитала, это быстрооборачиваемый бизнес. Наряду с налоговой нагрузкой по фонду оплаты труда на нас очень сильно влияют ставки НДС. Работая на рынке России, мы столкнулись с тем, что там ставка НДС выше, чем в Казахстане, и это влияет на экономические результаты и, как следствие, на рост нашего бизнеса там. Изменения в налоговой политике, направленные на сдерживание роста государственного долга, не приведут к радикальному пересмотру территориального присутствия, но приведут к пересмотру так называемого territory mix. Мы перераспределяем инвестиции. В тех странах, где налоговая нагрузка высока или есть неопределенность в налоговой политике, мы делаем среднесрочные инвестиции меньше, чем на тех рынках, где определенность выше. Соответственно, это влияет на процесс принятия решений и планирование в нашей организации. Согласен с тем, что изменения в налоговой политике приведут к пересмотру кадровой стратегии в моей организации. Если нагрузка на фонд оплаты труда высокая, то мы хотим быть уверенными, что наши сотрудники обладают ключевыми компетенциями, и мы можем нести эту нагрузку достойно. Если мы не считаем, что это компетенции ключевые, что мы можем быть не слишком эффективны даже в среднесрочном плане, мы стараемся покупать или заказывать необходимые услуги у других. Нас сильно беспокоят изменения в пенсионной реформе, изменения, касающиеся социальных налогов. Мы социально ответственная компания, и мы уже несем достаточно много расходов, связанных с социальной составляющей. Когда появляются дополнительные расходы, не оказывающие прямого влияния на социальную защиту наших сотрудников, это создает дополнительную нагрузку. Это приводит к пересмотру географического присутствия и структуры затрат в нашей организации».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

## ТЕМА

### Реакция бизнеса в случае изменений в налоговой политике

«Согласен, что изменения в налоговой политике, направленные на сдерживание роста государственного долга, увеличат общие налоговые обязательства нашей компании. Если государство будет решать вопрос сдерживания роста госдолга через увеличение налоговых обязательств, то, конечно, повлияет. Это большой и сложный вопрос, и многое в его решении зависит от подхода. Но какие бы меры ни предпринимались, проблему сдерживания роста государственного долга невозможно решить в одном электоральном цикле, так как в краткосрочном периоде это может отразиться очень негативно на экономике и благосостоянии граждан. В этом же году из-за корона-кризиса многие государства выбирают альтернативную политику количественного смягчения для стимулирования экономического роста, эмиссия новых денег идет постоянно. Это очень быстро помогает экономике, но никак не уменьшает государственный долг».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«В нашей стратегии на ближайшее время не заложено увеличение налоговых выплат. Вероятно, если это произойдет, то мы будем вынуждены адаптировать наши модели. Не думаю, что это повлияет на нашу кадровую стратегию, так как мы это уже проходили в России, когда существенно менялись социальные выплаты и теперь мы готовы к подобным переменам».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Изменения в налоговой политике не приведут к пересмотру географического присутствия, потому что нам неважно, как будет вести себя государство, мы все равно остаемся на рынке. То есть если мы исходим из того, что государство что-то делает в этом вопросе, то оно делает это для всех одинаково, без лоббирования чьих-то интересов. Мы работаем на рынке вместе с нашими конкурентами, мы остаемся, и для нас ничего не меняется».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«В соответствии с тем, что в разных странах наблюдается разная динамика развития экономики, все страны будут стремиться умеренно сдерживать рост государственного долга, что, возможно, повлияет на корректировку налоговой базы. Думаю, в целом изменения окажут благотворное влияние».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies





## ТЕМА

### Изменения в поведении потребителей

«В результате COVID-19 люди намного быстрее научились не просто покупать в онлайн, но и пользоваться широким спектром онлайн сервисов. Это способствовало снятию барьеров в сознании каждого, что пользоваться услугами онлайн удобно и безопасно. Даже более возрастные группы к этому относятся сейчас хорошо. Обычно очень сложно и долго менять культуру поведения. COVID-19 поспособствовал тому, что люди быстро поменяли поведение и перешли в онлайн. Это создает огромные дополнительные возможности для технологических компаний и для Kaspi.kz в частности».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«В нашем случае первое – это увеличение спроса на малый формат магазинов у дома, второе – это ценовая чувствительность. Сейчас цена играет большую роль, чем было раньше. Третье, конечно – интернет-магазины и электронная торговля».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«На первом месте – повышение спроса на высокие стандарты обслуживания и чистоту помещений, на втором – снижение спроса на проведение крупномасштабных мероприятий (соревнований, конвенций), на третьем – увеличение спроса на бесконтактное обслуживание. У нас есть алгоритм проведения «Алматы марафона», разработанный с учетом санитарных требований, согласованный с международной организацией по проведению забегов и марафонов. Но в Алматы мы не получили разрешения на его проведение, хотя в Шымкенте, например, санитарные врачи разрешили провести полумарафон и соревнования по штанге».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Главный фактор, который окажет наибольшее долгосрочное воздействие на нашу организацию – повышение спроса на интернет-магазины. В начале

2000-х я проходила обучение на курсах маркетинга в Германии, и один из профессоров еще тогда говорил нам, что компания, которая не имеет возможности продавать через сайт, растет на 30% меньше, чем компания, у которой есть сайт. В этом году мы видим бум продаж через сайты, социальные сети, сервисы доставки. Второй фактор – увеличение спроса на бесконтактное обслуживание, третий – снижение спроса на развлечения вне дома».

**Анна Дю**  
Softline

«Повышение спроса на высокие стандарты обслуживания и чистоту в магазинах. Посетители класса «средний», «средний+» очень внимательно относятся к этим вопросам. В период пандемии жители хотят, чтобы все было чисто, соответствовало санитарным нормам, и все были в масках. Они заботятся о себе и хотели бы, чтобы окружающие тоже заботились о близких. В Алматы и Нур-Султане люди требуют соблюдения чистоты и санитарных норм. Мы установили на входе в наши объекты специальные бесконтактные тепловизоры для измерения температуры. Если в ТРЦ придет человек с повышенной температурой, он не сможет попасть внутрь – ему либо придется уйти самому, либо мы будем вынуждены вызвать бригаду скорой помощи. С одной стороны, эта мера может показаться довольно жесткой, но с другой – мы не можем рисковать».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Если говорить о способных повлиять на нашу компанию изменениях в поведении потребителей, то на первое место я бы поставил рост спроса на электронную торговлю. Дело не в том, что интернет-магазины вошли в моду, а в том, что в их пользу играет множество факторов: удобство, ценовая политика, минимум контактов (с точки зрения соблюдения санитарных норм этот формат более предпочтителен, чем посещение обычных магазинов), снижение операционных расходов за

счёт сокращения цепочки доставки товара. Фактически электронная коммерция – это и есть новый modern trade, современный формат работы. Мы увидели, что потребители сегодня больше заботятся о качестве жизни и фокусируются на потреблении здоровых продуктов, это очень серьезная перемена в поведении потребителей. Изменились и сами ретейлеры, они стали более чувствительны к соблюдению стандартов обслуживания, санитарных стандартов внутри магазина. Около половины нашего розничного товарооборота приходится на небольшие семейные магазины, и традиционно именно там хорошая клиентоориентированность сочеталась с низким качеством торговых стандартов, несоблюдением тех же санитарных норм. Но сегодня мы видим, что ситуация стала меняться, особенно в связи с приходом сетевых игроков в сегмент магазинов у дома».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Я думаю, что наибольшее долгосрочное влияние в первую очередь окажет повышение спроса на основные потребительские товары местного производства, далее – снижение спроса на прием пищи вне дома и повышение спроса на интернет-магазины. Развитие электронной коммерции для нас – это стратегическая задача. Мы хотим начать работать со своей электронной площадкой, для того чтобы иметь возможность доставлять продукты самостоятельно. Сейчас мы уже сотрудничаем через дистрибьюторов, а где-то напрямую со многими электронными площадками. Также вы можете заметить, многие современные форматы торговли очень быстро среагировали, и у них есть или появились интернет-магазины».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Во-первых, это снижение спроса на оплату наличными и повышение спроса на онлайн покупки и обслуживание – это операционные изменения,

которые задела практически всех, и банки в том числе. Еще мы зафиксировали повышение спроса на наши вклады, как для физических, так и для юридических лиц. У ВТБ высокий кредитный рейтинг, и в период экономического спада к нам пришли депозиторы, которые заинтересованы в сохранности своих средств и надежности банка».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«В последнее время много государственных услуг уходит в онлайн, и мы видим, что на наши процессы это тоже влияет. Мы можем делать более сложные продукты, чтобы, например, человек мог оформить машину онлайн, а номера получить по почте».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



ТЕМА

Куда бизнес будет инвестировать капитал в перспективе трех лет



«Умеренно увеличим инвестиции в цифровую трансформацию. Для нас основной вызов в том, что бизнес очень быстро растет, растет количество транзакций, и в рамках наших IT-решений очень выросла нагрузка. Когда бизнес ежегодно растет больше чем вдвое, стабильность систем подвергается серьезному испытанию. Улучшение IT-систем, повышение их стабильности, умение справляться с большим количеством данных – это то, в направлении чего мы сейчас работаем. Нам хотелось бы увеличить инвестиции в экологическую составляющую, но пока в Казахстане конкретных планов на этот счет нет. Наши курьеры – свободные агенты, мы не можем заставить их пересесть на экологичный транспорт, хотя, в принципе, можем мотивировать их на этот шаг. Упаковку делают рестораны, но мы можем рекомендовать поставщиков более экологичной упаковки, что мы и делаем. Но экологичная упаковка

дороже, а это уже скажется на ценовой политике. Мы думали о том, можем ли мы организовать сбор использованных контейнеров и сдавать их на переработку, но остается открытым вопрос инфраструктуры. Пока конкретных планов нет, но сбор упаковки может стать первым очевидным шагом в этом направлении. На глобальном уровне компания намерена реализовать инициативу Carbon Neutral, направленную на сокращение вредных выбросов в атмосферу, эта инициатива уже значится в стратегических планах на 2021 год. В нашем офисе в Алматы мы сортируем мусор, отдаем его на переработку».

Алибек Есов  
Wolt



## ТЕМА

### Куда бизнес будет инвестировать капитал в перспективе трех лет

«Мы значительно увеличиваем инвестиции в кибербезопасность и конфиденциальность данных. Появляются очень опасные методы кибератак. Самый опасный, который может быть для любого бизнеса – это перехват доступа к серверу злоумышленниками. Такие кибератаки осуществляются на крупнейшие мировые компании. Хакеры заходят на сервер, шифруют все данные, а потом шантажируют. Онлайн бизнес – это бизнес в интернете, то есть весь код, который ты писал, все данные пользователей, балансы и контент могут быть в руках мошенников. Если код, который писался годами, будет зашифрован в один момент, и не будет возможности обратиться к копиям, то выбора просто не останется – сколько скажут, столько и заплатишь. Например, стоимость бизнеса составляет 70 миллионов, мошенники попросят заплатить 10 миллионов, в результате получается – либо 0, либо 60. Не все до конца понимают опасность – это одна из главных проблем и угроз».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Кибербезопасность и конфиденциальность данных – умеренно увеличить инвестиции. Мы входим в топ-3 компаний индустриального сектора по соответствию требованиям кибербезопасности. Обогнали всех, кто был рядом. Значительно планируем увеличить инвестиции в реструктуризацию цепочек поставок. Пандемия наложила сильный отпечаток – необходимо больше локализации и гибкости в поставках. Мы, например, в прошлом году открыли с нашим партнером, «ДИМ строим» производство преобразователей частоты большой мощности, нашли хороший момент для синергии. Крупные компании строятся по хабовой системе, когда все свозится в один логистический центр со всех заводов, а потом развозится по потребителям. И здесь как раз коронавирус показал, что если этот хаб находится, например, в Китае, очень тяжело оттуда что-то достать, если Китай закрывается. Поэтому пытаемся создать децентрализованную систему и напрямую везти продукцию в Казахстан с заводов. Устойчивое развитие и инициативы в области ESG – умеренно

увеличить инвестиции. У нас есть Sustainability Report, который мы глобально делаем каждый год. Мы всем этим правилам соответствуем. Например, наши заводы переходят на CO<sub>2</sub>-нейтральность, и для этого есть целая программа. Как подтверждение моих слов, Schneider Electric возглавила рейтинг самых социально ответственных компаний мира по версии исследовательской компании Corporate Knights».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«НИОКР и инновации в новых продуктах. Появляются новые продукты, например, растительное мясо, которое по вкусу очень близко к натуральному, и нам наверняка придется работать с ним. Такие инновации в любом случае будут внедряться в ресторанный бизнес, и мы будем умеренно увеличивать бюджеты на эту статью затрат».

**Юрий Негодчук**  
Сети ресторанов: «BAO noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Инвестирование в область реструктуризации цепочек поставок – умеренно увеличить. Так как мы выходим в регионы, мы «пересаживаемся» на более крупных поставщиков. Если раньше мы могли себе позволить работать в Алматы с мелкими поставщиками, то из-за того, что масштаб растет, меняется структура».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Мы ставим себе KPI в области устойчивого развития, инициатив ESG и отчитываемся по ним, планируем умеренно увеличить инвестиции. Сюда входит снижение выбросов, энергозатраты и индекс диверсификации. Если говорить об инициативах, которые мы сейчас реализуем, то мы смотрим на то, чтобы увеличить индекс вовлеченности количества женщин, работающих в нашей компании. У нас достаточно много женщин в офисе, на руководящих позициях 50 на 50, но мы верим, что они могут

работать и по техническим специальностям. Это добавит нам большую ценность как компании. Совместно с заказчиками мы работаем над тем, чтобы вовлеченность специалистов-женщин именно в технические, сервисные моменты была выше. Я сторонник этого и верю в то, что это улучшит нашу эффективность и климат внутри компании».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Инвестирование в устойчивое развитие и инициативы в области ESG. В стратегии развития мы этой аббревиатуре (ESG) обеспечили место в работе по стоимости компании, то есть у нее одно из ключевых мест в обеспечении хорошего мультипликатора. Мы над этим очень плотно работаем, думаем. Так как деятельность в направлении ESG очень сильно сопряжена с нашим предназначением, миссией, особенно что касается развития местного сообщества и местных производств, для нас это одна из самых важных областей сейчас».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Мы планируем значительно увеличить инвестиции в устойчивое развитие и инициативы в области ESG. На новом заводе мы стараемся совместно с компанией Tetra Pak предусмотреть многие аспекты этого вопроса. Они делают наш проект, и мы действительно на практике эту часть реализовываем и имеем стратегию. На самом деле это даже выгодно, другой вопрос – это требует немалых инвестиций и окупается не за один день. Тем не менее, тарифы растут, соответственно, мы с экологической и экономической точки зрения это поддерживаем».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«С 2019 года мы уже двигались в направлении устойчивого развития, а на 2021 год у нас запланированы большие инициативы. На наших пакетах уже появились надписи – «сдайте пластик в

переработку», но пока мы думаем, каким образом собирать их в Казахстане. В России гораздо больше различных перерабатывающих фабрик и возможностей, но мы этот вопрос решаем. Мы не рассматриваем подход «только consciousness и больше ничего другого», у нас представлено несколько брендов, которые выпускают свои линии «осознанного потребления». Более того, на нашей платформе в России уже появился раздел, где вы можете видеть товары с сертификатами Natural и Organic и товары из переработанного материала, скоро он появится и в Казахстане».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«В Казахстане мы работаем с фондом «Красный полумесяц» и приютами для животных, а также у нас есть большое количество опытных сотрудников, которые могут на добровольной основе помогать людям, не имеющим доступа к хорошему образованию. Есть определенная программа вместе с нашими партнерами по социальным инициативам. По поводу окружающей среды и устойчивого развития мы сейчас только ищем ту программу, в которую мы хотели бы войти. Пока не могу ее назвать, но это цель на ближайшие месяцы – найти партнера, программу и тоже вкладываться в эту область».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«В начале ковидного кризиса были проблемы с цепочками поставок. Не мы решили эту проблему, там в целом все как-то организовалось. В первые дни без каких-либо правил поставили блокпосты, а у многих компаний, местных производителей, часть сотрудников живет в области, и они не смогли выйти на работу, «газели» не могли проезжать. Мы это ощущали на себе, потом все вроде бы урегулировали муниципальные власти».

**Алексей Ли**  
Arbuz.kz

# Кадровый потенциал и трансформация

ТЕМА

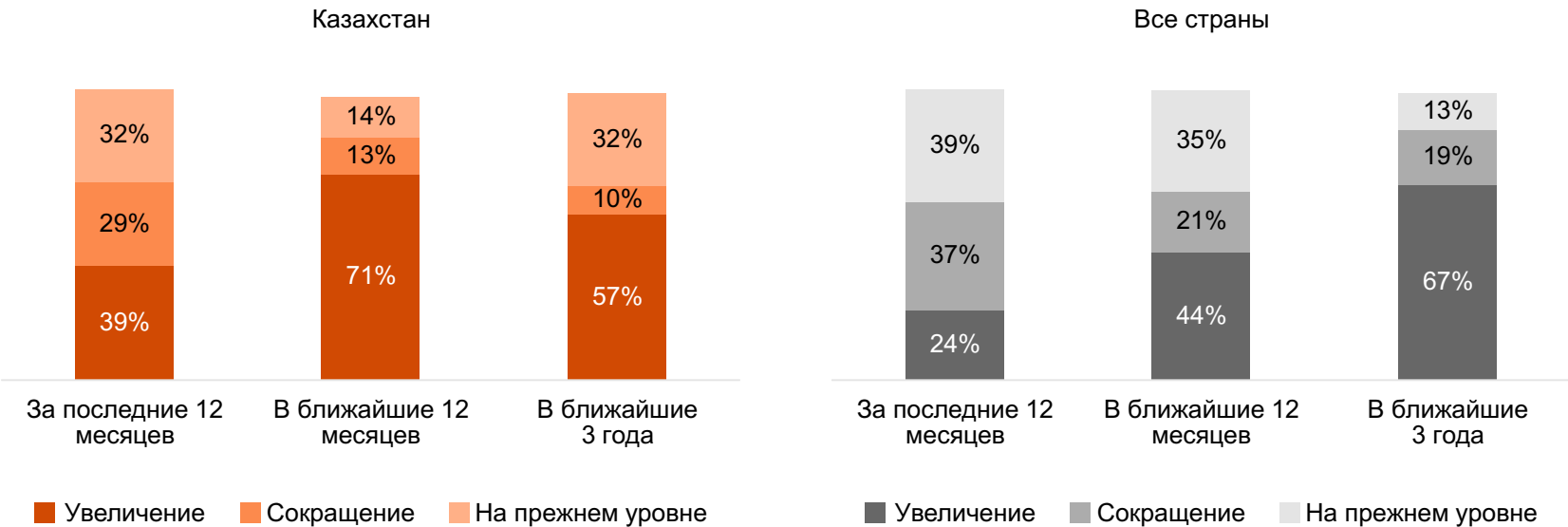
Изменения в численности персонала и планы на будущее

Кадровый потенциал в 2020 году был одним из наиболее острых вопросов для представителей частного бизнеса во всем мире. Начавшаяся в начале года пандемия спровоцировала руководителей на решительные действия для сохранения численности персонала. Интересно, что по результатам исследования в мире бизнесмены больше сохранили персонал на прежнем уровне (39%), чем увеличили (24%) или сократили (37%), тогда как в Казахстане большее число CEO увеличило (39%) персонал в 2020 году. О сокращении своего штата рассказали 29% предпринимателей. Но важно отметить, что по мнению большинства, это вызвано автоматизацией и уменьшением числа сотрудников во фронте. В перспективе года значительное число локальных руководителей (71%) настроено более оптимистично в сравнении с глобальными коллегами (44%) и ожидают увеличения количества сотрудников, в основном в IT-направлениях.

«Отвечая на вопрос – мы не увольняли людей из-за COVID-19. Что касается дальнейших планов, то однозначно из-за оптимизации процессов и роста цифровизации будут переброски среди персонала. Но с учетом нашей стратегии роста мы пока не планируем уменьшения численности, в перспективе трех лет, скорее, это рост персонала, так как бизнес становится больше, и различные бизнес-направления требуют специализированных команд. Конечно, какие-то бэк-функции или казначейство мы можем централизовать. Хотел также отметить, что один месяц простоя всей группы обходится в 3,5 млн долларов. После первого месяца мы начали по очереди запускать предприятия, и эффективность управленческой команды была для нас главным приоритетом. Мониторинг и контроль ситуации с COVID-19 внутри группы теперь наша ежедневная задача. На основании этой информации принимали и принимаем решения. При этом центральный офис работает непрерывно. Если бы мы остановили работу всех предприятий на 4 месяца,

нам пришлось бы увольнять людей, но этого мы не могли допустить. На время жестких локдаунов мы поменяли стратегию выплат и создали стабилизационный внутренний фонд. Отправляли людей в законный отпуск, а после – в отпуск без содержания. Сотрудники получали государственную поддержку в размере 42500 тенге, и мы выплачивали дополнительно деньги всем нуждающимся из нашего фонда. Хочу отметить, что восхитился сознательностью своих сотрудников. Они отказывались от дополнительных выплат из стабилизационного фонда, чтобы компания выстояла, и они могли вернуться на работу.»

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан





## ТЕМА

# Изменения в численности персонала и планы на будущее

«Численность сотрудников у нас осталась на прежнем уровне и в перспективе года не изменится. Внутри головного банка у нас произошли сокращения и перераспределения по блокам, но мы выросли в IT-направлениях. Ожидаемая численность в течении 3 лет умеренно сократится за счет оптимизации и автоматизации процессов и потребительских/клиентских нужд».

**Умут Шаяхметова**

Народный Банк Казахстана

«Численность персонала умеренно сократилась. Мы не растем в количестве персонала, так как постоянно автоматизируем и повышаем эффективность работы. Более того, клиенты переходят в онлайн и активно пользуются нашим суперприложением. Поэтому количество сотрудников постепенно уменьшается, в первую очередь, во фронтальных подразделениях. Но мы считаем, что офлайн точки обслуживания клиентов все равно нужны, и большое количество наших отделений продолжит работу».

**Михаил Ломтадзе**

Kaspi.kz

«Общая численность персонала сократилась незначительно. Она снизилась с 5200 до 4800 человек. В первую очередь речь идет об иностранных пилотах. Таким образом, мы сохранили почти весь наш персонал, однако за этим стоит другая статистика, согласно которой персонал, который мы сохранили в регионе на уровне от 40% до 60%, не работал. Они получали половину зарплаты и не работали. На данный момент данная цифра снизилась до 25%. В следующие 12 месяцев мы ожидаем, что все наши сотрудники, которые не работали, вернуться. В ближайшие три года мы ожидаем рост числа работников».

**Питер Фостер**

Эйр Астана

«В нашей компании численность персонала сократилась на 20%. К сожалению, мы вынуждены сокращать людей по причине оцифровки и

оптимизации бизнес-процессов. Мы объединили два завода и открываем новые каналы сбыта, поэтому где-то продолжают сокращения, а где-то будет прирост. Если говорить о планах на перспективу, то в ближайшие 12 месяцев количество сотрудников еще сократится, а в ближайшие три года, наверное, останется на прежнем уровне или увеличится».

**Раимбек Баталов**

Raimbek Group

«Численность персонала за последний год значительно сократилась, примерно на 20-30%. Мы были вынуждены произвести сокращение персонала из-за корона-кризиса, но благодаря этому научились работать по-другому. Но в ближайшие 12 месяцев и три года, надеюсь, будем расти. При этом в наших планах увеличивать не торговую команду, а подразделение IT».

**Болатбек Оспанов**

Smart Satu

«Численность персонала за последние 12 месяцев умеренно увеличилась, умеренное увеличение продолжится в перспективе года и трех лет. Это связано с развитием компетенций в направлении IT, потому что мы выросли в части разработки – у нас почти 500 человек в IT-команде, три года назад их было 70. Добавление нового бизнеса, новых внутренних стартапов влечет рекрутинг. У нас есть своя программа рескиллинга. Это означает, что мы без отрыва от производства переобучаем сотрудников на новые должности, которые у нас появляются. Сегодня во внутренней школе IT и роботизации у нас обучаются 150 человек. Мы создаем условия, при которых люди, работающие на оптимизируемых должностях, смогут развиваться на новых позициях. В 2020 году, несмотря на пандемию, мы не только никого не сократили, но продолжали набирать сотрудников. Набрали 400 человек, многие из которых прошли все процедуры приема на работу в режиме онлайн. COVID-19 нам помог в плане изменения подхода к рабочему месту, мы перешли на модель Work from Anywhere, и сейчас

у нас работают люди из разных стран. Другой вопрос, что психологически не для всех удобен такой режим работы. Поэтому мы предоставили своим сотрудникам возможность работать в гибридном формате, даже оплатили абонементы в коворкинги тем сотрудникам, которым по разным причинам удобнее работать в офисе, хотя, думаю, когда пандемия закончится, нам всем предстоит думать над тем, как мотивировать людей вернуться в офис».

**Евгений Настрадаин**

Beeline Казахстан

«В прошлом году число сотрудников значительно увеличилось и будет продолжать расти. В марте 2020 года, с началом пандемии мы были в состоянии хаоса, поэтому мы проводили групповые собеседования. Народ был в шоке после введения карантина, они не понимали, на сколько они приходят – навсегда или через два месяца все кончится. Нам тоже было непонятно, кого набирать, зачем брать людей, которые через два месяца могут уйти. Когда проводились групповые собеседования и очень ускоренный набор, мы не всегда понимали мотивацию и качества кандидатов, поэтому на каком-то этапе был реальный беспорядок. Мы осознавали, что количество набранных сотрудников на определенных участках начинает превосходить количество «стареньких», и как пишут в классических книгах по бизнесу, это напрямую влияет на культуру и компанию. Все, что было плохо построено, начинает сыпаться. Был второй карантин, который нам также давал определенный всплеск заказов, но примерно после него все вернулось почти на прежние обороты. Поэтому, если говорить о процессном нормальном найме и подходе ко всем участкам, то мы только во втором полугодии начали выдыхать и нормально, системно это отстраивать. Сейчас у нас то, что называется модным словом «dark store», причем формат больших дарксторов, от двух-трех тысяч квадратных метров с типичным складским форматом и потолками от семи метров. Пока у нас не те масштабы, но в целом в формате новой экономики мы создаем рабочие места для курьеров и рабочих специальностей. При этом у нас

есть готовность обеспечивать нормальные рабочие места, в отличие от фуд-агрегаторов, которые стремятся максимально удешевить услуги, руководя армией ИП. Мы понимаем, что в идеале мы можем оперировать, но если конкуренция за курьеров будет усиливаться, то нам придется принять общие правила игры».

**Алексей Ли**

Arbuz.kz

«В прошлом году мы увеличили численность сотрудников на 700 человек, и общее число составило 3000. Мы планируем, что через 3 года у нас будет порядка 7000 человек, а в 2021 году мы еще тысячу добавим. Мы находимся в секторе птицеводства, переработки, поэтому ожидать какой-то революции в плане автоматизации здесь бессмысленно. Человеческая рабочая сила будет еще долгое время задействована. Я был на самых лучших американских, европейских заводах – все то же самое. Возможности для автоматизации пока небольшие, и вложения в оборудование и в людей несопоставимы. Даже там, где есть хорошее оборудование, позволяющее автоматизировать процессы, оно очень дорого стоит и его сложно окупить. Например, обвалка: когда курицу обваливают, снимают филе, и автомат дает на 1,5% меньше мяса, чем ручной труд. Если это умножаешь на объемы, то получаются миллионы долларов».

**Серик Толукпаев**

Aitas KZ, UKPF

«За последние 12 месяцев к нам присоединились около 800 человек. К концу 2019 года в «Астана Моторс» было чуть больше 1 800 сотрудников, в начале 2021 года – 2 600 человек. В нынешнем году мы планируем увеличить количество персонала до 5 000 человек, в ближайшие годы доведем численность персонала до 7 000 сотрудников».

**Бекнур Несипбаев**

Астана Моторс

## ТЕМА

# Изменения в численности персонала и планы на будущее

«В 2020 году численность персонала компании значительно выросла, такого же значительного увеличения мы ожидаем в 2021 году. В условиях кризиса компания растет на 15-20% в год, если все благополучно, мы растем ежегодно на 30% и более. Понятно, что этот рост невозможен без привлечения персонала. Каждый новый человек вносит свой вклад в развитие нашего бизнеса. Мы в любом случае будем расти. Из-за пандемии во многих компаниях произошли сокращения, и на текущий момент на рынке труда много квалифицированных специалистов, есть из кого выбирать, и я думаю, что у нас будет дальнейший рост численности персонала».

**Анна Дю**  
Softline

«Численность нашего персонала умеренно подросла. Были ожидания роста на 30%, но выросли примерно на 10%. Мы сократили примерно 25-30%, а часть отправили в отпуск в период карантина. В июне-июле мы вернули сотрудников и стали расти. Поэтому рост составил 10-15%. В перспективе года и 3 лет мы планируем увеличивать количество персонала».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«За последний год мы запустили 20 больших сервисных проектов. В прошлом году численность сотрудников в нашей компании составляла порядка 180-190 человек, сейчас 420, это практически в два раза больше за счет сервисных проектов. Подобные крупные проекты у нас уже подписаны и закрыты, поэтому в ближайший год численность сотрудников сохранится. В перспективе трех лет возможно незначительное увеличение за счет запуска новых продуктов или новых видов сервиса. Сейчас заказчики активно интересуются цифровизацией и нашими возможностями совместно обрабатывать полученные данные через наши продукты, анализировать и использовать их. У нас уже есть проекты, где мы оказываем сервис с цифровым продуктом – это когда машина «разговаривает» со всеми системами, которые использует рудник. Это направление очень интересное и меня оно сильно

вдохновляет, так как здесь происходит стык двух областей знаний – цифровых технологий и горного дела. Основа нашего бизнеса – запасные части, сервис. Во время пандемии мы перефокусировались на поддержку наших заказчиков и производств. У нас был эффект в виде заказов капитального оборудования, так как заказчики поменяли приоритеты – какие-то заказы они отложили, а деньги инвестировали в мероприятия, связанные с безопасностью. Мы не увольняли людей, потому что наш бизнес больше сервисный, и мы, наоборот, выросли».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Если говорить об общем штате, то численность сотрудников умеренно увеличилась. В головном офисе вследствие запуска ряда новых продуктов произошло значительное увеличение. В ближайшие годы мы будем продолжать умеренно наращивать штат. Набираем сотрудников в сегменты IT и больших данных. Разработчики у нас местные, а амбассадоров и экспертов по новым трендам мы приглашаем преимущественно из России и Украины».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Количество рабочих мест увеличилось более чем в 2 раза, сегодня у нас трудятся порядка 570 человек, 95% которых – жители близлежащих населенных пунктов. Я предполагаю, что с запуском новых категорий и с расширением географии будут ставиться новые линии, что повлечет за собой значительное увеличение персонала».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Численность сотрудников у нас значительно выросла. За прошлый год мы открыли 14 новых магазинов внутри страны: в Нур-Султане, Таразе, Шымкенте, Актобе, Актау, Сатпаеве, Абасе, Карагане и Жезказгане. Несмотря на локдаун, сразу после открытия магазинов мы наблюдали хороший рост

продаж. Вероятно, за счет того, что люди не имели возможности путешествовать, ходить в кино и рестораны, они стали закупать технику. В этом году мы продолжим значительное увеличение количества персонала, а в перспективе 3 лет планируем умеренно наращивать штат».

**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz

«Поскольку в стране все еще действуют карантин и ограничительные меры, у нас не ожидается никаких изменений в течение следующих 12 месяцев. В перспективе трех лет мы увеличим свой штат сотрудников благодаря открытию новых магазинов и запуску онлайн-платформы».

**Зарадешт Хамой**  
Fashion Retail Kazakhstan

«Численность персонала за последние 12 месяцев значительно увеличилась и продолжит активно расти. Увеличение числа работников произошло не столько вследствие пандемии, сколько по причине органического роста. Например, рост числа заказов требует пропорционально больше работников в службе поддержки. Другой пример – рост числа ресторанов также требует роста числа сотрудников в этом направлении. У нас было около 300 ресторанов-партнеров, сейчас – около 800».

**Алибек Есов**  
Wolt

«Численность персонала до карантинных мер у нас составляла в среднем 130 человек. В связи с пандемией она не увеличивалась. Если смотреть на группу с учетом открытия филиалов и дочерней компании, то число сотрудников увеличилось на 20%. Из-за расширения, модернизации и выхода на новые рынки нам придется открывать дополнительные смены на производстве. Я думаю, рост будет до 230 человек к концу года, и дальше мы его сохраним».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«За последние 12 месяцев численность персонала умеренно увеличилась. Во время кризиса мы не уволили ни одного человека, и это повод для гордости. Мы всегда росли в кризис – в непростое время легче набирать в команду новых талантливых сотрудников. Но увеличение штата – это скорее необходимость, в принципе, наша задача заключается в том, чтобы не увеличивать численность персонала, но при запуске новых продуктов это невозможно. Поэтому в ближайшие 12 месяцев и в перспективе трех лет численность сотрудников умеренно увеличится. Пока есть новые идеи и создаются новые продукты, численность персонала будет расти».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«У нас нет сильной текучести кадров в самых ключевых направлениях. Основной состав за год не менялся, есть определенная ротация среди приходящих тренеров. У сотрудников, которые работают в штате, есть определенная цель, миссия, понимание своей социальной значимости. В условиях пандемии мы никого не уволили, хотя я знаю, что рынок фитнес-услуг пошатнулся. В течение года численность персонала меняться не будет, в течение трех лет, возможно, умеренно увеличим количество сотрудников».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«За прошедший год численность нашего персонала не претерпела изменений. В будущем автоматизация и перевод в цифровой формат многих процессов, безусловно, окажет воздействие на комплектацию штата компаний во всем мире».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан



## ТЕМА

# Изменения в численности персонала и планы на будущее

«Забора о наших сотрудниках – это одна из основных ценностей нашей компании. Несмотря на вызовы, принесенные пандемией, нам удалось сохранить слаженный коллектив».

**Александра Бекишева**

Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«У нас не произошло никаких сокращений. Все сотрудники, кроме тех, кто работает с клиентами в магазинах, перешли на работу из дома».

**Михаил Базанов**

Марс Казахстан

«За последние 12 месяцев численность персонала не изменилась, а в перспективе года и трех лет планируем умеренный рост во фронте. Что касается бэк-офиса, то есть задача сделать его максимально цифровым, в разы сократив долю ручной работы».

**Дмитрий Забелло**

Банк ВТБ Казахстан

«Численность персонала в компании умеренно сократилась. При объединении двух торговых центров мы провели оптимизацию. Если говорить о масштабах, то денежный фонд сократился на 7,8%, а число сотрудников на 12,6%. Мы оптимизировали численность сотрудников на дублирующих позициях, но у нас сформировался IT-блок, и часть сотрудников мы перевели туда. Когда мы будем набирать работников для новых ТРЦ, управляющие позиции останутся в единственном экземпляре, но численность сотрудников бэк-офиса на местах вырастет. В целом в течение следующих 12 месяцев численность персонала умеренно увеличится, трех лет – вырастет значительно, потому что каждый новый ТРЦ – это минимум 50 новых сотрудников».

**Алексей Хегай**

TSPM

«Численность персонала за последние 12 месяцев незначительно сократилась. Это было связано не с карантином и локдауном, а с работой над

эффективностью и объединением ряда служб и функций. Мы стремимся к тому, чтобы сотрудники были более универсальными, и в наших новых магазинах зоны сервисов, касс и кредитов объединены. Это сделано, во-первых, для удобства клиентов, а во-вторых, одни и те же сотрудники могут в разное время выполнять разные функции. В ближайшее время численность персонала останется на прежнем уровне. Что будет в перспективе трех лет, пока трудно сказать. Если будем расти и развиваться, то численность персонала в абсолютных цифрах умеренно увеличится. Несмотря на пандемию и возможный карантин, мы планируем открывать новые магазины, они остаются основным каналом продаж. В период локдауна, с апреля по май 2020 года рынок «упал» примерно на 60%. Доля интернет-продаж в докарантинный период составляла 10-12% и выросла в 3,5 раза. Это говорит о том, что в условиях жестких ограничений у людей действительно не было выбора, где совершать покупки. Онлайн рынок компенсирует примерно 40% от клиентского спроса, но далеко не все покупатели перешли в онлайн. 60% покупателей отложили покупку и не сделали выбор в пользу интернет-магазина. После открытия физических торговых точек мы увидели ажиотажный отложенный спрос, рост продаж. Онлайн не вернулся на прежние показатели, но остался на уровне 20%. Таким образом, традиционные магазины будут востребованы как точки продажи и консультации. В рамках своей стратегии мы ни в коем случае не планируем отказываться от традиционных розничных магазинов».

**Дмитрий Провкин**

Arena S (Sulpak)

«Численность персонала в 2020 году умеренно сократилась. Сначала мы провели сильное сокращение, но потом снова нарастили количество сотрудников, хотя не до прежнего уровня. В перспективе 12 месяцев численность персонала умеренно увеличится, в перспективе трех лет – значительно увеличится. Сокращения были обусловлены в первую очередь пандемией. Мы не

знали, что будет дальше, сколько продлится эта ситуация. Отправляли людей в отпуск с сохранением части заработка, но некоторые сотрудники предпочли уйти. Такая ситуация длилась три месяца, и многие сотрудники не могли позволить себе столь долго находиться в состоянии неопределенности. А потом, когда стало понятно, что самые жесткие меры позади, мы поняли, что могли бы работать с меньшим количеством людей и набрали новых сотрудников, но не в прежнем количестве. Сильно сократили подразделение маркетинга, потому что в 2020 году вообще сократили затраты на маркетинг. Сильно сократили персонал контакт-центра и подразделения телемаркетинга в структуре колл-центра, потому что клиентов стало меньше. Вынуждены были сократить часть разработчиков как самых высокооплачиваемых сотрудников. В конце 2019 года мы запланировали внедрить у себя методологию управления Agile и решили делать это постепенно, а в марте 2020 года мы вынужденно перестроились, буквально за один месяц и поняли, что ускорив внедрение Agile, мы сможем работать лучше и эффективнее с меньшим количеством разработчиков. Но в перспективе мы будем наращивать техническую команду разработки».

**Алексей Сидоров**

Silkway Ventures Group

«Наши сотрудники сильно вовлечены как в бизнес компании, так и в жизнь общества. Поэтому в прошлом году мы постарались максимально аккуратно, бережно подойти к вопросу сокращений среди персонала. У нас есть система разрешения кризиса, и в ситуации с COVID наши сотрудники были активно вовлечены не столько в разрешение кризиса в компании и помощь своим семьям, близким, а в поддержку наиболее социально уязвимых людей – своих соседей, например. Это был своего рода урок по лидерству для наших коллег. Прошлый год стал серьезным испытанием, но нам удалось удержать численность сотрудников на прежнем уровне и не снизить экономическую эффективность. В течение следующих 12 месяцев и трех лет мы хотим, чтобы несмотря на рост,

численность персонала оставалась на том же уровне. Это говорит о том, что мы хотели бы повышать эффективность, получать эффект масштаба. Второй момент – у компании существует определенная специализация, и те процессы, на которых компания не специализируется, мы переводим на внешнее пользование. Таким образом, мы не сокращаем количество людей, вовлеченных в наш бизнес, но, возможно, как это было на протяжении последних 10 лет, будем помогать в формировании новых и уже независимых бизнес-единиц, чтобы люди становились предпринимателями и продолжали обслуживать нас или переводить те или иные услуги на классический аутсорсинг».

**Кайрат Мажибаев**

RG Brands

«Снижение количества людей произошло вследствие пандемии, когда наши заказчики, международные компании операторы и другие значительно сократили количество людей на строительных площадках. С другой стороны, многие капитальные проекты нефтегазовых мейджоров, планируемых на 2020-2021 годы, были отложены на более позднее время, что также сказалось на снижении количества людей».

**Алмас Кудайберген**

Centrasia Group



ТЕМА

Изменения в кадровой политике для привлечения и удержания персонала



«Перемены в кадровой стратегии. Нам не очень просто было перестроиться на удаленную работу, работать в режиме видеоконференций, но в какой-то момент мы поняли, что удаленная работа расширяет границы поиска кандидата – нам не обязательно нанимать человека, который территориально находится в том же городе, где и наш офис. Мы можем на условиях частичной занятости нанять человека, который находится в любом городе страны или даже за границей. Стоить это будет не дороже, но мы получим новую экспертизу, новые знания. Мы обдумываем новые стимулы и льготы. Забота о здоровье сотрудников у нас ведется независимо от карантина – для тех, кто занят на производстве, проводятся регулярные

предсменные осмотры, запустили программу health management, ведем постоянные медосмотры, в результате идет выявление и мониторинг хронических заболеваний (артериальная гипертензия, диабет, сердечно-сосудистые болезни) среди сотрудников. В результате анализа данных сотрудники получают рекомендации по обращению к врачу, по режиму питания и т.д. Эта система гораздо шире, чем просто предсменный осмотр, но может дать благоприятные для здоровья сотрудников результаты».

Марат Сейткулов  
Caravan Resources

«Стратегия развития человеческого капитала. В 2021 году мы находимся на этапе формирования soft skills, оцениваем потенциально талантливых сотрудников по четырем направлениям: усвоение и восприятие вербальной, цифровой информации, общие компетенции, мотивированность работника, тест на менеджерские компетенции. Выявив одаренного человека, мы приступаем к его развитию. Это и обучение, и наставничество. Внутри программы is-online оценивается даже такой показатель как скорость обработки документов каждым сотрудником. В связи с тем, что к нам будет приходить большое количество объектов коммерческой недвижимости, нам необходимо вести подготовку менеджеров разного уровня, а они должны уметь управлять людьми. Поэтому мы поэтапно развиваем таланты, у нас есть даже специальная программа для способных сотрудников – мы смотрим, какие сферы деятельности интересны для людей и даем им возможность попробовать себя в разных подразделениях. Подготовка кадров для нас имеет большое значение, в прошлом году впервые за пять лет у нас появился серьезный бюджет на обучение».

Алексей Хегай  
TSPM

«Сейчас много внимания уделяем подготовке будущих руководителей. Мы придерживаемся стратегии постоянного развития. Навыки и компетенции, которые были важны два года назад, сегодня уходят на второй план. К примеру, еще два-три года назад много внимания уделялось soft skills. Но сейчас, в турбулентное время на первое место выходит быстрая обучаемость. Лидер в 2021 году должен быть multifunctional, разбираться в маркетинге, разработке, аналитике, чтобы в меняющемся мире быстрее направить команду, проект в нужное русло».

Максим Мельник  
Satu.kz



## ТЕМА

### Изменения в кадровой политике для привлечения и удержания персонала

«В нашей компании быстро замечают талантливых людей. Мы поддерживаем наших сотрудников, у нас из продавца-консультанта можно стать директором или главой нового стрима (направления). Деятельность нашего бизнеса стимулирует непрерывное развитие талантов. Мы уже стали кузницей кадров, если человек проработал в Магнуме, это своего рода знак качества по ряду аспектов в торговле. Мы – молодая компания и непрерывно находимся в трансформации. Всегда работаем над культурой поведения на рабочем месте и репутацией в качестве социально ответственного работодателя. У нас работают в общей сложности 12000 человек, в том числе в головном офисе – 1000 человек. Соответственно, есть и различия в кадровых политиках. Для одних приоритетом является обеспечение производительности за счет автоматизации, а для других – ориентация на подготовку будущих руководителей».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«У нас было много проблем с подготовкой специалистов среднего звена, планируем уделять внимание этому вопросу. Одна из проблем заключается в том, что поскольку нас ассоциируют с IT-компанией, нам трудно найти специалистов в продажах или маркетинге, поэтому диверсификация – один из вопросов этого года. Мы стремимся, чтобы у нас хотели работать люди не только из сектора IT. Что касается программ глобальной мобильности, то для наших сотрудников на удаленке одна из мотиваций заключается в том, что они могут уехать на пару месяцев и поработать дистанционно. Самая большая проблема на удаленной работе связана с адаптацией новых сотрудников, и пока нам эту проблему решить не удалось. У сотрудника, который был принят на работу на удаленке, испытательный срок проходит в два раза хуже, чем если бы мы взяли его в офис. В целом не могу сказать, что были кардинальные изменения в кадровой политике».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Я бы сказал, что для повышения конкурентоспособности нам не важны знания и навыки, нам больше важен потенциал сотрудника, его возможности к обучению и к пониманию. Мы от наличия навыков и знаний переходим к наличию перспектив, возможностей человека, так как знания, навыки несложно сейчас получить, при этом все очень быстро меняется. В нашей стратегии отражено не только стремление быть социально ответственным работодателем, но и больше ориентироваться на человека, для которого более важны ценностные, смысловые вещи».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«Для нас самое главное – это здоровье наших сотрудников и их семей, а также обеспечение их безопасности. Мы проводили ежедневные мониторинг и отчет по заболевшим на каждом предприятии, в каждом подразделении и дивизионе. Мы консолидировали статистику и знаем, сколько переболело людей в нашей группе компаний. Во время пандемии мы почувствовали нехватку лекарств и благодаря нашей эффективной структуре мы доставляли все необходимое нашим сотрудникам. Лояльность к нашей группе – это не просто материальные блага. Каждый сотрудник также должен знать на практике, на деле, что он важен для нас, без гендерного разделения, и мы будем заботиться о благополучии каждого и его близких».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Ориентированность на подготовку будущих руководителей. Нам очень важно, во-первых, обеспечить взаимозаменяемость внутри компании, во-вторых, своевременно обнаружить людей, у которых есть амбиции и обеспечить им должный карьерный рост. Второй момент – вовлеченность сотрудников и эффективные коммуникации. Это очень важно, потому что отдача от вовлеченного сотрудника гораздо больше, чем от равнодушного

сотрудника. Мы привлекаем к работе в компании сотрудников из-за рубежа. Работа в компании позволяет производить ротацию кадров. У нас были случаи, когда сотрудники Softline в Казахстане получали возможность поработать в белорусском офисе, сотрудники российского представительства могли уехать в Юго-Восточную Азию, Латинскую Америку, чтобы получить там новый опыт и новую экспертизу. При подборе кадров мы в первую очередь ориентируемся на персонал внутри компании, и если не находим нужных специалистов, то ищем их на рынке».

**Анна Дю**  
Softline

«Мы ориентированы на подготовку будущих руководителей, в компании существует внутреннее обучение. Мы стараемся выращивать руководителей внутри компании. У нас есть несколько управляющих, которые раньше работали официантами. Это произошло благодаря внутреннему росту. Фактически мы используем как внешнее, так и внутреннее обучение, оба формата работают одновременно. Мы привлекаем российских специалистов, в частности из Москвы. Москва – один из центров ресторанной жизни не только в России, но и в Европе и даже в мире, там высокий уровень квалификации персонала. Как правило, мы берем этих сотрудников на долгосрочную перспективу. Чему-то они обучаются сами в процессе работы, но главное – они обучают наш персонал. Я предпочитаю выращивать персонал внутри компании, а не перетягивать с рынка. На это очень много причин. Когда ты выращиваешь сотрудника, у него появляется высокая лояльность к компании, он знает все нюансы внутренней корпоративной жизни, тогда как с человеком со стороны всегда есть риск того, что он привнесет ненужные вещи извне».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов: «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

«Фокус на диверсификацию и инклюзивность – на первом месте. У нас есть инициативы по вовлечению большего количества специалистов-женщин в технические специальности. На втором месте – ориентация на навыки и адаптивность сотрудников. Мы проводим тренинги, LinkedIn Learning, и мы не просто дали доступ к обучению, но и каждую вторую пятницу организовываем собрание, где сотрудники рассказывают о пройденных курсах. Сейчас мы планируем тренинги в формате «микс» – лично и удаленно, с привлечением по большей части внутренних тренеров для того, чтобы максимально делиться опытом, который у нас есть. Третье – вовлеченность в коммуникации».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«В условиях, в которых мы оказались, на первое место вышли вовлеченность сотрудников и эффективные коммуникации. Навыки и адаптивность – это второе, что важно. Культура поведения на рабочем месте – третье. Очень сильно изменились навыки общения с клиентами в нынешних условиях, мы были вынуждены перейти от личного общения к дистанционному формату. Это потребовало колоссальной перестройки навыков сотрудников. Если коллеги в Казахстане были знакомы с данным форматом, то командам в Узбекистане и Беларуси пришлось очень оперативно перестраивать методы своей работы. Некоторые присоединились к компании уже в дистанционном формате, есть те, кто никогда не видел офлайн своих коллег и клиентов. Конечно, это требует огромной психологической перестройки. Понимая все эти вызовы, мы соответственно изменили профиль компетенций наших сотрудников и внедряли его во все процессы, начиная с рекрутмента и заканчивая управлением талантами и продвижением».

**Виталий Быстрыков**  
Санофи Казахстан

## ТЕМА

### Изменения в кадровой политике для привлечения и удержания персонала

«В кадровой политике мы планируем ориентироваться на подготовку будущих руководителей, будем работать над репутацией компании в качестве социально ответственного работодателя и сосредоточимся на здоровье и благополучии сотрудников. Большая часть наших разработчиков находится в Минске, и как бы ни складывалась политическая ситуация в Беларуси, нельзя не признать, что за последние годы страна получает все более высокие доходы от экспорта IT. В Беларуси работают порядка 40 тысяч IT-разработчиков, и благодаря этим молодым людям деньги приходят в экономику страны, развиваются смежные отрасли. Не берусь давать оценку происходящим в стране политическим событиям, но они, к сожалению, скорее всего, окажут негативное влияние на развитие отрасли. Восстановить позиции будет сложно».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы делаем акцент на социальной ответственности и гибкости в организации работы с использованием современных цифровых решений и комбинации работы в офисе и в удаленном формате».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Очень сильно влияет корпоративная культура – то, как люди себя чувствуют на рабочем месте, как они общаются с коллегами и руководством, как они вовлечены в процесс принятия решений, влияния на стратегию. В цифровой компании, особенно в том режиме, в котором мы работаем сейчас, крайне важен вопрос того, как люди ощущают себя в компании. С людьми нужно работать, чтобы у них был хороший настрой».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Мы ориентированы на подготовку будущих руководителей. Привлеченные топ-менеджеры не

всегда оправдывают ожидания, часто у них бывают завышенные требования. Честно говоря, мы не встречали хороших кадров, возможно, они стоят очень дорого. Мы стараемся вырастить своих, более того, свои сотрудники всегда более лояльны».

**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz

«Мы всегда стараемся учить каждого нашего сотрудника мыслить как лидер, даже если сотрудник фактически не является менеджером. Это позволяет нам растить будущих руководителей, а каждому конкретному сотруднику раскрывать свой потенциал на рабочем месте. Lamoda также много внимания уделяет вопросам равноправия – ни один сотрудник не может быть дискриминирован по какому-либо признаку, все получают равные возможности, чтобы проявить себя. Благодаря такой культуре открытости в компании сложилась очень благоприятная среда, например, для развития женского лидерства. Около половины членов совета директоров Lamoda – женщины. Мой карьерный путь в компании также является живым подтверждением этого. К сожалению, согласно данным исследований, в том числе мировых, далеко не все компании придерживаются такой же политики, еще не везде достигнут, например, равный уровень оплаты труда мужчин и женщин, и это необходимо корректировать, в том числе в нашей стране. Как область для дальнейшей работы мы сейчас выделяем для себя мотивацию линейного персонала, который работает в доставке и непосредственно взаимодействует с клиентами. На рынке сейчас ощущается дефицит сотрудников доставки, за них борются многие крупные компании, и мы хотим стать более привлекательным работодателем для этой категории. Например, в конце прошлого года всем сотрудникам, которые работали в пандемию непосредственно с клиентами, мы выплатили дополнительную денежную премию».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«Мы внедряем систему оптимизации производства, визуального управления. Мы ищем лучшие способы повышения самооценки людей, побуждаем их браться за решение сложных проблем. Как компания мы принимаем право на ошибку, поскольку это стимулирует инновации и инициативу. Это лишь некоторые из ценностей, которые мы поддерживаем в КАТКО. Устойчивый бизнес и корпоративная ответственность – вот что движет нами. Мы хотим быть уверены, что методы устойчивого развития полностью интегрированы в нашу деятельность, способствуя ее прозрачности и вовлеченности сотрудников. Мы призываем наших сотрудников разделять ценности КСО (корпоративная социальная ответственность), участвовать в наших инициативах КСО, приносящих пользу местным сообществам и способствующих защите окружающей среды».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Мы в первую очередь продуктовая компания, и наша основная цель – создавать сервисы и продукты непревзойденного качества. Большинство наших целей и показателей построено именно вокруг этой идеологии. Основная оценка нашей деятельности – позитивные отзывы наших клиентов и высокий уровень удовлетворенности».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz





Казахстан 2021



«Из методов работы, которые практиковали до пандемии, больше всего скучаю по общению. Мне нравится, когда мы можем собираться на планерки, общаться лично, встречаться в офисе или в кафе. Что касается перехода на удаленку, то в любом случае мы обрели бесценный опыт, и лично я сэкономил много времени и денег из-за того, что стал гораздо реже летать в Нур-Султан. Оказывается, все вопросы можно решать в Zoom, и достаточно эффективно. Есть и другая сторона удаленки: некоторым кажется, что отсутствие контроля негативно сказывается на качестве работы. Но в медийных коллективах оценка качества производится по другим критериям. Личное общение со спикерами, конечно, привычнее, но в итоге мы научились проводить интервью онлайн. Надо перестраиваться, и я думаю, мы уже нашли баланс между офлайн-овыми и онлайн-овыми методами работы, а главное, приобрели бесценный опыт и будем его постоянно применять даже после того, как пандемия останется позади. Это новое знание уже очень упростило нашу жизнь».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Не хватает личного общения. Это касается работы с клиентами, причем личного общения не хватает в равной мере как нам, так и клиентам. Все мы пережили этап удаленной работы, и вначале ты чувствуешь резкий прирост личной эффективности, а потом понимаешь, что важен баланс, правильная комбинация между разными форматами работы внутри организации. У наших сотрудников есть возможность работы по гибкому графику, мы выработали оптимальный формат и придерживаемся его».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

## ТЕМА

# Переоценка прежних методов работы

«За время пандемии мы по-новому посмотрели на соотношение работы и личного времени, на так называемый work-life баланс. Мы и до пандемии практиковали работу из дома, но, конечно, не в таком масштабе. В основном все работали или в офисе, или «в полях». При переходе на удаленную работу у кого-то эффективность повысилась, так как сотрудник не тратит время на дорогу, может быстро присоединиться к рабочему процессу, просто включив компьютер. У кого-то, наоборот, организовать работу в домашних условиях оказалось сложно. Ну и конечно, нельзя переоценить важность личных, не опосредованных экраном компьютера отношений, важность живого человеческого общения. Нам его не хватало. Пока все привыкали к дистанционному формату, были, конечно, шероховатости, особенно во взаимодействии с внешними организациями, но со временем мы это преодолели. Наша деловая жизнь до пандемии — много времени в офисе, много командировок, поездок, полетов — это своего рода крайность. Пандемия привела к другой крайности — все сидят дома, никто никуда не летает. Думаю, будущее посередине, в оптимизации, в нахождении баланса между тем и другим. Останутся необходимые поездки и командировки, останется работа в офисе, но поскольку мы признаём и выгоду работы из дома, то это тоже останется в нашей практике».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«До пандемии удаленная работа у нас особо не практиковалась. Был миф, что это не сработает, и проще сажать всех в офис. Интересно, что в первые несколько месяцев этот миф разрушился, и стало понятно, что удаленная работа может быть эффективной. Несмотря на это, сейчас мы понимаем, что есть потребность в живом общении. Это заметно в части поддержки морального духа, особенно с новенькими. У них еще не возникла любовь к коллегам и компании. Коммуникации через видеосвязь не всегда могут завязать человеческие отношения. Поэтому общение онлайн ослабляет силу корпоративной культуры. Мы понимаем, что нужно

рассмотреть другие подходы в формировании и поддержке корпоративного духа в онлайн, но мы их пока не нашли. Сейчас, когда сотрудники вернулись в офис, чувствуется кайф от общения и атмосферы взаимодействия с людьми».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Не хватает личных взаимоотношений с сотрудниками и клиентами, особенно в крупных проектах. Очень важно иметь личный контакт. Возможно, есть бизнесы менее зависимые от этого, но наш — не весь, но половина точно — осуществляется через личный контакт. Я ощущаю определенный комфорт, находясь в офисе. Есть какая-то уверенность, что все под рукой и есть дисциплина, однозначно. Работа из дома немного ненормированная, нет чувства разницы между личным и рабочим временем. Это вводит людей в приличный стресс и это не сказывается положительно на эффективности».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Безусловно, не хватает личного общения, стараемся найти новый баланс. С одной стороны, не хватает путешествий и командировок, но с другой стороны — мы смогли от этого отдохнуть, потому что до пандемии количество полетов было огромным».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Отсутствие возможности ездить в командировки, потому что это одна из важных частей работы. Я лично всегда объезжаю все территории. Например, в Узбекистане был локдаун на пять месяцев, то есть по факту люди в течение пяти месяцев имели возможность только выйти из квартиры, дойти до ближайшего магазина, купить и вернуться. Вся территория осталась бесконтрольной. У них были более жесткие перекрытия между областями, товар не всегда доходил до торговых точек. Приходится

время от времени сотрудников в меньшем составе «вытягивать» в офис. Каждый Новый год у нас бывает таунхолл, мы собираем всех сотрудников, и руководство проводит расширенную встречу. Каждый из директоров отчитывается о проделанной работе, я говорю о том, какие цели были достигнуты, а какие нет и о планах на следующий год. Это включает не только офисных сотрудников, но и рабочий персонал. Мы делаем это для того, чтобы у всех было единое понимание и некое единение в компании. В этом году нам пришлось записывать все на видео и отправлять в чаты. Сотрудники, конечно, посмотрели, но я считаю, что все-таки личное общение было бы более эффективно. Пока мы не сталкиваемся с серьезными проблемами, но если так будет продолжаться, то в ближайшие год-два, я думаю, с мотивацией и моральным духом сотрудников будут трудности».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань

«Не хватает повышения мотивации за счет работы в офисе и поездок. Часть нашей работы — это путешествия и командировки. Поездки — это своего рода вдохновение для развития нашего бизнеса».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Не хватает ведения работы из офиса, путешествий и командировок, повышения морального духа за счет сотрудничества в офисе. На удаленке нет такого командного духа, как при совместной работе в офисе, все немного порознь, и общий драйв снижается. После пандемии людям захочется вернуться в офис, командное, человеческое взаимодействие внутри офисного пространства останется. Но при этом уровень использования решений для дистанционного общения все равно останется высоким, будет выше, чем до пандемии. Когда мы уходили на карантин, в штате компании было 17 человек, когда вышли с карантина — 35-40 человек, а к началу 2021 года штат вырос до 70 человек, мы ждем переезда в новый офис, поскольку

в старом уже не хватает места. Я на себе испытал, что такое работа из дома и понимаю, что в постоянном режиме не хотел бы так работать».

**Алибек Есов**  
Wolt

«У нас все облачное, ноутбуки есть у всех, и все достаточно быстро перестроились, проблем в связи с пандемией особых не возникло. Но нам не хватает того, что законодательная база не позволяет сотрудникам полностью работать удаленно. Нельзя принять или уволить сотрудника, пока он физически не придет в офис. Есть много ограничений именно законодательных, которые удаленную работу сильно усложняют».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик





## ТЕМА

### Переоценка прежних методов работы

«Мы уходили на карантин быстро и, как и все, ощущали неопределенность. Каждый день менялись правила, формы документов, и наши сотрудники выезжали на работу, не зная, доедут ли они до склада. По поводу эффективности работы на удаленке хотелось бы сказать, что есть вещи, которые на удаленке делать нормально, даже происходит улучшение: не нужно тратить время на сборы, на дорогу. И все же некоторые процессы должны осуществляться в организованной бизнес среде, и в этом случае в период карантина возникали проблемы с логистикой или, например, документооборотом – приходилось прилагать усилия, чтобы пробраться в офис, подписать документы, передать их бухгалтеру или другим сотрудникам. Некоторые стандартные цепочки рабочих взаимоотношений сильно усложнились. Второй момент – отношения между сотрудниками, их лояльность, вовлеченность в жизнь компании, это те факторы, которые формируются в непосредственном контакте между людьми. Удаленный режим работы негативно влияет на эмоциональную сферу. Нам требовалось больше усилий, чтобы объединять людей, чтобы дать им понять, что они по-прежнему одна команда, что они привержены миссии компании. Я сам скучаю по офису и по общению с сотрудниками. Есть специфические вещи, которые касаются, например, образования. Привить ребенку младших классов интерес к обучению, если занятия проводятся онлайн – на мой взгляд, задача невыполнимая. Удаленка должна использоваться, но в разумных пределах».

**Константин Кулинич**

Мэри Кэй Казахстан

«В режиме удаленной работы мы поддерживаем командный дух сотрудников, проводя видеособрания команды, виртуальные встречи с интересными людьми и другие мероприятия. Иногда наша аудитория откликается на это даже активнее, чем на офлайн мероприятия, ведь по видео можно пригласить спикера из любой точки планеты. Тем не менее, традиционная офисная работа, безусловно,

никуда не делась. Лично я предпочитаю работать из офиса – там все подчинено работе».

**Андрей Курилин**

Ситибанк Казахстан

«Не хватает повышения мотивации, морального духа через сотрудничество в обществе. Важно вдохновить новых сотрудников, чтобы они увидели, что в компании можно строить карьеру. Я скучаю по случайным встречам в офисе, когда многие вопросы можно было решить на ходу. Скучаю по командировкам. Мы разбросаны по всему Казахстану и Узбекистану, а зачастую пока ты собственными глазами не увидишь, что происходит на том или ином объекте, ты не сможешь составить точное представление о ситуации. Ухудшилась коммуникация с нашими внешними партнерами, потому что здесь тоже важна возможность личного общения».

**Бекнур Несипбаев**

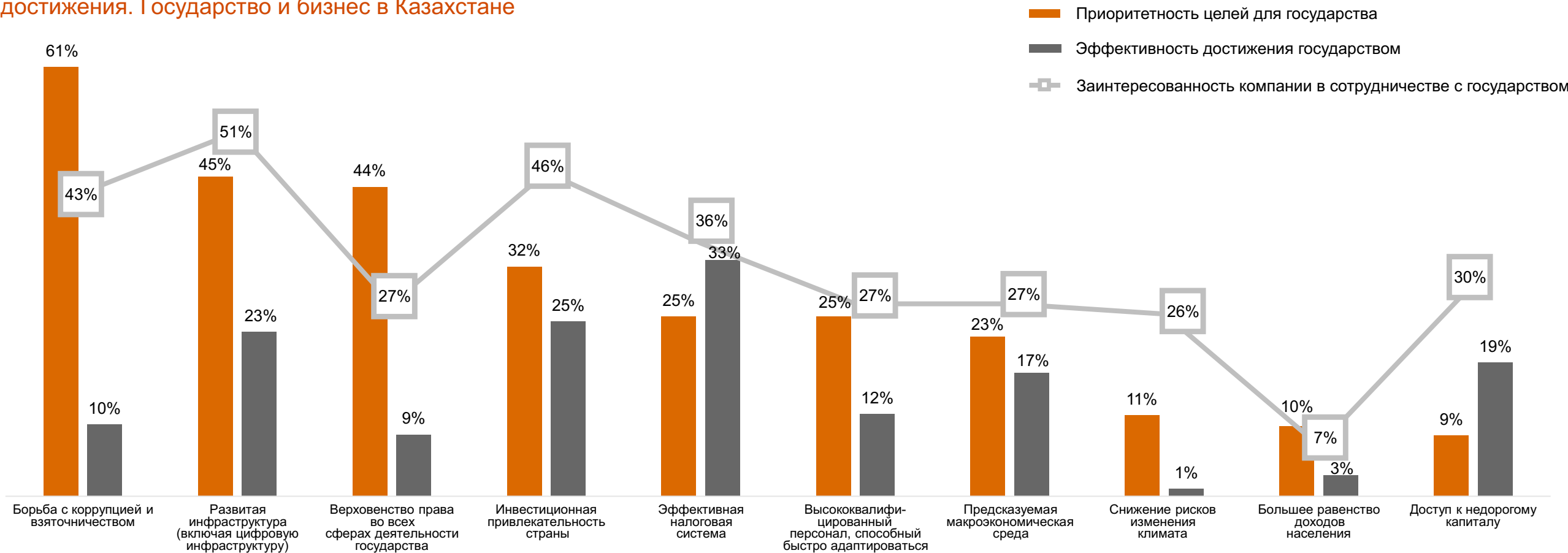
Астана Моторс



# 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



«Верховенство права – это то, с чего нельзя снимать приоритет. Далее государственными целями должны быть создание среды, развитой инфраструктуры и возвращение квалифицированных кадров. К бизнес-приоритетам я отношу развитие кадров, доступ к недорогому капиталу и фокус на технологичности. Диджитал, возможно, звучит абстрактно, но если разделить на три блока, то это будут операционный диджитал (цифровизация / оптимизация процессов), аналитика – это BI-системы и независимый репортинг, а также критичная веха для развития – работа с большими данными. Это три кита, на которых держатся технологичность и диджитал. Мы уже участвуем в развитии инфраструктуры, я говорю про

программу ОРЦ, и мы планируем быть одним из первых офтейк-пользователей части этой логистической инфраструктуры. Участвуем во всех цифровых инициативах минфина и других профильных министерств, что ведет к «обелению» целых секторов экономики. Мы стараемся сотрудничать по вопросам мер предосторожности при использовании личных данных и играем важную роль с точки зрения инвестиционной привлекательности страны».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«И для государства, и для бизнеса в равной степени является приоритетом квалифицированный и адаптивный персонал. Для государства важна борьба с коррупцией и взяточничеством, инвестиционная привлекательность страны. Приоритет для бизнеса – автоматизация и оптимизация процессов».

**Алибек Есов**  
Wolt

«Верховенство закона, инвестиционная привлекательность страны и предсказуемая макроэкономическая среда. Среди приоритетов бизнеса остаются защита личных данных, риск-менеджмент и наем квалифицированного персонала».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Верховенство права во всех сферах деятельности государства – работа правительства в этой сфере неэффективна. У нас есть зарегистрированная торговая марка, и в одном городе РК появилась торговая марка, один в один похожая на нашу, но зарегистрированная в другой отрасли. Был суд, и мы проиграли, хотя у нас была произведена государственная регистрация. Хотелось бы, чтобы правительство более эффективно работало над снижением налогов для МСБ в период после карантина. Глобально ничего не было сделано, у нас только на три месяца убрали налог на зарплату. Если сравнить с теми же западными странами, там бизнес получил не только снижение налогов, но и реальные выплаты. В Великобритании, например, государство компенсировало предприятиям 80% оплаты аренды. У нас этот вопрос решали между собой арендодатели в частном порядке. Государство ввело цифровой контроль за алкогольной продукцией, и так или иначе мы сотрудничаем в этой области. Теперь вся информация по продаже алкоголя автоматически уходит в налоговые органы, чтобы свести к минимуму риск производства и продажи контрафактных товаров. На мой взгляд, это правильная мера, которая сводит к минимуму риск того, что на рынок попадет продукция, способная нанести вред здоровью людей. Можем сотрудничать и сотрудничаем с государством в области снижения рисков изменения климата и нанесения ущерба окружающей среде. Государство прописало нормы по выбросам и сортировке пищевых отходов, и мы выполняем эти нормы, отдаем на утилизацию отработанные жиры, которые необходимо утилизировать особым образом. Сотрудничаем по вопросам занятости. Чем более благоприятная атмосфера будет создана для нас как для бизнеса, тем больше рабочих мест мы создадим. Диверсифицированный и инклюзивный персонал. У нас нет дискриминации по критериям отбора сотрудников, привлекаем инклюзивный персонал для той работы, которую могут выполнять люди с ограниченными возможностями».

**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов: «БАО noodle&sushi», «Пинта», «Томато», «The Банка», «Paul»

## ТЕМА

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

«Борьба с коррупцией и взяточничеством – это не только карательные меры, хотя и они тоже, но и обеспечение верховенства права, развитие правовых институтов, цифровой инфраструктуры и меры по поддержке и мотивации госслужащих».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Первое — улучшение прозрачности бизнеса. Вторым приоритетом для государства я считаю развитие инфраструктуры, она позволяет быстрее взаимодействовать и быстрее оборачивать товары. Следующий приоритет — это квалифицированный и адаптивный персонал. Если все будут уделять этому внимание, то персонал будет более конкурентоспособным, и наши команды смогут генерировать более интересные идеи. Они смогут выводить взаимодействие между компаниями, конкурентами, заказчиками и госорганами на новый уровень. Развитая инфраструктура – эффективно. Для меня это больше про дороги, по которым я езжу, например, Караганда, Павлодар – они достаточно неплохие. Я знаю, что ведется большая работа по инвестиционной привлекательности. Сейчас в нашей отрасли мы видим, что достаточно большие средства инвестируются в геологоразведку. Это дает мне надежду на то, что для нашего бизнеса будет заготовлен потенциал, и он должен как-то реализовываться. Можно сказать, что правительство добивается этой цели эффективно, по крайней мере, делают попытки, есть инициативы. Нельзя сказать, что сейчас заходят иностранные компании, но хочется верить, что то, что делается сейчас, это первый шаг к тому, чтобы они пришли. Я знаю, что горный кодекс был изменен, и он сильно облегчил инвестиции и геологоразведку, то есть стал менее бюрократизированным».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Вопросы развития инфраструктуры, в том числе цифровой должны быть приоритетными и для

государства, и для бизнеса. Речь идет о сборе аналитики и предоставлении данных. Больше равенство доходов населения. COVID-19 поставил огромный пласт населения Казахстана на грань нищеты. Мы это особенно ярко увидели на примере Шымкента. Доходы алматинцев, проживающих в верхней части города, тех, кто в основном приходит в наш ТРЦ, составляют в среднем около 300 тысяч тенге в месяц. Эти люди более защищены, у них есть возможность откладывать деньги, и даже если во время карантина они получали только 42500 тенге, это не нанесло непоправимого урона их бюджету. В регионах, нижней части Алматы и в пригородах при средней зарплате в 70 тысяч тенге удар оказался более чувствительным. В этом смысле я считаю практику выдачи 42500 тенге недостаточной – государство могло бы поддержать своих граждан более существенными выплатами. Борьба с коррупцией и взяточничеством должна быть государственным приоритетом: рыба гниет с головы, и если на государственном уровне никто не будет этим заниматься, соответствующее поведение будет транслироваться бизнесу».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Приоритетными целями государственного управления должны быть развитая инфраструктура, включая цифровую, меры предосторожности при использовании личных данных и предсказуемая макроэкономическая среда. Приоритетами для бизнеса в первую очередь должны быть развитая цифровая инфраструктура, квалифицированный персонал и меры предосторожности при использовании личных данных. Текущую налоговую систему в Казахстане вижу как достаточно эффективную. Однако всегда есть место для совершенствования, особенно в части поддержки бизнеса, чтобы бизнес сам стремился все делать как можно прозрачнее, через более доступные услуги, качественное обслуживание и консультации, более удобные налоги. Отвечая на ваш вопрос по поводу введения налога на богатство (то как это описывают,

например, экономисты Беркли Эммануэль Саез и Габриэль Зукман), то если такой вопрос будет, я бы поддержала».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«Развитая инфраструктура – не менее важная история для бизнеса, чем для государства. Те проблемы, которые сейчас есть в сфере логистики, не получится решить без содействия бизнеса. В Украине есть хороший кейс с частной компанией «Новая почта», услуги которой обходятся недорого, но они хороши по качеству. Квалифицированный и адаптивный персонал – приоритет для бизнеса, потому что он придает дополнительную ценность продукту компании. Задача государства – повышение инвестиционной привлекательности страны, а если повысится инвестиционная привлекательность, то появится доступ к недорогому капиталу. Сейчас деньги очень дешевые, но не во всех странах они есть. Мне очень нравится история с «Астана Хаб», с Парком высоких технологий в Беларуси, хотя сейчас у них не лучшее время. Они дали возможность работать молодым перспективным ребятам, которые нашли деньги, снизили для них налоговую нагрузку, помогают создать IT-экспертизу. За такие инициативы государство следует похвалить, потому что оно пришло к пониманию, что на сырьевой экономике далеко не уедешь и предприняло шаги для того, чтобы изменить ситуацию. Инвестиционная привлекательность страны – эффективно. У нас есть хороший пример одного банка, который вышел на IPO с гораздо большей ценой за акции, и это хороший кейс. То, что в Казахстане есть достаточно большое количество венчурных инвесторов – тоже факт. В Казахстане лучший доступ к недорогому капиталу, чем в Украине и Беларуси. Готовы сотрудничать в повышении инвестиционной привлекательности страны. У нас есть много продуктов, которые мы готовы экспортировать в Казахстан (Satu.kz входит в украинскую группу компаний EVO, семью маркетплейсов). Есть хорошее решение для проведения государственных

аукционов, госзакупок. То же касается электронного документооборота и других серьезных IT-продуктов с четкой моделью монетизации».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«К государственным приоритетам мы можем отнести эффективную налоговую систему, которая должна работать в обе стороны. Когда государство не только забирает какую-то часть, но и возвращает то, что положено, например, возврат НДС. Далее борьба с коррупцией и верховенство права. Я считаю, что это базис, оказывающий влияние на все остальное. С точки зрения бизнес-приоритетов — это квалифицированный и адаптивный персонал, меры предосторожности при использовании личных данных и развитая инфраструктура. Инфраструктура не только базовая, но и цифровая. Сейчас многие процессы либо частично оцифрованы, либо не оцифрованы совсем. Развитие цифровой инфраструктуры обеспечивает максимальную прозрачность ведения бизнеса. Мы – компания, которая работает максимально прозрачно, и нам не страшны такого рода цифровизации, наоборот, это идет нам на пользу. В этом вопросе как со стороны бизнеса, так и со стороны государства должны быть серьезные подвижки».

**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд Тянь-Шань



## ТЕМА

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

«Государственными приоритетами должны быть предсказуемая макроэкономическая среда, борьба с коррупцией и взяточничеством и верховенство права – три основных. Все остальное – это следствие; если они будут решены, дальше начнутся естественные процессы развития. Развитая инфраструктура (включая цифровую инфраструктуру) достаточно эффективно внедряется и неплохо работает, например, ЦОНЫ. Главное, надо продолжать идти по этому пути, не останавливаться. Конечно, не всегда корректно происходит работа на некоторых участках, но это то, что всегда можно изменить и подкорректировать. В целом это очень правильный путь. По вопросам снижения риска изменения климата мы готовы сотрудничать, нужна инициатива со стороны государства. Налоговая система – если это будет не монолог, а диалог, это было бы здорово. Борьба с коррупцией и взяточничеством – какая-то утопия. Это не искоренить, но можно значительно сократить. Например, на мой взгляд, в России на низком и среднем уровне коррупции практически не видно, потому что страшно и люди боятся. Наверное, на высоком уровне полностью искоренить это не получится, так как суммы могут быть очень велики, а наказание недостаточно жесткое. В Китае за это расстреливают людей, но даже там все равно берут взятки. Коррупция есть во многих странах, но ее необходимо минимизировать, придумать системный подход. Верховенство права тоже беспокоит. Возможно, нужно создать прецедент, что государство тоже может быть неправо. Если такие прецеденты и были, я о таком не слышал».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Один из приоритетов для государства — это квалифицированный персонал на государственной службе. Работа на госслужбе должна быть престижной, а сотрудники должны получать достойную заработную плату. Необходимо разработать программу для регулярного повышения квалификации и компетенций государственных служащих, в том числе и по отраслям. Тогда туда будут стремиться лучшие кадры. Развитая инфраструктура — это второе. Если будут кадры, все остальное появится.

Третье – здоровье и благополучие сотрудников. Для бизнеса, я считаю, это тоже важнейшие приоритетные цели».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Я считаю, что в вопросе формирования квалифицированного персонала государство предпринимает эффективные меры. Сейчас появилась академическая свобода в вузах. Раньше, например, был стандарт того, что должны изучать программисты. Никто не хотел учиться по этим программам, но это был государственный стандарт, который необходимо было менять еще 5 лет назад. Наступившие изменения в этом вопросе — это правильный и перспективный шаг. Я затрудняюсь оценить эффективность государства в вопросах снижения рисков изменения климата и ущерба окружающей среде, но шаги делаются. Например, переход ТЭЦ на газ – признаться честно, я удивлен. Я думал, эту проблему не собираются решать, но насколько мне известно, решение уже принято».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Было бы здорово, если бы в период ЧП мнение бизнеса учитывалось в процессе обсуждения формата работы торговых точек. Бизнес может дать обратную связь, которую полезно принять во внимание. К сожалению, наши пожелания не были услышаны, все делалось ровно наоборот, и действия государства оказались нелогичными, что и подтвердила практика. В итоге спустя какое-то время наши предложения все же приняли. В период локдауна государство поддержало работников, все же поддержало нас с точки зрения правил игры, пусть они и были не такими, как нам хотелось бы видеть изначально. Но поддержка была, и это уже хорошо. В настоящее время мы в целом взаимодействуем с государственными органами на нормальном деловом уровне».

**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)

«Не могу сказать определенно по поводу доступности капитала. Недавно мы получили государственные деньги через Даму на инвестиционные и оборотные цели под 6% на 6 лет. Это заняло у нас примерно полгода. С одной стороны, мы получили капитал, с другой стороны, это долгий процесс. Непонятно, на что они рассчитывали, как компании и бизнесы в кризис должны выживать, если капитал выдали под конец периода. Вероятно, это вопрос бюрократии».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Наш банк готов сотрудничать с государством в области снижения рисков изменения климата, и мы уже разработали стратегию, по которой будем двигаться. Банк активно поддерживает позицию по «зеленому финансированию», сохранению экологии, корпоративной и социальной ответственности. Мы планируем участвовать в государственных программах, посвященных зеленому проекту, предоставить льготное финансирование зеленых проектов. Также в планах нашего банка сокращение использования бумаги, электричества и воды».

**Ельдар Тенизбаев**  
Сбербанк Казахстан

«Мы работаем с государством в части создания развитой инфраструктуры. Например, инфраструктура для электротранспорта в наших городах находится на очень низком уровне, и мы делимся опытом ее создания. В части налоговой системы мы участвуем во всех группах, иницируем статьи, которые позволяют государству получать доходы в бюджет и легализовать бизнес, перевести его из теневого рынка в прозрачный. Мы выступили с инициативой внесения изменений в Налоговый кодекс, чтобы компании могли платить НДС от прироста, то есть с разницы, заработной на продаже. Это дало возможность развивать бизнес по продаже автомобилей с пробегом, и бизнес начал легально развивать это направление, а государство получило прибыль».

**Бекнур Несипбаев**  
Астана Моторс

«Готовы сотрудничать с государством по вопросам создания эффективной налоговой системы. Я встречался с представителями акимата Алматы, чтобы представить нашу систему, объяснить, что она помогает обеспечить прозрачность бизнеса, при этом предпринимателям нет смысла нести дополнительные затраты. Очень важно вести борьбу с коррупцией и взяточничеством, это будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности страны. Зачастую именно коррупция и взяточничество являются преградами к тому, чтобы на наш рынок выходили международные компании, коррупционная составляющая создает массу препятствий для развития бизнеса и негативно влияет на репутацию страны».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы заинтересованы в сотрудничестве с госорганами в вопросах достижения ряда целей. Хотим больше классов студентов, больше инфраструктуры, дата-центров, с этим сейчас есть небольшие проблемы. Хотим предсказуемости макроэкономической среды, готовы сотрудничать в вопросах борьбы с коррупцией и обеспечения верховенства права».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

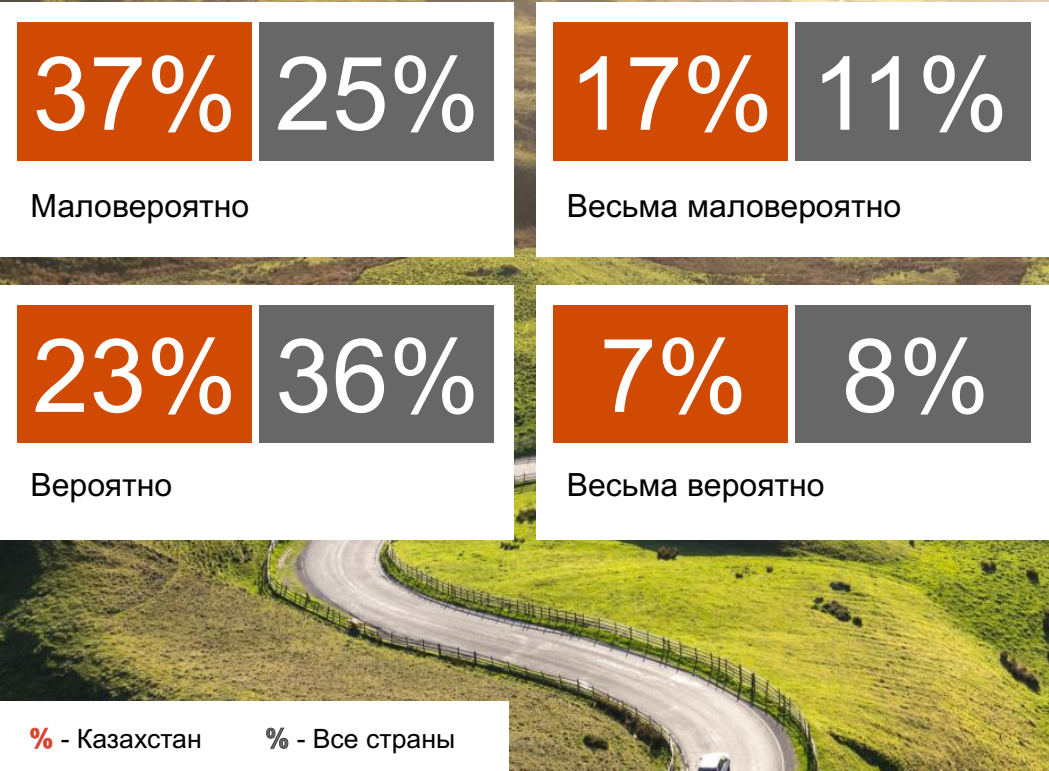
«По вопросам изменения климата и ущерба окружающей среде мы заинтересованы и сотрудничаем с государством не с точки зрения бизнеса, а по-человечески. Сейчас мы принимаем участие в большом проекте по восстановлению национальных парков. Мы заинтересованы в сотрудничестве в целях создания эффективной налоговой системы. Я думаю, что индивидуальным предпринимателям, малому и среднему бизнесам нужно по максимуму упростить налогообложение».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



ТЕМА

Эффективный баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями



«Маловероятно, что будет предусмотрен баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями. Вопросы экологического масштаба должны решаться по инициативе снизу, на основании этого наверху должны приниматься решения, которые будут спущены для исполнения. Алматы сегодня является зоной экологического бедствия, но никто точно не знает причину такой ситуации, никто не проводил соответствующие исследования. О решении вопроса говорить не приходится».

Алексей Хегай  
TSPM

«Маловероятно, что правительство сохранит баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями. Когда происходило обсуждение новой редакции экологического кодекса, люди, не согласные с некоторыми спорными пунктами, не были готовы открыто заявить о своем несогласии во время парламентских голосований. Часть этих изменений вообще не про экологию, а про выборы и контроль. Я не вижу проявления заботы об экологии. Почему нужно создавать странных операторов в лице коммерческих организаций, которые не подотчетны никому и будут инвестировать непонятно в кого. В условиях глобальных потрясений, когда государство входит в режим экономии, будут продавливать решения, которые в первую очередь кому-то выгодны. Бенефициары нашего государства будут защищать свои интересы понятными для них методами».

Константин Кулинич  
Мэри Кэй Казахстан

«С одной стороны, безусловно государство делает что-то для улучшения экологии. Есть ключевой шаг, сдвинулся с мертвой точки проект перевода ТЭЦ на газ. Но никак не обсуждается второй большой блок – это перевод частного сектора на газ, это вторые 30% проблемы. И третьи 30% проблемы – это автотранспорт, и по нему тоже пока слабо что-то происходит. Наверное, потому что это сложные социальные вопросы, но по-хорошему их тоже нужно решать – «пессимизировать» использование старых неэкологичных автомобилей, параллельно надо развивать электротранспорт и рельсовый транспорт. Время от времени осторожно об этом говорят, но без каких-то бюджетов, планов, и здесь, конечно, не хватает решительных шагов».

Алексей Ли  
Arbuz.kz



## ТЕМА

# Эффективный баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями

«Затрудняюсь ответить, будет ли предусмотрен баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями. Хотелось бы, чтобы в Казахстане не было бума популизма, а были конкретные программы для решения проблем городов и регионов».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Я считаю, маловероятно. Для меня лично и для моих коллег-единомышленников такой баланс важен, но в планах правительства все звучит всегда правильно и красиво, а в плане реализации все далеко не так. Поэтому мне кажется, что вопрос экологии заботит правительство достаточно формально».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

«В Казахстане, к сожалению, на экологические вопросы обращают внимание в последнюю очередь. Перевод на газ алматинской ТЭЦ – это крайняя мера, о балансе между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями речи не идет. Понятно, что ситуация с ТЭЦ ужасает, но есть еще и частный сектор, жителям которого не по карману подключать газ. Нужно субсидировать подключение газа и на законодательном уровне запретить использование угля, но на это нужны деньги».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«В текущих условиях маловероятно, что в плане правительства по восстановлению экономики будет предусмотрен эффективный баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями. Сегодня наблюдается сильнейшее социальное давление, а это важный политический фактор. Политики во всем мире будут выбирать краткосрочные социальные потребности, которые, в свою очередь, связаны с расходами. Возможно, это нанесет ущерб экологической составляющей. При этом в мире происходят и другие вещи. Нас вдохновляют

заявления ведущих автомобильных корпораций о намерении со временем отказаться от двигателей внутреннего сгорания в пользу автотранспорта на двигателях с альтернативными источниками энергии. Нам очень нравится заявление акима Алматы о том, что будет решен вопрос с переводом ТЭЦ-2 на газ. Мы видим, что власти начали задумываться об экологии, но баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями маловероятен».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Как компания мы считаем вопросы экологии крайне важными и со своей стороны много инвестируем в то, чтобы наши процессы становились экологичнее – внедряем перерабатываемую упаковку, уделяем особое внимание работе с поставщиками, которые предлагают экологичные товары. Например, для российских клиентов Lamoda уже запущен раздел Lamoda Planet, где собраны товары, созданные с заботой о планете. Компания планирует запуск этого раздела и в других странах. Нам хочется верить, что наше общество в целом движется в сторону более ответственного отношения к окружающей среде, начинает учитывать долгосрочные перспективы и свое влияние на будущее, что должно, на мой взгляд, находить отражение и на уровне экономических инициатив».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«Я оптимист и считаю вероятным, что правительству удастся соблюсти баланс между краткосрочными экономическими потребностями и долгосрочными экологическими целями. Я работаю в обновленном маслихате и могу сказать, что одна из главных задач, с которой я шел в маслихат – очистка воздушного бассейна Алматы. Это чисто экологическая проблема, которая касается всех жителей алматинской агломерации, а это почти 3 млн человек. Так или иначе мы все заинтересованы в том, чтобы воздух был чистым. И акимат Алматы принял решение о создании дополнительной комиссии, которая будет

заниматься чисто экологическими вопросами. Это говорит о том, что происходят подвижки, представители местных властей хотят улучшать экологическую обстановку внутри своего региона. В Алматы будет заменено оборудование на ТЭЦ, будет осуществлен перевод на газ, и работа начнется в 2021 году. Мы плотно работаем над проектом дальнейшей газификации частного сектора и надеемся, что чем больше домов будет переведено на газ, тем лучше будет для экологии города. Третий вопрос, который мы рассматриваем, касается оптимизации транспортных потоков. Мы всерьез рассматриваем вопрос организации платного въезда в Алматы, платного въезда в центр города, перераспределения транспортных потоков. Очень надеюсь, что работа по экологическим вопросам будет проведена во всех регионах, правительство тоже работает в этом направлении. Заниматься экологией дорого, для некоторых это кажется бессмысленным, но я считаю, что если посмотреть на суммы, которые государство ежегодно тратит на лечение людей, страдающих бронхиальной астмой, аллергией и прочими заболеваниями, то лучше эти колоссальные суммы направить на переоснащение ТЭЦ».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Мы работаем с государством в части создания рЧтобы найти баланс в этом направлении – необходимо время, системная работа, конкретные действия. Глобально все автомобильные компании мира сегодня работают над развитием экологичного транспорта. Здорово, что Tesla смогла сделать прорыв и превратить этот тренд в мейнстрим, в моду. Вместе с тем, если смотреть несколько глубже, то электроэнергия, которой заряжают наши автомобили, вырабатывается за счет электростанций, на которых сжигают уголь, так что есть еще вопрос того, насколько экологична электроэнергия».

**Юрий Негодюк**

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



«Чтобы найти баланс в этом направлении, необходимо время, системная работа, конкретные действия. Глобально все автомобильные компании мира сегодня работают над развитием экологичного транспорта. Здорово, что Tesla смогла сделать прорыв и превратить этот тренд в мейнстрим, в моду. Вместе с тем, если смотреть несколько глубже, то электроэнергия, которой заряжают наши автомобили, вырабатывается за счет электростанций, на которых сжигают уголь, так что есть еще вопрос того, насколько экологична электроэнергия».

**Бекнур Несипбаев**  
Астана Моторс

«Законодательно Президент страны объявил, что всем предприятиям, которые будут внедрять стандарты соответствия с новым экологическим кодексом, будут предоставлены определенные льготы, поэтому баланс будут выдерживать. Более того, в Парижском соглашении утверждено, что до 2030 года мы должны снизить до 15% выбросов. Это уже необходимость».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

# Лучшие 2020

ТЕМА

Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде



30%

Адаптивность



19%

Стратегическое  
видение



14%

Лидерство



9%

Развитие команды



7%

Открытость новому



4%

Решительность



3%

Этика



3%

Эмоциональный  
интеллект

В этом году председатель правления и акционер Kaspi.kz Михаил Ломтадзе признан лучшим CEO в Казахстане по мнению большинства руководителей частного бизнеса. Респонденты отмечают не только успешный выход на IPO, но и профессионализм команды, достигшей таких высоких результатов, технологичность компании и стратегическое видение руководителя Kaspi.kz.



## ТЕМА

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

«В прошлом году я называл адаптивность, сейчас она важна для выживания. В современной бизнес-среде руководитель должен быть визионером и талантливым имплементатором».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Идеологичность. Руководитель должен уметь доносить идеологию до сотрудников и до топ-менеджеров. Идеология идет от миссии и ценностей компании. Это важно регулярно напоминать сотрудникам, зачем мы собрались все вместе – улучшать качество жизни наших пользователей. В этом году обновили ценности – теперь это 3 главные: команда профессионалов, WOW и фокус на главном. Вижу, как ценности влияют на принимаемые решения. К примеру, ранее наша ценность звучала как Wow-сервис. И мы действительно построили одну из лучших служб заботы о пользователях в стране, регулярно получаем добрые фидбеки от пользователей и собираем различные награды. Теперь хотим, чтобы Wow был не только на уровне решения проблем, а везде – делать wow-продукты, wow-маркетинг, wow делать свою работу. Wow означает быть выше ожиданий, вызывать чувство восторга, удивления. Мораль, ценности и идеология – это некий множитель навыков сотрудников».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Глава компании должен быть лидером, которому верят и доверяют. Лидер также должен признавать свои ошибки и делиться ими, чтобы другие не боялись признавать свои и не наступали на одни и те же грабли. Более того, лидер, принимая решения, должен вести своих людей, четко ставя перед ними задачи и давая им возможность понимать, куда все стремятся. И конечно, особенно в тяжелые времена люди также должны чувствовать безопасность в компании, в которой они работают, и это тоже во многом зависит от лидера».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Главное качество для руководителя компании – эмоциональный интеллект, умение слышать то, что нужно клиентам, обществу, сотрудникам. Бизнес делают люди, и то, как руководитель компании взаимодействует с людьми, имеет критическое значение для бизнеса. И второе качество – гибкость мышления, она позволяет принимать верные решения в столь резко меняющейся среде бизнеса, в которой мы сейчас работаем».

**Анна Дю**  
Softline

«Глава компании должен уметь предусматривать возможности и риски для компании, а также быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке и в мире».

**Нина Быченко**  
HeadHunter

«Я считаю, что главными должны быть три качества: первое – это быть доступным, второе – инклюзивность и третье – адаптивность. На это надо закладывать время в своей работе, об этом думать, обсуждать и уделять внимание. Таким образом и компания остается более конкурентоспособной, и работа интересной, а сотрудники мотивированы».

**Михаил Балычев**  
Эпирок

«Главное качество современного CEO – способность быть максимально инновационным, реагировать на изменения рынка».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Главное качество для CEO – объективность в решениях, связанных как с бизнесом, так и с командой, и эту объективность важно уметь сохранять».

**Алибек Есов**  
Wolt

«На мой взгляд, сегодня важнейшим качеством для руководителя является способность правильно организовать команду для выполнения конкретных задач. Это достаточно широкое понятие, но основной смысл в том, что первый руководитель должен уметь не просто подбирать специалистов, которые компетентнее его в своих областях, но и правильно их мотивировать на достижение целей компании».

**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан

«Необходимые качества – открытость, техническая грамотность, проактивность».

**Алексей Хегай**  
TSPM

«Руководитель компании должен быть лидером, образованным человеком, должен уметь мотивировать коллектив, вести его за собой. Самое главное – он должен уметь генерировать идею и вместе со своей командой доводить эту идею до реального воплощения».

**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп

«Руководитель компании должен обладать стратегическим видением и уметь меняться, развиваться и адаптироваться».

**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк Казахстана

«В современной деловой среде руководитель должен быть источником энергии, настраивающим коллектив на достижение новых вершин. Конечно, это не единственное важное качество для руководителя, но сегодня оно вышло на первый план».

**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан

«Главные качества для CEO – сильный моральный дух, способность противостоять ударам реальности, которые сегодня ощущает бизнес, готовность

поддержать свою команду».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group

«Это многозадачность, нетворкинг и широкий кругозор. Если компания не нишевой игрок, то нужно иметь широкий кругозор».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«Главное качество для CEO – визионерство, стратегия, преобладающая над операционными вещами, умение формировать разноплановую команду».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Взгляд, обращенный в будущее».

**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF

«На мой взгляд, сегодня самый оптимальный руководитель – не чистый предприниматель или управленец, а предприимчивый, вовлеченный человек, который руководит компанией как своей, демонстрируя управленческий ownership. Неважно, на какой именно управленческой позиции находится человек. Сегодня наиболее эффективным является тот руководитель, у которого есть идея, концепция, который сочетает навыки управленца, вовлеченность и хозяйский подход».

**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands

«Быстрота реакции. В современном мире это одно из главных качеств для главы компании».

**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group

## ТЕМА

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

«Главное качество руководителя – сильная этика. На мой взгляд, мы проходим цивилизационный кризис. Это не кризис пандемии или экономики, но цивилизационный. Происходит много изменений, допустим, в цифровой сфере, в вопросах внедрения искусственного интеллекта и машинного обучения. Это ставит перед нами такие вопросы, с которыми мы раньше не сталкивались, например, как вопрос прав человека и искусственного интеллекта. А законодательство – это следствие морали, которая должна быть в обществе, результат нашего коллективного понимания того, какими мы хотим быть как цивилизация. Я не знаю ответов на этот вопрос, но больше всего тревожит, что я не вижу какой-то активной общественной дискуссии на этот счет. А время в данном случае работает против нас. Сдерживать развитие технологий нельзя, это путь к деградации. Но правила, по которым движется технологический прогресс, должны быть подчинены общественной морали, а значит, для любого руководителя и тем более для лидеров масштаба страны основной компетенцией становится сильная этика».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Во-первых, он должен понимать, анализировать, принимать факты и данные, которые относятся к деятельности организации. Сейчас большой упор идет на анализ информации, на то, чтобы люди понимали и умели работать с данными, но не просто анализировали их, а в первую очередь принимали. Иной раз, если данные оказываются негативными для бизнеса, первый часто возникающий вопрос – а насколько они правильные, может, там ошибка? Сразу же формируется отношение неприятия, затрудняющее процесс обработки и анализа. Очень важно уметь воспринимать как позитивную, так и негативную информацию для того, чтобы принимать взвешенные бизнес-решения. Второе, наверное, касается подхода к бизнесу как к целому. Иногда решение принимается для того, чтобы улучшить какую-то функцию, но не факт, что если она станет лучше работать, повысится эффективность компании и бизнеса. Возможно, за счет улучшения чего-то одного может пострадать другое. Важно, чтобы мы смотрели на бизнес как на целое, а не набор определенных частей или функций. Третье для любого руководителя, имеющего дело с бизнес-проблемами в изменяющейся среде – умение быстро принимать решения и двигаться дальше».

**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан

«В это беспрецедентное время лидер, успешно ведущий команду вперед, отличается способностью во главу угла ставить цели долгосрочного устойчивого развития и предназначение компании, заботясь о самом главном в бизнесе – о сотрудниках».

**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания «Казгипронефтетранс»

«Поскольку долгосрочные стратегии больше не работают, то я бы назвал умение улавливать тренды в изменяющейся среде и поведении клиентов, быстро и гибко адаптируя стратегию и тактику для максимизации прибыли. Вот — главное, на мой взгляд, что обеспечивает сегодня устойчивый рост любой компании».

**Виталий Быстрыков**  
Санofi Казахстан

«Неопределенность с каждым годом повышается, и это связано с ускоренным развитием технологий, сменой культуры потребления, различными «черными лебедями», как ковид, выходом миллениалов на рынок потребления. Глава компании должен уметь быстро адаптироваться и уметь адаптировать свою команду к различным вызовам, чтобы предоставляемый сервис или выпускаемая продукция соответствовали лучшим ожиданиям клиентов».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Главное качество для главы компании – доверие к команде. Если будет доверие, то будет и все остальное – гибкость, адаптивность и другие необходимые качества».

**Евгений Настрадаин**  
Beeline Казахстан





## ТЕМА

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

«Гибкость и адаптивность обязательно должны быть. Это показал 2020 год. Потому что и то, и другое заставляет не только «тушить пожары», но во время тушения уметь найти наилучший выход для компании. Я бы еще добавила умение совмещать твердость и жесткость в принятии решения с эмпатией. Уметь видеть потребности своих сотрудников и сохранять корпоративную культуру. 2020 год показал многим компаниям, для чего нужна корпоративная культура. Также частично необходимо быть риск-менеджером и авантюристом. С одной стороны, уметь просчитывать риски и быть максимально готовым к ним, а с другой стороны – не бояться действовать и принимать неожиданные решения, несмотря на те риски, о которых ты знаешь».

**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda

«Необходимо иметь выдержку, чтобы решать проблемы, с которыми приходится сталкиваться. Современному руководителю нужно быть смелым и сильным, чтобы противостоять всем вызовам времени».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«СЕО должен уметь адаптироваться в быстро меняющейся среде, контексте и в мире и всегда быть на связи с командами!».

**Джерард Фриес**  
KATKO

«Успешный руководитель должен быть стратегом, а также открытым и честным человеком».

**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies

«Лидерство и визионерство. На мой взгляд, визионерство – часть лидерства, поэтому если брать шире, то лидерство. Сегодня нужно понимать, как трансформировать текущий бизнес и уйти в будущее. Мы задаемся вопросом – правильно ли мы это делаем? Я понимаю, что работать в том виде, в котором мы работали буквально год назад, уже не получится. Соответственно, визионерство – если глубже, лидерство – если шире».

**Аскар Байтасов**  
ABR

«Широкий взгляд, понимание потребностей сотрудников и способность извлекать уроки из прошлого – это главные качества успешного руководителя. Рынок постоянно меняется, важно мыслить нестандартно и креативно, поскольку иногда есть более эффективные пути достижения бизнес-целей».

**Зарадешт Хамоу**  
Fashion Retail Kazakhstan

«Главные качества – развитые коммуникативные навыки, компетентность в профессии, здоровье и хорошая физическая форма, социальная направленность и ориентированность на потребности персонала».

**Айтуг Джан**  
Рамстор

«На мой взгляд, руководитель должен обладать оптимизмом, энтузиазмом, организованностью и хваткой».

**Питер Фостер**  
Эйр Астана

«Главное качество для руководителя – оптимизм».

**Илья Мартыненко,**  
Аврора Холдинг

«Первое – необходимо правильно определять долгосрочные цели. Второе – на пути к этим целям иметь достаточно гибкости и очень быстро реагировать на изменения. Компания без цели – это путь в никуда. Руководитель должен уметь это сформулировать для себя и донести цель до сотрудников, чтобы все понимали, к чему они идут. На пути всегда будут определенные проблемы, что-то будет меняться в процессе, и тут самое главное – быстро принимать решения и адаптироваться. Если человек косный, если у него нет скорости принятия решения, мышления и гибкости ума, то он будет просто отставать. Самое главное – в стрессовых ситуациях уметь принимать правильное, а не рандомное решение».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Постоянно создавать новые инновационные продукты и сервисы, которые, с одной стороны, улучшают жизнь клиентам, с другой стороны, постоянно создают новые возможности роста для самой компании и ее сотрудников. И обязательно постоянно убеждаться, что продукты и услуги компании непревзойденного качества. Довольные клиенты и воодушевленные сотрудники – это в комбинации создает самое главное конкурентное преимущество».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz





# Руководители в лицах



**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



**Айтуг Джан**  
Рамстор



**Александра Бекишева**  
Инжиниринговая Компания  
«Казгипронефтетранс»



**Алексей Ли**  
Arbuz.kz



**Алексей Сидоров**  
Silkway Ventures Group



**Алексей Хегай**  
TSPM



**Алибек Есов**  
Wolt



**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group



**Андрей Курилин**  
Ситибанк Казахстан



**Анна Дю**  
Softline



**Арманжан Байтасов**  
Тан Медиа Групп



**Аскар Байтасов**  
ABR



**Бекнур Несипбаев**  
Астана Моторс



**Бернард Вавржин**  
Маревен Фуд  
Тянь-Шань



**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu



**Валихан Тен**  
World Class Almaty



**Виталий Быстрыюков**  
Санofi Казахстан



**Джерард Фриес**  
KATKO



**Дмитрий Забелло**  
Банк ВТБ Казахстан



**Дмитрий Провкин**  
Arena S (Sulpak)



**Евгений Настредин**  
Beeline Казахстан



# Руководители в лицах



**Ельдар Тенизбаев**  
Сбербанк Казахстан



**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz



**Ерик Шортанбаев**  
Skymax Technologies



**Зарадешт Хамов**  
Fashion Retail Kazakhstan



**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



**Кайрат Мажибаев**  
RG Brands



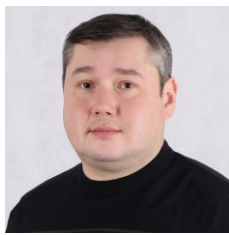
**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик



**Максим Мельник**  
Satu.kz



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources



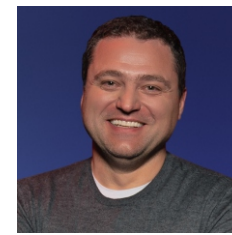
**Михаил Базанов**  
Марс Казахстан



**Михаил Балычев**  
Эпирок



**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Мольдер Рысалиева**  
Lamoda



**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



**Нина Быченко**  
HeadHunter



**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium



**Питер Фостер**  
Эйр Астана



**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group



**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding



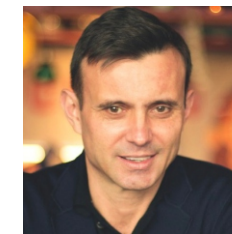
**Серик Толукпаев**  
Aitas KZ, UKPF



**Умут Шаяхметова**  
Народный Банк  
Казахстана



**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан



**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов:  
"БАО noodle&sushi",  
"Пинта", "Томато",  
"The Банка", "Paul"



# Методология исследования

В Казахстане в исследовании принял участие 71 руководитель частного бизнеса, более половины опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, финансовой, энергетической, нефтяной, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанного бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно перспектив развития мировой экономики, угроз, влияющих на бизнес, изменений вследствие COVID-19 и кадровом потенциале. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства и бизнеса, инвестиционном климате, экологических вопросах, влияющих на Казахстан и их бизнес в частности. Интервью в Казахстане были проведены в период с ноября 2020 года по февраль 2021 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все личные интервью и электронное заполнение анкет, 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, Джанэль Чадиярова,  
Марина Мальченко

**Редакционная поддержка:**

Анна Резник, Forbes Kazakhstan  
Фотографы-портретисты:  
Станислав Антонов, Андрей Лунин,  
Тимур Эпов

**Контакты PwC:**

**Дана Инкарбекова**

Управляющий партнер PwC Казахстан  
dana.inkarbekova@pwc.com

**Наталья Лим**

Партнер, консультационные услуги  
natalya.lim@pwc.com

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

**Виктория Горланова**

Маркетинг и внешние связи  
viktoriya.gorlanova@pwc.com

**Марина Карпова**

Маркетинг и внешние связи  
marina.karпова@pwc.com

**Офисы PwC в Казахстане:**

**Алматы**

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

**Нур-Султан**

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

**Атырау**

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

**www.pwc.kz**

© 2021 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсуотерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.