

Новый мир без констант

Казахстанский выпуск 28-го ежегодного
опроса руководителей крупнейших
компаний мира, 2025



Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Азамата Конратбаева



Представляем результаты 13-го ежегодного казахстанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках 28-го глобального проекта PwC CEO Survey. 4 701 руководителей частного бизнеса из 109 стран приняли участие в глобальном исследовании, в Казахстане приняли участие 62 CEO.

Представляем результаты 13-го ежегодного казахстанского выпуска опроса первых руководителей крупнейших компаний мира, проводимого в рамках 28-го глобального проекта PwC CEO Survey. Более 4 700 руководителей частного бизнеса из 109 стран приняли участие в глобальном исследовании, в том числе 62 казахстанских CEO.

В этом году основными вопросами для обсуждения были прогнозы касательно роста мировой и казахстанской экономик, объемы запланированных инвестиций, а также ключевые угрозы для бизнеса. Особое внимание было уделено инвестиционной привлекательности страны и влиянию различных факторов на экономическую жизнеспособность частных компаний.

Согласно результатам опроса частного бизнеса, в условиях глобальной неопределенности и экономической нестабильности прогнозы на 2025 год остаются неоднозначными. Большинство респондентов – как глобально (58%), так и в Казахстане (52%) – ожидает роста мировой экономики. Однако эти ожидания зависят от множества факторов, включая геополитическую ситуацию, которая влияет на стоимость нефти — критичный показатель для государственного бюджета Казахстана. В этом году 15% руководителей полагают, что темпы роста глобальной экономики снизятся, тогда как в 2024 году данный показатель составил 18%.

Интересна динамика ожиданий роста экономики Казахстана: 67% опрошенных руководителей считают, что рост будет выше показателей прошлого года, но 83% из них полагают, что этот рост будет незначительным. 28% руководителей считают, что темпы роста экономики сохранятся на уровне 2024 года или снизятся.

В этом году мы попросили наших респондентов рассказать об объеме инвестиций, запланированных на 2025 год. Большинство казахстанских руководителей (42% опрошенных), как и их коллеги в мире (также 42%), готовы вложить от 1 до 25 млн долларов США. Однако многие, кто планировал значительные инвестиции (свыше 50 млн долларов США) на этот год, изменили или отложили данное решение из-за невозможности просчитать возвратность капитала. Основными причинами тому стали негативные ожидания по росту инфляции ввиду предлагаемых изменений в налоговом законодательстве и прочие факторы неопределенности. В результате инвестиции были приостановлены, пересмотрены в объемах или перенаправлены в другие страны.

В 2025 году в тройку наиболее важных стран для перспектив роста доходов казахстанских компаний вошли Узбекистан (39%), Китай (36%) и Россия (34%).

Узбекистан продолжает представлять значительный интерес для казахстанских предпринимателей, видящих в этой стране возможности для роста и развития бизнеса.

Мнения казахстанских и глобальных предпринимателей отражают высокий уровень подверженности бизнеса различным угрозам в 2025 году. Геополитические конфликты ожидаемо стали наиболее значимой угрозой для бизнеса в Казахстане (66% против 51% в 2024 году). Значимыми угрозами в Казахстане также остаются инфляция и недостаток работников с ключевыми навыками (по 39%).

Экономическая жизнеспособность компаний в Казахстане и глобально зависит от множества факторов, среди которых выделяются инновационные технологии, правильный стратегический выбор, организационная эффективность, изменения в нормативно-правовой базе и повышение спроса на продукты и услуги. Респонденты из Казахстана особо отметили государственное регулирование и доступность финансирования, поскольку эти факторы влияют на покупательную способность и развитие бизнеса.

В 2024 году ожидания по внедрению генеративного ИИ были высокими, особенно в отношении повышения эффективности рабочего времени и прибыльности. Однако результаты опроса 2025 года показали, что фактический результат оказался ниже ожидаемого. Эффективность рабочего времени сотрудников и личного рабочего времени руководителей действительно повысилась благодаря ИИ, но это пока не оказало существенного влияния на прибыльность.

Приоритетной целью государства должна оставаться инвестиционная привлекательность страны – такое мнение казахстанские бизнесмены выражают второй год подряд. Борьба с коррупцией и развитие инфраструктуры занимают второе место, верховенство права и эффективная налоговая система также должны оставаться важными приоритетами для государства по мнению казахстанских CEO. Что касается инвестиционного климата, то 37% респондентов отмечают его ухудшение в Казахстане в 2024 году, а 44% считают, что он остался на прежнем уровне.

Мы выражаем огромную благодарность каждому участнику нашего исследования, уделившему время личной или онлайн-встрече и заполнению опросника. Надеемся, что результат наших совместных усилий будет способствовать более глубокому взаимопониманию и плодотворному сотрудничеству между частным бизнесом и государством, а также позволит учесть текущие проблемы и ожидания для дальнейшего экономического роста, реализации инвестиционных перспектив и развития нашей страны.

3 Частный бизнес в Казахстане

- Мнения респондентов о перспективах экономического развития Казахстана и мира
- Объем инвестиций, планируемых в 2025 году
- Ключевые страны для стабильного роста
- Основные угрозы для бизнеса
- Экономическая жизнеспособность бизнеса: факторы влияния
- Экологически безопасные инвестиции – мнение бизнеса
- Ожидания по выручке на 12 месяцев и 3 года

32 Генеративный искусственный интеллект и бизнес

- Внедрение ИИ и его влияние на бизнес и персонал

41 Взаимодействие с государством

- Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством
- Инвестиционный климат в Казахстане в 2024 году
- Причины изменения инвестиционного климата в Казахстане
- Улучшение инвестиционного климата в Казахстане – предложения бизнеса
- Роль государства и его помощь бизнесу

56 Лучшие в 2024 году

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

60 Руководители в лицах

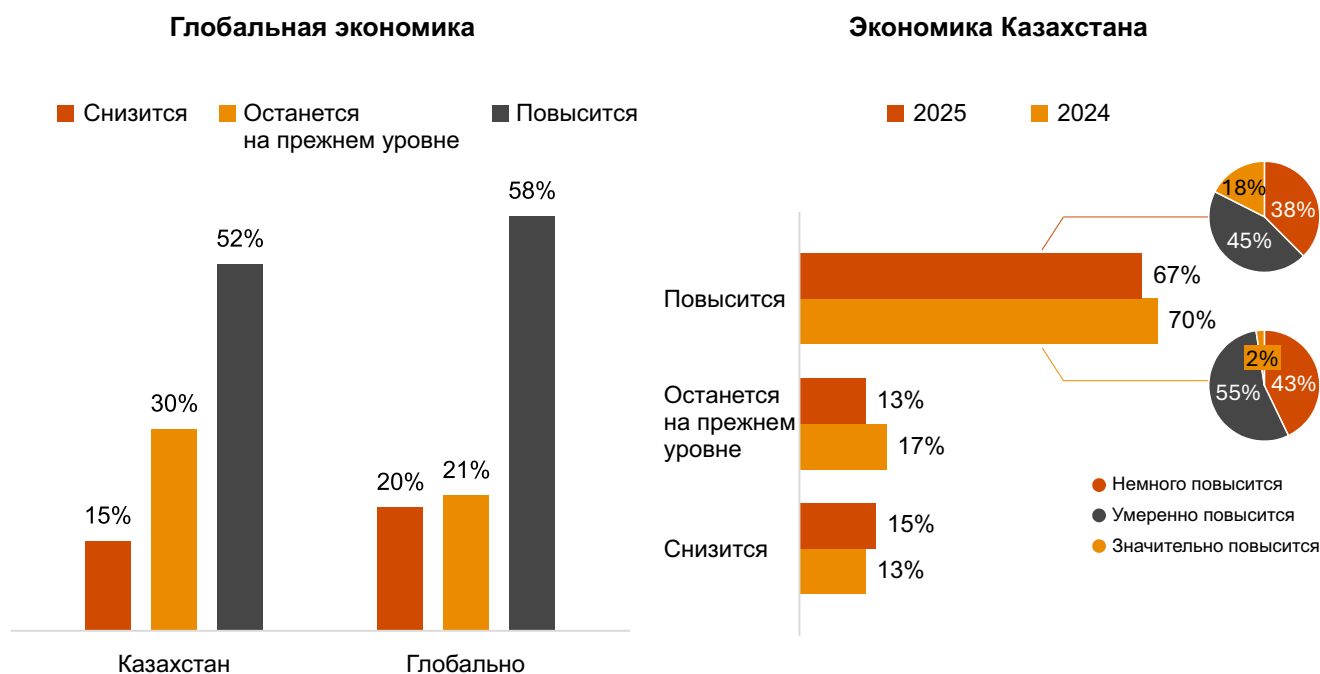
62 Методология исследования

Частный бизнес в Казахстане

Тема

Мнения респондентов о перспективах экономического развития Казахстана и мира

Как, по Вашему мнению, изменится экономический рост в следующие 12 месяцев в глобальной экономике и в Казахстане?



Большинство респондентов – как глобально (58%), так и в Казахстане (52%) – ожидает роста мировой экономики в перспективе 2025 года. Тем не менее эти экономические прогнозы остаются неоднозначными и зависят от множества факторов, включая геополитическую ситуацию, влияющую на стоимость нефти, являющуюся критичным показателем для государственного бюджета Казахстана. В этом году только 15% руководителей полагают, что рост глобальной экономики сократится (в 2024: 18%).

Однако весьма интересна динамика по ожиданиям роста экономики Казахстана: 67% опрошенных руководителей думают, что рост все еще будет выше, чем в прошлом году, но при этом 83% из них считают, что если рост и будет, то незначительный. 28% опрошенных руководителей считают, что рост экономики сохранится на уровне 2024 года или даже снизится. Многие отмечали, что Казахстан подвержен влиянию как внешних, так и внутренних факторов, которые в данный момент сложно предсказать, и в том числе есть понимание того, что основным инструментом борьбы с инфляцией является базовая ставка Национального банка, а рост инфляции разгоняется как решениями правительства, так и импортируемой инфляцией. Респонденты отметили, что для правильного принятия решений правительством в отношении роста ВВП, фискальной и денежно-кредитной политик, формирования бюджета, нужно иметь достаточно глубокое понимание экономических эффектов – как краткосрочных, так и долгосрочных, и привлекать для этого бизнес, авторитетных (в том числе международных) экономистов и, конечно же, НБРК.

«Глобально трудно сказать, прогноз может варьироваться от региона к региону. Но если говорить об экономике Казахстана, то, хотя у нас говорят о росте, мне кажется, экономика у нас не растет, идет стагнация».

Арман Алдабергенов

Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Скажем так: если товарищ Трамп не сделает с нефтью что-то, чтобы окончательно все разрушить, как он сказал «drill, baby, drill», то, наверное, глобально экономика может немного вырасти. В Казахстане, я думаю, тоже, но если вдруг будут какие-то передряги с нефтью, то могут возникнуть достаточно большие потрясения. Плюс китайцы анонсировали DeepSeek, который обрушил весь фондовый рынок. Год будет непредсказуемый, но я все-таки думаю, что все будет позитивно. Война все равно должна закончиться, за три года уже все устали, все говорят, что хотят договориться. Вопрос в том, как. Санкции не снимут, наоборот, они ужесточаются.

В Беларуси а-ля «новый» президент, против которого Евросоюз может ужесточить санкции, а это опять для нас плохо, потому что логистика будет еще хуже. Сейчас все более или менее приспособились, но новые санкции могут повлиять на рост. Я думаю, что в Казахстане экономика должна умеренно расти, от 2% до 4%, так как мы – развивающийся рынок и не можем себе позволить расти мало, потому что тогда мы будем отставать от всего мира».

Арминас Мацевичус
STADA

«Глобальная экономика, я думаю, немного повысится, в пределах 0,5-2%. Этот рост обусловлен множеством факторов, включая текущие мировые события, которые оказывают значительное влияние на экономическое развитие. Войны и конфликты, а также финансовые вливания в экономику играют важную роль в этом процессе. Однако высокая ставка рефинансирования и ипотечные ставки, достигающие 30%, могут замедлить этот рост, так как снижается покупательная способность населения. Экономика Казахстана будет демонстрировать умеренный рост. В России ожидается рост на 2,14%, что объясняется способностью страны обходить санкции и продолжать производство нефти, металлов и военной техники. Эти товары остаются востребованными на мировом рынке, что способствует экономическому росту. Вопрос лишь в том, насколько эффективно страны смогут реализовать свою продукцию на международной арене. Важно, что это наши соседи, мы связаны, и экономика России пока оказывает на нас ощутимое влияние».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Глобальная экономика немного вырастет, но темпы ее роста не изменятся. Я не вижу для этого глубоких предпосылок. Нестабильная ситуация в целом, в том числе геополитическая, текущие переговоры США и России по поводу Украины, возможные выборы в Украине, стремительное развитие экономики Китая везде, где только можно, в частности, в сфере высоких технологий и искусственного интеллекта – все это формирует очень неоднородную среду, а в неоднородной среде больших всплесков роста обычно не бывает. Также необходимо признавать огромное значение развивающихся стран. Если раньше они влияли на мировую экономику опосредованно, то сейчас экономика развивающихся стран значительно влияет на общую экономику. Плюс те объемные инвестиции, которые перетекают в развивающиеся страны, также влияют на рынок во всем мире. Экономический рост в Казахстане будет составлять не менее 3-5%, то есть он несколько ускорится. Я это связываю с тем, что правительством сделаны достаточно большие подвиги в создании благоприятных условий для иностранных инвестиций. Возможно, это связано с бэкграундом нашего президента, но объективно это надо отметить – иностранные инвесторы очень активно стали проявлять интерес к Казахстану. И они инвестируют не только в какие-то масштабные проекты, но и в небольшие, совершенно «камерные» истории. Это все, безусловно, повлияет на рост экономики Казахстана».

Но есть и вторая тенденция, связанная с возможной рывковой инфляцией, которая возникнет в связи с увеличением налога на добавленную стоимость и изменениями в налоговом кодексе, а также с дефицитом бюджета. Вся эта история вкупе со снижением покупательной способности движет экономику ровно в обратную сторону. Но я оптимист, я верю, что эти две разнонаправленные истории все-таки выйдут в положительный рост в размере 3-5%».

Алексей Хегай
TSPM.

«По моему мнению, в Казахстане будет умеренный экономический рост в пределах 2-3%. Это связано с тем, что непонятная система налогообложения создает нервозность в предпринимательской среде, и люди боятся развивать свой бизнес. В мировом масштабе я ожидаю рост экономики на всех развитых рынках, включая Европу, Америку, Китай и Японию».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Мне кажется, для глобальной экономики приход к власти в США Дональда Трампа – краевое событие, которое повлияет на следующие 12 месяцев. С экономической точки зрения для всего мира это больше позитивный сигнал, чем негативный, причем именно в краткосрочной перспективе. Поэтому я думаю, что глобальная экономика будет в здоровом состоянии, рост составит примерно 3-3,5%. Если говорить о Казахстане, то, скорее всего, будут те же 3,5% роста. Предпосылок того, что по сравнению с прошлым годом ситуация улучшится, я не вижу. Сейчас многие аналитики добавили по 1-1,5% роста Казахстану. Они могли бы проявиться, но многие факторы будут мешать. Я менее оптимистичен по отношению к нашей стране».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Я не вижу фундаментальных причин для резкого роста экономики как в мире, так и в Казахстане. Предполагаю, что рост ВВП в Казахстане останется на том же уровне, в пределах 5%. Глобальная экономика также останется на прежнем уровне.

Хочу отметить, что если раньше период между экономическими кризисами достигал 10-15 лет, то позже он начал заметно сокращаться. Например, финансовый мировой кризис в 2008-2009 годах, далее мир испытал серьезный кризис в 2014-2015 годах, когда цена за баррель резко упала, затем случилась пандемия в 2020-ом – таким образом промежуток постепенно сократился до 5 лет. И то, что в настоящее время происходит в мире (замедление темпов роста Китая, санкции в отношении России, геополитическая ситуация) – это все предпосылки изменения спроса и предложения на рынке нефти, а также снижению мировой цены на нефть, которое окажет негативное влияние на экономику страны. Очередной мировой экономический кризис, по моему личному мнению, может возникнуть в конце 2025 или в 2026 году».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«С приходом на пост президента США Дональда Трампа в глобальной экономике может быть небольшой рост. В Казахстане не вижу перспектив для роста, скорее всего, останется на том же уровне».

Аскар Байтасов
abr

«Если говорить о глобальной экономике, то в США на президентских выборах победил Трамп, криптовалюта растет, и кажется, все должно быть позитивно. Относительно роста в Казахстане сложно делать прогнозы: меняется курс тенге, антироссийские санкции бьют и по Казахстану. В целом мне сложно судить, я не экономист, поэтому выберу вариант «затрудняюсь ответить».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Полагаю, что глобально экономика останется на прежнем уровне. То, что Трамп пришел к власти, безусловно, сыграет значительную роль, но будут и другие факторы. Насколько я понимаю, он ориентирован больше на внутреннее развитие страны и не думаю, что на глобальный экономический рост это окажет какое-то влияние. Что касается Казахстана, я ожидаю умеренного повышения экономического роста, в пределах 4% в текущем году, с последующим значительным увеличением в течение следующих 5 лет, вплоть до 20%, потому что запускаются серьезные проекты. Во-первых, мы ждем решений по атомной электростанции. Затем, у нас в Западном Казахстане на КРО скоро запускаются новые проекты. В КРО и в НСОС меняется состав менеджмента. Достаточно агрессивно вступают в игру российские компании: идет строительство завода «Силлено» в районе Карабатана, реализуется совместный проект КМГ и «Лукойл» «Каламкас-море – Хазар», в КАТКО что-то расширяется. Мы это отслеживаем, так как занимаемся доставкой: закупки у добывающих компаний идут стабильно, и я думаю, так и будет продолжаться. Инфраструктура также будет расти в Казахстане: начинают строить новые аэропорты, новые логистические хабы. Большое влияние на рост нашей экономики оказывают ценовые колебания на сырьевые товары».

Алия Жаксылыкова
Berling Kazakhstan Logistics

«На мировом уровне наблюдается тенденция к сдержанному росту из-за геополитических вызовов и колебаний сырьевых рынков. В Казахстане же наблюдается позитивный сдвиг благодаря активным инвестициям в цифровую инфраструктуру и поддержке локальных инновационных инициатив».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Думаю, что мы увидим небольшой рост глобальной экономики. 2024 год был не очень хорошим – и для Европы, и по миру в целом. Наша компания показала падение на европейских рынках до 30% в первом и втором квартале, но в то же время наблюдался рост продаж на американском рынке, что уравнивало негативную ситуацию на европейском рынке. В результате в Европе это спад, причем достаточно ощутимый, а в Америке – рост, который этот спад нивелировал, и в целом картина неплохая. В Казахстане так же, мы ожидаем небольшого роста. Он мог бы быть больше, но сейчас есть огромные сложности с логистическими цепочками, курсы валют нестабильны, цены производителей могут значительно меняться на коротком отрезке времени, и есть некое общее ощущение незащищенности от внешних факторов».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«В глобальной экономике рост немного снизится, в экономике Казахстана – значительно снизится, учитывая девальвацию тенге, неопределенность налогового законодательства, в результате чего идет рост инфляции. Мне кажется, все будет плохо.

Увеличение количества казахстанских компаний, попавших под вторичные санкции, также является негативным фактором для внешних инвесторов».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«2025 год, как мне кажется, будет очень активным в плане различных вызовов. И, к слову, они уже начались. Я сейчас жду, что команда предыдущего президента США оставила в наследство преемнику, потому что любое движение на той стороне так или иначе отражается и на нашей. Но сейчас больше всего беспокоит то, что их финансовый сектор показывает убытки, которые превышают те, что были в 2008 году. Кто бы что ни говорил, но мы – «долларовая» страна, поэтому мы, безусловно, ощутим это влияние, и к этому надо готовиться всем. В глобальном масштабе 2025-й создаст жесткую бизнес-среду и обострит конкуренцию, поэтому те, кто справится с этим, смогут даже вырасти. В целом же темпы роста экономики в мире, я думаю, будут замедляться, да и в Казахстане каких-то новых предпосылок для роста я тоже не вижу».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Опираясь на исследования экономистов, мы считаем, что глобальная экономика вырастет на 2,2-2,8%. По Казахстану прогнозировали рост на уровне 4-5%, но повышение ставки НДС может сильно изменить ситуацию. Государство собирается повысить НДС уже в 2026 году, и мы считаем, что это окажет негативное влияние на ВВП, роста не будет либо будет снижение, в зависимости от того, когда эта инициатива будет внедрена».

Яков Фишман
Magnum

«Делать прогнозы тяжело. Экономически мы зависим от нефти, поэтому цены на нее останутся ключевым фактором. Даже если они немного упадут, энергетическая зависимость от нефти в мире сохранится, альтернативы этому источнику энергии пока нет. Соответственно, в 2025 году все будет расти примерно так же, как в 2024 и в мировой экономике, и в экономике Казахстана, поскольку мы связаны с глобальной экономикой очень серьезно. К сожалению, мы привязаны к российскому рублю, товарооборот между нашими странами очень большой, у нас единая экономическая зона, поэтому мы ждем окончания военного противостояния, а пока война не закончится, делать прогнозы тяжело. Даже если в России сменится власть, все равно на первом этапе будет какая-то «заморозка», и глобально ничего не изменится, по крайней мере в 2025 году».

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

«Есть прогнозы, которые говорят об умеренном росте мировой экономики. В Казахстане рост тоже будет умеренный, между 2% и 4%, ближе к 4%, повышенного роста мы не ожидаем».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Я сохраняю уверенный, но взвешенный оптимизм в отношении развития как глобальной, так и казахстанской экономики в ближайшие 12 месяцев. Мировой ВВП, по прогнозам ведущих международных институтов, вырастет на 2,7-3,3%, что говорит о стабильности, но без заметного ускорения по сравнению с 2024 годом. Развитые экономики продолжают скромный рост ниже 2%, в то время как развивающиеся рынки, особенно Индия и Юго-Восточная Азия сохраняют темпы выше 4%, оставаясь основными двигателями мировой экономики. Внутри Европы динамика неравномерна: Германия, Италия, Франция и Австрия балансируют на грани стагнации, а Польша демонстрирует уверенный рост на уровне 3,5%, существенно опережая среднеевропейские показатели».

Казахстан продолжает опережать глобальные темпы с прогнозируемым ростом 4,5-5,2%, чему способствуют инвестиции в инфраструктуру, диверсификация экономики и позитивные демографические тренды. Одним из ключевых событий года станет реализация проекта FGP в ТОО «Тенгизшевройл», который укрепляет позиции Казахстана в нефтегазовом секторе. Однако, несмотря на позитивные тенденции, необходимо внимательно следить за динамикой цен на нефть марки Brent, поскольку рыночная волатильность останется ключевым фактором влияния на инвестиционный климат и экономическую устойчивость».

Лукаш Скворньски
Global Development

«По моему мнению, вероятнее всего глобальная экономика останется на том же уровне или немного улучшится. В связи со многими факторами неопределенности, такими как торговая война, валютная война, проблемы в экономике Китая, критическая геополитическая ситуация во многих регионах, включая Европу и Ближний Восток, предполагается повышение стоимости капитала и т.д. Экономика Казахстана продолжает расти в связи с экспортом энергоресурсов и благодаря роли, которую Казахстан все больше играет в качестве связующего звена между Азией и Европой. Тем не менее имеются определенные риски, такие как инфляция и девальвация валюты, геополитическая неопределенность и казахстанские инвестиции за пределами Казахстана».

Эдгард Бу-Шахин
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Ситуация, при которой на геополитический кризис наложится экономический кризис, станет еще большим вызовом для нас. Вливания в экономику в странах, которые являются основными глобальными потребителями нашей продукции, не показали устойчивых результатов. Экономический рост Казахстана, учитывая текущую динамику и предпосылки для развития, показал предсказуемый рост в 5-7%, но глобальное влияние кризиса сказалось на нашей компании. Но я думаю, что потенциал роста у компании есть».

Серик Шахажанов
ERG

«Для экономики Казахстана мы прогнозируем 5% роста. Это связано с успешным запуском Проекта будущего расширения ТОО «Тенгизшевройл» (ТШО). Одним из основных критериев, почему мы понизили прогноз на 2024 год, был перенос этого проекта на 2025 год. Успешная реализация Проекта будущего расширения является хорошим сигналом для нашего прогноза на этот год».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«На основе доступных данных и моей оценки глобального контекста, могу сказать, что экономический спад продолжается во всем мире, что сдерживает рост. По моему мнению, мировая экономика продолжит иметь низкие темпы роста на уровне 2-4%. Для развивающихся стран, таких как Казахстан, наш рост выше среднего мирового уровня. Последние несколько лет показали, что, несмотря на сложный контекст, наша экономика справилась довольно хорошо. Я думаю, что будет увеличение экономического роста в диапазоне 4-6%».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Учитывая повсеместный страх нападения, спровоцированный войной в Украине, многие страны, особенно в Европе, резко увеличили бюджеты министерства обороны. Приход Трампа, чьи заявления отражаются на ценах на нефть, металлы и прочие товары, конечно же, влияет на экономики многих стран. Но надо отдать должное – Трамп всегда играет только в пользу США, самой большой экономики мира, поэтому я предполагаю, что глобальная экономика вырастет в пределах 2%. Что касается Казахстана, то тут много вопросов и недостаточно ответов. Есть внешние факторы, на которые наша страна мало влияет (в том числе Россия, США, ОПЕК), и есть внутренние факторы, где решения правительства или приведут нас к росту экономики и благосостоянию, или наоборот. Исходя из идей, предлагаемых правительством, в том числе по налоговой реформе, и с учетом того, что около 65% экспорта относится к нефти, газу, металлам, а импортируем мы все остальное, то если убрать экспортное сырье из торгового баланса, наша экономика практически полностью зависит от импорта товаров. Поэтому при увеличении налоговой нагрузки, повышении социальных отчислений и росте цен на ГСМ и коммунальные услуги мы не только импортируем чужую инфляцию, но еще и внутри страны создаем условия для ее невероятного роста. Так что я ожидаю снижения роста экономики Казахстана более чем на 4%».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«В настоящее время рост глобальной экономики сталкивается с рядом факторов неопределенности. Если говорить о плюсах, то непрочный мир на Ближнем Востоке и возможность окончания конфликта в Украине должны привести к снижению цен на энергоносители, что благоприятно для роста несырьевых секторов экономики. С другой стороны, вероятность международных торговых войн, вызванных взаимными тарифами, может поднять цены на товары широкого потребления, снижая потребление и принуждая повышать процентные ставки выше уровня, на котором они были бы в ином случае. В целом я предвижу небольшой спад, но прогноз, конечно же, ненадежен».

Что касается Казахстана, то снижение цен на энергоносители будет иметь негативные последствия, а уменьшение глобального потребления повлияет на спрос и на другие товары. С другой стороны, окончание конфликта в Украине может снизить напряженность в некоторых вопросах торговли, накопившуюся за прошедшие три года».

Гавин Феррар
Central Asia Metals

«В 2025 году я ожидаю умеренного повышения глобальной экономики. Ключевым фактором является смена администрации в США, поскольку политический курс нового президента будет влиять на глобальные экономические тренды. При этом сохраняются риски, связанные с возможными торговыми войнами.

Но в любом случае я смотрю на ситуацию с оптимизмом. Возможное смягчение санкционной политики в отношении России и начало переговоров по Украине может способствовать улучшению экономического климата. Что касается Казахстана, то динамика роста ВВП сохраняется в пределах сложившихся трендов. В прошлом году прирост составил порядка 5%, и снижение темпов ниже 4% было бы уже критичным. Дополнительный вклад в экономику внесет завершение проекта по расширению ТШО, что также положительно отразится на показателях роста».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Не вижу предпосылок для роста глобальной экономики в 2025 году, потому что только сейчас появились обнадеживающие шаги, а в какой-то экономический результат это выльется либо в конце 2025-го, либо в 2026 году. По Казахстану прогноз более позитивный, потому что страна находится в стороне от экономических и политических бурь. Так что экономический рост увеличится на 2,1-4%».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Глобальная экономика, думаю, немного снизится, на 0,5-2%. По Казахстану увеличится. По моему мнению, с приходом нового президента США кризис будет утихать, но процесс реанимации будет тяжелым и долгим. Пока это все будет «устаканиваться», я думаю, глобальная экономика будет падать – перестановка сил и так далее. Параллельно ожидаю, что в связи с внешними изменениями увеличится приток хороших специалистов к нам, что позволит повысить конкурентоспособность и квалификацию, хотя нужно также учитывать и тенденцию оттока талантливой молодежи за рубеж».

Валихан Тен
Krida

«Если не считать небольших остановок на трех крупных проектах, в целом нефтегазовая индустрия неплохо пережила 2024 год. Были планы, что в 2024 году в Казахстане будет добыто более 90 млн тонн нефти, однако добыча снизилась до 87,7 млн тонн, что даже ниже, чем в 2023 году. Также доходы казахстанских нефтегазовых компаний упали из-за снижения мировых цен на нефть. Если смотреть на нефтесервисную индустрию, где работает более 100 тысяч человек, то мы видим значительное снижение объема работ, в основном это связано с тем, что закончились большие проекты расширения на Тенгизе (проект будущего расширения) и на Карачаганаке (КЕР). Но перспективы на 2025 год очень положительные, Тенгизский проект стоимостью более 45 млрд долларов США начнет приносить свои плоды, и возможно, в пик мы можем увидеть чуть меньше 1 млн баррелей нефти в день на Тенгизе, а это почти 1% от мировой добычи. За счет него планируется, что добыча в Казахстане будет более 96 млн тонн нефти в год, что будет большим рекордом».

Алмас Кудайберген
Centrasia Group

«Начало 2025 года, на которое пришлось расширенное заседание правительства Казахстана, выступление Дональда Трампа и его советников фактически подводят черту под прошедшим периодом и меняют вектор развития. Мы никогда не могли бы подумать, что крупнейшая мировая и западная держава будет претендовать на крупнейший в мире остров западной страны, и власти Дании выделяют миллиарды долларов на усиление обороны острова. Мир меняется очень быстро, пару месяцев назад это невозможно было представить.

Озвученные в январе заявления по реформе казахстанской налоговой политики свидетельствуют о том, что происходят изменения и в бюджетном планировании, и насколько новая политика будет социально ориентированной – большой вопрос. Принципы налогообложения меняются серьезно, и это влияет на наш экономический потенциал и развитие страны. Какова будет оценка этих заявлений инвесторами на фоне экономически очень сдержанного 2024 года? Экономический рост и в мире, и в Казахстане останется на прежнем уровне, возможны колебания в пределах 0,5%, потому что 2025 год будет переходным во всех возможных смыслах. Прорывы в одном направлении будут компенсироваться снижениями на другом. Переходный год будет очень необычным. На уровне потребителей это будет понятно позже, на уровне фундаментальных показателей бизнеса – в среднесрочной перспективе. Идет четвертый год войны в Украине, а войны, какими бы они ни были, обычно не длятся дольше 4-5 лет. После каждой большой войны идет восстановление и бурное развитие. Хотелось бы, чтобы этот период уже начался».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«В США к власти пришел Дональд Трамп, и он будет работать над ростом экономики США. Скорее всего, доллар будет дорожать, тенге будет дешеветь. Для Казахстана время не самое лучшее, но в экономике Штатов многие ожидают рост. На мой взгляд, и рост глобальной экономики, и рост экономики Казахстана будет в пределах 0,5-2%».

Досжан Жусупов
Cerebra

«Как в глобальной экономике, так и в Казахстане, будет умеренный рост. Я не экономист, но время от времени читаю прогнозы Всемирного банка. Прошлые прогнозы неплохо сбывались, нет смысла сомневаться и сейчас. В нашем регионе прогнозируется рост порядка 3-4%. И если раньше предполагаемый рост нашего региона ожидался чуть больше, чем в среднем по миру, то теперь для нас и для мира прогнозы примерно одинаковые. В качестве факторов роста указывается окончательное избавление от последствий пандемии, туризм (хотя здесь, пожалуй, речь скорее про Турцию, чем про Казахстан), рост зарплат населения, рост продаж товаров и услуг. В общем, достаточно здоровые факторы».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group

«Думаю, что глобальный экономический рост будет умеренно повышаться, и в Казахстане, вероятно, также. Текущая тенденция показывает развитие: новые бизнесы открываются, экономика движется вперед. Несмотря на геополитическую ситуацию, в большинстве отраслей, по крайней мере среди наших партнеров, мы наблюдаем стабильный рост».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

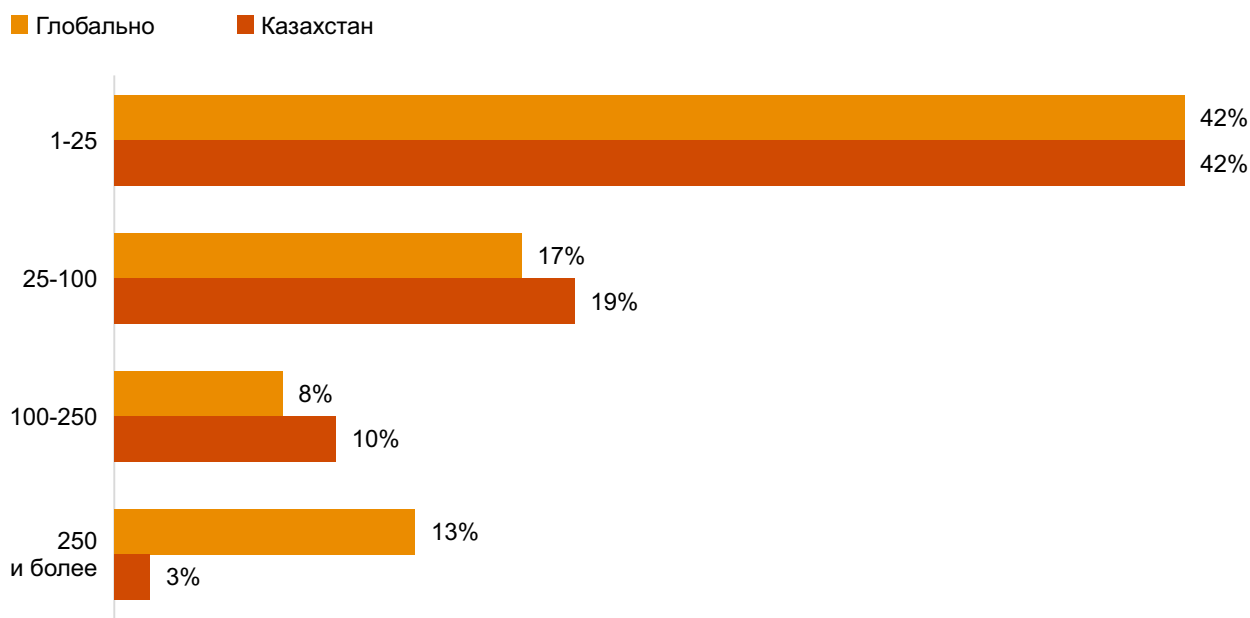
Объем инвестиций, планируемых в 2025 году

В этом году мы попросили наших респондентов рассказать об объеме инвестиций, запланированных на 2025 год, и большинство казахстанских руководителей (42% опрошенных), как и их коллеги в мире (также 42%), отметили, что готовы вложить от 1 до 25 млн долларов США.

Одним из самых интересных трендов, на который мы обратили внимание, было то, что многие в конце 2024 года планировали значительные инвестиции (свыше 50 млн долларов США) на следующий период, но передумали из-за невозможности просчитать возвратность капитала. Как мы понимаем, основными причинами, согласно опросу, оказались негативные ожидания по росту инфляции ввиду предлагаемых правительством изменений в налоговом законодательстве. Как результат, из-за отсутствия предсказуемости инвестиции были приостановлены, значительно пересмотрены в объемах (то есть сократились) или перенаправлены в другие страны, где возвратность капитала выше и инвестиционный климат лучше.

Какой общий объем инвестиций запланирован в Вашей компании (в долларах США) на следующие 12 месяцев?

Объем Инвестиций, млн долларов США



«В прошлом году инвестиции по компании ERG составили 1,163 млн долларов США, в этом году планируем инвестиции примерно на таком же уровне. Поскольку мы глобальная компания, у нас есть хорошие активы на международном рынке, поэтому примерно 20% инвестиций будет направлено на международные проекты и не менее 80% – на казахстанские».

Серик Шахажанов
ERG

«Изначально мы планировали инвестиции в размере 150 млн долларов США. Но пришлось их заморозить в связи с тем, что произошло снижение экономической активности в Казахстане ввиду сложностей с прогнозированием инвестиционного климата».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«У нас только локальные инвестиции – рутинные, для поддержки операционной деятельности. Мы планируем на 2025 год такой же объем инвестиций, что и в прошлом году, но с оговоркой, что в обновленной редакции приказа по ценообразованию отсутствует ясность с применением на практике ряда пунктов, равно как нет каких-либо проектов нормативных документов по дерегулированию обращения ЛС – пока это только на уровне декларации. Без четкого понимания «правил игры», и основываясь только на устных заявлениях, компании не могут осуществлять планирование производства и ввоза лекарств. Это касается любых компаний, как местных производителей, так и международных игроков. Если неопределенность продлится достаточно долго, то инвестиции будут замедляться».

Арминас Мацевичус
STADA

«В Казахстане – от 5 до 10 миллионов. На 2025 год мы эту цифру немного сократили, выбрали приоритетные проекты. Основной объем инвестиций у нас идет по трем направлениям – модернизация наших заводов, приобретение траков для заготовки молока и инвестиции в нашу ферму».

Арман Алдабергенов

Лакталис — ФудМастер Казахстан

«От \$50 до 100 млн. Мы по-прежнему находимся в инвестиционном цикле, стараемся следовать модели устойчивого прибыльного роста (SPG). В разные годы соотношение прибыльности и устойчивости разное, но мы стараемся следовать этим курсом».

Кайрат Мажибаев

RG Brands

«В этом году обязательств по инвестициям у нас практически нет, мы закончили прошлый год с большим объемом инвестиций в новый проект. В этом году это все надо «переварить», наладить производство. Поэтому на этот год мы планируем только поддерживающий инвестиционный бюджет. Что-то новое мы «мягко» смотрим, но четких обязательств пока нет».

Марат Сейткулов

Caravan Resources

«Мы планируем инвестировать в строительство собственных складов, офиса, шоурума. У нас уже приобретена земля с производственной базой, но она требует полной реконструкции, поэтому мы уже на стадии проектирования, и как раз все основные инвестиции будут сделаны в следующие два года. Я думаю, что на следующий год не менее одного-двух миллионов инвестируем, и в 2026-м плюс-минус такая же сумма будет. Мы планировали открыть офис в Узбекистане, но в связи с тем, что в данный момент очень много рисков, связанных с санкциями и цепочками поставок, было принято решение приостановить этот процесс. В этом году в зону нашей ответственности передали еще одну страну, это Монголия, поэтому у нас теперь четыре страны, на территории которых мы представляем продукты концерна Fluidra. На данный момент мы не рассматриваем открытие офиса или склада, например, в Монголии или в Кыргызстане, так как работаем в этих странах через наших дилеров, но возможно, с ростом объема продаж на этих рынках мы вернемся к этому вопросу. Сейчас все инвестиции сосредоточены на территории Казахстана».

Михаил Борисов

Fluidra Казахстан

«Мы наработали хорошую финансовую форму за все предыдущие периоды, поэтому нам не нужны какие-то инвестиции, мы сами себя обслуживаем. Открывать и развивать какие-то новые направления или уходить в кардинально новую индустрию мы не планируем – в этом смысле мы привержены своим традиционным клиентам, рынку и продукту. Поэтому все усилия направлены на то, чтобы укрепляться здесь, а не инвестировать во что-то новое».

Константин Кулинич

Mary Kay

«Наши сотрудники находятся в Казахстане, отсюда мы подключаем другие страны – Грузию, Кыргызстан, США.

Сейчас объем привлеченных компанией инвестиций составляет более 10 млн долларов США, а последующие инвестиции и доходы будут направлены на развитие команды в Казахстане».

Болатбек Оспанов

Smart Satu

«Компания Wilo пришла в Казахстан в 1998 году. В результате планомерного развития в 2002 году было создано дочернее предприятие WILO SE в Казахстане — компания ТОО «WILO Central Asia». С момента начала работы дочернего предприятия WILO Central Asia были открыты филиалы в городах Астана, Атырау и Усть-Каменогорск. В 2018 году в Алматинской области был открыт первый в Центральной Азии комплекс WILO SE в Казахстане, что стало важным шагом в развитии компании в регионе.

На следующем этапе планируется локализация определенных моделей продукции. Однако, поскольку линейка продукции очень широкая, локализовать все в одном месте нереально».

Азат Джалаири

Wilo Центральная Азия

«В 2025 году мы планируем бросить на инвестиционную составляющую порядка 5-10 миллионов долларов. Во время коронавируса мы закупили много недвижимости и участков, а сейчас освоим эти объекты посредством строительства. Дополнительно мы начинаем строительство бизнес-центра для своих нужд».

Илья Мартыненко

Аврора Холдинг

«Наша компания на рынке более 17 лет, и мы находимся на естественном этапе снижения объемов добычи по причине уменьшения / истощения запасов, поэтому объем инвестиций будет снижаться. Мы уже осуществили все необходимые и требуемые капитальные вложения ранее, и в 2025 году нам осталось завершить несколько проектов, в том числе проект по строительству газопровода и системы поддержания пластового давления. В итоге планируем инвестировать порядка 25 млн долларов США. Несколько слов об участии нашей компании в газовом проекте страны в рамках Меморандума по обеспечению сохранности ресурсной базы области, куда были вложены средства для строительства газопровода от нашего месторождения до пункта приема АО «QazaqGaz». С начала 2025 года планируется запуск газопровода и подача сырого газа. Следует сказать, что в ближайшее время страна столкнется с дефицитом газа по причине истощения ресурсной базы и отсутствия крупных открытий. Газ становится очень ценным ресурсом, и в перспективе он станет выше по ценности и приоритетности, чем нефть. К сожалению, Казахстан довольно поздно сосредоточил внимание на газе как приоритетном ресурсе, и только сейчас идет асштабная программа газификации страны. Геологические запасы газа в стране достаточные, их нужно разрабатывать. Правительство движется в данном направлении, и 2 года назад мы совместно с недропользователями Кызылординской области подписали меморандум с Министерством энергетики по строительству газопровода для передачи имеющегося на наших месторождениях газа в существующую инфраструктуру. У нашей компании сравнительно небольшие запасы по газу, тем не менее мы являемся пионерами по данному меморандуму о проекте строительства газопровода в области, который должен быть введен в эксплуатацию 1 января 2025 г.

Этот проект для нашей компании является убыточным и некупаемым ввиду низкой цены на газ, тем не менее мы позиционируем его как социальный и важный для населения республики, а также для решения вопросов утилизации и использования попутного газа».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«Мы планируем инвестиции в пределах 1-5 миллионов долларов США. Это связано в основном с обновлением наших технологических программ, которое осуществляется из штаб-квартиры Citi».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Мы планируем каждый год вкладывать от 5 до 10 миллионов долларов внутри холдинга. Эти инвестиции будут сконцентрированы на внутреннем рынке и не будут направлены на международные операции».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Мы планируем инвестировать от 20 до 50 миллионов долларов США в рамках REIT. При успешном размещении акций у нас дополнительно появится 60-70 миллионов долларов свободного акционерного капитала, который мы также направим на инвестиции. Естественно, мы не будем расходовать эти средства одномоментно, но уже в этом году начнем подготовительные работы. Ключевые направления инвестиций включают приобретение земельных участков в Астане и Шымкенте – это проекты с бюджетом от 25 миллионов долларов и выше. Также рассматриваем возможность расширения торгового центра Shymkent Plaza, что увеличит общий объем инвестиций. Так как строительство – это капиталоемкий процесс, проекты будут реализовываться поэтапно. Темпы будут зависеть от разных факторов. В данное время мы сконцентрировали внимание на Астане, поскольку именно здесь мы планируем запустить первый объект. В Алматы у нас уже есть знаковый актив – Dostyk Plaza, поэтому новые проекты здесь не являются первоочередными. В Шымкенте, напротив, мы видим значительный рост населения и высокий спрос, поэтому этот город станет вторым приоритетом. Также мы рассматриваем выход на зарубежные рынки. Поиск площадок уже начал, но это долгосрочная стратегия. В первую очередь мы сфокусированы на Казахстане, а в будущем возможна экспансия в Узбекистан, Азербайджан и Грузию».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«5-10 млн долларов США. Мы планируем инвестировать в большой greenfield-проект, который начнется в 2025 году, в стандартные проекты – поддержание технических мощностей и в несколько устойчивых проектов, связанных в том числе с солнечной энергетикой».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«У нас запланировано открытие 9 ресторанов в Казахстане: в Астане, Алматы и Караганде. Инвестиции в открытие одного ресторана составят от 200 до 700 тысяч долларов США. Все договоры уже подписаны, по некоторым начались проектные работы. Открытие всех ресторанов запланировано на 2025 год. Мы думали про другие страны, но для ресторанного бизнеса это тяжело, например, в ОАЭ есть фактор сезонности. В Узбекистане находимся в поиске партнеров по франчайзингу».

У нас было два партнера, но по разным причинам совместная работа не сложилась. Сейчас есть один партнер, мы недавно ездили на переговоры и утвердили пару локаций, сейчас ведем переговоры по арендным платежам. Узбекистан, с одной стороны, перспективный рынок, с другой – там тоже есть большие риски. Валютных поступлений не так много, как в Казахстане, большие инвестиции в экономику недавно были произведены, но не совсем понятно, как они будут возвращаться. Развитие идет, но в основном на кредитные деньги. Когда иностранные инвесторы поймут, что вернут средства не так быстро, инвестиции, мне кажется, прекратятся.

У нас зашел разговор о продаже Pinta. У нас порядка 30-35 ресторанов Pinta вместе с франчайзинговыми. Из них примерно 17-18 своих, не считая тех, которые откроются в 2025 году. Сейчас тот момент, когда стоит продавать, потому что есть долгое устойчивое присутствие на рынке, есть франшиза, которая имеет историю, хорошо продается и хорошо работает, есть понятная прибыль. В конце прошлого года мы начали рестайлинг».

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

«Мы планируем инвестировать в новое развитие 5-10 млн долларов США. Есть хорошие локации, куда мы скорее всего зайдём в течение года. Общий запланированный объем инвестиций у нас больше, но он связан с обновлением основных средств по мере устаревания».

Яков Фишман
Magnum

«Ясной картины в отношении международных инвестиций пока нет, инвестиции в размере 10 млн долларов США мы планируем вложить в Казахстан. В 2025 году на международном рынке, скорее всего, будут небольшие инвестиции, порядка 1-3 млн долларов».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Мы пока не инвестируем в международные операции. Несмотря на то, что наш сервис работает уже 5 лет, рынок в Казахстане все еще считается молодым, и поэтому основное внимание уделяется развитию внутри страны. В нас продолжают инвестировать, что позволяет поддерживать рост и укреплять позиции на локальном рынке».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Все основные инвестиции пока запланированы в Казахстане, но небольшой проект, так называемый «летающий кинотеатр» будет с большой вероятностью реализован в Грузии, инвестиции составят около 2,5-3 млн долларов».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«10-15 млн долларов США. Примерно 50% наших расходов приходится на Казахстан, потому что здесь у нас R&D, и 50% (примерно 7,5 млн долларов) – на другие страны, в основном США».

Досжан Жусупов
Cerebra

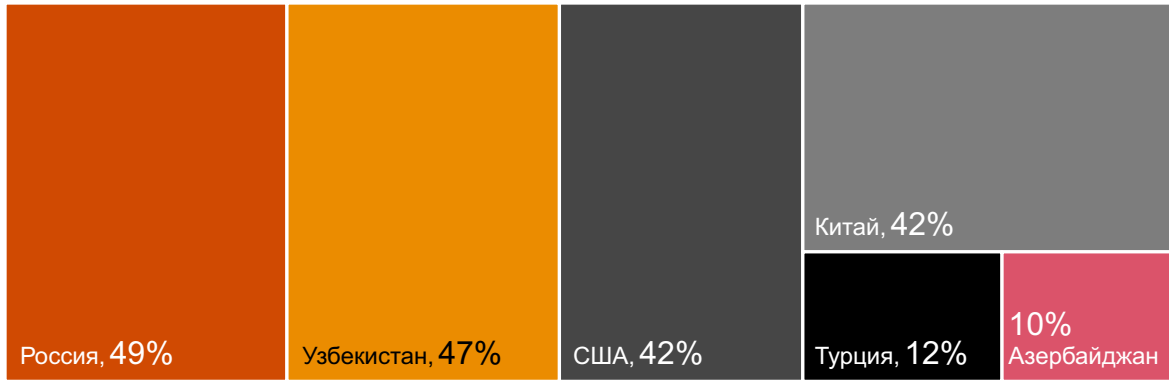
Ключевые страны для стабильного роста

В 2025 году в топ-3 наиболее важных стран для перспектив роста доходов казахстанских компаний вошли Узбекистан (39%), Китай (36%) и Россия (34%). США сместились на 4-е место (23%) и были отмечены нашими респондентами почти в два раза реже, чем в 2024 году (42%).

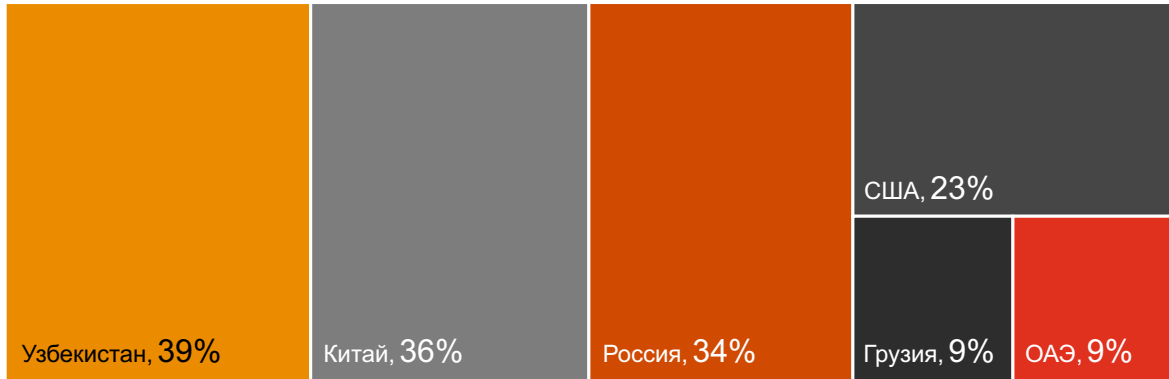
Узбекистан продолжает представлять значительный интерес для казахстанских предпринимателей: они видят там возможности для роста и развития бизнеса, что делает его приоритетным регионом в последние три года.

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

Казахстан 2024



Казахстан 2025



«Грузия, Узбекистан и Кыргызстан. В Грузии продолжается рост туристического потока, а так как деятельность грузинского филиала у нас в основном сосредоточена в сфере hospitality, то мы ожидаем развития рынка по оснащению гостиниц. Также планируется реконструкция аэропортов Батуми и Кутаиси, что является основным драйвером роста туризма. Узбекистан – это рынок, подающий надежды. К примеру, в 2024 году рост доходов нашей компании увеличился почти в десять раз за счет крупных корпоративных клиентов. В Кыргызстане управление аэропортов планирует в 2025 году реконструкцию более 10 региональных аэропортов. Более того, у компании ожидаются проекты, связанные с экологией и гидрометеорологией по линии международных финансовых организаций».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Абсолютно точно Узбекистан. Также, думаю, что Азербайджан – я верю, что они достаточно устойчиво возрождаются после 2015 года и «драконовских» законов. И Грузия».

Арминас Мацевичус
STADA

«Я отвечаю за Казахстан и некоторые рынки Центральной Азии. Если говорить о приоритетах, то это развитие экспорта в такие страны как Туркменистан и Монголия. В плане поставок мы зависим не от какой-то конкретной страны, а от источника сырья. Мы импортируем сырье, упаковку, закваски от производителей из разных стран. Если говорить с точки зрения поставок, то для нас сложность заключается в самой логистике, то есть как доставить это в Казахстан, а поставщиков определяет глобальный департамент закупок».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Узбекистан. Мы планируем выйти на рынок этой страны с форматами DelPara и «Дареджани». Сейчас ведем переговоры на эту тему в Ташкенте. В Казахстане в первом полугодии 2025 года планируем запустить 10 объектов».

Аскар Байтасов
abr

«Узбекистан, Кыргызстан, Китай. Эти страны будут важны и с точки зрения экспорта, и с точки зрения возможного создания СП. Мы очень активно работаем с Китаем. Мы пересмотрели страновую стратегию и видим, что мы представляем интерес для инвесторов в том случае, если Казахстан является платформой для выхода в Китай и Центральную Азию. Исходя из этих ожиданий мы перестраиваем компанию».

Серик Толукпаев,
Aitas Group

«Мы выделяем Узбекистан и Кыргызстан, а также рассматриваем возможность расширения присутствия в странах с растущим технологическим сектором. Эти рынки демонстрируют значительный интерес к решениям в области гибридных облачных технологий и цифровой трансформации. Например, адаптация инновационных продуктов, включая легкие и мобильные устройства Dell, помогает завоевывать доверие новых клиентов в этих регионах».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Узбекистан, Кыргызстан, Россия. Мы смотрим на Центральную Азию как на регион с населением около 80 млн и прогнозируем его рост до 100 млн к 2030 году. Почти 2 млн жителей в год прибавляется в регионе, из которых половина – в Узбекистане, также высокими темпами растет население Таджикистана. Сам по себе регион интересен тем, что в последние 15 лет рынок растет в каждой стране, население увеличивается и, что очень важно, молодеет. Для бизнесов, ориентированных на потребителя, это интересно. База региона со 100 млн населения и растущей экономикой к 2030 году – это серьезная альтернатива многим ключевым рынкам. Россия исторически для нас очень важный регион. Он близок с точки зрения культуры потребителей. Правительство РК в текущих условиях пытается найти новые формы развития экономических связей с Россией».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«В дополнение к Казахстану мы оцениваем Турцию и Узбекистан как рынки с высоким потенциалом роста, учитывая большую потребительскую базу в этих странах. Оба направления — кондитерские изделия и корм для домашних животных — хорошо развиты в Турции, а Узбекистан показал значительный рост за последние годы, предоставляя множество бизнес-возможностей».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«США, Грузия, ОАЭ. В Грузии мы готовимся к запуску с местными производителями, у нас также есть проект в США. Планируем также запуститься в ОАЭ, это привлекательный для нас рынок».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Наш офис в Алматы является платформой Wilo для Центральной Азии и Кавказа, что означает, что в моем подчинении находится 10 стран: Армения, Азербайджан, Грузия, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Туркменистан, Кыргызстан, Монголия и недавно добавленный Израиль. Израиль — небольшая страна, но с большим потенциалом. Пока у нас там her-office, как и в остальных странах, кроме Узбекистана, где в 2019 году была открыта дочерняя компания «WILO NASOS TIZIMLARI».

Узбекистан является самой густонаселенной страной Центральной Азии. Мы делаем большие ставки на него, так как страна развивается и проводит реформы, что побуждает нас инвестировать в нее. Вторая страна — Азербайджан, где есть бюджет для инвестиций. Сейчас там реализуется много проектов по замене оборудования советского периода, в частности, скважинных насосов для водоснабжения, которые кредитует Азиатский банк развития. Не могу не сказать про Армению, где мы сотрудничаем с французской компанией и практически полностью поставляем оборудование для систем водоснабжения по всей республике».

Азат Джалаилов
Wilo Центральная Азия

«Мы производим медь, а мировая цена на медь определяется США, Китаем и Европейским союзом. Четвертый рынок, который для нас важен, это Россия, потому что в любом случае есть логистика, и где сегодня есть геополитическая напряженность. Но основное — это США и Китай».

Во время прошлого президентского срока Трампа цена меди взлетела, потом начались торговые войны с Китаем, и на этом фоне упала цена на нефть. Пришла новая администрация, торговые войны закончились, пошла «зеленая» повестка, а для этого нужно огромное количество меди. Сейчас в мире производится порядка 24 миллионов тонн меди, но есть прогнозы, что уже в 30-х годах будет необходимо 38 миллионов тонн меди в год. Такого количества нет, и реального спроса пока нет, но на ожиданиях цена начала расти. Сейчас США хочет выйти из Парижских соглашений, но при этом собирается строить физические мощности, инфраструктуру. Это хорошо, но каково будет непосредственное влияние на наш рынок, мы пока не знаем. Еще один фактор – плавное замедление экономики Китая, и поскольку это основной потребитель, цена на металлы корректируется. И третий фактор – это ставка ФРС, если она увеличивается, то это замедляет инвестиционную активность, и цена на многие металлы тоже снижается. Медь не так сильно подвержена этому влиянию, потому что цена на нее компенсируется зеленым переходом, но в целом все определяет мировая повестка».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«У компании Central Asia Metals имеется два ключевых рабочих актива: производство меди в Казахстане и производство цинка и олова в Северной Македонии. Наша производственная компания в Казахстане была очень надежной и эффективной последние 12 лет, и продолжит деятельность до 2034 года, но маловероятно, что в будущем она увеличит объемы производства ввиду характера своей деятельности. С другой стороны, мы провели значительные капитальные инвестиции в модернизацию нашего производства цинка и олова в Северной Македонии за последние три года. В результате мы ожидаем небольшого увеличения объема производства данной продукции в следующие несколько лет. Кроме того, оба этих актива могут дать значительное увеличение выручки, если произойдет повышение цен на соответствующие товары».

Гавин Феррар
Central Asia Metals

«США, Индия, Саудовская Аравия. Это связано с локализацией и новыми инвестициями в нефтегазовую отрасль США, энергетическим переходом в этих трех странах, а также с инвестициями в инфраструктуру в Саудовской Аравии».

Эдгард Бу-Шахин
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Для нас это в первую очередь США. Думаю, значительное влияние оказывает и Россия, а также Китай. Поскольку Wolt является частью американской компании DoorDash, на нас напрямую влияет экономика США и происходящие там события. Как публичная компания DoorDash также подвержена влиянию внешних факторов, которые отражаются на ее акциях. Россия и Китай играют важную роль, так как это наши соседи, и казахстанская экономика во многом зависит от них. Поэтому их влияние можно считать значительным. Если говорить конкретно о нашем бизнесе в Казахстане, то воздействие других стран проявляется преимущественно на уровне макроэкономики».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Для нас это однозначно Китай. Также надеемся, что разрешится геополитический кризис, для нас важны торговые отношения с компаниями из России. Если разрешится геополитический кризис, то увеличение доходов по компании даст прирост порядка 5%. Ну и монетарная политика США оказывает свое влияние».

Серик Шахажанов
ERG

«Для нас значительными странами являются Китай, США и Узбекистан. В США наш бизнес стабильно растет. Китай является нашим бизнес-партнером. Узбекистан имеет стабильный налоговый режим и достаточно высокий потенциал. Я как инвестор могу сделать долгосрочные прогнозы и принять инвестиционные решения, поэтому Узбекистан для нас становится значимым регионом».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Это Китай, США и Россия. Выбор обусловлен влиянием этих стран на бизнес наших арендаторов. В секторе ретейла ключевые поставщики – это Китай (производство одежды, электроники и других товаров массового спроса). Россия остается основным экономическим партнером Казахстана, и любые изменения в ее экономике – санкции, девальвация, изменения логистики – непосредственно сказываются и на нас. США играют важную роль в мировой экономике. Глобальные кризисы обычно начинаются именно здесь, поэтому экономическая ситуация в Штатах оказывает влияние на рынки по всему миру, в том числе и на Казахстан».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Таджикистан, Кыргызстан. Производственные мощности, которые у нас есть в Казахстане, логистически и экономически рациональны для поддержания продаж в этих двух странах».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«США, Саудовская Аравия, Узбекистан. США – основной рынок, на который мы нацелены. Мы делаем клинические исследования, подаем на сертификацию FDA, да и основной рынок здесь. Для ИИ в медицине есть два основных рынка – США и Китай. В Китай мы не пойдем, а в США уже заходим. В Саудовской Аравии нам выделили деньги, 200 тысяч долларов США, чтобы мы просто зашли на рынок страны. У нас нет четкого бизнес-плана по этой стране, но рынок очень интересный, к тому же находится на стадии трансформации. Там была система государственной медицины, сейчас они уходят в сторону частной, а роль государства в медицине сокращают – создают 20 медицинских кластеров и продают им активы государства. Из-за этого строить бизнес-план пока невозможно, но мы уже открыли в Саудовской Аравии свою компанию, сделали пилот и теперь хотим пройти местную сертификацию. Мы будем бесплатно пилотироваться на протяжении довольно длительного времени, около года, но для нас это тоже будет стоить денег».

В Узбекистане примерно такая же ситуация – мы получили инвестиции от местных фондов, открыли там офис, делаем пилоты. Там, как и в Казахстане, нет коммерческой системы работы с ИИ в медицине, но правительство страны включило Cerebra в число приоритетных проектов».

Досжан Жусупов
Cerebra

«На сегодня основным поставщиком фитнес-оборудования KRIDA является Россия. Мы предполагаем и далее работать с текущим поставщиком. Тренерский состав клуба ежегодно посещает форумы и семинары по повышению квалификации, по большей части, в России. Также мы тесно сотрудничаем с Узбекистаном – там идет стремительное развитие фитнес-индустрии, и мы, конечно же, только приветствуем данную тенденцию. Также для Казахстана Кыргызстан является ближайшим соседом. Мы готовы и дальше сотрудничать с коллегами из дружественных стран, делиться своим опытом и знаниями, начиная от аспектов технического обеспечения проектов и заканчивая маркетингом. Помимо этого, конечно, мы постоянно мониторим и в курсе всех мировых трендов в сфере фитнес-индустрии».

Валихан Тен
Krida

«Узбекистан и Россия. Наше партнерство с северным соседом для страны не очень хорошо, но мы не можем не считаться с этим соседством. У нас очень протяженная общая граница, и все, что происходит в России, бьет по нам, отражается на нас, хотим мы этого или нет.

Если говорить об Узбекистане, то там провели много полезных реформ, в ближайшее время в экономику страны будут вливаться деньги. По нашей оценке, покупательная способность в Узбекистане в два раза меньше, чем в Казахстане, но она растет год от года. Учитывая численность населения, покупательную способность можно сравнивать с Казахстаном, если считать в абсолютном выражении. В Казахстане чек выше, но людей меньше, в Узбекистане – наоборот. И рынок выглядит так, что он дальше будет расти, потому что открываются новые кластеры экономики, которые раньше были недоступны. У нас в обороте большая доля частной марки, и ряд производств мы осуществляем в Узбекистане, потому что казахстанское производство, к сожалению, уступает с точки зрения технологичности и себестоимости. Нам дешевле привезти из Узбекистана и растаможить, нежели произвести в Казахстане при сопоставимом качестве.

Меня как гражданина Казахстана это тревожит, но наш южный сосед может перетянуть центр Центральной Азии к себе. Страна большая, потенциал для роста большой, и на нас это не может не влиять. Если Узбекистан войдет в ЕАЭС, это может сказаться на рынке товаров, потому что товары у них дешевле, чем у нас».

Яков Фишман
Magnum

«Китай, Узбекистан и Россия.

В Узбекистане у нас есть продукт, Avtoelon.uz, который в этом году вышел на неплохие показатели, мы заняли большую долю рынка, и это значит, что для нас важны внешние экономические факторы и поведение рынка. В первую очередь это кредитная политика, темпы цифровизации, пропорции между продажами новых автомобилей и авто с пробегом.

За последний год мы встретились с интересной ситуацией, когда Национальный банк Узбекистана ввел ограничения на выдачу автокредитов, связывая это решение с высокой закредитованностью населения и тем, что большая часть кредитных портфелей у банков — это именно автокредиты. В результате продажи авто на рынке резко снизились, вплоть до 50%, с тех пор рынок понемногу восстанавливается.

Россия оказывает на нас влияние по понятным причинам — наши экономики тесно связаны. Плюс, продажи авто между Казахстаном и Россией всегда активно циркулировали. Российские марки машин у нас больше не на первом месте по объему продаж, но все еще в топе. «Серые» импорт и экспорт тоже все еще сильны, хотя их основное влияние пришлось на пару прошлых лет. Китай помимо того, что он влияет на экономику всего мира, для нас важен потому, что сейчас около 30% продающихся новых автомобилей — из Китая. В общей массе на дорогах китайских автомобилей все еще не много, порядка 3%, но эта цифра растет. Эти машины должны себя зарекомендовать, и этот процесс обычно длится около трех лет. Пока что страховка китайского автомобиля стоит дорого, и банки не слишком активно их кредитуют. Но ситуация меняется на глазах. Сейчас уже можно найти публикации от крупных сетей российских автосервисов о том, что частота заезда двух-трехлетних «китайцев» на СТО не сильно отличается от авто из других стран. По Казахстану такой статистики нет, но полагаю, что она не сильно отличалась бы».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group



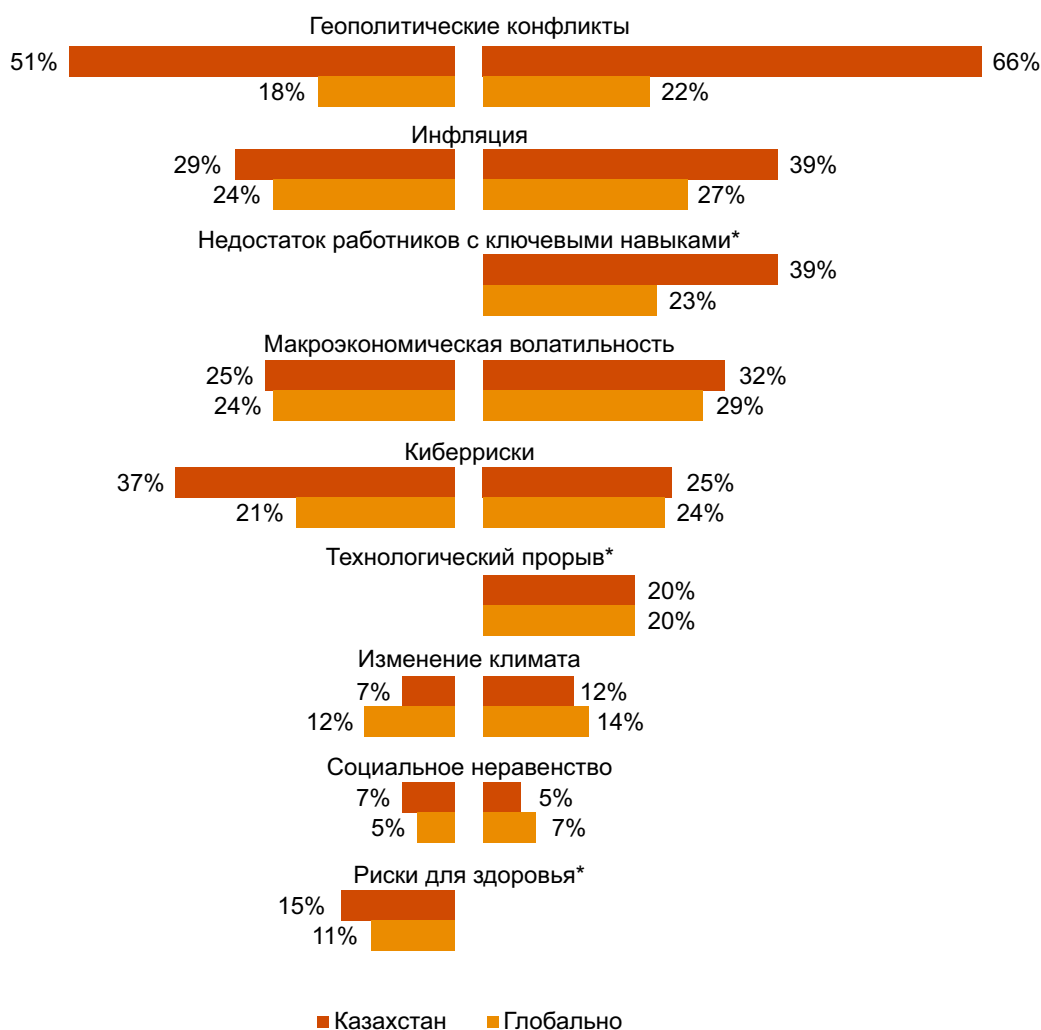
Основные угрозы для бизнеса

Мнения казахстанских и глобальных предпринимателей отражают высокий уровень подверженности бизнеса различным угрозам в 2025 году. Сравнение уровня подверженности бизнес-угрозам в 2024 и 2025 годах показывает значительные изменения в восприятии геополитических рисков. В 2025 году геополитические конфликты стали более значимой угрозой для бизнеса в Казахстане (66% против 51% в 2024 году), что может быть связано с усилением международного напряжения и ростом опасений, связанных с его последствиями. В Казахстане в топ также попали инфляция (39%) и недостаток работников с ключевыми навыками (32%). Интересно отметить, что казахстанские руководители в большей степени обеспокоены недостатком работников с ключевыми навыками, чем их коллеги по миру (23%) и отмечают, что эта угроза может стать более острой в краткосрочной перспективе. Макроэкономическая волатильность и киберриски также представляют значительные угрозы, причем в Казахстане угроза макроэкономической волатильности оценивается выше (32%) в сравнении с глобальным опросом (29%). Технологический прорыв и изменение климата имеют умеренный уровень угрозы, но все же оказывают влияние на бизнес-среду. Социальное неравенство, хотя и имеет минимальный уровень подверженности, все же влияет на покупательную способность населения и, соответственно, на экономическую активность. Важно отметить, что все эти факторы взаимосвязаны и могут оказывать комплексное влияние на экономическое развитие Казахстана.

Насколько, по Вашему мнению, Ваша компания будет подвержена следующим ключевым угрозам в следующие 12 месяцев?

Уровень подверженности бизнес-угрозам в следующие 12 месяцев в 2024

Уровень подверженности бизнес-угрозам в следующие 12 месяцев в 2025



*Недостаток работников с ключевыми навыками, Технологический прорыв - не были представлены в списке вариантов в 2024 году

*Риски для здоровья - не были представлены в списке вариантов в 2025

«Тенденции цифровизации и трансформации представляют собой основную угрозу для любой компании, поскольку меняются условия конкуренции. Компании, занимающиеся сбором, переработкой и анализом данных, а также технологические компании становятся все большей угрозой».

Эдгард Бу-Шахин

Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Инфляция – высокий уровень подверженности. Люди будут отказываться от путешествий в первую очередь».

Марина Кузнецовская

Fly Dubai

«Макроэкономическая волатильность – достаточно высокий уровень. Если уровень девальвации будет в пределах последних годов, 10-15%, то мы можем регулировать это, так как уже научились выживать в таких условиях. Если он будет выше 15%, то есть резкая девальвация, которая была в 2016 году, то, конечно, будет очень сложно. Понятно, что мы не «умрем», но доходность компании будет уже совершенно другая. Изменение климата тоже влияет: если будет очень жарко, будет неурожай, это сказывается на себестоимости производства литра молока для фермеров и на закупочной цене молока, и на себестоимости готовой продукции это влияет непосредственным образом. Социальное неравенство, я бы сказал, влияет на всех производителей, потому что это напрямую связано с покупательной способностью населения. В этом случае нам помогает диверсифицированный портфель нашей продукции, в котором есть традиционные продукты, на которые мы не поднимаем цены так, как растет продуктовая инфляция. Мы стараемся в год примерно на 3% поднимать цену. Влияют и геополитические конфликты, потому что есть маршруты доставки сырья, упаковки, готовой продукции, которую мы импортируем из Франции. Если транзит через территорию России закрывается, то нужно использовать южный маршрут – это Грузия, Азербайджан, паром через Каспий. Это плюс 10-11 дней к сроку доставки и плюс около 10 тысяч евро к ее стоимости. Стоимость логистики увеличивается, соответственно, растет и конечная стоимость готовой продукции. Киберриски, по-моему, влияют на всех, но у нас группа контролирует данную ситуацию. Были попытки взлома на глобальном уровне, но мы находимся в информационном фарватере группы, и здесь все нормально. К искусственному интеллекту я отношусь очень настороженно, сам им не пользуюсь и не позволяю им пользоваться своей команде менеджеров. Потому что чем больше ты будешь позволять искусственному интеллекту проникать в твою жизнь, тем меньше твои мозги будут напрягаться и работать. Поэтому я предпочитаю «коллективный мозг», как я это называю, когда мы с командой обсуждаем все возможные варианты и выбираем оптимальные и наиболее эффективные для нас решения. Недостаток работников с ключевыми навыками – на определенных уровнях он есть, не скрою. Это больше не топ-менеджмент, и даже уже не мидл-менеджмент, это в основном рабочие, потому что в последние годы мы очень много внимания уделяли развитию основных компетенций у менеджмента».

Арман Алдабергенов

Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Влияния инфляции мы пока не ожидаем. Рост цен, конечно, есть, но мы стараемся включать его в наше ценообразование».

Помимо этого, у нас есть клиенты, которые платят в валюте, это тоже имеет значение, так как мы не теряем на курсовой разнице. Геополитические конфликты могут оказать очень большое влияние, и уже влияют негативно, потому что дорожает стоимость доставки и удлиняется время транзита, а это основной KPI в нашей работе с клиентами. В этой ситуации логистика становится более сложной и менее выгодной. Наш риск-менеджер, у которого есть список компаний, находящихся под санкциями, проверяет потенциальных клиентов, и если они есть в списке, то мы сразу отказываемся от такой работы. Далее мы проверяем, какими путями везти груз. Например, сейчас мы ничего не возим через Россию, потому что там есть система взимания платы за пользование дорогами, а принадлежит она людям, которые находятся под санкциями. Ну и естественно, у нас есть вся информация о производителе товара, то есть мы видим происхождение и историю груза, который везем. Вероятность влияния киберрисков есть, но низкая, так как у нас есть своя IT-компания, которая достаточно серьезно занимается кибербезопасностью. Недостаток работников – есть небольшая угроза, так как у нас идет старение рабочей силы. Например, персонал на Тенгизе уже 30 лет там работает, и сейчас он начал уходить на пенсию. Но я думаю, что серьезных проблем с его заменой пока не возникнет».

Алия Жаксылыкова

Bertling Kazakhstan Logistics

«Макроэкономическая волатильность – высокий уровень, потому что тут ничего не изменилось, если не сказать, что стало хуже. Инфляция также влияет – стоимость жизни значительно выросла. В Испании дешевле, чем в Казахстане, в Швейцарии – примерно на таком же уровне. Но мы же все-таки не в Европе – а уровень жизни, а заработные платы? Буквально лет 5-6 назад была колоссальная разница, здесь все было гораздо доступнее. Социальное неравенство – минимальный уровень, потому что те продукты, с которыми мы работаем, это всегда был бизнес-класс и выше, либо это какие-то государственные или инвестиционные проекты. Геополитические конфликты – высокий уровень. Это данность, с которой мы живем. Киберриски – умеренный уровень, потому что мы с этим в меньшей степени сталкиваемся. У нас международная компания, и мы очень много инвестируем в защиту данных на уровне головного офиса, вплоть до того, что часть оборудования мы получаем оттуда и устанавливаем здесь, чтобы общая глобальная система была защищена. Но в целом это становится проблемой. Технологический прорыв – низкий уровень в нашей области, потому что пока все, что я вижу на выставках, производствах, это не прорывные технологии, просто идет эволюционный процесс, оптимизация. Искусственный интеллект – это интересно, но не будет для нас каким-то прорывом. Это поможет в перспективе упростить работу, оптимизировать, но не так, чтобы для нас это стало каким-то новым миром. Недостаток работников с ключевыми навыками – значительный уровень, потому что это стена, в которую мы каждый раз упираемся. Многие проекты просто буксуют из-за того, что не на кого опереться, а вовлекаться в каждый проект самому нет времени, да и неправильно это. Речь даже не просто о людях, а о целых компаниях – я могу обратиться в компанию, заплатить за ее услуги рыночную стоимость и столкнуться с катастрофическим непрофессионализмом».

Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

«Макроэкономическая волатильность – низкий уровень подверженности. Наша система работает в разных странах, мы зарабатываем в разных валютах, и даже если где-то доходы упадут, за счет других стран общий результат останется на хорошем уровне. Геополитические конфликты – умеренный уровень подверженности. Если бы мы связывали планы развития с одной страной, влияние было бы больше. Киберриски – умеренный уровень подверженности. Мы выбираем надежные хостинговые компании, которые зарекомендовали себя временем. Технологический прорыв (включая достижения в области ИИ) – низкий уровень. Мы пока не внедрили ИИ, но изучаем такую возможность. У нас собрано много данных по продажам, заказам, и в перспективе мы будем внедрять отдельные решения, чтобы можно было делать прогнозы по самым востребованным продуктам или, например, оформлять предзаказы».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Во-первых, компания Central Asia Metals, как и большинство производителей основных сырьевых товаров, фактически является субъектом экономики, не оказывающим влияния на цены. Таким образом, наша выручка, рентабельность и способность генерировать денежные потоки неразрывно связаны с ценами на соответствующие товары, которые, в свою очередь, подвержены макроэкономической волатильности. Во-вторых, как и у всех добывающих компаний в мире, у нас имеются крупные фиксированные инвестиции в добывающие активы, которые не могут быть перемещены, в отличие, например, от активов компаний, предоставляющих услуги. Геополитические конфликты в странах, в которых находятся наши активы, могут нарушить производство и таким образом повлиять на нашу выручку. При этом возможность переноса деятельности в незатронутые конфликтами регионы чрезвычайно ограничена. Наконец, добывающая отрасль во многих странах сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров. Причины данного дефицита являются комплексными, но ключевым фактором обычно является старение персонала, поскольку молодых людей привлекают другие отрасли, которые ошибочно воспринимаются как более современные и высокотехнологичные. Также среди потенциальных соискателей возможны ожидания тяжелых условий труда в металлургическом и горнодобывающем секторе. Мы возразили бы, что в нашем случае это, безусловно, заблуждение».

Гавин Феррар
Central Asia Metals

«Наш бизнес сталкивается с рисками нестабильности, когда колебания макроэкономических индикаторов могут влиять на спрос на капиталоемкие решения, такие как системы для дата-центров и корпоративные облачные сервисы. Инфляция вызывает рост издержек, что требует гибкой корректировки ценовой политики, особенно при реализации премиальных продуктов. В то же время наши адаптивные стратегии и технологические новинки помогают смягчать эти риски, позволяя оставаться конкурентоспособными даже в условиях нестабильной экономической среды».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Инфляция, несмотря на прогнозы ее снижения, остается серьезной угрозой. Риск роста цен выше 8% в год может увеличить операционные расходы, стоимость строительства и коммунальных услуг, снижая рентабельность объектов. Ослабление тенге усиливает валютные риски, а арендаторы, стремясь оптимизировать затраты, пересматривают площади и адаптируют модели использования коммерческих помещений. Это потенциально может ограничить спрос, снизить заполняемость объектов и в конечном итоге замедлить рост доходов в секторе недвижимости. В ближайший год главным вызовом станет баланс между растущими затратами и рыночными возможностями, требующий гибкости, стратегического планирования и эффективного управления активами. В условиях макроэкономической нестабильности, инфляционного давления, а также валютных и геополитических рисков коммерческая недвижимость, несмотря на текущую фазу высокой активности, остается подверженной потенциальным угрозам».

Лукаш Сковроньски
Global Development

«Недостаток работников с ключевыми навыками – высокий уровень влияния. Точно могу сказать, что даже в медийной части бизнеса нам не хватает специалистов, и я бы еще брал людей, чтобы усилить работу своих медиа. Помимо этого, есть еще управленческие функции холдинга, и там тоже не хватает квалифицированных специалистов по управлению финансами и в других областях. Я очень хорошо понимаю, что кадры решают все, и чем выше квалификация людей, тем успешнее компания».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Инфляция оказывает на нас значительное влияние — мы ощущаем ее год за годом, и это затрудняет рост. Угроза киберрисков для нас также высока, однако у нас сильная защита благодаря глобальному офису, где работает специализированный отдел по кибербезопасности.

Что касается подбора сотрудников, мы испытываем умеренные сложности, особенно с поиском специалистов уровня senior. Здесь часто возникают две основные проблемы: либо у кандидатов завышенные, порой нереалистичные ожидания, либо их квалификация не соответствует требованиям. Сразу найти сильного кандидата бывает непросто, так как важен не только профессиональный уровень, но и соответствие корпоративной культуре, что для нас является ключевым аспектом. При найме мы всегда обращаем внимание на совпадение ценностей, поэтому часто предпочитаем развивать собственных специалистов. Однако внутренний рост до руководящих позиций может быть сложнее, и в таких случаях мы вынуждены искать кандидатов на рынке».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Макроэкономическая волатильность – высокий уровень подверженности. Та же девальвация влияет на нас с учетом того, что мы импортируем продукцию. В связи с этим подверженность влиянию инфляции тоже высокая. Геополитические конфликты представляют значительный уровень воздействия, потому что они напрямую влияют на операционные процессы в цепочке поставок. Учитывая, что наш офис в Казахстане отвечает за оперативное управление в 10 странах, и Mars импортирует продукты более чем из пяти разных стран, нам необходимы устойчивые и надежные операционные процессы в цепочке поставок.

Для рынков Центральной Азии было проще импортировать продукты из соседних стран, потому что логистическое звено короткое, и с точки зрения операционной составляющей это более выгодно. Была проделана большая работа для стабилизации наших операционных процессов в цепочке поставок, и мы определились с выбором стран, из которых продукты импортируются в регион. С другой стороны, необходимо отметить, что сегодня одни и те же продукты могут попадать на рынок как официальными, так и альтернативными путями. На наш взгляд, это вопрос, который необходимо решать при помощи поддерживающих нормативных механизмов».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Макроэкономическая волатильность и инфляция, безусловно, влияют на наш бизнес. Изменение климата пока не оказывает на большую часть нашего бизнеса ощутимого давления, но аграрное направление, конечно, сильно подвержено резким климатическим изменениям, таким как засуха или слишком большое количество осадков. Поэтому для нас важна диверсификация, так как для группы в целом это снижает риски. Я не знаю, как отвечают мои коллеги, другие владельцы бизнесов, но социальное неравенство в стране влияет на покупательную способность, поэтому считаю, что это важный вопрос, и спрос потребителей оказывает на нас умеренное влияние. Геополитический конфликт России и США, вылившийся в войну в Украине, отразился на экономике Казахстана и, конечно, на бизнесе, поэтому трудно сказать, как тот или иной конфликт отразится на нас. Как отмечал ранее, недостаток работников с ключевыми навыками – это наша постоянная проблема».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Инфляция – высокий уровень. Основной риск инфляции – рост операционных затрат. Увеличиваются расходы на персонал, поскольку важно поддерживать конкурентоспособный уровень зарплат и индексировать их в соответствии с инфляцией. Также возрастают затраты на эксплуатацию торговых центров: клининг, охрану, обслуживание фасадов, закупку запчастей и прочие сервисные услуги, стоимость которых повышается из-за пересмотра цен подрядчиками. В то же время инфляция положительно влияет на доходную часть, поскольку увеличивает товарооборот наших арендаторов, что, в свою очередь, повышает их платежеспособность».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Макроэкономическая волатильность – высокий уровень. Компания большая и макроэкономика влияет заметно.

Киберриски – в глобальном масштабе уровень влияния высокий и постоянно растет, но внутренние системы безопасности и превентивные мероприятия, которые компания глобально выполняет, нивелируют риски и дают уверенность, что киберугрозы не приведут к существенным инцидентам.

Технологический прорыв – низкий уровень влияния.

Кнауф – в своей отрасли один из лидеров в технологическом плане, и нельзя сказать, что кто-то из конкурентов зайдет к нам и своими технологиями перевернет рынок.

Недостаток работников с ключевыми навыками – низкий уровень влияния. Есть достаточный запас навыков и умений, чтобы готовить людей внутри компании.

Текущий кадровый уровень у нас невысокий, команда стабильная, и в перспективе 12 месяцев мы, скорее всего, не получим убытков, обусловленных дефицитом работников с ключевыми навыками».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Изменение климата – негативное влияние. При любых переменах климата люди меньше выходят из дома, будь то ураган или сильный снегопад, возникают сложности с тем, чтобы добраться до ресторана. У нас сразу падают показатели выручки.

Социальное неравенство – минимальное влияние, потому что мы ориентированы на масс-маркет.

Киберриски – высокий уровень влияния. Нас уже атаквали, взломали систему, и мы понесли затраты, чтобы все восстановить.

Недостаток работников с ключевыми навыками – значительная степень влияния. Есть вероятность, что дальше будет хуже, по крайней мере, если судить по рынку России, где ситуация хуже, чем у нас».

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

«Наверное, как и всех, нас касается инфляция.

Все, конечно, знают, что фактический уровень инфляции гораздо выше официального. В прошлом году говорили о 9%, но там же не 9, там все 25. Недостаток работников с ключевыми навыками – высокий уровень. У нас ни один вуз не готовит тренеров для фитнес-отрасли. Один начал готовить, и я там даже начал преподавать. К сожалению, по моим наблюдениям, в физкультурный университет сегодня идут те, кто на ЕНТ набрал минимальные баллы. И мне очень жаль, ведь, когда ты идешь осознанно, ты становишься компетентным, высококвалифицированным специалистом в любой области».

Валихан Тен
KRIDA

«Макроэкономическая волатильность, связанная с ценами на нефть и доступностью транспортировки казахстанской нефти на международные рынки. Возможно, мы увидим определенное снижение цен на нефть, т.к. идет постоянный рост добычи сланцевой нефти в США и в других странах, включая Казахстан. Другой вопрос – большая зависимость Казахстана от нефтепровода КТК, через который экспортируется основная часть «черного золота» нашей страны. За последние 2-3 года мы видели «ремонт» и «непогоду», которые резко снизили экспорт нефти из нашей страны. Другая большая угроза для бизнеса – это сохраняющаяся высокая процентная ставка, которая является непривлекательной для создания новых производств в стране.

Также необходимо отметить геополитику, в частности, дальнейшее развитие ситуации в Украине. Если все будет идти по негативному сценарию, это точно будет болезненно затрагивать наших бизнесменов. Повышение налогов является еще одним фактором, который заставляет наших предпринимателей критически анализировать рентабельность новых проектов».

Алмас Кудайберген
Centrasia Group

«Макроэкономическая волатильность – в свете последних дискуссий в правительстве правильно будет ответить, что подверженность высокая. Геополитические конфликты – высокий уровень влияния, потому что мы сильно связаны с Россией, и все геополитические моменты, влияющие на них, влияют и на нас.

Киберриски – высокий уровень влияния. Мы очень узнаваемый бренд, и нас регулярно атакуют мошенники, которые проводят розыгрыши под видом Magnum, создается огромное количество фейковых каналов. За прошлый год было два случая, когда нас пытались атаковать, один раз смогли, но без серьезных последствий.

Технологический прорыв мы не расцениваем как угрозу. Мы используем все технологии и здесь мы на гребне волны.

Недостаток работников с ключевыми навыками – высокая вероятность. Рынок труда сильно меняется, молодые люди не стремятся работать. Мы каждый год стараемся измерять Employee NPS – индекс лояльности сотрудников, и мы видим, что у нас показатель начал расслаиваться. Люди старше 35 и 45 готовы рекомендовать своим друзьям Magnum как место работы, ценят стабильность, карьерные лифты, а люди в возрасте от 18 до 24 не готовы рекомендовать. Основная причина – много работы, большая нагрузка. Люди более старшего возраста хотят и могут работать, готовы показывать свои навыки и знания. Молодые люди согласны получать меньше денег, чтобы работать меньше. Мы понимаем, что люди, настроенные соответствующим образом, скоро станут основной рабочей силой и испытываем большие проблемы с поиском специалистов определенного профиля. Сложно найти электрика, пекаря, инженера, мясника-обвальщика, потому что молодежь не идет в эти профессии. Мы готовы обучать людей, но пекарь, например – не та профессия, в которую готовы идти молодые люди. Средний возраст сотрудников, занятых на рабочих профессиях, высокий, и спустя 10-15 лет там будет огромная дыра в человеческом капитале. Поэтому мы считаем нужным учить людей, готовить профессиональных пекарей, поваров и т.д.».

Яков Фишман
Magnum

«Все перечисленные угрозы являются рыночной реальностью примерно с 2007 года, циклы между кризисами сокращаются, и мало кто в бизнесе не считается с ними, пряча голову в песок. Все живут в привычных условиях повышенной турбулентности, поэтому макроэкономическая волатильность уже умеренно влияет на нас. Наша сила платежного баланса выстроена с расчетом на имеющуюся макроэкономическую волатильность. Есть, конечно, в этом какой-то конфликт интересов между бенефициарами бизнеса и управляющими бизнесом. Нужно найти баланс, чтобы бизнес был устойчив и использовал очередную турбулентность как новую возможность, а не повод для стресса и снижения доходов.

Инфляция – умеренное влияние. Мы придерживаемся принципа value for money, четко понимаем, каким образом управлять ценообразованием, чтобы для потребителей цена на нашу продукцию была актуальна. Если для кого-то инфляция – это что-то вроде индикатора, то у нас этот фактор оказывает прямое влияние на выручку. Мы четко понимаем, что инфляция – это налог на нашего потребителя и стараемся сдерживать ее влияние.

Изменение климата – умеренное влияние в свете прошлогодней ситуации с паводками. Паводки затронули 30% территории Казахстана, в том числе регионы, где находятся наши заводы, наши потребители. Мы оказали большую помощь пострадавшим регионам, и это повлияло на наш бюджет, на расходы. Это была адресная помощь – в основном люди получили сертификаты на новое жилье. От изменений климата мы никуда не денемся. Есть шутка, что производителям напитков глобальное потепление в радость, но прошлогодние паводки показали, что проблема очень серьезная и системная, мы прочувствовали это и убедились в этом на примере наших сотрудников, потребителей, клиентов. Мы физически должны были помочь всем этим людям. Из таких ситуаций важно выходить более сильными, и надеюсь, что нам это удалось. Наша команда прошла это испытание.

Социальное неравенство – низкий уровень влияния. Мы противники социального неравенства и заинтересованы в том, чтобы не было большой разницы в доходах населения. Внутри компании мы тоже не любим, когда есть большая разница в зарплатах, в доступе сотрудников к возможностям.

Геополитические конфликты – низкий уровень влияния, во-первых, из-за того, что известный военный конфликт тянется уже долгое время, ресурсы основных инициаторов конфликта, как видим, истощены. Ситуация требует серьезного переосмысления, нового поколения сильных, действенных философов, сильных политиков. В 2025 году актуальность силы рассматривается в экономической парадигме, но не в военной, и это вселяет надежду.

Киберриски – умеренный уровень влияния, хотя в последнее время он повысился и будет повышаться с каждым годом. У нас иногда бывают инциденты в связи с переносом той или иной деятельности в IT-пространство. Система безопасности сработала, все обошлось без больших финансовых потерь, но риски осуществились. Это реальность, с которой теперь нельзя не считаться.

Технологические прорывы мы не воспринимаем как угрозу, это скорее возможность. Все зависит от выбора. В стратегии на опережение технологический прорыв дает возможность чуть больше контролировать ситуацию. По ИИ – с начала 2025 года каждое наше ключевое подразделение должно выбрать и протестировать профильные для них AI-решения.

По результатам этих тестов мы определимся с оптимальной корпоративной AI-конфигурацией. Я вижу, что все же риски есть, потому что имеется разная степень заинтересованности у подразделений и у сотрудников».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Геополитические конфликты – умеренное влияние. Если Казахстан попадет под санкции, а такой риск есть, хоть и небольшой, это скажется и на нас. Киберриски – высокий уровень. У нас были инциденты, но мы стараемся размещаться на защищенных облаках. Недостаток работников с ключевыми навыками – умеренная вероятность. Если будет бурный рост, такая угроза может возникнуть. В целом у нас нет проблемы с подбором кадров, хотя иногда сложности возникают во всех странах присутствия. В Казахстане, например, нет экспертизы по сертификации в США, соответственно, приходится нанимать американских специалистов, а это сложно делать из-за разницы в менталитете. Мы учимся на собственном опыте, и это обходится очень дорого».

Досжан Жусупов
Cerebra

«Мы, безусловно, испытываем давление инфляции, но оно кратковременное. При рухнувшем тенге в 2015-2016 годах у нас на восстановление ушло почти шесть месяцев. Равномерно распределенную инфляцию – 14-15% в прошлом году по официальным данным, и даже реальную – мы переживаем очень легко. В сегменте «средний плюс», в котором мы работаем, восстановление происходит в течение одного месяца – подтягиваются цены, а с ними и потребление. На масс-маркет это действует несколько иначе: он замирает мгновенно, перестает покупать вообще что-либо, и это может продолжаться до трех месяцев.

Масс-маркет может уходить в минус, покупать исключительно дешевые товары, уходя с цивилизованных торговых площадок. Мы же работаем в сегменте «средний плюс», и поэтому инфляция на нас так сильно не действует. Также остро стоит вопрос недостатка работников с ключевыми навыками. Молодое поколение – миллениалы, рожденные после 2000-х, не готовы работать в офисе, им нужен как минимум гибридный формат работы. Любой дискомфорт на рабочем месте – и они уходят. Они могут срывать интервью, могут назначить интервью и не прийти на него, могут пройти собеседование, подписать предложение и не выйти на работу. На мой субъективный взгляд, это странное поведение. Более взрослое поколение имеет огромный опыт, знания. Их мало, и компании «хантят» их друг у друга, тем самым формируя некую супер-цену на них».

Алексей Хегай
TSPM

«Недостаток работников с ключевыми навыками – минимальный уровень подверженности. Мы сами обучаем персонал, потому что мы уже давно поняли: наш путь – это не нанимать дорогих специалистов с рынка, а растить их внутри компании. Под наши процессы, требования, а самое главное – культуру. Время показало, что долгосрочно эта стратегия отлично себя показывает. У нас собрана лояльная команда, готовая к любым вызовам. Среди руководителей так и вовсе – около 90% руководителей выросли внутри «Колес»».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group



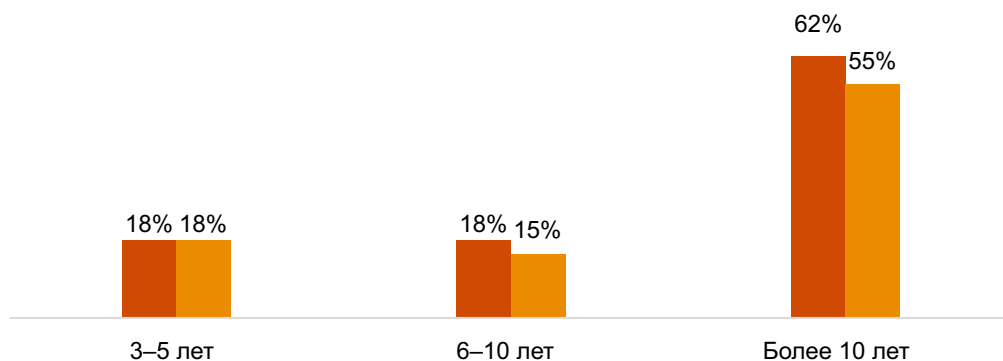
Экономическая жизнеспособность бизнеса: факторы влияния

Опрос руководителей частного бизнеса показывает, что большинство респондентов уверено в долгосрочной жизнеспособности бизнеса как в Казахстане, так и глобально. В Казахстане 62% опрошенных считают, что их бизнес будет жизнеспособен более 10 лет, что выше глобального показателя на 7% (55%). Центрально-Азиатский регион, по мнению казахстанских бизнесменов, демонстрирует значительный потенциал для роста – увеличение численности населения и потребления создают благоприятные условия для развития бизнеса в регионе. Интересно отметить, что компании, работающие в сфере высоких технологий, прогнозируют жизнеспособность бизнеса на 6-10 лет, основываясь на текущих тенденциях и динамичности рынка. Они регулярно пересматривают свои стратегии и адаптируются к новым условиям.

Экономическая жизнеспособность компаний в Казахстане и глобально зависит от множества факторов, среди которых выделяются инновационные технологии, правильный стратегический выбор, организационная эффективность, изменения в нормативно-правовой базе и повышение спроса на продукты и услуги. Респонденты подчеркивают важность инновационных технологий и правильного стратегического выбора для поддержания конкурентоспособности компаний. В Казахстане особое внимание уделяется государственному регулированию и доступности финансирования, что влияет на покупательную способность и развитие бизнеса. Бизнесмены отмечают, что сталкиваются с высокой конкуренцией и необходимостью адаптации к изменениям в нормативно-правовой базе.

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

■ Казахстан ■ Глобально



Какие факторы, по Вашему мнению, окажут наибольшее влияние на экономическую жизнеспособность Вашей компании?

■ Казахстан ■ Глобально



«Это однозначно инновационные технологии, высокий уровень новых участников, сильная конкуренция. Еще, может быть, неправильный стратегический выбор. Мы полагаем, что новые конкуренты появятся, и это будут, скорее всего, уже национальные компании. Ранее в международной логистике среди локальных компаний не было сильных участников, которые могли бы составить нам конкуренцию. Сейчас с ростом глобализации и развитием инновационных технологий у всех есть доступ ко всему. То есть можно найти агентов, связаться с любыми поставщиками и нанять персонал со знаниями и опытом такой работы, то есть эта конкуренция уже вполне возможна».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Высокий уровень новых участников – да, потому что Казахстан и Россия — это сейчас, по сути, один рынок, и я думаю, что компании из России будут наращивать свое присутствие здесь. Наши конкуренты тоже не стоят на месте, они развиваются, и я думаю, что это будет одним из основных факторов влияния. Цепочка поставок – здесь ничего не изменилось, сейчас мы так же вынуждены вести товары через Турцию или какие-то другие страны, хотя имеем все разрешения, и товары не находятся под санкциями. Все равно страны, граничащие с Россией и Белоруссией, вводят какие-то дополнительные рестрикции, что не позволяет даже с разрешения Евросоюза провозить эти товары через их территорию. Я думаю, что ничего не изменится в ближайшее время. Касательно финансирования – мы работаем через крупные строительные компании как в государственных, так и в частных проектах, и с обеих сторон я часто слышу о проблемах с финансированием. Очень многие государственные программы поддержки сокращаются: или нет денег, или значительно сужается целевая группа направлений бизнеса, поддерживаемых государством. И люди вынуждены то, что они планируют сделать за год-два, растягивать на 3-5 лет. Соответственно, это определенные риски, связанные с изменением стоимости проекта. Несколько проектов, например, в этом году были приостановлены на значительное время: мы получили авансы, начали поставку, но в связи с отсутствием денег их либо просто отменили, либо перенесли на конец года. Это проблема, и пока я не вижу изменений к лучшему в этой части. Увеличение стоимости продуктов также окажет влияние. В Европе сейчас скачкообразного роста цен на товары нет. Год-два назад изменение в течение года могло составить до 50% – из-за изменений стоимости сырья, удорожания логистики, а сейчас все более или менее стабилизировалось, рынки адаптировались к новой реальности, все дополнительные затраты уже учтены. Поэтому сейчас прирост в стоимости товаров в среднем составляет от 1 до 5 процентов в год. Это не много, но из-за отсутствия стабильности с курсом цена в тенге пересчитывается и, естественно, растет».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Высокий уровень новых участников рынка, сильная конкуренция со стороны смежных отраслей, если говорить о таком конкуренте как Emirates Airlines. Риски в цепочках поставок – если по нам ударят санкции, мы не сможем ничего завозить в Казахстан. Увеличение стоимости продуктов и услуг – если курс доллара вырастет, у нас будет проседание, потому что покупательная способность упадет очень сильно, и люди перестанут покупать билеты даже в рассрочку.

После того как в конце прошлого года вырос курс доллара, от нас ушли даже несколько грузовых заказов».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«На экономическую жизнеспособность нашей компании будут влиять несколько ключевых факторов. Во-первых, это высокий уровень новых участников рынка, таких как китайские производители. Их основное преимущество — это цена, качество их продукции также заметно улучшается. Китайские компании стремительно прогрессируют, и их продукция становится все более конкурентоспособной. Примером этого является китайский автопром, который раньше вызывал недоверие, а сейчас пользуется спросом. Во-вторых, сильная текущая конкуренция и высокий уровень риска в цепочке поставок. Пандемия и геополитические конфликты показали, насколько уязвимы глобальные логистические цепочки. Ранее мы могли быстро получать товары с нашего склада в России, но теперь вынуждены искать альтернативные маршруты, что создает дополнительные сложности. Мы стараемся поддерживать максимальные запасы на местном складе, но не можем позволить себе надолго «замораживать» деньги. Эти факторы требуют от нас гибкости и готовности адаптироваться к новым условиям, чтобы сохранить экономическую жизнеспособность и продолжать успешно развиваться».

Азат Джалаири
Wilo Центральная Азия

«У нас очень много контрактов в валюте, поэтому фактор, который влияет на нас, и на который мы не можем повлиять, это, конечно, обменный курс и невозможность предсказать, в каких коридорах он будет меняться дальше. Другой фактор, который очень сильно может на нас повлиять, это наличие сырья, потому что сырого молока в Казахстане катастрофически не хватает. Крупных ферм, которые могут выживать в текущих экономических реалиях, не так много, и они очень концентрированы – это Северный и Восточный Казахстан в основном. Плюс, Казахстан – это зона рискованного земледелия, потому что если нет своих нескольких тысяч гектаров земли, где можно сажать корм, то и фуража для коров не будет. Ну и административное регулирование, которое в той или иной мере существует в Казахстане последние годы, приобретает какой-то неуправляемый характер».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Повышение спроса на продукт. Строительное направление развивается, и с учетом стабильного ожидания людьми повышения уровня жизни и качества условий, в которых они живут, мы обоснованно рассчитываем, что спрос на наш продукт будет расти. Инновационные технологии – это позитивный фактор, в который компания вкладывается. Правильный стратегический выбор – это сильная сторона, то, что компания чувствует для себя надежным фундаментом, на котором можно строить все остальные прогнозы и процессы. Правильные вложения, выгодные позиции – здесь речь идет о наших проектах, которыми мы сейчас занимаемся. Все перечисленные выше направления обеспечивают нам устойчивое положение и экономическую жизнеспособность».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Поскольку мы находимся в секторе продуктов питания, а это достаточно консервативная отрасль, то больше всего может повлиять государственное регулирование. Сейчас мы видим, что государство достаточно сильно пытается регулировать практически все. Однозначно на нас оказывают влияние климатические изменения, причем в 2024 году их воздействие оказалось положительным: потепление позитивно повлияло на количество осадков, улучшилась кормовая база. С другой стороны, в результате снизились цены, так что влияние было двояким».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Абсолютно точно это изменение нормативно-правовой базы. Доступность финансирования, которая влияет на покупательную способность домохозяйств и финансирование участников рынка – аптек, дистрибьюторов, больниц. Сейчас у государства и ФОМС большие долги. Достаточный уровень навыков, потому что обучение и развитие персонала – это критичный вопрос. У людей поменялось поведение и мышление, но уровень подготовки не улучшился, готовых кадров нет. Еще влияет организационная эффективность, которая помогает выживать. Инновации также важны».

Арминас Мацевичус
STADA

«Если мы говорим о Казахстане, то номер один – это нормативно-правовая база, я думаю, все бизнесмены это понимают. Она меняется так быстро и в таких непредсказуемых направлениях, что тут не просто не успеваешь адаптироваться к изменениям, а даже не понимаешь, куда это все пойдет дальше. Номер два по значимости – доступность финансирования. И я не говорю тут о том, что банки не готовы давать денег или выдают кредиты по высокой ставке, которую не могут потянуть бизнесы. Банки – это тоже бизнес, и кредит как продукт имеет свою себестоимость и степень риска невозврата. Себестоимость кредита также зависит от базовой ставки Национального банка. Я как бизнесмен не являюсь аналитиком в области экономики, но четко понимаю, что Нацбанк держит базовую ставку высокой, потому что у нас высокая инфляция, и ему как регулятору и ответственному за монетарную политику приходится принимать непопулярные решения. А инфляция зависит не только от Нацбанка, но и от решений правительства. Поэтому решения правительства либо приведут к росту благосостояния людей и как последующий эффект – к стабильному повышению ВВП, либо «забустят» инфляцию, и мы будем еще одним примером в мире наряду с Бразилией, Аргентиной и Турцией».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Трудности с реализацией и внедрением. Сейчас мы даже в Казахстане не можем получать доходы. Все хотели бы это сделать, но государственная система не позволяет».

Досжан Жусупов
Cerebra

«У нас как у производителя и импортера длинная логистическая цепочка. Уровни риска в этой цепочке сейчас высокие. Это может быть фактором, сдерживающим рост.

Есть большая вероятность роста инфляции и роста за кредитованности населения. Это может заставить большую часть потребителей «мигрировать» из премиального сегмента в средний или массовый. В этом случае с нашим ценовым позиционированием у нас будет оставаться меньше клиентов. Это гипотетический сценарий, хотя мы такое тоже проходили в предыдущие годы. Сейчас компания чувствует себя хорошо и устойчиво – по итогам 2023 года компания Euromonitor признала нас лидером рынка в Казахстане в категории «Уход за кожей». Если же говорить о ценовой политике, то мы находимся в верхней части среднего сегмента, ближе к престижу: еще не премиум, но уже и не middle. Мы нашли себе место, которое нам очень нравится, и называем его «масстиж»».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Однозначно оказывали и оказывают влияние мировые инновационные технологии, уникальность решений, предлагаемых нашей компанией, квалификация и компетенция персонала компании, коммерческая и маркетинговая политика наших вендоров. Локально, конечно, это ожидаемые изменения в нормативно-правовом и налоговом законодательстве нашего государства».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Слабая текущая конкуренция – у нас не так много конкурентов. Повышение спроса на продукты и услуги. Инновационные технологии, доступность финансирования, сильная ценовая политика для продуктов».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Во-первых, теоретическое снижение спроса. Если мы говорим о макроэкономике, то это вещи, которые мы абсолютно не контролируем. Второе – это изменение нормативно-правовой базы. Недропользование и в Казахстане, и в мире достаточно сильно регулируется. Экологическая повестка тяжелая, налоги, в частности, НДС. Вообще НДС – это сложный налог, потому что он считается от наличия полезного компонента в руде, а какое будет извлечение, никого не интересует. КРН, роялти с готовой продукции являются более справедливыми».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Учитывая, что Mars работает в растущих категориях, важно делать правильный стратегический выбор и увеличивать спрос на наши продукты и услуги. Необходимо продолжать инвестировать в доступные инновационные технологии и дальше работать над мерами по повышению организационной эффективности. По мере того как мы продолжаем преодолевать ключевые вызовы, для таких компаний как наша важно иметь также благоприятную и предсказуемую нормативно-правовую базу. Например, обсуждение повышения НДС несет риск снижения покупательной способности потребителей, что приведет к росту цен. Учитывая инфляционное давление, мы оцениваем, что это окажет негативное воздействие на спрос».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Неправильный стратегический выбор – это серьезный риск. Второй фактор – организационная неэффективность. Организационное развитие должно быть на шаг впереди развития продуктовых решений, чтобы обеспечить хорошую производительность. Невозможно улучшенным содержанием компенсировать архаичную форму организации бизнеса. Да, можно помочь достигать потолка возможностей каждому сотруднику, но его работу надо правильно организовать. Так что стратегические решения и организационное развитие находятся в прямой связи.

Мы очень сильно зависим от снижения спроса на товары и услуги, от падения индекса потребительской уверенности. Соответственно, есть риски, связанные со слабой ценовой политикой. Я говорил, что для нас важны Узбекистан, Кыргызстан и Россия. В России индекс потребительской уверенности на 15-20% выше, чем в Казахстане, соответственно, и цены там примерно на 10% выше. В Кыргызстане цены ниже, чем в Казахстане, разница доходит до 25%. В Узбекистане они выше, чем в Кыргызстане, но все еще ниже, чем в Казахстане. Корректное ценообразование – это важный фактор конкурентоспособности. Наши бренды – региональные, то есть стратегия предполагает, что они должны быть близки всем потребителям региона, а они чувствительны к цене и к той ценности, которая им предлагается за эту цену. Покупатели избирательны, они чувствительно реагируют на изменение цены даже на 5-7%.

Консолидация отрасли. Мы верим, что в регионе медленно, но верно происходит консолидация потребительских отраслей, и в этих условиях компании должны делать правильный стратегический выбор независимо от того, консолидируют рынок они сами или их конкуренты».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Мы однозначно ожидаем повышения спроса на нашу продукцию. Мы – в мировых лидерах по производству кобальта, меди, являемся лидером по производству феррохрома. Эти продукты являются критическими металлами и основой глобальной зеленой повестки и многих других направлений».

Серик Шахажанов
ERG

«Рост цен. Из-за девальвации цены на продукты повысятся, и нам придется повышать цены, это может сказаться на количестве посещений. Позитивные изменения мы видим в том, что Казахстан, особенно Алматы, становится туристическим местом, и это хорошо влияет на нашу выручку. Рост числа туристов я вижу по заполняемости отелей. Для нашего бизнеса это хорошо, как и любые проблемные ситуации в России: когда в Казахстан идет поток релокантов, у нас увеличивается приток персонала и гостей. У нас есть проблемы с дефицитом персонала, особенно с официантами и поварами, которые не считают, что пришли в профессию навсегда».

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

«Наша клиентская база сохранилась, даже при увеличении стоимости годового абонемента и смене бренда. У нас существует лист ожидания на все «выпы». Процент тех, кто продлевает абонемент, тоже увеличился. То есть новая концепция KRIDA «зашла» всем. В фитнесе есть пять ключевых вещей, пять компонентов – сила, гибкость, состав тела, выносливость, сердечно-сосудистая система.

Мы добавили еще ментальное здоровье. Раньше эти вещи «жили» отдельно друг от друга, а мы их объединили. Мы поняли, что современному человеку работать очень сложно. Человек, может быть, достиг совершенства в пяти компонентах, физически у него все идеально, но у него настолько эмоции зашкаливают, что он не может управлять гневом, у него паника, у него все время страх, потому что действуют внешние факторы. Жизнь стала другой, и сейчас очень важно работать над ментальным здоровьем, так же, как раньше надо было работать над физическим. Раньше фитнес эту тему не затрагивал, а мы это делаем с помощью фитнес-технологий. KRIDA – это фитнес-клуб премиального сегмента. Мы – это также про эмоции и баланс, и для нас люди важнее продукта, мы выстраиваем доверительные отношения с нашими клиентами, как внешними, так и внутренними. Мы показываем нашим клиентам их трансформацию, мы привлекаем сюда людей, демонстрируя жизненные изменения клиента. Один из ярких примеров – наша популярная программа «Challenge Другой ты» и много других».

Валихан Тен
Krida

««Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ данных» – 50 на 50. В этом случае часто бывает так, что какие-то вещи я делаю сам интуитивно, вне рамок принятых решений, а потом, оглядываясь назад, понимаю, что со стратегической точки зрения эти решения были правильными».

Серик Толукпаев
Aitas Group

««Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных» – нечасто, но да. Интуиция – это очень важно, это те вещи, которые иногда не можешь объяснить для себя, но чувствуешь, что это так. Если это есть внутри, то, конечно, надо использовать этот дар.

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – конечно, потому что за все время проб и ошибок я очень устал от процессов. Сам по себе процесс может длиться бесконечно долго, поэтому всегда получаешь некое удовлетворение и мотивацию, когда что-то закончено, когда ты видишь результат. А в процессе ты можешь и выгореть, и измотать себя, и не получить этот результат».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных» – и то, и другое. Хотя, если верить психологам, решение принимается до того, как взвешиваются все факторы. Наверное, все-таки опираюсь на данные, и, если интуиция вступает с ними в конфликт, попрошу данные перепроверить (если только это не кризис-менеджмент, там изначально ситуация неопределенности и высоких рисков, поэтому решения будут интуитивными).

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – зависит от цели, но мне кажется, что важно и то, и другое. Победа любой ценой не всегда уместна, если это вступает в конфликт с ценностями, то это явно неприемлемо. Там, где результат важен для людей, там процесс тоже важен».

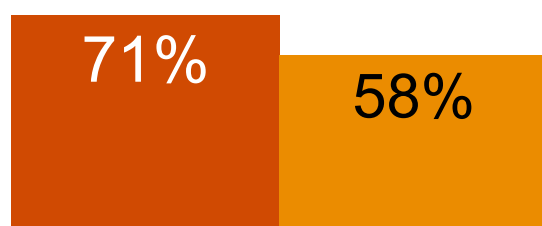
Константин Кулинич
Mary Kay

В рамках стратегических решений как часто Вы предпринимаете следующие действия?

Результаты опроса показывают, что значительная часть респондентов из Казахстана (71%) и глобально (58%) определяют качество принятого решения по его результату, а не по процессу. Это свидетельствует о том, что для многих важен конечный результат, который приносит удовлетворение и мотивацию. Однако некоторые руководители отмечают важность процесса, особенно в контексте долгосрочных проектов или ситуаций с высокими рисками. Важно учитывать оба аспекта – как процесс, так и результат – чтобы обеспечить устойчивое развитие и избежать выгорания. Интересно, что только 16% респондентов как в Казахстане, так и в мире предпочитают полагаться на интуицию, а не на анализ данных в рамках принятия стратегических решений. Руководители отмечают важность интуиции, но подчеркивают необходимость подкреплять её анализом данных для принятия обоснованных решений.

■ Казахстан

■ Глобально



Определяете качество решения по его результату, а не процессу



Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – важен и результат, и процесс, потому как работа над ошибками необходима в любом случае».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Определяете качество решения по результату, а не по процессу» – процесс важен, и качество исполнения влияет на конечный результат».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – бывает, что мы принимаем такие решения, при которых дойти до результата очень тяжело, поэтому оцениваем и по процессу, и по результату. Иногда годы проходят, прежде чем результат будет получен, поэтому процесс тоже важен».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных» – нет, я бы не сказала. Конечно, иногда данных просто не хватает, и где-то приходится чувствовать, доверять своему чутью и следовать интуиции. «Уделяете время тому, чтобы подумать, не упускаете ли вы какие-либо важные возможности» – наверное, в большинстве случаев все-таки да. Бывает, иногда не хватает на это времени».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – всегда, потому что KPI это must. «Осознанно оцениваете, а не преследуете ли вы не те возможности вместо правильных» – стараемся пересматривать свои стратегические инициативы регулярно, один раз в год точно».

Арминас Мацевичус
STADA

«Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных» – в феврале 2022 года интуиция нас подвела, поэтому больше полагаемся сейчас на анализ данных. «Осознанно оцениваете, не преследуете ли вы не те возможности вместо правильных» – сейчас сложно найти правильный вариант, нужно находить быстрый».

Серик Шахажанов
ERG

«Полагаетесь в первую очередь на интуицию, а не на анализ, основанный на данных» – я полагаюсь на анализ данных, потому что интуиция — это хорошо, но данные всегда помогают принять взвешенное и не эмоциональное решение.

«Определяете качество решения по его результату, а не по процессу» – в большинстве случаев по результату, потому что к цели можно прийти двумя шагами или двадцатью. Скорость важна, так как это дает вам конкурентное преимущество. Однако что касается комплаенса, то поскольку мы работаем с международными партнерами, то там мы, конечно, соблюдаем все процедуры и делаем столько шагов, сколько необходимо».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

Экологически безопасные инвестиции – мнение бизнеса

В какой степени экологически безопасные инвестиции, инициированные Вашей компанией за последние пять лет, привели к повышению следующих показателей?

■ Снижение

■ Практически без изменений

■ Повышение

Казахстан Глобально

Доход от продажи продукции/услуг



Расходы



Инициировали экологически безопасные инвестиции в последние пять лет



Воспользовались государственной помощью



«Мы не инициировали экологически безопасные инвестиции, потому что считаем, что наш рынок не готов к этому. До конца следующего года мы планируем получить субсидии и выпустить зеленые бонды».

Аскар Байтасов
abr

«Расходы увеличились на 5-15%, потому что это меры, которые требовали капитальных затрат. У нас производство, а основная проблема в производстве – управление отходами, waste-management. По сути наши затраты идут на то, чтобы в чем-то соответствовать стандартам, а в чем-то их превосходить. У нас сильно меняется законодательство, и с этим тоже нужно считаться».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«В Казахстане экологически безопасные инвестиции у нас пока не были инициированы. В Европе они уже применены, и в Казахстане мы это планируем, но пока это сложно, логистика не так хорошо развита. Но мы внедрили мониторинг углеродного следа, и эту информацию наши клиенты могут видеть на дэшбордах. В офисе, например, поставили фильтры вместо бутилированной воды. Думали о сортировке мусора, но к сожалению, в Казахстане не развито это направление. У нас назначен в компании адвокат по sustainability, обязательно реализуются инициативы по устойчивому развитию, но на технологическом уровне это пока применяется только в Европе».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Мы инвестировали в энергоэффективное оборудование и модернизацию дата-центров с использованием передовых технологий охлаждения и управления энергопотреблением. Эти меры хотя и не приводят к резким изменениям в расходах или доходах (изменения в пределах 5%), но способствуют устойчивому развитию компании. Кроме того, наши проекты в области переработки и сокращения углеродного следа улучшают имидж бренда, что отражается на долгосрочном росте клиентской базы».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Как компания в целом мы иницилируем экологически безопасные инвестиции, так как для нашей группы это важно. Доход от продажи продукции для нас не увеличился, а для головного офиса, думаю, да. Это огромный рынок современных технологий, которые применимы практически во всех продуктах нашей компании, и это востребовано в Европе. Такие технологии, как правило, более дорогие, но клиент, например, в Европе готов платить больше, имея некую социальную ответственность, а часто и экономию при эксплуатации такого рода оборудования. В Казахстане по-другому, клиенты не видят в этом ценности для себя и не готовы переплачивать. Если бы была государственная поддержка, то можно было бы это развивать, но поддержки нет».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«По экологической безопасности мы работаем, делая фокус на инвестициях в трех основных направлениях — повышаем энергоэффективность, уменьшаем потребление воды на выработку одного литра продукции и снижаем потребление пластика. Пока мы концентрируемся на этих трех очень крупных по воздействию на экологию вещах и очень довольны результатами, которых удалось достичь за десять лет, хорошо оцениваем также итоги работы за последние пять лет. Результатами же работы за 2024 год мы не очень довольны, потому что внедрили много новых технологий, и внутри них надо хорошо освоиться, чтобы сделать следующий шаг. В любом случае мы заложили основу. То, что мы сделали, уже выглядит достаточно эффективным, но не настолько, насколько может быть. Антироссийские санкции сказываются и на нас, и некоторые экологические инициативы мы реализовали с отставанием от плана в несколько месяцев. Экологичные технологии, которые мы внедрили, за 10 лет значительно снизили расходы пластика. По воде и по энергосбережению удалось добиться экономии ресурсов, минимизировать влияние на окружающую среду и, что важно, изменить культуру людей. Это непростое, но мы замечаем, что люди начали убирать за собой мусор после посещения кинотеатров, стадионов, после выездов на природу. Значит, проблема повышения экологической культуры беспокоит не только нашу компанию, и это приносит результаты. Наша работа в этом направлении очень нравится международным институтам развития. Они спрашивают, чем можно помочь еще, выделяют нам специалистов, которые могут оценить правильность наших действий. В плане экологических инициатив можно еще много сделать, например, мы сократили количество воды, потребляемой для производства литра готовой продукции с 3 литров до 1,63 литра, а это уже замечательно, но можно сократить до 1,3 — 1,35 литра».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Мы, по идее, пионеры на рынке в плане экологически дружеских вопросов — всегда пытались обеспечить автономное питание для наших проектных решений от солнечных панелей. В прошлом году мы поменяли часть служебных машин на электромобили. В ближайшей перспективе планируем глобальную реконструкцию офисного здания, и возможно, что новый офис мы будем строить уже в соответствии с «зеленой» программой ESG, LEED. Предварительные инвестиции в электромобили значительно снизили наши операционные расходы — если ранее ежемесячные расходы на закуп ГСМ составляли 400-500 тысяч тенге в месяц/автомобиль, то сейчас это 20-30 тысяч тенге. В целом доходы компании повысились процентов на 16-25 по разным бизнес-направлениям».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«На глобальном уровне одним из наших значимых проектов является Wilopark, наша штаб-квартира, включающая в себя производство, офисные помещения и другую инфраструктуру. Wilopark является примером экологической ответственности, так как комплекс на 98% углеродно-нейтральный. На локальном уровне мы можем гордиться тем, что наше здание в Казахстане получило платиновый сертификат LEED, что подтверждает наши усилия по минимизации воздействия на окружающую среду. Мы также регулярно предоставляем отчеты по выбросам, демонстрируя нашу приверженность прозрачности и экологической ответственности. Кроме того, мы активно сотрудничаем с государством, которое информирует нас о проектах, в которых мы могли бы принять участие. Мы рассматриваем возможность локализации производства, что также способствует устойчивому развитию. Наши коммуникации с государством четкие и эффективные, и мы получаем от него информационную поддержку».

Азат Джалаилов
Wilo Центральная Азия

«Инициированные нами экологически безопасные инвестиции незначительно сократили расходы, в пределах 5-10%, доходы также изменились незначительно. Есть обязательные нормы для производств, мы им следуем, это не вопрос выбора, а наша обязанность».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Lactalis глобально привержен трем стратегиям, и одна из них — к 2050 году снизить уровень выбросов CO₂ в атмосферу. В Казахстане мы два года назад перевели последний наш завод на газ. Во-первых, это дешевле, экономичнее, а во-вторых — нет вреда окружающей среде. В Казахстане мы эту задачу выполнили, хотя по миру у Lactalis еще много заводов, которые работают на угле, на мазуте. Переход на газ напрямую на доходы не влияет, скорее, сокращает и оптимизирует затраты, а также делает независимыми от поставок угля и мазута. Господдержку мы не получали, это были чисто наши инвестиции».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«У нас сама технология достаточно eco-friendly, потому что у нас нет печей, которые дымят и загрязняют окружающую среду. Мы используем электрические и химические процессы, которые заменяют печи. Есть биопереработка отходов, рециркуляция воды, рекуперация серной кислоты. Причем использование этих технологий является и экономически оправданным. Здесь больше претензий к классическим металлургам, а у нас технология более современная».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«За последние пять лет компания Central Asia Metals провела экологически безопасные инвестиции на сумму 3,1 млн долларов США в строительство солнечной электростанции на производстве катодной меди в Казахстане («Медная компания Коунрад»). В 2024 году за первый полный год работы эта электростанция покрыла примерно 14% потребности компании в электроэнергии при средних эксплуатационных расходах менее 1 цента США за киловатт-час (по сравнению с 6 центами США за киловатт-час за электроэнергию из энергетической системы). Даже с учетом амортизации и уменьшения стоимости инвестиций, общая стоимость электроэнергии завода составляет примерно 4 цента США за киловатт-час. Таким образом, по любым оценкам эта солнечная электростанция способствует снижению затрат».

Гавин Феррар
Central Asia Metals

«Я убежден, что экологические инвестиции – это не просто тренд, а стратегическая необходимость, определяющая будущее бизнеса. За последние пять лет наши вложения в энергоэффективные и устойчивые решения привели к росту спроса, увеличению доходов и снижению операционных затрат. Но ESG – это не только адаптация к изменениям, а еще и возможность формировать новые рыночные стандарты. Мы доказываем, что экологические инвестиции могут быть не просто оправданными, но и приносить реальную финансовую выгоду. Каждый наш объект сертифицирован по международным стандартам LEED или BREEAM, что подтверждает нашу приверженность принципам устойчивого развития. Внедрение зеленых стандартов – это не компромисс с доходностью, а конкурентное преимущество. Мы видим прямую связь между экологическими инвестициями и бизнес-результатами: снижение операционных расходов, рост привлекательности для арендаторов, особенно международных компаний и повышение рыночной стоимости активов. Наш подход к устойчивости признан на международном уровне. Park View Office Tower стал первым «зеленым» зданием в Центральной Азии, получившим BREEAM-сертификацию в 2015 году, а Talan Towers – пионером LEED Gold в регионе в 2018 году. Кроме этого, Park View Office Tower одержал победу в BREEAM Awards в Лондоне, заняв первое место в категории Regional Award – Asia. Для международных арендаторов green building – ключевой фактор выбора. Без четкой устойчивой стратегии сегодня невозможно привлечь глобальных партнеров, обеспечить ликвидность активов и долгосрочную инвестиционную привлекательность. Именно поэтому мы продолжаем развивать ESG-инициативы, включая установку зарядных станций для электромобилей во всех наших зданиях. Но ESG – это не только экология, а глубокая трансформация всей индустрии. Думаю, что следующие 2-4 года станут решающими для глобального рынка недвижимости».

Вопрос не в том, будет ли ESG важен – это уже очевидно. Вопрос в том, кто окажется впереди, а кто будет вынужден догонять. Мы сделали осознанный выбор: действовать сейчас, инвестировать стратегически и обеспечивать долгосрочную ценность наших активов. Будущее формируют те, кто на шаг впереди».

Лукаш Сковроньски
Global Development

«Расходы, думаю, снизились, потому что, например, даже одна машина с гибридным двигателем уже тратит меньше бензина. Доходы от продаж не изменились. Государственной поддержки мы не получали, но нам это и не надо, потому что это больше бюрократия, чем выгода. Если мы будем ставить, допустим, солнечные батареи, то у государства нет такой программы. Например, в Литве каждое домохозяйство, которое ставит себе солнечные панели, получает субсидии, потому что они хотят стимулировать потребление альтернативной энергии».

Арминас Мацевичус
STADA

«Мы единственная компания в Казахстане, которая в рамках комплексных экологических решений разработала мероприятия, позволяющие улучшить экологическую обстановку на предприятиях. Это существенные инвестиции, уже вложено порядка 100 млрд тенге за последние 2 года. Напрямую на увеличение доходов это не повлияло, для компании это наша социальная ответственность. Пока наши основные потребители не готовы доплачивать за «зеленый» продукт».

Серик Шахажанов,
ERG

«Как глобальная корпорация Mars ведет большую работу по снижению своего углеродного следа. Наше влияние на окружающую среду как бизнеса в Центральной Евразии довольно ограничено. До 85% влияния на состояние окружающей среды оказывает производство сырья и промышленное производство. У нас в основном находятся структуры маркетинга и продаж, их влияние на окружающую среду минимально, но несмотря на это мы активно работаем над снижением своего углеродного следа, например, путем перехода на транспортные средства с меньшим потреблением топлива, более эффективного использования электричества в офисных помещениях и т.д. Кроме этого хочу отдельно отметить наше стремление к устойчивому развитию через реализацию нескольких проектов в этой области, которыми я сильно горжусь. Один из проектов – это наша новая программа по торговому оборудованию. Наши коллеги решили дать ему вторую жизнь. Путем творческого использования неиспользуемых материалов точек продаж они создали уютные домики и игрушки для животных в приютах, в соответствии со всеми стандартами по обеспечению благополучия домашних животных. Преобразованные материалы не только принесли радость пушистым обитателям приюта, но и подчеркнули нашу приверженность к сокращению отходов, оказанию положительного влияния и обеспечению операционной эффективности».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan



«Мы, конечно, озабочены тем, как наш бизнес влияет на общество и окружающую среду. Реализуем план по внедрению альтернативного источника энергии, а именно солнечных батарей в автомобильном и аграрном дивизионах. Также вложились в систему тройной обратной очистки воды. Расходы в связи с этими инициативами увеличились примерно на 15%, но прибыли это пока не принесло. Что касается вашего вопроса, получали ли мы для этого какую-то государственную помощь, то ответ — нет».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«За последние пять лет мы инвестировали в экологически чистые инициативы в Казахстане, но эти инвестиции нельзя назвать крупными. Наши усилия в основном связаны с переработкой, а на глобальном уровне у нас есть обязательства по снижению выбросов CO₂. Мы рассчитываем уровень выбросов исходя из количества курьеров и пройденной ими дистанции в месяц. Для компенсации этого воздействия участвуем в глобальных кампаниях и поддерживаем различные экологические инициативы».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Наш объект сертифицирован по золотому экологическому стандарту — это «зеленое» здание, соответствующее требованиям местного экологического сертификации, основанного на международных стандартах. Сертификация включала независимую верификацию, что открывает для нас доступ к господдержке и субсидиям. Это в свою очередь может влиять на сокращение расходов. С точки зрения доходов наша целевая аудитория ценит экологическую ответственность. Мы реализуем инициативы совместно с акиматами, высаживаем деревья, установили первые в Казахстане эко-фандоматы. Движение в сторону экологичности — это наш осознанный выбор, который поддерживается и нашими потребителями. В 2025 году для удобства наших клиентов мы запланировали установку зарядных станций для электромобилей на парковочной зоне».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Мы используем электронные меню вместо отпечатанных на бумаге, где-то заменили пластик на пакеты (главным образом в ВАО), у нас пластиковых коробок почти не осталось, мы практически полностью перешли на экологичную упаковку. Это увеличило расходы: стоимость одной коробки, например, выросла на 40%. Доходы пока не выросли, но мы надеемся, что клиенты оценят нашу инициативу и будут более лояльны к нам. Это инвестиции в будущее».

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

«Мы сокращаем использование электроэнергии, но делаем это по причине роста тарифов. Это попытка снизить потребление в киловатт-часах, и за три года мы снизили потребление примерно на 7-8%, незначительно. В деньгах затраты все равно выросли».

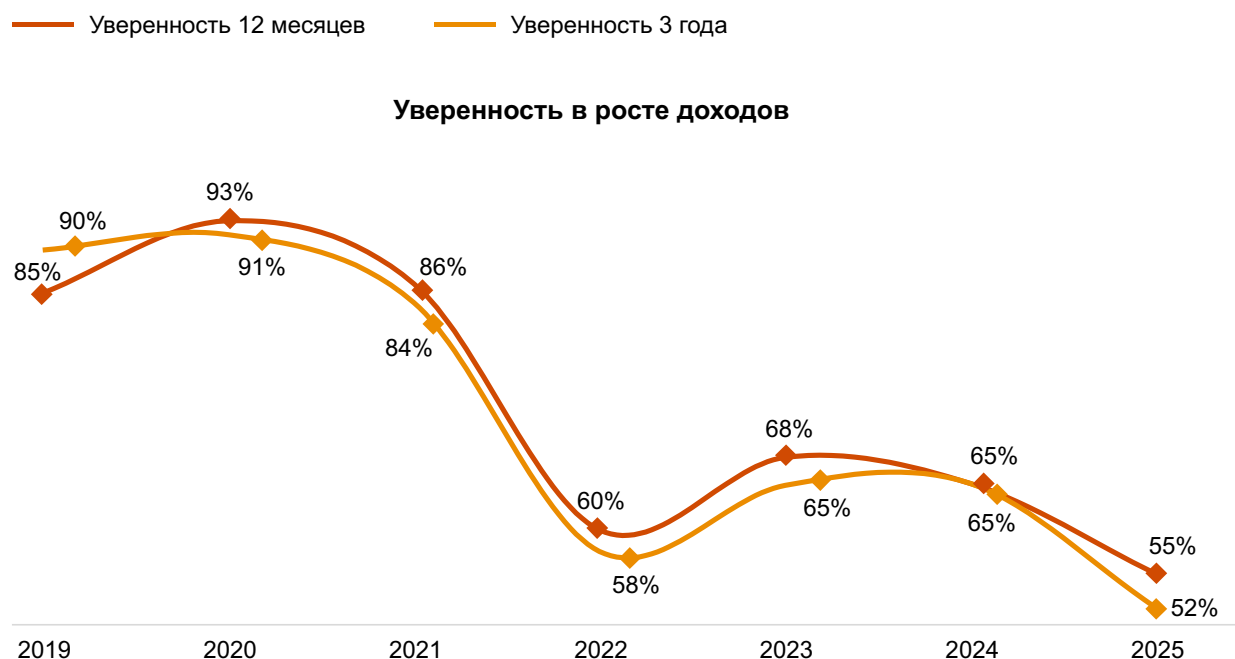
Яков Фишман
Magnum

Ожидания по выручке на 12 месяцев и 3 года

В этом году уверенность казахстанских респондентов в росте доходов своих компаний достигла самого низкого показателя с 2019 года. Только 55% выражают уверенность в перспективе 2025 года, и 52% – в перспективе трех лет. На период в 12 месяцев уверенность в росте доходов варьируется от умеренной до высокой, что связано с текущими экономическими и геополитическими вызовами. Тем не менее компании, активно внедряющие инновационные продукты и цифровые решения, сохраняют более высокий оптимизм, несмотря на нестабильность в мировой политике и экономике.

В долгосрочной перспективе уверенность руководителей частного бизнеса менее стабильна. Экономические вызовы и нестабильная регуляторная среда внесли наибольший вклад в отсутствие уверенности в росте будущих доходов.

Насколько Вы уверены в перспективах роста доходов Вашей компании в перспективе года и трех лет?



«В перспективе 12 месяцев в меру уверен, это связано с интенсивным ростом, а это непростая задача. В перспективе трех лет очень уверен».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«На ближайшие 12 месяцев и 3 года уверенность умеренная. Наш оптимизм базируется на запуске ряда инновационных продуктов, включая мобильные решения и инфраструктурные технологии для дата-центров, а также на активной поддержке цифровой трансформации от государства. Эти факторы наряду с развитием гибких бизнес-моделей помогают укреплять позиции компании на конкурентном рынке».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Я уверен в росте доходов, но не уверен, что цены останутся на прежнем уровне. Надеюсь, что геополитический и экономические кризисы урегулируются в ближайшей перспективе».

Серик Шахажанов
ERG

«Уверен в меру. Я вижу динамику с самого начала, то, как мы растем. Влияют определенные нюансы, но даже во время ковида у нас был рост за счет того, что мы смогли оперативно поставить оборудование. Мы всегда мониторим, какое оборудование нам необходимо с учетом логистики, потребностей заказчиков, сезонности, поэтому к любой ситуации мы подходим «вооруженными»».

Азат Джалаилов
Wilо Центральная Азия

«Я оптимист, но я не уверен. В течение года – немного уверен, в течение трех лет – уверен в меру. Потому что влияет политика, выборы во всех больших странах Европы, приход к власти Трампа, который буквально устраивает таможенные войны. Хочет остановить войну, но он менее склонен к дипломатии, а это ничего хорошего нам не принесет. И опять все сводится к логистике, как ни верти. Буквально на прошлой неделе мы смотрели, как усилить логистику независимо от Беларуси и России, митигируя возможный риск. Сейчас рисков вроде бы нет, но это непредсказуемо. Товар пока не воруют, но это может начаться в любой момент. Грузовики останавливают на каждом перекрестке, полицейские вымогают деньги. Страны, которые за счет этого живут, с нового года резко подняли транзитную пошлину, и это все влияет на себестоимость. Сейчас товар еще приходится страховать, а это очень большие затраты. Западные перевозчики не едут дальше Европы, а в Белоруссии и в России не хватает качественных прицепов. Поэтому мы везем дорого, но зато мы уверены в качестве транспортировки – например, температуру в прицепе мы можем отслеживать онлайн, и мы уверены в том, что качество наших лекарств сохраняется».

Арминас Мацевичус
STADA

«В ближайшие год-два роста не будет, постараемся удержаться примерно на том же уровне. А в ближайшие 3 года – в меру уверена».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«И в том, и в другом случае я очень уверен. Очень много проектов, к реализации которых мы приступили или планируем приступить в следующем году. Даже если говорить не о ретейле, а в целом о проектной работе, то задел огромный. Он уже, наверное, раза в полтора больше, чем в этом году. Я думаю, что то, что мы начали работу с B2C, дает нам уверенность в росте доходов в более долгосрочной перспективе».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Очень уверен. У нас есть действующие клиенты и новые контракты с глобальными производителями».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Мы запустили второй завод, поэтому мы ожидаем роста».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Стратегически Citi Казахстан вышел из операций с рублями, то есть в настоящее время мы не осуществляем никаких платежей, связанных с российским бизнесом. 2024 год был критичным, когда мы вышли из этих операций. Это был значительный объем, и нам потребовалось приложить усилия, чтобы минимизировать это влияние. Но уверенность в том, что мы будем расти, есть. Внутри Citigroup мы являемся растущим бизнесом, и мы привыкли к double digit growth, но должны понимать, что сейчас это может быть single digit ввиду текущих вызовов».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«В перспективе следующих 12 месяцев, до конца 2025 года я очень уверена в росте доходов бизнеса группы. При стабильной и предсказуемой макроэкономической среде и отсутствии значительных рисков геополитических конфликтов, которые могли бы негативно повлиять на рост экономики в регионах нашего присутствия, где Казахстан занимает основную долю (примечание PwC: Группа Халык также присутствует в Грузии и Узбекистане) – с такими допущениями я уверена в дальнейшем росте бизнеса группы Халык, как и другие бизнесмены нашей страны, которым важна предсказуемость и защита инвестиций».

Умут Шаяхметова
Halyk Bank

«В долгосрочной перспективе очень уверен. С другой стороны, как и другие игроки индустрии, работающие в категории шоколада, мы видим, что сегодняшняя динамика рынка какао необычна и попадает в заголовки новостей. Недавние неурожаи из-за хорошо задокументированных причин, связанных с изменением климата, требуют повышенного внимания к управлению цепочкой поставок какао. Это, скорее всего, повлияет на цены в целом».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«В перспективе трех лет очень уверен. Есть предпосылки для развития строительной отрасли, но в квадратные метры они пока не воплотились. Есть прогнозные данные, есть ожидание отдачи от усилий, которые предпринимает государство в части увеличения фокуса на строительстве, инвестиций в отрасль, субсидирования. Поэтому в перспективе трех лет я уверен в росте за счет оживления строительства. В этом году уверенности меньше».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«На ближайший год я очень уверен. Но в связи с геополитической ситуацией в мире я могу сказать, что на три года я в меру уверен. Моя неуверенность на три года обусловлена тем, что я очень сильно переживаю за существенные геополитические изменения. Если бы это касалось только, например, России и Украины, это одно. Сейчас же там подтянулся Израиль с Ближним Востоком».

Валихан Тен
Krida

«В перспективе года немного не уверен, в перспективе трех лет – очень уверен. Мы даем себе временной диапазон в три года для того, чтобы начать получать доход. У нас огромные расходы на НИОКР, и они только растут. Много требований надо выполнить для выхода на рынок США, и все они связаны с проведением дорогостоящих исследований и клинических испытаний, которые обходятся в миллионы долларов. В Казахстане это намного дешевле, но США не принимают результаты казахстанских испытаний по эффективности».

Досжан Жусупов
Cerebra

Генеративный искусственный интеллект и бизнес

Тема

Внедрение ИИ и его влияние на бизнес и персонал

В 2024 году ожидания по внедрению генеративного ИИ в Казахстане были высокими, особенно в отношении повышения эффективности рабочего времени и прибыльности. Однако результаты опроса 2025 года показали, что фактический результат оказался ниже ожидаемого. Эффективность рабочего времени сотрудников и личного рабочего времени руководителей действительно повысилась, но это не оказало влияния на прибыльность. В некоторых случаях ИИ используется для повышения эффективности и улучшения клиентского опыта, но его влияние на финансовые показатели компаний остается ограниченным. В целом компании продолжают адаптироваться к новым технологиям для максимизации их потенциала.

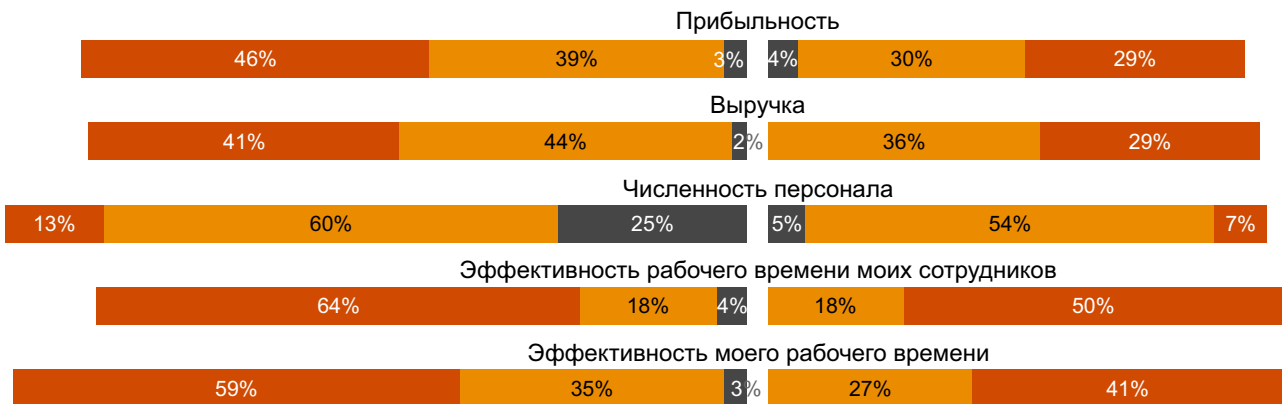
Насколько генеративный ИИ повысил или снизил следующие показатели бизнеса за прошедшие 12 месяцев?

■ Снизится ■ Без изменений ■ Повысится

Казахстан

Ожидания в 2024

Результат в 2025



«Мы еще ничего не внедрили, потому что очередь на разработку очень большая, и в приоритетах сейчас финтех. В ресторанном бизнесе мы видим возможности для внедрения генеративного ИИ в приложение. Хотелось бы, чтобы на основе генеративного ИИ для каждого гостя были подобраны персональные рекомендации, чтобы каждый видел то, что для него актуально: рестораны, бронирование, афиши, билеты, чтобы лайфстайл-экосистема была подстроена под каждого пользователя. Если мы будем развивать направление лайфстайл, и человек купит через наше приложение билеты в кино, то ему автоматически предложат ресторан, расположенный неподалеку от кинотеатра, в который он купил билет, чтобы до или после сеанса он мог перекусить или зайти в бар. Моя задача в том, чтобы вести досуг клиента. Фудтех мы сейчас активно развиваем, следующий этап – лайфстайл».

Аскар Байтасов
abr

«Мы внедрили элементы генеративного ИИ в растениеводстве. На эффективность моего рабочего времени это влияние не оказало, эффективность рабочего времени сотрудников немного повысилась. В растениеводстве мы стали нанимать немного меньше персонала, улучшилась выручка и доходность».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Мы частично внедрили в компании искусственный интеллект, конкретно – машинное обучение. Мы создали дашборды, работающие в режиме реального времени – туда поступают все данные, на основе которых генерируются отчеты. Мы начали с того, чтобы создать самый простой дашборд для клиента, а сейчас уже разработали целую систему. Клиент в реальном времени может видеть все документы, приложения и декларации к грузу, его местоположение. Инвойсы грузятся туда через интерфейс, получают одобрение клиентов и затем переходят в их финансовую систему для оплаты. В результате эффективность рабочего времени, конечно, повысилась – более чем на 25% и у меня, и у сотрудников. Но на численность персонала это пока не повлияло, на выручку и прибыльность тоже».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Пока мы не внедряли ИИ в значительной степени. Я пытаюсь на это посмотреть со стороны и понять его возможности. Единственное, что я решил, это отправить руководителя отдела продаж и маркетинга на обучение по ИИ, потому что я думаю, что там это максимально будет применимо для нашей компании. Это анализ рынка, обработка массивов данных, перевод любого контента. Ну и ценообразование – я думаю, для этого тоже можно использовать ИИ. Все это я бы хотел сделать и сделаю, но пока какого-то конкретного кейса нет».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«На локальном уровне FlyDubai не внедрял генеративный ИИ и, честно говоря, побаиваемся внедрять его. Деятельность нашей компании предполагает обеспечение безопасности полетов, а внедрение генеративного ИИ может иметь непредсказуемые последствия. Их риск исключить нельзя».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«Некоторые сотрудники компании пользуются ИИ, использует их и департамент маркетинга, и операционные менеджеры. Пока результаты невидимы, на корпоративном уровне широко его еще не внедряли, но планируем опробовать ботов в рамках нашего сайта».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Эффективность рабочего времени части персонала компании увеличилась значительно, процентов на 25. Продуктивность их работы возрастает благодаря тому, что затраты становятся меньше, а также за счет экономии времени».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Я никогда не использовал ИИ, а сейчас начал учиться. Однако могу отметить, что компания WIL0 SE активно внедряет ИИ в свои процессы и делится своим опытом с нами».

Азат Джалаиров
Wilo Центральная Азия

«Генеративный ИИ мы используем активно, он встроен уже во многие процессы. Эффективность моего времени умеренно повысилась, у сотрудников – немного. На количество персонала он не оказал влияния, а выручка и прибыльность немного увеличились».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Мы не используем его системно в работе, но многие пользуются им для личных нужд. Я сам его использую, и эффективность моего рабочего времени значительно повысилась. Например, мне прислали большой отчет – раньше на его изучение у меня бы ушел весь день, а с помощью ChatGPT я получил краткий обзор на русском языке, ответы на вопросы – и все за 20 минут. Я пробовал загружать и Excel-файлы, но результаты меня не впечатлили. Письма он хорошо пишет. Было бы здорово подключить его к Outlook, чтобы он, зная историю переписки, сразу предлагал какой-то черновик ответа – это будет фантастика. Мне кажется, что еще год-два, и ИИ сможет стать мощным персональным ассистентом. На корпоративном уровне мы его пока не внедрили, но уверен, что мы все к этому придем в ближайшее время».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Искусственный интеллект все больше используется в наших внутренних системах и инструментах (финансы, управление человеческими ресурсами, планирование спроса и пр.). Таким образом, мы видим повышение эффективности работы и организации рабочего времени».

Эдгард Бу-Шахин
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Мы внедрили ИИ – у нас есть внутренний ChatGPT, активно используем то, что есть у Microsoft. В продажах и маркетинге начали активно его использовать. В результате эффективность моего личного рабочего времени немного увеличилась. Численность персонала пока не поменялась, и на выручку и прибыль, соответственно, ИИ тоже пока не влияет».

Арминас Мацевичус
STADA

«Мы внедряли ИИ в основном для повышения эффективности рабочих процессов. Не могу сказать, что ИИ повысил эффективность моего рабочего времени, скорее, он улучшил сам процесс и скорость доставки информации. ИИ однозначно помог увеличить выручку за счет оптимизации процессов, при этом прибыль пока увеличилась незначительно, в пределах 5%, но проекты по внедрению промышленного ИИ идут полным ходом в компании».

Серик Шахажанов
ERG

«Мы уже внедрили ИИ, и его роль в наших процессах постепенно растет. В службе поддержки он активно используется, хотя в Казахстане пока реже, чем в наших глобальных офисах shared services (служба поддержки, которая обслуживает сразу несколько стран). В частности, ИИ помогает переводить чаты с курьерами, обрабатывать переводы, а также часто применяется для создания кратких итогов звонков или проектов».

Эффективность моего рабочего времени умеренно повысилась, так как я тоже иногда использую ИИ как вспомогательный инструмент. Численность персонала при этом осталась на прежнем уровне – пока ИИ не заменяет рабочие места».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Новые технологии и искусственный интеллект, естественно, отражаются на Citigroup в целом. Но если говорить конкретно о Citi Казахстан, то мы пользуемся теми продуктами и услугами, которые создаются в региональных хабах, и там применяется искусственный интеллект. Мы это воспринимаем как business as usual, то есть это направление развивается, в него очень много инвестируется, но я не скажу, чтобы для нас что-то кардинально поменялось с точки зрения основных бизнес-процессов, связанных с обработкой платежей или валютным контролем. Поэтому говорить о том, что это дало нам какой-то всплеск в плане доходности или эффективности, преждевременно. Искусственный интеллект очень хорошо ложится на операционные системы, на данном этапе это помогает не столько увеличить доход, сколько оптимизировать расходы. Citi Казахстан является скорее получателем продуктов, которые разрабатываются на глобальном уровне».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Не то чтобы он полноценно внедрен, просто мы его периодически используем. Например, «причесать» текст через ChatGPT, обработать визуал... Но у ИИ есть огромный потенциал, который мы еще не используем, потому что для коммерческого использования это очень дорогая на текущий момент история. 4 цента за один запрос в ChatGPT – если мы его подключим, например, к системе TS Online, то годовой бюджет будет израсходован за месяц. Но при этом есть и риски, связанные с ИИ. Сейчас в соцсетях есть возможность помечать контент, сгенерированный ИИ. Потребляя контент, созданный людьми, ИИ формирует свой контент, он попадает в сеть, и через год-два ИИ уже использует свой же контент как человеческий. Через определенное количество итераций происходит невообразимое, начинается просто какая-то мутация, и мы переходим к тому, что становится потенциально опасным. Поэтому необходимо уже сейчас решать вопрос по метке сгенерированного контента, чтобы ИИ его не использовал для собственной регенерации».

Алексей Хегай
TSPM.

«Эффективность моего рабочего времени однозначно повысилась в пределах 5-15%, я стал часто использовать возможности ИИ. На численность персонала, выручку и прибыльность генеративный ИИ пока не повлиял, но однозначно повлияет».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Было бы здорово видеть такие компании, которые хотя бы в 50% своей деятельности активно пользуются искусственным интеллектом, потому что сфера новая и очень дорогая. Хочется ли его внедрять? Конечно, да. Помогает ли он? Конечно, даже если взять персональные истории с использованием ChatGPT. В то же время я не видел больших корпораций, которые уже внедряли бы ИИ для сложных комплексных решений. В основном это прерогатива маленьких компаний, у которых есть пространство для маневра.

Большие корпорации в силу специфики деятельности не могут быстро менять внутренние правила. Мы в Mars ответственно пользуемся искусственным интеллектом. Эффективность моего рабочего времени с использованием генеративного ИИ немного повысилась, потому что мы используем не так уж много инструментов.

Эффективность рабочего времени сотрудников также немного повысилась. Есть определенные отделы, где у нас внедрен генеративный ИИ, есть отделы, в которых пока не внедрен, так что в среднем немного повысилась. Например, в отделе продаж мы используем технологию Image Recognition, которая помогает автоматически распознавать товары, представленные в магазинах. ИИ помогает сделать оценку, насколько фактическая картинка соответствует картине успеха. Эта технология однозначно повышает эффективность работы специалистов. Технология генеративного ИИ помогает выделять ресурсы, чтобы фокусироваться на более важных моментах».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«На данный момент я не могу дать оценку тому, что моя команда или я лично стали работать быстрее из-за использования имеющихся инструментов, разработанных «бигтехами», как их сейчас называют. Так что не вижу, как ИИ мог повлиять на нашу выручку. Однако безусловно, что ИИ будет менять будущее, и в том числе процессы, к которым мы сейчас привыкли. Так происходит всегда в рамках технологических революций».

Фаррух Махмудов
Orbis Kazakhstan

«Мы уже активно внедряем ИИ в процесс нашей работы. В нашем распоряжении уже есть внутренние цифровые решения – программа лояльности Smart Plaza, ERP-система TS Online. В период, когда у нас уже был расширенный штат собственных разработчиков, искусственный интеллект для других был чем-то новым и неизведанным. Сегодня это уже становится нормой. Исходя из нашего опыта мы можем говорить об эффективности внедрения ИИ. На текущий момент мы не определяем строгие границы между процессами, выполняемыми ИИ и человеком. Пока это не повлияло на численность персонала, но положительно сказалось на росте выручки и прибыльности.

Примером технологичной автоматизации является АССП – автоматическая система сбора продаж, разработанная командой TSPM, управляющей недвижимостью фонда. Она дает нам доступ к торговым данным арендаторов в режиме реального времени. Поскольку наши доходы напрямую зависят от их товарооборота, оперативная аналитика позволяет нам своевременно корректировать взаимодействие с арендаторами. Так, в 2022–2023 годах мы выявили рост продаж арендаторов и пересмотрели условия сотрудничества, что привело к улучшению коммерческих показателей».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Мое время он не изменил. Мы внедряем ИИ, но я его не использую. Мои сотрудники его используют, и эффективность их рабочего времени повысилась. Выручка повысилась, но я надеюсь, что это не только из-за ИИ. Мы не можем точно понять, из-за него или нет, но в целом мы используем ИИ и в маркетинге, и в фитнесе. Я сам попытался его использовать, но мне не понравилось, как он генерирует, как будто души нет. Все правильно, красиво, но не отражает мою индивидуальность, идентичность».

Валихан Тен
Krida

«Численность персонала осталась практически без изменений, все остальное повысилось на 5-15%. Автозаказ и ИИ в части прогнозирования выручки значительно прибавили нам выручку, потому что мы смогли избежать стоков».

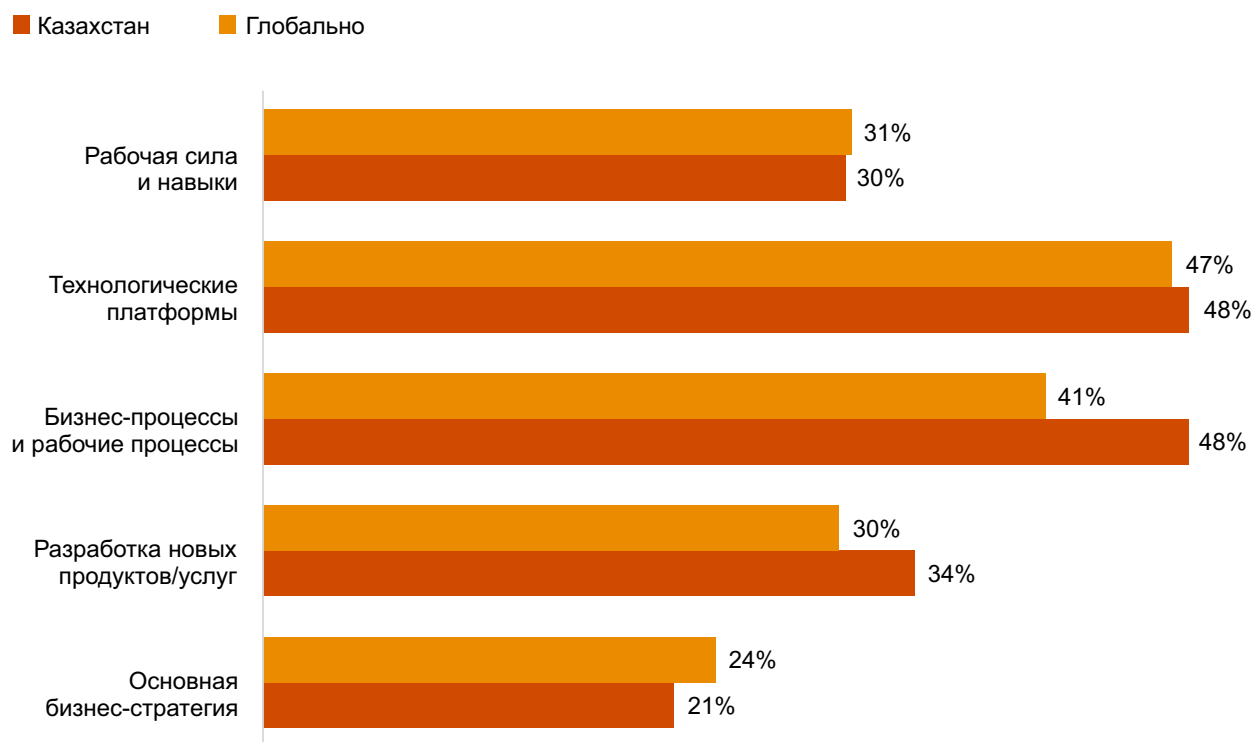
Яков Фишман
Magnum

«ИИ используется нами на разных уровнях. Небольшими задачами уже никого не удивишь — генерация контента для маркетинга с помощью обычных рыночных сервисов, ежедневная работа с таблицами (иногда быстрее через ChatGPT проанализировать таблицу с «сырыми» данными, чем ждать, когда ее разберут люди и сделают презентацию с результатами анализа). Есть и много сложных проектов, которые оптимизируются годами. У нас есть ML-сервис по имени Гермiona, она модерирует 90% объявлений в Kolesa.kz.

Есть робот, которого ребята называли Чак Норрис — он очень эффективно обзванивает клиентов. Есть небольшой, но очень полезный сервис, оптимизирующий маркетинговый бюджет, распределяя его между каналами, в зависимости от эффективности получающихся комбинаций. Синтез речи и речевая аналитика — одни из последних нововведений, которые сильно упрощают работу. Скажем, робот может обзвонить несколько тысяч человек, провести среди них исследование, чтобы сделать аналитику с достаточно узкой сегментацией. Другими словами, перспективы генеративных ИИ нас совершенно не пугают. Опасения о возможной потере рабочих мест не оправдываются, на практике люди получают возможность заниматься интеллектуальной работой, а рутину можно отдавать нейросетям. Задачи же стратегического уровня, конечно, искусственный интеллект еще не скоро сможет брать на себя. При этом важно понимать, что AI — собирательное название. Сейчас кто-то от незнания, а кто-то для привлечения внимания называет искусственным интеллектом любой сервис, в котором хоть сколько-нибудь задействованы алгоритмы. Хотя часто какие-нибудь рекомендательные системы, или ML-микросервисы являются просто использованием статистики на максималках. В таком широком понимании мы с вами используем ИИ уже не одно десятилетие».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group

В каком объеме, согласно Вашим прогнозам и если это вообще произойдет, ИИ будет систематически интегрирован в следующие области деятельности Вашей компании в течение следующих трех лет?



«Бизнес-процессы и рабочие процессы – в большом объеме, технологические платформы – в значительном объеме, рабочая сила и навыки – в большом объеме. Со 2-го квартала 2025 года у нас в планах стоит активное развитие ИИ».

Аскар Байтасов
abr

«В основную бизнес-стратегию, скорее всего, будет интегрирован в значительном объеме, потому что у нас такая сфера, где нужны данные, аналитика, и для этого нужен ИИ. Бизнес-процессы и рабочие процессы – также в значительном объеме, потому что как раз здесь он нам и нужен, чтобы помимо отчетности создавать какие-то бизнес-планы и так далее. Рабочая сила и навыки – наверное, в умеренном объеме. Я сама прошла курсы по дата-аналитике, хочу изучать языковые модели, использую ChatGPT в своей работе – он очень облегчает какие-то задачи. Но молодежь очень сложно убедить в необходимости продолжать образование, сейчас другие ценности, возможно».

Алия Жаксылыкова
Berling Kazakhstan Logistics

«Я допускаю, что в нашем R&D есть место для таких внедрений, потому что это одно из направлений, где ИИ прочат большую пользу. В сфере обслуживания мы внедряем ботов, но когда люди понимают, что с ними разговаривает программа, то часто просят пообщаться с реальным сотрудником. Я уже говорил про преимущество нашей бизнес-модели – мы опираемся на то, что людям важно, чтобы с ними разговаривал человек. Мы – традиционная компания в хорошем смысле этого слова, потому что мы – для людей и про людей. Мы хотим, чтобы люди оказывали услуги другим людям, говорили им «спасибо», помогали в решении проблем, давали эмоциональную поддержку. Даже если какая-то технология может помочь, то это больше рекомендация специалисту-человеку, который должен ее как-то «переварить» и все-таки донести до других на «человеческом языке». Сейчас мы смотрим на AI как на инструмент, но там тоже есть риски – если ты передаешь ему какие-то свои функции, то они начинают атрофироваться. Нашей базовой компетенцией в этом смысле должно быть умение поставить задачу, сформулировать ее, но как это сделать, если ты не разбираешься в вопросе, потому что функция атрофировалась за ненадобностью? Поэтому мне кажется, нужно себя воспитывать и держать AI именно в категории инструментов, а не в категории заменителя собственных мозгов. В нашу основную бизнес-стратегию AI будет интегрирован в том объеме, который будет помогать нашим бизнес-партнерам, то есть на пользу, а не на замену. Я допускаю, что компании, у которых другие бизнес-цели, могут пойти по иному пути, но это уже выбор организации. У нас своя история, своя миссия, и мы остаемся верны им».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Думаю, ИИ небольшим объемом и этапами будет интегрирован в части бизнес-процессов для контроля и мониторинга, а возможно, и аналитики. На сегодня ситуация такова, что пока мы присматриваемся, экспериментируем, анализируем, но обычно результаты показывают, что ИИ не всегда выдает то, чего мы ожидаем. В нашей ежедневной работе важны креативность, мышление, точные технические расчеты, т.к. проекты являются уникальными и разрабатываются самостоятельно».

У нас нет готовых продуктов, и поэтому в наших направлениях деятельности непросто продвигаться. Возможно, такой вариант даже является лучшим, чтобы мы не расслабляли наши мозговые нейроны».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Интегрировать генеративный ИИ в основную бизнес-стратегию мы не планируем, если только в ограниченном объеме. В разработку новых продуктов, бизнес-процессы, технологические платформы будем интегрировать в большом объеме. Если говорить о рабочей силе, то в ограниченном объеме».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Если ИИ и будет интегрирован, то в очень ограниченном формате. На глобальном уровне решение о повсеместном внедрении ИИ тоже, скорее всего, не будет принято. Будут смотреть на бизнес от рынка к рынку. Что мне может подсказать искусственный интеллект с точки зрения бизнес-стратегии, я не знаю. Насколько я замечаю, в основном наши люди обращаются к искусственному интеллекту, когда они находятся под давлением с точки зрения сроков. У меня процесс построен так, что я знаю свой календарь и делаю все заранее, чтобы не прибегать к ИИ».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«В разработку новых продуктов и услуг – наверное, нет, а в бизнес-процессы внедрен будет. Бухгалтерия, юридическая служба, управление персоналом, думаю, будут все больше и больше использовать AI. Герман Греф еще лет 7-8 назад говорил, что юрист, который не работает с нейросетями, уже не может эффективно работать, тогда мне это было немного непонятно, а сейчас это сам собой разумеющийся факт. В то же время из моего опыта вижу, что ИИ часто примитивно врет, и его нужно перепроверять».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Основная бизнес-стратегия – да, абсолютно. Я думаю, что он будет везде, возможности ИИ развиваются, но есть два момента: люди либо немного опасаются ИИ, либо им не хватает навыков для его использования. Обработка данных с помощью ИИ достаточно быстрая, он помогает получать определенные выводы, но он не поможет нам найти новые лекарства».

Арминас Мацевичус
STADA

«В 2025 мы будем внедрять ИИ в части геологии и разработки, например, использовать технологию, которая увеличит точность распознавания залежей нефти, чтобы отличать их от воды. Ранее это осуществлялось с помощью магнитных излучений и имело погрешности, что в свою очередь приводило к потере времени и ресурса».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«Кроме операционных бизнес-процессов ИИ больше нигде интегрирован не будет, потому что это дорого для коммерческого использования. Мы всегда взвешиваем физическую стоимость, которую платим и бенефиты, которые получаем. Сейчас наш HR говорит о том, что они собираются внедрять ИИ для рутинной работы. Мы посмотрим на эффективность, но даже это я считаю операционной деятельностью, и бюджет ИИ я не отдам, потому что пока мне никто не показал супер-результата от его использования».

Алексей Хегай
TSPM.

«Основная бизнес-стратегия – будет интегрирован в умеренном объеме, хотя может быть и взрывное развитие. Разработка новых продуктов и услуг – будет интегрирован в большом объеме, особенно в том, что касается медиа. У нас даже могут появиться виртуальные ведущие уже в этом году. Бизнес-процессы и рабочие процессы – уже внедряем в умеренном объеме».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Я надеюсь, что человеческий интеллект не станет хуже из-за использования ИИ, и человек будет использовать логику, мозг, который ему дан, чтобы пользоваться ИИ-инструментами, но будет также уметь проверять достоверность, придумывать идеи и принимать решения самостоятельно, исходя из своего опыта и знаний, а не того, что ему предложит ChatGPT. Поэтому в части бизнес-стратегии я не думаю, что ИИ станет играть значительную роль даже через 10 лет. Я не против, чтобы ИИ был задействован в разработке продуктов и услуг, в автоматизации и ускорении бизнес-процессов и повышении их прозрачности, но не думаю, что ИИ заменит людей на 100%».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«В рамках фонда наши бизнес-процессы довольно просты: мы владеем объектом, а его управлением занимаются отдельные структуры. Основные операции вынесены на аутсорс, что делает необходимость в ИИ минимальной. Однако на стратегическом уровне мы активно занимаемся поиском и анализом локаций, земельных участков и новых инвестиционных возможностей. К примеру, пока сложно представить, как ИИ может заменить экспертный анализ в этом вопросе. Для таких задач требуются развернутые базы данных, которые ИИ мог бы обрабатывать, но в Казахстане их пока недостаточно. Поэтому в обозримом будущем массовой интеграции ИИ в нашу деятельность мы не прогнозируем, но продолжаем изучать возможности интеграции».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Бизнес-стратегия – мы активно используем генеративный ИИ, но не языковую, а визуальную модель. Он уже интегрирован, и мы продолжим это делать в значительном объеме. Рабочая сила и навыки – искусственный интеллект пока не заменит людей, но его применение будет способствовать улучшению навыков наших сотрудников в большом диапазоне».

Досжан Жусупов
Cerebra

«В перспективе трех лет генеративный ИИ будет внедрен в умеренном объеме в бизнес-процессы. В большом объеме будет внедрен в разработку новых продуктов, в технологические платформы – в большом объеме и даже в значительном, в сферу рабочей силы и навыков – в умеренном объеме, потому что я вижу уровень сопротивления. Есть сотрудники, которые вообще не хотят внедрения ИИ».

ДКайрат Мажибаев
RG Brands

«Разработка стратегии и новых продуктов и услуг в Knauf ведется не на уровне Казахстана, а на более глобальном уровне. Соответственно, если генеративный ИИ и будет внедрен, это тоже произойдет в компании на глобальном уровне. Бизнес-процессы и рабочие процессы – будет внедрен в ограниченном объеме. Рабочая сила и навыки – если мы говорим об обучающих искусственных пространствах, моделях, направленных на развитие навыков персонала, то здесь за три года будет внедрен, как минимум, в ограниченном объеме».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Генеративный ИИ точно будет интегрирован в наш бизнес. Я думаю, это будет в большом объеме использоваться в маркетинге, бизнес-процессах. В нашей компании маркетологи уже используют его для создания контента».

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

«Основная бизнес-стратегия – в большом объеме, у нас сейчас весь прогноз выручки идет от модели, построенной на основе ChatGPT. В бизнес-процессы будет интегрирован в ограниченном объеме. Рабочая сила и навыки – будет интегрирован в ограниченном объеме, потому что у нас большой объем работы связан с тем, что люди выкладывают товар на полку. Но искусственный интеллект помогает делать это более эффективно».

Яков Фишман
Magnum

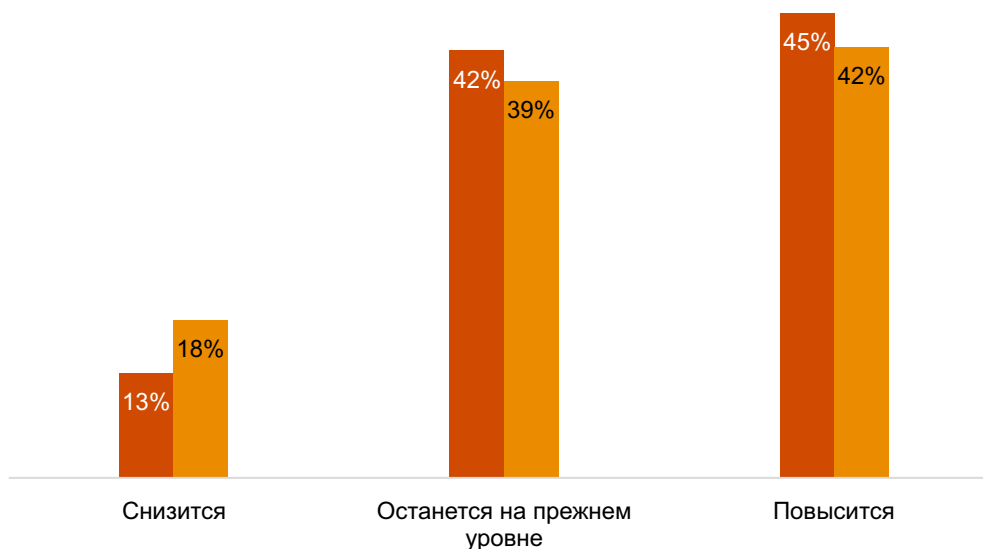
«Наши разработчики уже активно используют ИИ, поэтому, думаю, его внедрение в разработку новых продуктов и услуг будет значительным. Что касается рабочих навыков, в Казахстане у нас пока нет требований к кандидатам по работе с генеративным ИИ, так как здесь преобладают операционные процессы. Однако на уровне продуктовых команд и среди разработчиков такие компетенции, вероятно, уже востребованы».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

Насколько увеличится или уменьшится численность персонала в компании в следующие 12 месяцев?

■ Казахстан

■ Глобально



«Умеренно снизится, и это связано с завершением проекта ТШО. Это проект будущего расширения (ПБР), третья фаза строительства завода, и он практически завершен. Насколько я знаю, в мае уже будут сокращены сотрудники, которые работали на этом проекте, и у нас перевозки закончатся, поэтому часть сотрудников мы уже сократили с 1 января, и еще будет снижение численности персонала, потому что в ТШО сейчас стоит такая задача – сократить персонал и расходы на местах, и это, скорее всего, будет происходить за счет ротационного персонала, т.е. вахтовиков. Такая же задача стоит и у нас – мы уже планируем перевод каких-то ключевых позиций в офис, а на местах останется только самый необходимый персонал. И это, я уверена, коснется всех, кто работает с ТШО».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Мы останемся на том же уровне. Мы избавились от открытых вакантных позиций, то есть можно сказать, что штатная численность снизилась, но мы обходимся без сокращений».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Если будет соответствующая конъюнктура, то мы позитивно смотрим на увеличение численности персонала. Но большого роста не будет. Нам нужны будут люди со специальными знаниями, потому что мы хотим зайти на государственный рынок лечения сложных заболеваний, которые требуют применения биосимиляров. Мы уже регистрируем их».

Арминас Мацевичус
STADA

«Ожидаю увеличения персонала до 20%. У нас изначально была оптимальная структура, и мы не давали ей быстро увеличиваться. Благодаря этому мы сейчас продолжаем набирать персонал преимущественно на новые позиции, и они помогают нам развивать новые проекты, в том числе и за пределами Казахстана. Хочу отметить, что несмотря на постоянную нехватку квалифицированных кадров, в Казахстане легче найти ресурсы, чем в соседних странах. Однако необходимо вкладывать в обучение специалистов, чтобы обеспечить необходимым кадровым резервом нашу группу, так как у нас весьма диверсифицированный бизнес».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Увеличится на 20% за счет роста компании».

Аскар Байтасов
abr

«Увеличится менее чем на 10%, это связано с теми новыми проектами, на которые мы планируем привлечь дополнительные ресурсы. Новые проекты будут профинансированы с точки зрения CAPEX в 2026 году, это несколько новых больших проектов».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Я думаю повысится не менее чем на 10 процентов, потому что у нас появилось направление e-commerce, то есть интернет-магазин. До текущего момента политикой Fluidra была работа только в B2B, так как основной наш продукт это сложные коммерческие решения в области водной индустрии, однако в производственной линейке нашей компании есть много продуктов для ретейла и B2C, и мы, учитывая новые тенденции, решили стать ближе к нашему клиенту в этом сегменте. Интернет-магазин позволит нам работать с конечным покупателем в области бытовых продуктовых решений и повысить уровень сервиса в этом сегменте. Запуск был в ноябре, и я планирую, что в следующем году мы уже получим какой-то результат. Естественно, для обслуживания этой платформы нужны дополнительные люди в области IT, маркетинга, продаж, и мы естественным образом растем. В коммерческом сегменте мы лидеры, а вот в сегменте B2C мы на данном этапе занимаем небольшую долю рынка. Это как раз то, где мы будем прирастать – у нас есть для этого потенциал и продукты, которые, по моему мнению, возможно продавать через интернет-магазин. Внутри группы Fluidra мы имеем заводы, которые производят оборудование для бытового сектора. Это не сложные коммерческие решения, а продукты, которые могут конкурировать в определенной ценовой нише даже с продуктами производства Китая и Турции».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Мы увеличили штат FlyDubai в два раза и увеличим еще в два раза».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«Если мы говорим о компании SKYMAX, то я думаю, штат однозначно увеличится более чем на 15%. Здесь мы планируем усиливать гостиничное направление, телеком-направление и медиа. Если говорить о SKYHANSA, то я думаю, это будет кратно, в рамках проекта развития грузопассажирского аэропорта в Хоргосе».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Повысится более чем на 25%. Мы работаем над внедрением системы, и часть наших сотрудников работает собственно над внедрением, а часть обучает клиентов работать с системой. Для выхода на международные рынки мы набираем людей, которые хорошо знают английский язык, в той же Грузии, например, русский язык не настолько распространен, как грузинский или английский».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«На сегодняшний день мы превысили штат в 3000 человек, прирост продолжается, он органический, так как у нас идет активное развитие практически всех направлений нашей деятельности».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Не увеличится и не уменьшится. За последние 5-7 лет мы держим стабильную численность персонала. Сейчас у нас больше 1700 человек, и мы никого не сокращали, даже в самые сложные моменты, когда была пандемия. Люди работают, и ни одного человека мы сокращать не собираемся, даже зарплату повышаем каждый год. На официальный уровень инфляции ориентироваться смысла нет, поэтому в последние годы мы смотрим на такие индексы как продуктовая инфляция, которая была больше 20% в последние три года. Зарплаты мы повышаем в зависимости от должности, от достигнутых KPI, корпоративных и индивидуальных целей».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«У нас небольшое плановое увеличение численности операционного персонала, связанное с запуском нового завода».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Уменьшение численности персонала мы не планируем. У нас каждый год на 3-5% увеличивается производительность труда, соответственно, примерно так же увеличится штат».

Серик Шахажанов
ERG

«Уменьшение численности не ожидается. Возможно, небольшой рост до 5%, для заполнения имеющихся вакансий и усиления производственного блока».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«В ближайшие 12 месяцев увеличится на 16-25%. Это будет связано с текущим расширением в сфере медиа и недвижимости».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Если говорить о фонде, то его структура довольно компактна, и возможные изменения штата будут происходить только в сторону увеличения. С недавнего времени мы стали зонтичным фондом под брендом TSPG REIT Umbrella Fund. Это открывает новые возможности для сделок M&A с торговыми центрами, что, в свою очередь, потребует расширения команды. Когда дополнительные объекты перейдут под наше управление, штат будет увеличиваться – возможно, уже в этом году, возможно, в следующем».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Останется без изменений. За счет оптимизации и увеличения производительности труда высвободится определенный объем человеко-часов, но за счет реализации нового проекта, скорее всего, эти ресурсы и, соответственно, ФОТ будут направлены на другие задачи».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Численность персонала увеличится за счет открытия новых точек. В тех точках, которые уже работают, численность персонала не увеличится, но и не уменьшится. В 2020-2022 годах мы уже оптимизировались: серьезно срезали управленческий аппарат, был раздут штат персонала по кухне. Мы его оптимизировали за счет процессов, повышения продуктивности, перевели многие процессы на фабрики-кухни, чтобы в ресторане получали уже готовый полуфабрикат».

Юрий Негодюк

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

«Умеренно увеличится, до 5%, хотя планируем рост выручки до 30%. Вся наша стратегия на 2025-26 годы направлена на увеличение производительности всеми возможными способами, начиная с повышения производительности сотрудников, инвестиций в человеческий капитал и заканчивая использованием новых маркетинговых, производственных, информационных технологий. Высокая производительность – это то, что будет отличать лидирующие региональные компании от всех остальных. RG Brands как экосистема объединяет 3,5 тысячи человек – это и сотрудники в нашем штате, и так называемый «аутстафф», то есть самостоятельно организованные подрядчики, те, кого мы интегрируем в технологический процесс. Для нас важно, что мы находим и развиваем новые формы кооперации, например, «Uber-изация» системы обслуживания клиентов, инвестируем таким образом в человеческий капитал нашего общества».

Кайрат Мажибаев

RG Brands

«В большинстве случаев при оптимизации расходов первое, на что обращает внимание большинство управленцев, это численность персонала. Точно могу сказать, что в нашем клубе она не уменьшится. У нас очень много новых проектов, нам нужны человеческие ресурсы. Но и набирать мы не будем, потому что хотим сделать своих сотрудников универсальными, будь то тренер или менеджер хаускипинга. Они будут закрывать дополнительные вопросы – этому мы их научим, это кросс-функциональность».

Валихан Тен

Krida

«У нас в группе компаний есть определенное снижение численности казахстанского персонала, и данный фактор связан с окончанием работ по проекту расширения на Тенгизе, где в пик у нас работало более 2000 человек. Предвидя эту ситуацию, мы в 2023 году начали работу по выходу нашего нефтесервисного дивизиона на зарубежные рынки, в первую очередь, в страны Ближнего Востока. К примеру, в Катаре сейчас идет бум инвестиций в катарский газовый сектор, в ближайшие 7 лет планируется более 50 млрд долларов инвестиций, которые позволят увеличить добычу газа в Катаре в 2 раза.

Активная работа моих коллег по бизнес-девелопмент принесла определенные положительные результаты: мы являемся первой казахстанской нефтесервисной компанией, которая начала работать на газовых месторождениях Катара. На сегодня более 200 наших сотрудников из Казахстана и других стран содействуют в строительстве новых катарских газовых заводов LNG».

Алмас Кудайберген

Centrasia Group

«Останется без изменений. Мы в этом году будем оптимизировать процессы, и это позволит нам не нанимать много людей. Мы не увольняем сотрудников, но и не нанимаем новых, чтобы сбалансировать штатное расписание. В этом году у нас количество людей уменьшится за счет оптимизации процессов, в рамках 5%, но на деньгах это не скажется, потому что полученную экономию мы обычно инвестируем в зарплату сотрудников».

Яков Фишман

Magnum

«Количество сотрудников увеличится в основном в службе поддержки, тогда как в головном офисе изменения будут незначительными. Сейчас в нашей команде около 360 человек».

Лаула Стамкул

Wolt Kazakhstan

«В целом у нас 46 сотрудников, из которых 38 в Казахстане, остальные – в США, Великобритании, Саудовской Аравии, Узбекистане. Планируем умеренно увеличить численность персонала на 16-25%».

Досжан Жусупов

Cerebra

«Ожидаем небольшой рост, в пределах 5-10%. Мы не стремимся нарастить штат. Работы всегда становится больше, но часто ее можно автоматизировать. У нас есть «картина компании» — такой визионерский документ с видением того, как компания будет развиваться в ближайшие годы. В этой «картине» есть пункт о том, что люди занимаются интеллектуальным трудом, а рутинные задачи автоматизируются. Конечно, IT — очень быстрый мир, здесь не всегда можно загадывать что-то на много лет вперед. Мы все время тестируем новые бизнес-направления, и часто это требует роста команды. Хорошо растет направление «Авто от Kolesa.kz», для него мы учредили дочернюю компанию и теперь являемся дилером авто с пробегом. Еще сейчас мы тестируем масштабирование наших «Крыша Агентов». Этот продукт состоит как из рыночных риелторов, работающих по бизнес-процессам, которые мы для них разработали, так и из наших штатных ребят. Риелторский рынок достаточно грязный, очень тяжело найти хорошего специалиста. Поэтому мы ввели что-то вроде своей сертификации, и чтобы эту модель поддерживать, нужно иметь свой штат продажников, свой сервис, call-центр. Другими словами, часть работы риелторов мы взяли на себя, вплоть до того шага, когда людям уже нужно встречаться на объекте недвижимости и вести переговоры. К слову, сервисные отделы в компании сейчас — это около 100 человек: модерация, исследования, тайные покупатели, служба заботы. Но если бы у нас не было «роботов», сейчас потребовалось бы не 100, а 700 человек в сервисе. Такого роста удалось избежать, потому что еще семь лет назад мы начали инвестировать свои силы в AI и другие виды автоматизации».

Дмитрий Ботанов

Kolesa Group

Взаимодействие с государством

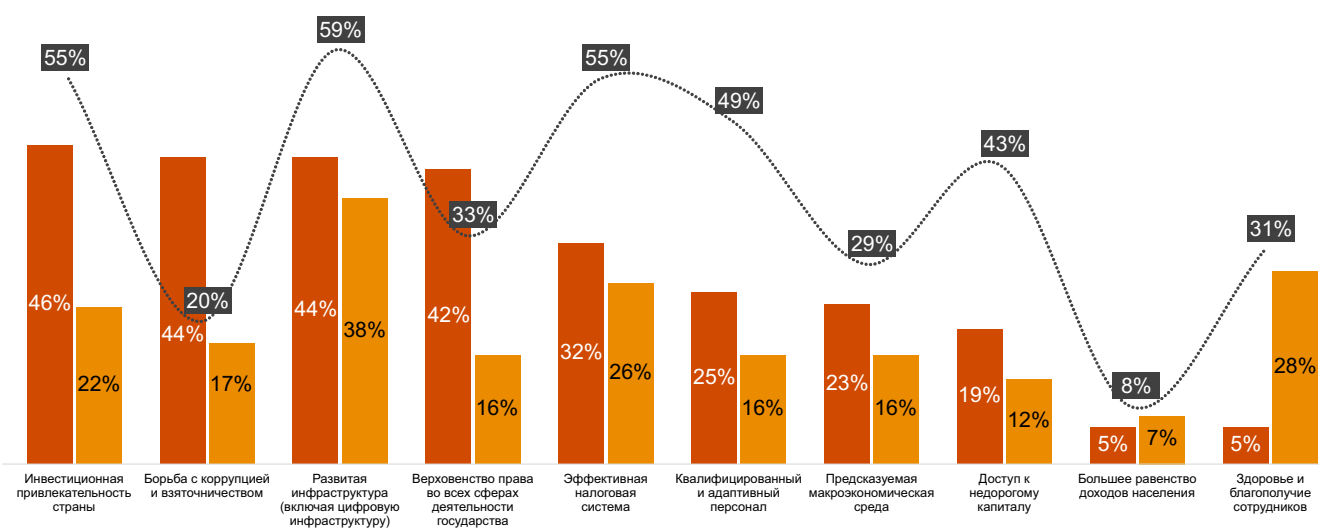
Тема

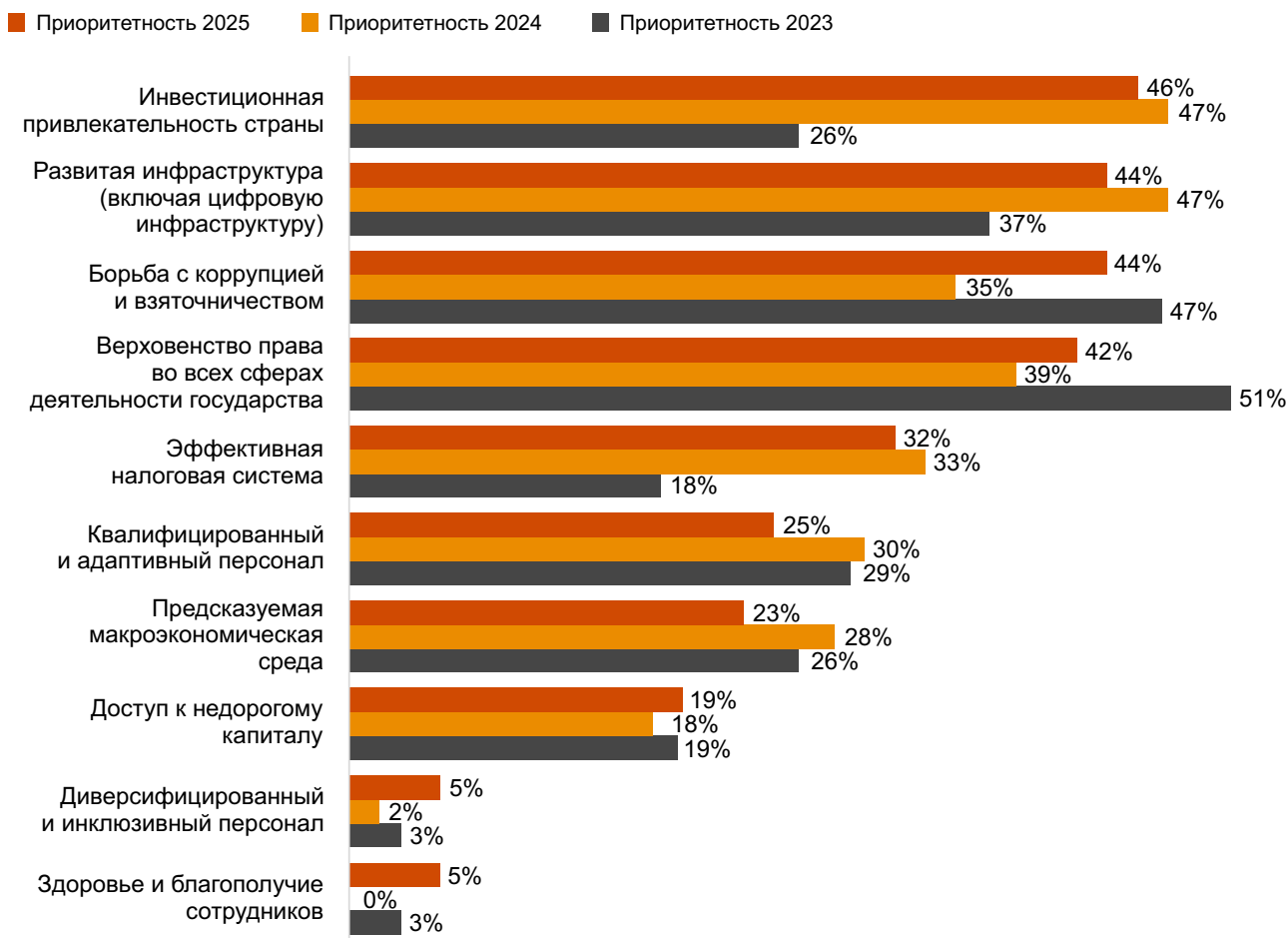
Приоритетные задачи для государства и эффективность их достижения. Сотрудничество бизнеса с государством

Инвестиционная привлекательность страны второй год остается главной приоритетной целью для государства, по мнению частного бизнеса в Казахстане (2025 г. – 46%, 2024 г. – 47%). Борьба с коррупцией и развитие инфраструктуры занимают второе место – по 44%. При этом эффективность достижения правительством результатов в части развития инфраструктуры снизилась в сравнении с прошлым годом (с 45% до 38%), а борьбы с коррупцией – увеличилась (с 11% до 17%). Интересно отметить, что в 2024 году борьба с коррупцией занимала третье место в списке приоритетных целей (35%). Верховенство права остается важным приоритетом, по мнению казахстанских респондентов – 42% руководителей отметили его важность, и 16% оценили достижение этой цели как эффективное. Налоговая система с 2024 года остается в числе важных вопросов для государства с точки зрения казахстанского бизнес-сообщества: 32% считают ее приоритетом, и только 26% оценивают ее как эффективную.

Какие три из следующих целей развития должны быть приоритетами государственного управления в Казахстане?

- Приоритетность
- Эффективность правительства
- Заинтересованность в сотрудничестве





«Развитая инфраструктура, включая цифровую. Недавно я думал о том, что пробки снижают доходность моего бизнеса. Люди тратят время на дорогу вместо того, чтобы потреблять. Я могу географически располагать объекты таким образом, чтобы люди ходили в наши рестораны, расположенные рядом с их домом. Это подход с точки зрения полицентричности, и на него я должен ориентироваться в любом случае. Но транспортная ситуация ограничивает возможность зарабатывать, и не только для меня как для предпринимателя, но для всего города. Вместо того, чтобы стоять в пробках, люди должны потреблять. Дополнительно – большее равенство доходов населения и предсказуемая макроэкономическая среда. Развитая инфраструктура, включая цифровую. Мы обсуждаем возможность ввода в центре Алматы зон, свободных от выбросов (zero emissions zones). Но для того, чтобы эта концепция работала, власти должны построить хорошо действующую систему общественного транспорта».

Аскар Байтасов

abr

«Борьба с коррупцией и взяточничеством, верховенство права во всех сферах деятельности государства и предсказуемая макроэкономическая среда. На мой взгляд, к сожалению, у нашего государства нет возможности искоренить коррупцию».

Серик Толукпаев

Aitas Group

«Приоритетные цели – борьба с коррупцией, развитая инфраструктура, здоровье и благополучие сотрудников. К сожалению, борьба с коррупцией пока еще не достигла эффективного уровня, мы регулярно видим громкие дела о нарушениях чиновников. Развитая инфраструктура является ключевым фактором для эффективного логистического развития, однако в нашей стране она оставляет желать лучшего, особенно в физическом плане. Несмотря на то, что мы находимся на основных транспортных путях в центре Евразийского континента, наш логистический потенциал остается нереализованным. Состояние дорог и железнодорожной системы крайне неудовлетворительное. Если лишь 30% наших населенных пунктов охвачены транспортной инфраструктурой, это уже считается хорошим показателем. К тому же количество аэропортов, способных принимать грузовые самолеты, очень ограничено. Хабы и терминалы, которые могли бы облегчить грузовые перевозки, не организованы должным образом. Кроме того, цифровая инфраструктура для управления логистическими процессами практически отсутствует. Это создает дополнительные сложности и замедляет развитие отрасли. В конечном итоге для реализации нашего логистического потенциала необходимы серьезные инвестиции и реформы в инфраструктурной сфере, чтобы обеспечить эффективное и современное логистическое обслуживание».

Алия Жаксылыкова

Bertling Kazakhstan Logistics

Предсказуемая макроэкономическая среда, борьба с коррупцией. Я думаю, что верховенство права и борьба с коррупцией это плюс-минус одно и то же. К сожалению, пока я не вижу каких-то кардинальных изменений. Ну и доступ к капиталу, потому что получить какое-то финансирование, кредит очень непросто. Ставки очень высокие. Если это не государственная программа, то это в принципе нонсенс – платить 20-23%.

В «Даму» сейчас ставки тоже выросли, минимальный порог – 10-12%. Для бизнеса это большая нагрузка, особенно если это стартап. У нас сложившийся бизнес, и, если будет очень тяжело, мы можем воспользоваться финансовыми инструментами внутри нашей группы. Займы внутри группы мы можем получить под более выгодные проценты, да и условия кредитования более лояльные. Минус только один – займы внутри группы в евро, но даже с учетом этого в итоге это более экономически выгодно.

Развитая инфраструктура, включая цифровую – эффективно. По крайней мере, здесь я вижу ощутимые изменения, и с каждым годом это все больше и больше изменений в лучшую сторону. Эффективная налоговая система – неэффективно, последний пример – трансфертное ценообразование. В частности, нет никаких четких критериев, что считать нормальной маржинальностью при трансфертном ценообразовании. Если в одной компании прибыль, а в другой убыток, то налоговая это рассматривает как уход от налогообложения. А как я могу регулировать эти вещи, если есть сложившееся ценообразование? Здесь в любой ситуации, чтобы я ни сделал, я буду неправ в глазах налогового органа, так как ситуацию можно трактовать так, как им удобно. Четких правил нет, и это огромная лазейка для коррупции. Я считаю, что это максимально неэффективно, и для бизнеса это риск. Потому что неважно с какой маржой я продал или что сделал, всегда можно прийти и сказать, что я веду бизнес вне рамок закона, устроить проверку, выписать штраф и создать тем самым репутационные риски для компании. Принимаются какие-то законы, какие-то новые правила, но никто не моделирует, как это будет реально работать.

Диверсифицированный инклюзивный персонал – вроде бы есть какие-то налоговые вычеты, но мне кажется, их очень сложно применить. Я не видел, что это работает. Верховенство права – неэффективно. Был интересный прецедент в Шымкенте. Компания выиграла тендер на обслуживание построенного бассейна с подложными документами на дилерство от нашего бренда. Она не предоставила никаких подтверждений, что является нашим дистрибьютором или дилером, мы же предоставили все данные, сертификаты и документы, подтверждающие право обладания брендом. В конечном итоге суд не принял нашу сторону и признал тендер состоявшимся. Получается, что компания, владеющая правами на бренд на международном уровне, не может быть защищена от такого рода действий.

Мы перестали пытаться сотрудничать с государством, потому что заинтересованности нет, разве что показная. «Вы приходите, вы нам объясните, вы нам предложите». На каком-то этапе я понял, что я просто потеряю время. Возможно, надо идти через какие-то другие каналы – «Атамекен» или что-то еще. Я не знаю, насколько это эффективно работает. Но если говорить о прямой коммуникации, то очень много было встреч с руководителями на различных уровнях, все это обсуждалось, был какой-то показной интерес, но по факту это ни к чему не привело».

Михаил Борисов

Fluidra Kazakhstan

«По всем пунктам не могу сказать определенно, потому что государство находится на переходном этапе к формированию новой экономической модели. Чтобы «погода в доме» была более стабильной, нужно опираться на правильное соотношение иностранного и национального капитала в экономике. Если все будет продолжаться зависеть от иностранных инвестиций, это довольно хрупкое состояние будет сохраняться».

Тем более ведущие экономики мира, на которые мы ориентированы – США, Китай, Европа, Россия – сами находятся перед жесткой необходимостью делать свой непростой выбор. Нужно формировать собственную повестку, и формировать ее вокруг ВВП. Во всех сильных странах ВВП выше ВВП, потому что именно он демонстрирует силу национальной экономики и дает лучшую переговорную позицию. Нам как национальным инвесторам нужно лучше понимать, какие долгосрочные источники роста определены у нашей страны, куда можно и нужно инвестировать в рамках долгосрочного стратегического плана.

Меры предосторожности при использовании личных данных – неэффективно. Сделать цифровую инфраструктуру без защиты данных – это неправильно. Мы готовы сотрудничать в вопросах развитой инфраструктуры и большего равенства доходов населения, потому что это важно для нашего бизнеса и для страны, а также по вопросам инвестиционной привлекательности страны, так как у нас есть компетенции в этих сферах».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Эффективная налоговая система, нужно усилить контроль за ИП и ТОО. Мне кажется, то, что им дали послабления, негативно сказалось на бюджете. Диверсифицированный и инклюзивный персонал, меры предосторожности при использовании личных данных. То, сколько людей попало на удочку мошенников, просто пугает».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

Верховенство права, квалифицированный персонал и предсказуемая макроэкономическая среда. Нам же нужна стабильность. Чтобы выросло что-то, нужна справедливость и люди, которые в этой среде смогут самореализоваться. Нормальные люди найдут инвестиции и не будут создавать барьеры. Предсказуемость зависит от того, насколько хорошо руководство страны сможет отбиться от ненужных тенденций и встроиться в какой-то перспективный глобальный проект, в котором эта стабильность на нашей территории предполагается. Квалифицированный адаптивный персонал – цена найма сейчас выросла, сроки подбора персонала увеличились, это говорит о недостатке кадров. Еще при предыдущем президенте озвучивались планы на 30 лет вперед, и меня немного покорило, что тогда закладывалось снижение количества выпускников вузов, но увеличивалось количество выпускников технических средне-специальных учебных заведений. Да, нужны люди, которые умеют работать руками, – фрезеровщики, сварщики... Но кто будет управлять этими производствами? Люди должны быть квалифицированы не только в технических работах, но и в управлении. Либо это уже совсем сервисная экономика, когда управление осуществляется извне. Может быть, в эти планы были внесены какие-то изменения, но тогда это было очень непатриотично, я бы сказал. Развитая инфраструктура – я в последние годы поменял свое мнение в хорошую сторону. Была некая инертность, когда была плохо развита дорожная инфраструктура, освещенность (даже в городах) – сейчас все меняется в лучшую сторону. Если же говорить о цифровой инфраструктуре, то здесь налицо огромный прогресс. В некоторых странах, даже в тех, которые пытаются смотреть на нас свысока, нет такого прогресса. Снижение рисков изменения климата – я не верю в идею, что мы существенно на него влияем.

Вокруг темы климата слишком много политики и не всегда достаточно объективных знаний. Я думаю, что гораздо важнее то, что ущерб наносится людям, а не окружающей среде. Для природы климатические изменения – это не про загрязненность в городе, а для людей важнее именно ситуация в городах. Уверен, что государство может сделать много в этом вопросе, даже не изобретая ничего нового. Достаточно, например, правильно использовать такой инструмент как техосмотр или принять политически сложное, но правильное с точки зрения экономики и экологии решение по поводу газификации ТЭЦ.

Уровень занятости – по ощущениям безработных не так много. В стране есть работа, и люди, которые хотят работать, ее найдут. Может быть, она не самая высокооплачиваемая, но неквалифицированный труд тоже нужен.

Эффективная налоговая система – общая налоговая нагрузка высокая. Мне не понятно, почему говорят о том, что государство хочет поддерживать малый и средний бизнес, но при этом создаются новые административные требования, а повышение налогов называется реформами. Это не помогает. Это мешает.

Здоровье и благополучие сотрудников – система здравоохранения у нас есть, как и медицинское страхование. Эффективно ли это? Смотря с чем сравнивать. Список пожеланий есть всегда, но если подходить к вопросу объективно, то, я думаю, здесь у нас много хорошего.

Диверсифицированный и инклюзивный персонал – я не очень силен в использовании модных трендов. Но если говорить о людях, то я верю в принцип равенства и в права человека, а применительно к бизнесу я полагаюсь на квалификационные требования и личностные качества сотрудников. Все прочие критерии, скорее, от лукавого. С точки зрения справедливости закона, бюджет достаточно простого исполнения того, что уже написано в Конституции РК. Меры предосторожности при использовании личных данных – все от этого страдают или как минимум периодически ругаются с мошенниками по телефону. Но нужны же механизмы – законодательные, технические, исполнительные. По-моему, мы очень отстаем от потребности, а потребность уже ушла далеко вперед. Предсказуемая макроэкономическая среда – малоэффективно».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Снижение рисков изменения климата и ущерба окружающей среде. Недавно я был в Ташкенте, и там в качестве такси активно используют электрокары. В Алматы очень плохая ситуация с экологией, и проблему загрязнения воздуха нужно решать. Нужно развивать общественный транспорт, чтобы у людей не было необходимости использовать личные автомобили в центре города. Возможно, построить ЛРТ, пустить по крупным улицам, чтобы разгрузить дороги, проложить маршруты до ближайших пригородов, построить перехватывающие парковки, и люди будут пользоваться этим видом транспорта, как пользуются метро».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Цифровая инфраструктура, эффективная налоговая система и меры предосторожности при использовании личных данных – все это играет важную роль. Что касается транспортной инфраструктуры, можно сказать, что она отсутствует. В городах появился новый транспорт – мотоциклы, мопеды, но инфраструктура к нему не готова.

В этом вопросе мы готовы содействовать, делиться опытом и предлагать решения, основанные на примерах из других стран. Однако интерес государства к сотрудничеству обычно носит эпизодический характер. С апреля этого года планируется внедрение обязательной регистрации мопедов, и мы этому действительно рады. Для нас это означает дополнительный уровень безопасности курьеров-партнеров и жителей города. Если процесс регистрации пройдет с умом, это не повлияет на бизнес. Основной риск связан с переходным периодом: возможно, часть курьеров не успеет оформить документы вовремя, что может привести к временной нехватке персонала. Похожая ситуация наблюдалась в Азербайджане после введения аналогичного закона — в первый месяц был всплеск нестабильности, но затем рынок адаптировался, и работа вернулась в нормальный режим».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Развитая инфраструктура, включая цифровую — хотя в Казахстане уже достигнуты значительные успехи в этой области, всегда есть потенциал для улучшения. Верховенство права — это ключевой фактор для создания стабильной и предсказуемой деловой среды. Четкая, прозрачная и справедливая судебная система важна для привлечения инвесторов и обеспечения их уверенности в защите своих прав и интересов. Экологическая устойчивость — важно продолжать внедрять экологически безопасные практики и инвестиции, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду и способствовать устойчивому развитию страны. Эти приоритеты, на мой взгляд, помогут Казахстану продолжать развиваться, создавая благоприятные условия для бизнеса и улучшая качество жизни людей».

Азат Джалаиров
Wilo Центральная Азия

«Приоритетами должны быть верховенство права, борьба с коррупцией и здоровье и благополучие сотрудников».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Борьба с коррупцией и взяточничеством, верховенство права во всех сферах деятельности, предсказуемая макроэкономическая среда. Сотрудничать надо, потому что мы являемся частью общества и очень важным сегментом — как для людей, так и для государства. Если будет вестись борьба с коррупцией и взяточничеством, обеспечено верховенство права во всех сферах деятельности, будет инвестиционная привлекательность вкупе с предсказуемой макроэкономической средой, тогда сотрудничества будет больше».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Развитая инфраструктура, эффективная налоговая система и предсказуемая макроэкономическая среда. Хотя, мне кажется, инвестиционная привлекательность включает все».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Налоговая система, эффективная и неменяющаяся, инвестиционная привлекательность страны и доступ к недорогому капиталу. Капитал очень дорогой, а на растущих рынках это, наверное, один из самых больших барьеров для развития».

Арминас Мацевичус
STADA

«Однозначно это развитая инфраструктура, которая важна для нашего дальнейшего развития. Доступ к недорогому капиталу и, конечно, здоровье и благополучие населения в целом. Мы делаем свой вклад в улучшение здоровья и благополучия населения. Также готовы сотрудничать в развитии инфраструктуры, учитывая направление нашей деятельности и заинтересованы в сотрудничестве в части доступа к недорогому капиталу».

Серик Шахажанов
ERG

Квалифицированный и адаптивный персонал, высокий уровень занятости и предсказуемая макроэкономическая среда. Я думаю, мы все с этим сталкивались, и об этом говорят многие наши глобальные клиенты — в государственных компаниях наблюдается высокая текучесть кадров, и поэтому хотелось бы видеть больше квалифицированного персонала, чтобы была некая преемственность между сменяющимися друг друга сотрудниками. С другой стороны, это может объясняться тем, что мы — страна развивающаяся, и это все компоненты и особенности рынка. Может быть, Казахстан мало чем отличается от других развивающихся стран в этой части, и в государственном секторе идет довольно частая ротация, но иногда, наверное, слишком частая. Уровень занятости, я считаю, может «триггерить» какую-то социальную нестабильность. Также стоит обратить внимание на растущий процент молодого населения, и естественно, вопрос занятости — один из острых вопросов, который беспокоит государство. Предсказуемая макроэкономическая среда важна для любой иностранной компании, работающей в любом государстве.

С нашей точки зрения сейчас все довольно стабильно, потому что у Национального банка РК действительно очень высокий уровень компетентности, и финансовый рынок сильно «подтянулся». А вот в макроэкономической среде изменений много. Сейчас, например, идет обсуждение налогов и других значительных изменений в законодательстве, и то, как дальше будут развиваться эти вопросы, конечно, требует внимания с нашей стороны».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Эффективная налоговая система, борьба с коррупцией и взяточничеством, доступ к недорогому капиталу».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Эффективная налоговая система, верховенство права во всех сферах деятельности государства. Для компании, деятельность которой очень сильно зависит от логистики, важно развитие инфраструктуры, в том числе цифровой».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Эффективная налоговая система, развитая инфраструктура, предсказуемая макроэкономическая среда».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Эффективная налоговая система, инвестиционная привлекательность страны и доступ к недорогому капиталу. Совсем недавно прошло широкое обсуждение налогового кодекса, и в целом все понимают, что у нас разрыв в бюджете государства, прямые иностранные инвестиции падают, идет девальвация – все это влияет на инвестиционную привлекательность нашего региона и страны в целом».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Развитая инфраструктура, включая цифровую – не могу сказать определенно. Цифровая инфраструктура развита неплохо, то же электронное правительство действительно одно из лучших в мире. Но состояние транспортной инфраструктуры даже в таких крупных городах как Алматы оставляет желать лучшего. Нет прямых рейсов во многие страны, мы не связаны напрямую авиасообщением с большим количеством государств, оторваны от мира. Эффективная налоговая система – неэффективна. В Казахстане не работает правильно перераспределение доходов, средний класс «убивают», а эффективная налоговая система должна способствовать его созданию. С государством мы работаем в сфере обеспечения здоровья граждан с целью снижения долгосрочных экономических потерь государства за счет ранней диагностики и терапии».

Досжан Жусупов
Cerebra

«Экологические вопросы, совершенная система распределения квот на реализацию продукции, налогообложение и система закупок товаров, работ и услуг. Многие из наших специалистов включены в рабочие группы в различных министерствах (геология, экология, экономика и налогообложение), что позволяет нам озвучивать потребности и беспокойства отрасли, активно участвовать в диалоге».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«Нужен активный диалог между бизнесом и правительством, что видно сейчас. Мы регулярно встречаемся на уровне премьер-министра и отраслевых министров, до сведения которых стараемся донести отраслевые вопросы. К примеру, на очередном заседании в Совете национальных инвесторов при премьер-министре в 2024 году я проинформировал премьер-министра и членов правительства о ситуации в нефтегазовой и нефтесервисной отрасли и о вопросах, которые требуют решения. И, конечно, бизнесу нужна внятная, стабильная и долгосрочная политика по налогам».

Алмас Кудайберген
Centrasia Group

«Квалифицированный адаптивный персонал – после ряда перестановок в правительстве мы заметили, что в основном на ключевые должности назначили относительно молодые кадры. В 2024 году мы ощутили существенный ущерб, нанесенный государству последствиями паводков и наводнений».

Практика показала, что молодые кадры «потерялись» при возникновении ЧС ввиду того, что у них нет опыта работы, нет компетенций и навыков в хозяйственном управлении, в том, каким путем бороться с последствиями, возникала некая инертность в принятии решений. Поэтому все-таки есть над чем работать, а именно – над повышением их квалификации в стратегии предупреждения подобных случаев. Развитая инфраструктура – если мы говорим про аэропорты, то большая часть аэропортов страны находится в очень плачевном состоянии и нуждается в инвестициях для реконструкции, улучшения инфраструктуры и спецтехники, обучения и повышения квалификации руководящего состава. Снижение рисков изменения климата и ущерба окружающей среде – климатический вопрос всегда стоит на первом месте, но мы много говорим про перевод на газ промышленных предприятий и спецтехники, а существенных результатов нет. Для этого необходимо внедрять государственные механизмы с преференциями. Налоговая система не очень эффективна, как всегда, при этом необходима кардинальная перестройка формата, чтобы сделать систему прозрачнее, устойчивее и справедливее для увеличения собираемости налогов. По здоровью и благополучию населения с помощью внедренного ОСМС государство вроде бы продвинулось, но не очень правильно протекает процесс. Если примут опыт работы страховых программ, как в США, к примеру, то возможно, ускорится переход к идеальной работе системы. Меры предосторожности при использовании личных данных – не совсем эффективно работает у нас в плане защиты и контроля, т.к. ввиду утечки информации и личных данных действия мошенников набирают обороты. Сотрудничать с государством мы можем в развитии инфраструктуры страны, укреплении инвестиционной привлекательности и прозрачности, а также, наверное, в разработке справедливой налоговой системы».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Развитая инфраструктура, большее равенство доходов населения, борьба с коррупцией и взяточничеством. Не знаю, есть ли смысл комментировать коррупцию и взяточничество, все очевидно. А в остальном — наш бизнес растет и хорошо себя чувствует, когда у людей все хорошо. Инфраструктура нужна, в том числе цифровая. Пока мобильный интернет на улицах работает хуже, чем пять лет назад, это плохо сказывается на цифровизации. Я, наверное, обывательскую позицию выскажу: мне кажется, что мы слишком идем на уступки радиофобам. Сейчас чтобы было принято решение о сносе вышки сотовой связи, достаточно заявления от жильцов жилого комплекса, а чтобы поставить вышку сотовой связи, необходимо собрать кучу документов. Это сказывается на качестве связи, а значит, на бизнесе. Нужно более осознанно к таким вопросам подходить. Большее равенство доходов – мы заинтересованы в экономической активности населения. Нам не так уж важно, растут цены на рынке или падают. Если сделки есть, если люди покупают и продают авто, снимают квартиры в аренду, значит у нас есть, что предлагать клиентам. А для этого нужно, чтобы люди имели доступ к капиталу, и не только кредитному. Квалифицированный адаптивный персонал – эффективно. Это то ощущение, которое у меня есть прямо сейчас. Я вижу, что в Казахстане действительно много IT-специалистов уровнем не хуже, чем в других странах СНГ или мира. Спецов из нашей компании нередко «хантят» в западные компании. С одной стороны, для нас как для компании это больно, но с другой — хороший показатель качества подготовки».

И среди чиновников я вижу много молодых, «светлых» голов. Понятно, что нужны системные изменения, но с отдельными людьми работать часто бывает достаточно комфортно.

Эффективная налоговая система – я бы сказал, что система как таковая в Казахстане достаточно лояльна к бизнесу. Мы не гонимся за преференциями. Как крупному бизнесу нам спокойнее платить налоги, быть полностью «белым», чем брать на себя какие-то риски. Однако есть сложности с регулированием. Как я уже говорил, иногда мы находимся в невыгодных условиях по сравнению с нашими конкурентами, которые физически базируются в других странах. Мы много сотрудничаем с университетами, помогаем им формировать программу, нередко преподаем сами, часто участвуем в ярмарках вакансий. В последние пару лет стали много работать с государственными и квази-государственными компаниями. У нас было много полезных встреч с Государственным кредитным бюро, с АО «НИТ», с министром цифровизации, и если проекты, над которыми мы сейчас совместно работаем, «взлетят», это будет очень полезно для рынка, поможет сделать покупку авто или недвижимости прозрачной и безопасней.

Также мы часто делимся данными, и аналитику считаем одной из своих ключевых экспертиз. Чаще всего для нас это некоммерческие проекты, но взамен госорганы тоже идут навстречу по обмену данными».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group

«На мой взгляд, правительство Казахстана прилагает значительные усилия для достижения поставленных целей, но результаты этих усилий варьируются в зависимости от направления.

Высокий уровень занятости – оценка эффективности в этой области вызывает некоторые сомнения.

Официальные статистические данные и реальная ситуация на рынке труда иногда могут не совпадать.

Важно продолжать работать над созданием новых рабочих мест и повышением качества занятости.

«Инвестиционная привлекательность страны – очень эффективно. Особенно стоит отметить работу Kazakh Invest, который активно способствует привлечению иностранных инвестиций. На примере немецких инвесторов можно видеть, что это направление хорошо функционирует и способствует развитию экономических связей.

Если говорить о капитале, у нас все за счет собственных средств, так как основная компания, учредитель – Wilo Foundation обеспечивает необходимое финансирование. В других направлениях мы готовы к сотрудничеству.

Во-первых, мы стремимся продолжать улучшать инвестиционный имидж страны. Мы уже активно участвуем в различных конференциях, выставках и форумах, что способствует привлечению новых инвестиций.

Во-вторых, мы заинтересованы в развитии образования и персонала. Мы сотрудничаем с университетами и проводим тренинги и семинары для повышения квалификации сотрудников. Это помогает развивать человеческий капитал и повышать уровень занятости.

И, наконец, экология. Мы активно участвуем в проектах, направленных на улучшение окружающей среды.

Так, к примеру, благодаря применению нашего энергоэффективного насосного оборудования в различных проектах за последние 5 лет удалось сэкономить огромное количество энергии, равное производительности 200 угольных станций средней мощности».

Азат Джалаиров
Wilo Центральная Азия

«Развитая инфраструктура – могу сказать, что эффективно, если говорить о цифровых платформах, тут все нормально работает. Налоговая система – пока эффективно, но скоро надо будет ждать сюрпризов в области налогового законодательства. Дополнительно можно отметить излишние полномочия Агентства по защите и развитию конкуренции (АЗРК)».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Эффективная налоговая система – нам предстоит введение нового налогового кодекса, посмотрим, как он отразится на экономике. Трудовой кодекс усложняется, экологический кодекс тоже усложнился. Открыть новое производство стало гораздо сложнее. Иногда создается впечатление, что мы вводим регуляторную базу на уровне самых высоких международных стандартов, которым часто не соответствует уровень развития нашей экономики и промышленности. Доступ к недорогому капиталу – со ставками у нас какая-то колоссальная проблема. Большая часть страны не может брать кредиты из-за их дороговизны, кто-то вынужден субсидировать процентную ставку, оставшиеся – это экспортеры, которые могут получать финансирование в валюте. Экспортерам легче – они могут финансироваться по ставкам, близким к международным. Но при ставке в 20% в тенге что-то строить невозможно, а приемлемого уровня ставок на внутреннем рынке не было уже очень давно».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Квалифицированный адаптивный персонал – не могу сказать определенно, так как больших прорывов в этом направлении нет. Высокий уровень занятости – по моему, уровень безработицы высокий, но она скрытая, потому что много а-ля «самозанятых». Но фактически это безработица, поэтому я думаю, что неэффективно. Меры предосторожности при использовании личных данных – вроде бы больших утечек нет, но с другой стороны, нет и уверенности, что данные не украдут и не используют. Например, в ситуации со всеобщим декларированием это, наверное, было самым большим опасением у всех – а не уйдет ли эта информация к кому-то? Поэтому я бы сказал, что пока неэффективно. Борьба с коррупцией – бояться стали больше, но берут ли меньше, не знаю.

Мы пытаемся сотрудничать изо всех сил. Например, развитие инфраструктуры – год уже мучаемся. Мы, как и все производители, кредитую всю логистическую цепочку, соответственно, аптеки живут за счет наших денег, потому что мы даем отсрочку по платежам до 120 дней. Если мы сузи это мы обеспечиваем доступ к недорогому капиталу. Здоровье и благополучие сотрудников – да, так как мы предоставляем результаты исследований».

Арминас Мацевичус
STADA

«Квалифицированный и адаптивный персонал – в целом, я думаю, не очень эффективно, но для ГМК персонал есть. Снижение рисков изменения климата – эффективно, по крайней мере то, что принято на законодательном уровне. Стратегии по нулевым выбросам эффективны для государства, но неэффективны для нас как для производителей. Макроэкономическая среда сейчас предсказуемая, но неправильная».

Серик Шахажанов
ERG

«Развитие инфраструктуры, включая цифровую, является важным аспектом. Я думаю, что смотреть нужно в сравнении, и если мы посмотрим на соизмеримые экономики, соизмеримые страны, то действительно, в Казахстане довольно развита цифровая инфраструктура. Легко можно открыть компанию онлайн, и eGov показывает хорошие результаты. Понятно, что нет предела совершенству, но в части финансовой индустрии мы довольно хорошо развиты. В области транспортной инфраструктуры для Казахстана как для страны, не имеющей выхода к морю, большое значение имеет развитие железнодорожных и транспортных магистралей. Мне кажется, что тут делается очень многое. Энергетическая инфраструктура, в свою очередь, требует значительных вложений и внимания, учитывая высокую степень износа. Большое внимание уделяется разработке эффективной налоговой системы. Наблюдается значительное неравенство в доходах населения, особенно часто я слышу об этом от компаний FMCG-сектора, так как они осторожно прогнозируют возможности покупательной способности. Прослойка среднего класса не очень большая и, к сожалению, растет не так активно, как хотелось бы. На мой взгляд, предпринимаемых в настоящее время шагов по инвестиционной привлекательности страны недостаточно – надо делать больше, чтобы страна была более узнаваемой. Citi является советником Правительства РК по суверенному рейтингу, мы сравниваем макроэкономические показатели Казахстана с показателями сопоставимых стран, и получается, что по фундаментальным показателям у Казахстана все довольно стабильно и последовательно. Эту историю успеха Citi продвигает на международных рынках. Так, в прошлом году мы совместно с Национальным банком РК и Посольством РК в США провели финансово-инвестиционный форум «Kazakhstan Finance Day» в штаб-квартире Citi в Нью-Йорке, который привлек очень большое внимание».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Инфраструктура, включая цифровую – очень эффективно. В других странах все до сих пор заполняют бумажные формы, а у нас есть eGov, есть нотариальное заверение онлайн, документы идут с QR-кодами. Всем кажется, что это нормально и что это обыденные вещи, но это не так, это прорыв, и надо его ценить. Меры предосторожности при использовании данных – кто-то ругается по поводу утечек, но такая система защиты личных данных, как в Казахстане, есть не везде и не в таком объеме».

Алексей Херай
TSPM.

«Казахстан активно развивает цифровые госуслуги, и в этом направлении мы действительно впереди многих развитых стран. Однако в других сферах ситуация менее оптимистична. Инфраструктура остается серьезной проблемой. Несмотря на ежегодные значительные инвестиции, качество остается низким. Здравоохранение развивается не так быстро, как хотелось бы. Фонд ОСМС пока не справляется с задачей, множество вопросов остается открытым. Финансирование бизнеса ограничено. Доступный капитал в Казахстане в основном сосредоточен в квазигосударственном секторе, а частные компании сталкиваются с высокими процентными ставками и сложностями в привлечении зарубежного капитала. Главная проблема – нестабильность.

Постоянные изменения налогового законодательства и отсутствие предсказуемости усложняют долгосрочное стратегическое планирование для бизнеса».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Развитая инфраструктура, включая цифровую – эффективно. По сравнению с другими странами Казахстан предпринимает эффективные шаги, и уровень оцифровки неплохой.

Налоговая система – скорее эффективная за счет того, что многие процессы автоматизированы, и налоговая система становится более прозрачной и понятной. Если говорить о намерении правительства поднять ставку НДС до 16%, то это приведет к тому, что изменится весь фон по стране. Сказать, что в результате этого изменится спрос на наш продукт – скорее нет, чем да. У людей с ограниченными финансовыми ресурсами будет уходить больше денег на обеспечение обязательных жизненных потребностей, но это вряд ли существенно повлияет на нас. Хотя общий фон станет менее благоприятным. Нам как компании нужно будет продумать варианты снижения издержек, чтобы нейтрализовать влияние этого момента.

Такие ситуации надо обращать в позитив, а сделать это можно только за счет оптимизации процессов и предложения большего качества и количества продуктов за ту же цену.

Инвестиционная привлекательность – скорее эффективно, потому что она в фокусе у президента, и если судить по количеству инвестиций, что приходят в страну, Казахстан хорошо продвигается в этом направлении».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Квалифицированный адаптивный персонал, по моему мнению, неэффективен. Сужу сейчас только по своему опыту, особенно в части спорта, медицины. Налоговая система – неэффективна. Слишком много всяких моментальных изменений и, на мой взгляд, недоработок. Например, момент с декларацией. Не совсем было понятно, кому надо ее заполнять, а кому не надо, и что делать в этом направлении дальше. Мы постоянно мониторим любые изменения в налоговой системе, и лично я считаю, что это неэффективно. В части сотрудничества с государством мои коллеги всегда мониторят, какие на сегодня есть программы в области популяризации здорового образа жизни и фитнес-индустрии. В случае, если будут какие-то интересные проекты, конечно, я как субъект бизнеса хотел бы с ними поработать».

Валихан Тен
Krida

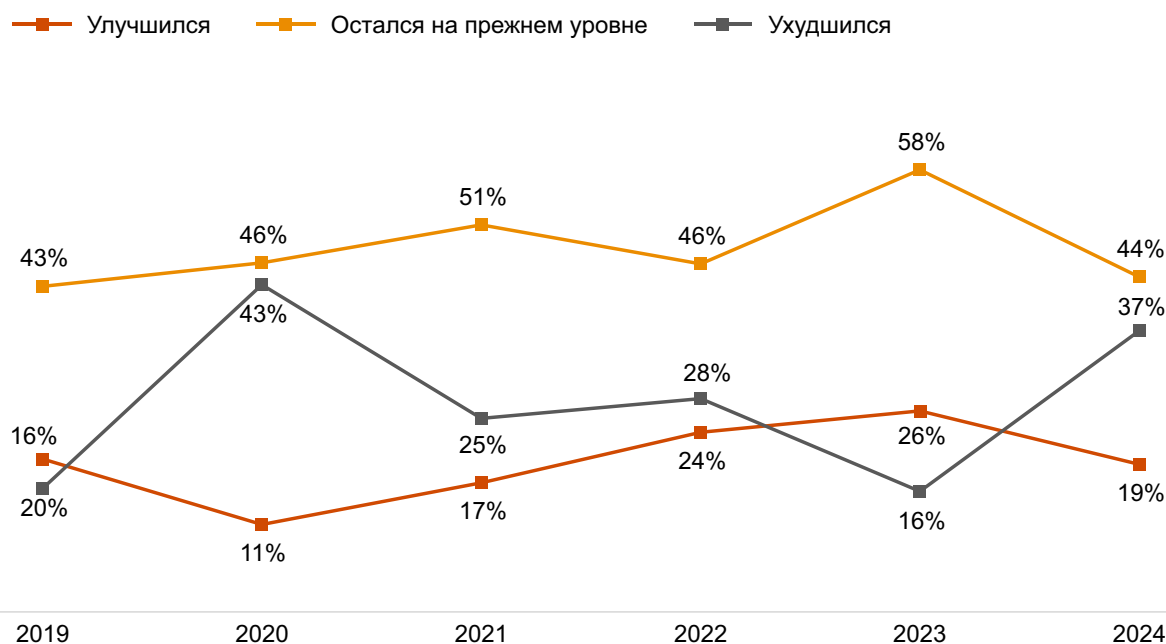
«Мы постоянно пытаемся сотрудничать в области эффективной налоговой системы, доступа к недорогому капиталу, создания инфраструктуры».

Яков Фишман
Magnum

Инвестиционный климат в Казахстане в 2024 году

Инвестиционный климат в Казахстане в 2024 году по результатам опроса ухудшился: так считают 37% респондентов (в 2023: 16%). При этом 44% руководителей уверены, что он остался на прежнем уровне, как это было в 2023 году, когда практически 60% респондентов отметили, что инвестиционный климат не претерпел каких-либо значительных улучшений после 2022 года.

Как, на Ваш взгляд, изменился инвестиционный климат в Казахстане в 2024 году?



«Я бы сказала, что на данный момент инвестиционный климат в нашей стране почему-то ухудшился. Недостаточно ведется работы с инвесторами, и вся система выглядит непрозрачно. Отсутствие гарантированной безопасности вложений вызывает у потенциальных инвесторов опасения. Кроме того, не предоставляется достаточно льгот по процедурам и штрафным санкциям, что также сдерживает приток инвестиций.

Для улучшения ситуации необходимо создать более открытые и предсказуемые условия для инвесторов, чтобы они могли чувствовать себя уверенно и рассматривать нашу страну как привлекательное направление для вложений».

Алия Жаксылыкова

Bertling Kazakhstan Logistics

«Я думаю, остался на прежнем уровне, потому что ничего прорывного я не увидел. Все те же риски для бизнеса, защиты инвестиций как таковой нет. На любом этапе запуска проекта инвестиции подвержены огромным рискам – рейдерство, административные проволочки».

Михаил Борисов

Fluidra Казахстан

«Остался на прежнем уровне. Государство стало направлять много денег в Kazakh Invest и другие подобные структуры, участвовать во всевозможных мероприятиях по привлечению инвесторов. На мой взгляд, есть интерес к Казахстану со стороны китайских инвесторов, у нас происходит интеграция в рамках платформы C5+1, так что с инвестиционным климатом, на первый взгляд, все складывается неплохо, но инвестиции не защищены».

Марина Кузнецовская

Fly Dubai

«Улучшился. Все зависит от отрасли, от того, в каком направлении реализуется инвестиционный проект. Могут быть какие-то налоговые льготы, преференции, доступ к инфраструктуре – за счет таких инициатив со стороны государства инвестиционный климат улучшается».

Азат Джалаилов

Wilo Центральная Азия

«Я считаю, что улучшился, потому что нам удалось не ввязаться в мировые конфликты, которые продолжались и случились в 2024 году и сохранить нейтралитет».

Илья Мартыненко

Аврора Холдинг

«За 2023-2024 годы никак не изменился, а за последние время ухудшился, потому что сильно усложнилась регуляторная база».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Улучшился. Возможно, это связано с ростом нашей компании, с тем, что много желающих инвестировать в нее. Это в основном местные инвесторы. На мой взгляд, это связано с тем, что инвестиционная привлекательность рынка недвижимости снизилась, а других вариантов для инвестирования, кроме сферы лайфстайл, не так много».

Аскар Байтасов
abr

«На мой взгляд, он улучшился. Экономика в Казахстане продолжает расти более высокими темпами, чем в среднем по миру. Этот и ряд других факторов свидетельствуют о том, что инвестиции в страну приходят. В нашем сегменте у Mars много конкурентов из числа международных компаний. Хорошо ли это для страны? Конечно, да. Если есть международные компании, значит, им достаточно комфортно здесь работать благодаря тому, что в стране хороший инвестиционный климат».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Остался на том же уровне, но и в 2023-м он не был хорошим».

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

«Для меня как потребителя и создателя новых услуг он улучшился. Прежде всего за счет качества нашей работы, поскольку мы показываем, что фитнес и здоровье человека для инвесторов — это хороший вклад. Раньше они не видели этого, а теперь понимают и ценят это как хороший депозитарий».

Валихан Тен
Krida

«За прошлый год, думаю, инвестиционный климат улучшился, и доказательством этого служат новые большие инвестиции из Катара на сумму почти 20 млрд долларов США. За год катарские инвесторы уже купили банк и большую телеком-компанию в Казахстане. Сейчас в работе находятся нефтегазовые проекты на сумму более 10 млрд долларов США. Для улучшения связей между бизнесом двух стран в прошлом году мы создали казахстанско-катарскую торгово-промышленную палату и провели большой бизнес-форум в Дохе в декабре 2024 года. Другим положительным фактором, позитивно влияющим на инвестиционный климат, является начало строительства нефтехимических проектов, где инвесторами являются такие ведущие международные компании как «Сибур» и Sinopet. Планируется более 20 млрд долларов США инвестиций в нефтехимическую отрасль, что позволит стране выпускать продукцию с высоким переделом, а не просто экспортировать газ или нефть».

Алмас Кудайберген
Centrasia Group

«После январских событий где-то благодаря усилиям Президента, а где-то — вовлеченности бизнеса и требованиям трудящихся произошли заметные изменения в разных сферах экономики. Так, например, в нефтегазовой отрасли на аукцион были выставлены свободные участки для недропользования, недоступные для покупки в прошлом. Это позволило государству привлечь значительные инвестиции и, как следствие, поступления в бюджет. Тем не менее существуют и проблемы в инвестиционной политике, и несовершенство законодательства — одна из них. Прогресс идет, но медленнее, чем хотелось бы. Существует проблема ответственности и принятия решений. Большое количество бюрократических процедур негативно влияет на процессы».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group



Причины изменения инвестиционного климата в Казахстане

По Вашему мнению, каковы основные причины, из-за которых произошли сокращения инвестиций в 2024 году?

78%

Регуляторная среда (налоговое законодательство, регуляторное законодательство, закон о возрасте активов и т.д.)

78%

Отсутствие гарантий безопасности инвестиций

65%

Сложные государственные бюрократические процедуры

«Отсутствие у правительства внятной стратегии. Декларируется много, но по факту обещания не выполняются, и в этом проблема. Основная причина того, что на следующие 5 лет мы сократили объем инвестиций в Казахстан с 800 до 400 млн долларов, связана с тем, что мы не видим ответственного правительства, которое берет на себя обязательства и выполняет их».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Регуляторная среда, отсутствие гарантий безопасности инвестиций. Нежелательно даже обсуждать отмену льгот, которые были объявлены и введены всего лишь 2-3 года назад. В условиях западных санкций против России у Казахстана есть большие риски постепенного превращения в сателлитную экономику, в «обменник», в котором основную роль будут играть далеко не системные операторы. Вряд ли это наш путь, и надеюсь, что мы его избежим».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Регуляторная среда, но это не про налоги, а про другие законы. Отсутствие гарантий безопасности инвестиций – однозначно. Но процедуры, в принципе, у нас нормальные, не сильно бюрократичные в сравнении с некоторыми другими странами. И еще я бы добавила геополитическую среду».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Отсутствие гарантии безопасности инвестиций, в законодательстве в первую очередь. Инвесторы – и локальные, и внешние – могут потерять свой бизнес на любом этапе. Это происходит, происходило и, видимо, будет происходить, пока на законодательном уровне это не будет как-то отрегулировано».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Согласен со всеми указанными причинами. Регуляторная среда – это гарантия безопасности инвестиций, но ее мы пока не ощущаем. Абсолютно все инвесторы заинтересованы в твердой и подтвержденной гарантии снижения рисков вложения и возврата инвестиций. Бюрократия, перекладывание ответственности и «отписки» государственных органов – основные недостатки аппарата, с которыми мы постоянно сталкиваемся».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«В порядке важности это регуляторная среда, сложные государственные бюрократические процедуры и отсутствие гарантий безопасности инвестиций».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Геополитическая нестабильность, усложнение регуляторной базы, увеличение налогов, макроэкономическая нестабильность».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

Какие действия (не более 3-х) необходимо предпринять правительству для улучшения инвестиционного климата в Казахстане?

«Необходимо сбалансированно подойти к формированию бюджета, а именно, понимать источники финансирования и экономический эффект от принятых решений, а также практично пересмотреть статьи расходов. Обеспечить стабильность налогового законодательства, и не менять правила игры ретроспективно. Отсутствие возможности предсказать какие доходы инвесторы могут получить на свой капитал из-за постоянного изменения регуляторной среды – это негативно влияет на внешних и внутренних инвесторов и ведет к снижению роста экономики, реальных доходов населения и благосостояния страны. Обеспечить единые правила игры для всех участников бизнеса, для развития добросовестной конкуренции, и верховенство права».

Умут Шаяхметова
Halyk Bank

«Упрощение регуляторной базы и правовых норм, передача большего количества функций рынку и общая либерализация законодательства страны. Стабильность и прогнозируемость налоговой системы, обеспечение макроэкономической стабильности».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Улучшение макроэкономической среды, улучшение уровня жизни населения и улучшение инвестиционного климата, но не только для внешних инвесторов, а для всех, особенно тех, кто уже работает в Казахстане. Потому что бизнесмены, что уже внутри страны, понимают страновые риски и взяли их, но сейчас все выглядит так, что усилия направлены только на новых, еще не существующих инвесторов».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан

«Первое – побороть коррупцию, второе – очень сильно повысить квалификацию сотрудников госаппарата. Сейчас она на очень низком уровне, мы с этой проблемой сталкиваемся постоянно. Еще я бы поработал над развитием инфраструктуры, с этим у нас большие проблемы, это негативно сказывается на туристической отрасли».

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

«Выбрать приоритетные направления и обеспечить их ресурсами. Речь не только о финансовых ресурсах. Стратегия – это не про то, что надо делать, а про то, чего не надо делать. Поэтому должны быть четкие приоритеты и обеспечение их ресурсами».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Во-первых, внедрить принцип равенства, то есть для всех инвесторов должны предоставляться равные возможности. Для этого нужно пересматривать инвестиционное законодательство, потому что оно в целом «хромает». И сам механизм непонятно как работает, причем отдельно по каждой стране. Мне сложно здесь судить, но я думаю, что законодательство надо менять, и для улучшения инвестиционного климата нужно законодательно обеспечить безопасность инвестиций в области проверок, сроков рассмотрения запросов. И еще было бы неплохо немного пересмотреть визовые положения».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Первое – правовая защита инвестиций. Обеспечение стабильных и прозрачных условий для вложений, что особенно важно для проектов в сфере высоких технологий и инфраструктурных решений. Второе – стимулирующие налоговые меры. Введение налоговых льгот и поддержки для компаний, инвестирующих в цифровизацию и инновационные технологии, такие как современные облачные сервисы и корпоративные мобильные решения. Третье – развитие образовательных программ. Инвестиции в подготовку специалистов, способных работать с передовыми IT-решениями, что повысит качество обслуживания и развитие технологий в стране».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Защита инвестиций и бизнеса, четкая и прозрачная налоговая политика, доступность капитала. Потому что внешние инвесторы это одно, а внутренние – это те люди, которые, как правило, обладают какими-то своими средствами, но в то же время нуждаются в кредитных средствах на разных этапах развития компании».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Обеспечить прозрачность законодательной базы, стабильность национальной валюты, не допускать коррупции и взяточничества».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«Предсказуемость инвестиционной среды, торгово-экономическая политика сквозь призму безопасности, приоритет ВВП над иностранным участием».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Проработать гарантии возврата инвестиций и государственный KPI по результатам проектов, сокращение сроков рассмотрения инвестпроектов. Было бы идеально также дополнять и укреплять инвестиционные условия в законодательстве после каждого успешного реализованного кейса. Вероятно, здесь необходимо активное привлечение зарубежных экспертов, принимавших участие в уже реализованных проектах. Существующие бюрократические процедуры должны быть заменены на достаточно эффективные, простые, прозрачные, но и контролируемые. В плане налогового законодательства приветствуем решение процедурных вопросов».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Упростить процедуры регистрации, лицензирования, убрать бюрократические барьеры. Но это все делается, и благодаря цифровизации даже бесконтактно, тем более, если это какой-то крупный проект. Повысить прозрачность и предсказуемость судебной системы, чтобы любой инвестор был уверен в ней. Ну и активизировать привлекательность путем предоставления каких-то налоговых льгот».

Азат Джалаиров
Wilo Центральная Азия

«Я назову административное регулирование. Потому что очень много сфер, где до сих пор есть административное регулирование – это социально значимые продукты, по которым государство «выкручивает руки» бизнесу. Затраты растут, и нельзя административным методом говорить, что нельзя повышать цены на молоко, творог, хлеб. Как тогда выживать? Потом бюрократия – если даже какие-то вопросы двигаются к решению, то процесс очень бюрократизирован. Неисполнение бюджетных обязательств – те субсидии, которые мы получаем уже больше 10 лет, за 4-й квартал всегда выплачиваются в апреле следующего года, но ложка ведь дорога к обеду. Понятно, что государство так регулирует свои денежные потоки, но почему бизнес должен подстраиваться?»

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Стабильное законодательство. Для любого инвестора важна предсказуемость действий государства».

Серик Шажажанов
ERG

«Во-первых, защита прав инвесторов: установление четких и прозрачных правил, а также механизмов защиты прав инвесторов. Во-вторых, развитие инфраструктуры: инвестирование в развитие транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры, что повысит привлекательность страны для иностранных инвестиций. В-третьих, прозрачность и борьба с коррупцией: проведение реформ, направленных на повышение прозрачности в государственных органах и борьбу с коррупцией, что создаст более безопасную среду для инвестиций».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Первое – дифференцированная налоговая система, предсказуемая и стабильная. Второе – специальные экономические зоны с налоговыми льготами на привлеченный инвестиционный капитал.

И третье – формирование инфраструктуры для туризма и упрощение бюрократических процессов».

Алексей Хегай
TSPM.

«Прозрачность касательно макроэкономической и внешнеполитической ситуации, чтобы бизнес не боялся инвестировать. Стабильная, прозрачная и системная налоговая политика».

Аскар Байтасов
abr

«Для улучшения инвестиционного климата в Казахстане, на мой взгляд, правительству следует сосредоточиться на повышении прозрачности процессов, развитии технологической среды и модернизации инфраструктуры. Непрозрачность административных процедур создает барьеры для бизнеса, усложняя привлечение инвестиций. В то же время развитие технологических решений и улучшение инфраструктуры могут значительно повысить конкурентоспособность страны, сделав ее более привлекательной для инвесторов».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Безопасность, здравоохранение, экология. В последние годы многие компании релоцировали свой бизнес в Казахстан, и для сотрудников важно чувствовать себя здесь спокойно и комфортно».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Обеспечить доступ к недорогому капиталу, чтобы это было реально для всех. Должны быть микрозаймы от государства. Если самый успешный микрозайм-банк, Homecredit, который дает микрозаймы людям, живет хорошо, то почему государство не может этого делать и давать людям доступ к капиталу для развития микробизнеса? И под меньший, чем у банков, процент, потому что люди должны выживать. Банки дают деньги под 24%, это какая маржинальность у бизнеса должна быть? Я понимаю, что сейчас так делают в России, чтобы сдерживать инфляцию и ограничить количество денег, но у нас-то, наоборот, количество денег должно увеличиваться, потому что оборота нет. Как говорит Артуро Брис, известный преподаватель экономики, не количество денег создает благополучие, а движение, количество транзакций. Если деньги «сидят» в банках, они ничего не создают. Поэтому это первое и самое важное, я считаю, потому что это нужно для роста. Второе – нужно стимулировать покупку жилья населением, давать льготные кредиты на покупку первого жилья, потому что многие люди до сих пор живут большими семьями в одной маленькой квартире. Повышать инвестиционную привлекательность – должен быть очень четкий перечень документов, с которыми можно ознакомиться, даже не приезжая, на веб-сайте. И защита. Является ли Астанинский международный финансовый центр с английским финансовым правом гарантом защиты инвестиций? Местные консультанты говорят, что да, но не до конца, потому нет прецедентов, чтобы это понять. Из-за геополитического положения, неустойчивой экономики и постоянно меняющейся налоговой системы иностранный капитал приходит только в недропользование. А как же инфраструктура? Узбеки могут запустить скоростной поезд – мы не можем, они могут построить дороги, логистический комплекс, мы – нет».

Арминас Мацевичус
STADA

«Борьба с коррупцией и верховенство права. Бизнесу нужно действовать прозрачно и открыто выражать свое мнение».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«Правительство должно быть эффективным и работать как единая команда с четкими стратегиями, с пониманием, куда мы движемся и четким планом действий для достижения этой цели. Правительство должно быть командой единомышленников-профессионалов, которые четко осознают цель, к которой они движутся и путь, которым они будут ее достигать. Должно быть меньше участия государства в экономике; чем больше государство участвует в экономике, тем медленнее идут все процессы и тем выше уровень коррупции».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Обеспечить защиту инвесторов – верховенство права и стабильность законодательства, продолжать развивать инфраструктуру».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Первое – стабилизация курса национальной валюты и обуздание инфляции. Большая волатильность тенге внутри года, тенденция на обесценение более чем на 40% каждые 5 лет является отталкивающим фактором для инвесторов и признаком нестабильной экономики. Второе – разработка прозрачной, понятной, стимулирующей приток инвестиций налоговой политики. Следует уйти от практики частого пересмотра и корректировки Налогового кодекса, так как инвесторы ценят именно стабильный и предсказуемый налоговый режим на долгосрочный период. Третье – улучшить доступ к финансовым ресурсам. Несмотря на развитость банковской системы, акцент в кредитовании смещен в сторону потребительского кредитования, а корпоративное кредитование сужается ввиду высоких процентных ставок. Дешевое финансирование сосредоточено в руках государства, что повышает коррупционные риски и фаворитизм».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Упростить процедуру вхождения инвесторов; увеличить процент участия государственного бюджета в части инфраструктуры».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Просто быть честными, скорее всего. К сожалению, не все поручения Президента выполняются исполнителями. Ранее я неоднократно поднимал вопрос о закупке легионеров, в начале года Президент также обратил на это внимание соответствующих органов. Министры отрасли меняются раз в полгода, в год. Ни одна реформа не может показать результаты через полгода или год. Каждая реформа требует времени для адаптации отрасли и потом показывает результат».

Валихан Тен
Krida

«Обеспечить снижение ставки рефинансирования. Второе – государство должно быть последовательным в своих действиях. Непоследовательность подрывает основу любого инвестиционного климата, потому что планировать что-то сложно. Когда нет долгосрочного понимания, что будет в ближайшие 3-5 лет, есть ощущение, что ты все время находишься на пороховой бочке. Нужно развивать инфраструктуру. Мы везде сталкиваемся с тем, что техусловия, логистика – это большая боль. Для развития бизнеса нужно, чтобы закон работал одинаково для всех. Мы не против ужесточения законов, но пусть штрафы будут одинаковыми для всех. Сейчас уровень коррупции зашкаливает, и это точно негативно влияет на инвестклимат».

Яков Фишман
Magnum

«Нужно привести в порядок законодательство, которое защищало бы интересы инвесторов, гарантировало бы безопасность инвестиций. Кроме того, нужно учитывать реалии нашей страны и обеспечить преемственность власти, чтобы люди понимали, что у власти после нынешнего президента в любом случае будет человек, которому можно доверять, и могли строить долгосрочные планы работы в Казахстане. Нужно давать больше возможностей новым технологиям, образованию и культуре. Эти три фактора могут обеспечить мощный мультипликативный эффект и взрывной рост».

Досжан Жусупов
Cerebra



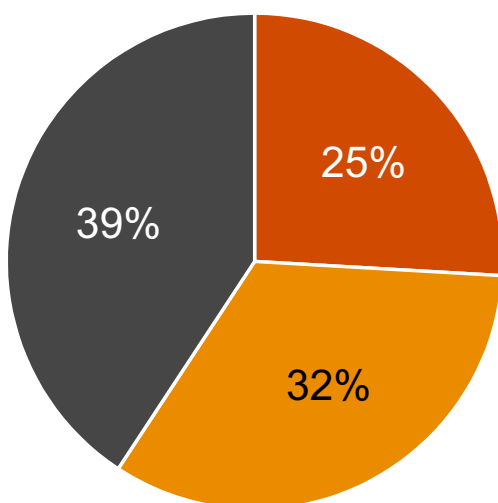
Как бы Вы охарактеризовали роль и помощь государства и правительства в отношении развития Вашего бизнеса сегодня?

Экономический рост, в том числе поддерживаемый развитием общества и повышением благосостояния населения, обусловлен крепким взаимовыгодным партнерством между бизнесом и государством. В рамках нашего опроса мы попытались понять, как на сегодняшний день складываются эти взаимоотношения в Казахстане.

Для принятия правильных решений в рамках ухудшающегося инвестиционного климата правительству необходимо иметь четкое представление о сложившейся ситуации. И речь идет не только о прямых иностранных инвестициях, но и о вложениях, которые готовы сделать бизнесмены Казахстана, то есть люди, работающие в нашей стране, понимающие и принимающие текущий страновой риск, что делает их наиболее вероятными инвесторами. Более того, государству нужно определить роль, которую оно бы хотело исполнять в рамках роста экономики Казахстана и улучшения благосостояния своих граждан.

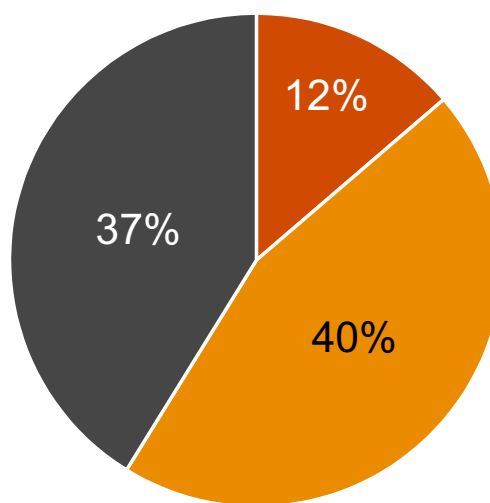
Согласно опросу, бизнес в большей степени видит государство, включая всю имеющуюся инфраструктуру и номенклатуру, в роли фискального агента (39%), чье содействие по большей части выражено в виде усложненных процессов ведения бизнеса (37%) или нейтрального участника (32%), который не помогает и не мешает развитию (40%). Только 25% руководителей отметили, что государство – это равноценный партнер, активно заинтересованный в помощи ведению бизнеса (12%).

Роль государства и правительства в отношении развития бизнеса сегодня



- Партнер
- Нейтральный участник
- Фискальный агент

Помощь государства и правительства в отношении развития бизнеса сегодня



- Помогает активно ведению бизнеса
- Не мешает ведению бизнеса в стране
- Усложняет процессы ведения бизнеса

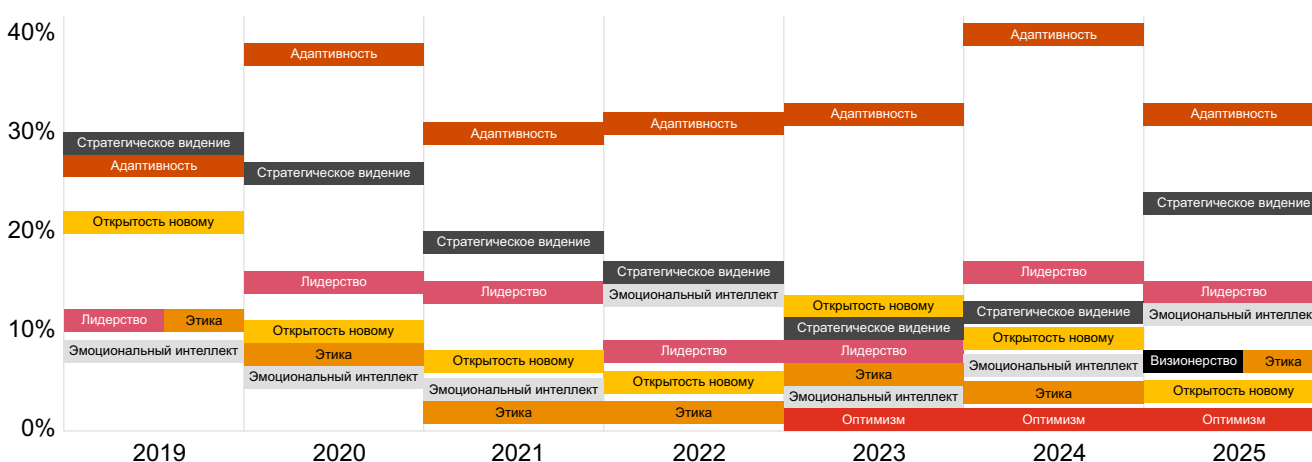
Лучшие в 2024 году

Тема

Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде

С каждым годом адаптивность становится все более важным качеством по мнению руководителей частного бизнеса в Казахстане. В 2025 году ее важность незначительно снизилась в сравнении с прошлым годом (с 40% до 32%), что указывает на необходимость быстрой реакции на изменения и умения приспосабливаться к новым условиям. Стратегическое видение стало более важным и занимает второе место среди наиболее приоритетных качеств для успешной работы в современной бизнес-среде (23%), что подчеркивает потребность в долгосрочном планировании и видении. Лидерство остается на третьем месте (14%), а важность эмоционального интеллекта выросла с 4% в 2024 году до 12% в 2025. Бизнесмены отмечают важность понимания и управления эмоциями - как своими, так и эмоциями окружающих.

Каким главным качеством, на Ваш взгляд, должен обладать глава компании для успешной работы в современной бизнес-среде?



«Быть стратегом, уметь разрабатывать стратегию и имплементировать ее. Обладать эмоциональным интеллектом, уметь выстраивать коммуникации, работать с людьми».

Аскар Байтасов
abr

«Быть визионером».

Серик Толукпаев
Aitas Group

«Я считаю, что у него должно быть хорошее образование. Должен иметь опыт и быть открыт инновациям, новым технологиям».

И, наверное, способность работать в быстро изменяющихся условиях, то есть адаптивность, приспособляемость».

Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakhstan Logistics

«Современный лидер должен сочетать в себе стратегическую дальновидность и способность оперативно внедрять технологические инновации. Это включает не только видение развития компании, но и умение вдохновлять команду на эксперименты с новыми продуктами – от портативных устройств до комплексных решений для дата-центров, что позволяет адаптироваться к быстро меняющемуся рынку».

Нурлан Садыков
Dell Technologies

«Быть профессионалом именно в управлении бизнесом».

Кайрат Мажибаев
RG Brands

«Вряд ли скажу что-то новое. Адаптивность, поскольку все очень быстро меняется. Скорость принятия решений – как я говорил, иногда это надо делать очень быстро, иногда, конечно, нужно взять паузу и осмыслить решение. Умение мыслить стратегически – это основная функция первого руководителя. Стрессоустойчивость. Я знаю очень многих собственников, руководителей, которые «выгорают», и в нашей компании я тоже вижу это. Мы пытаемся как-то поддержать, разгрузить, мотивировать, дать людям больше возможностей отдохнуть. Но если человек не стрессоустойчив, то это, конечно, проблема».

Михаил Борисов
Fluidra Казахстан

«Гибкость, реалистичный подход, способность к быстрой бизнес-аналитике, умение работать в совершенно непредсказуемой ситуации, умение сохранять и возвращать команду, находить новые гибкие методы ведения бизнеса и не падать духом».

Марина Кузнецовская
Fly Dubai

«Этика. Сейчас вопросы этики выходят на первый план. Слишком много изменений происходит вокруг, причем одновременно и в разных плоскостях. Чтобы в этих условиях эффективно руководить бизнесом, необходимы свои внутренние опоры. Меняется много всего, связанного с AI, экологией, глобальной нестабильностью, и это означает, что традиционных управленческих компетенций будет недостаточно. То есть не будет готовых решений, но будут проблемы, причем новые и нарастающие. Чтобы принимать решения в таких условиях, нужны те самые внутренние опоры, на которые можно опереться в поиске новых подходов. Я это называю этикой или собственной системой ценностей. Чем больше у управленцев будет силы в этом вопросе, тем лучше мы будем справляться с любыми кризисами. Сильная этика будет помогать соотносить свои бизнес-решения не только с тем, сколько можно заработать, а еще с тем, правильно ли это, устойчиво ли это в перспективе, гармонично ли это в окружающем мире. Было бы здорово, если бы этот навык развивался на государственном уровне, потому что даже институт семьи без государственной поддержки сам по себе не выживет. С AI также много факторов неопределенности. Мы в него инвестируем, но когда разработчиков спрашивают, что эта штука будет уметь, они говорят: «мы не знаем». Возможности и риски – за гранью понимания даже у разработчиков, но все туда уверенно стремятся. Мне непонятно, зачем создавать то, чем вы не можете управлять и что находится за пределами возможностей прогнозирования. Значит, вопросы проявятся, когда мы окажемся в этом будущем, и там может оказаться так, что изменятся правила игры, а значит, не будет готовых решений, и надо будет создать то, на основе чего можно будет договариваться: и людям друг с другом, и с этой новой сущностью под названием AI».

Константин Кулинич
Mary Kay

«Как всегда, остаюсь при своем мнении – это честность и порядочность».

Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES

«Порядочность, умение выстраивать доверительные отношения с сотрудниками и партнерами».

Болатбек Оспанов
Smart Satu

«Адаптивность. Умение быстро принимать решения, быстро реагировать».

Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan

«Я думаю, руководитель должен быть харизматичным, чтобы мог повести за собой команду, вдохновить, должен быть лидером. Важно отметить, что руководитель не всегда является лидером, и лидер может не быть руководителем, но когда эти качества сочетаются в одном человеке, это идеальный вариант. Кроме того, успешный руководитель должен быть открыт к новым тенденциям и навыкам, чтобы идти в ногу со временем и адаптироваться к быстро меняющимся условиям современной бизнес-среды».

Азат Джалаири
Wilo Центральная Азия

«Я по-прежнему считаю, что главное качество – это оптимизм. Бизнесом могут заниматься только оптимисты».

Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

«Руководитель должен быть стрессоустойчивым. Должен слушать и слышать. Когда я оцениваю директоров департаментов, 50% оценки идет за счет его основных целей, корпоративных и индивидуальных, а вторые 50% – из того, что он сделал для людей с точки зрения HR. Если с точки зрения развития его подчиненных я не вижу прогресса, то для меня это тревожно».

Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер Казахстан

«Не застывать, адаптироваться, меняться, воспринимать критику, воспринимать новое. Сейчас стратегия – это во многом цель, а не инструментальный и не движение. Все очень быстро меняется, и при таком количестве «черных лебедей» как можно что-то планировать и прогнозировать? Модели слишком многомерные, и мы в силу своей ограниченности не можем их оценить. Повестка меняется мгновенно: GenAI меняет очень многое, многие вопросы скоро уйдут в небытие. Мир меняется очень быстро, и прогнозировать это невозможно, надо просто это видеть и меняться вместе с миром, потому что многие компании ушли просто из-за нежелания меняться».

Марат Сейткулов
Caravan Resources

«Я считаю, что многие вопросы данного исследования компании PwC демонстрируют обоснованность данного ответа, поскольку они в основном касаются факторов, которые трудно прогнозировать и планировать. Таким образом, руководитель компании должен уметь быстро адаптировать свои планы в ответ на изменения в деловой среде».

Гавин Феррар
Central Asia Metals

«Думаю, что успешный CEO – это не универсальная формула. Лидерство зависит от страны, отрасли и специфики рынка. Стратегия, которая работает в Европе, может не сработать в Казахстане, так же как управление в FMCG требует иных подходов, чем в недвижимости. Но есть качества, которые актуальны везде.

Сегодня мир меняется быстрее, чем когда-либо: экономическая нестабильность, геополитические риски, цифровизация и новые бизнес-модели делают устаревшие методы управления неэффективными. Гибкость, стратегическая адаптивность и скорость – не просто преимущества, а необходимость. CEO должен не только предвидеть изменения, но и использовать их как возможность для роста. В моем секторе конкуренция за капитал и арендаторов усиливается, и инвесторы выбирают проекты с четкой стратегией и стабильностью. Но сегодня этого недостаточно – решает скорость. Побеждают те, кто умеет быстро принимать решения, оперативно реагировать на вызовы и преобразовывать перемены в конкурентное преимущество. В 2025 году CEO – это не просто управленец, а стратег, риск-менеджер и новатор, который не боится изменений, а задает их темп».

Лукаш Сковроньски
Global Development

«Основные качества CEO компании включают умение руководить, цифровую компетентность и способность адаптироваться».

Эдгард Бу-Шахин
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Скорость принятия решений. Казахстан граничит с основной страной-участником масштабного геополитического конфликта, и все ограничения, которые в связи с этим возникают, вынудили нас отдавать приоритет скорости принятия решений, чтобы наши клиенты ими оставались. Конечно, хотелось бы, чтобы скорость и качество решений были на одинаковом уровне, но в нынешней бизнес-среде скорость важнее».

Серик Шажаханов
ERG

«Адаптивность к быстро меняющейся среде».

Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group

«Главным качеством, которым должен обладать глава компании для успешной работы в современной бизнес-среде, является лидерство. Это качество включает в себя несколько ключевых аспектов:

1. Адаптивность – способность быстро реагировать на изменения в рынке, технологиях и потребностях клиентов.
2. Стратегическое мышление – умение разрабатывать и реализовывать долгосрочные стратегии, которые обеспечивают устойчивый рост и конкурентоспособность.
3. Коммуникационные навыки – эффективное взаимодействие с командой, партнерами и клиентами, а также умение вдохновлять и мотивировать сотрудников.
4. Эмоциональный интеллект – способность понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других, что помогает в построении доверительных отношений и эффективной командной работы.
5. Инновационность – открытость к новым идеям и готовность внедрять инновации для улучшения процессов и продуктов.

6. Этика и ответственность – приверженность высоким стандартам этики и социальной ответственности, что способствует созданию положительного имиджа компании.

Эти качества помогают главе компании не только успешно управлять бизнесом, но и создавать устойчивую организацию, способную адаптироваться к вызовам современного мира».

Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан

«Скорость принятия решений, стрессоустойчивость, способность адекватно действовать в ситуациях неопределенности. В последние несколько лет руководителям приходится принимать решения на ходу. Им надо уметь отключать эмоциональность, то есть принимать взвешенные решения, но при этом не быть роботами, оставаться людьми. Это очень сложно. Есть еще одна вещь, которую никто не озвучивает – это соблюдение баланса между микроменеджментом и стратегическим управлением. Если отпустишь чуть-чуть микроменеджмент – начинает «сыпаться» операционка. Погрузишься в микроменеджмент – нет сил на стратегию. Соответственно, находить баланс между ними очень сложно, но это то, что нужно всем».

Алексей Хегай
TSPM.

«Должен обладать лидерскими качествами, четко обозначать свою стратегию, цели, понимать пути достижения этих целей. Непременно должен быть коммуникабельным, образованным человеком с широким кругозором».

Арманжан Байтасов
Tan Media Group

«Традиционная школа всегда учила тому, что в первую очередь глава компании должен обладать стратегическим видением, но текущие тенденции показывают, что в связи с быстрыми изменениями в микро- и макроэкономике важно развивать гибкость и адаптировать стратегию к изменениям контекста. По моему личному мнению, для любого руководителя все же важно следовать стратегии, но на этом нельзя останавливаться. Можно иметь хорошую стратегию, но если плохо ее имплементировать, это не даст никакого результата. Опять же, можно иметь классную команду, но без хорошей стратегии результата не будет. Поэтому важны и стратегия, и способность руководителя объединить команду и мотивировать ее, быть лидером».

Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan

«Есть разные виды руководителей и стилей управления. Для меня хороший лидер компании – это человек, к мнению которого прислушиваются вне зависимости от его должности. Лидер совершает логичные поступки, совпадающие с его словами – именно так зарабатывается уважение, доверие команды и бизнес-партнеров. Лидеру немаловажно понимать, что вести за собой людей – это не одноразовый поступок или красивые речи, это постоянная работа над собой, чтобы стать ролевой моделью и мотивировать всех стать больше и лучше, чем они сами себя осознают».

Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан



«Глава компании частично погружен в операционку, но его главная зона ответственности – стратегическое развитие компании. Я считаю, что основным качеством для главы компании должно быть стратегическое мышление, что позволит говорить о долгосрочном развитии компании. Также важны навыки управления процессами, людьми и технологиями».

Алмас Идрисов
TSPG REIT

«Умение стратегически мыслить, в противном случае не получится долгосрочного развития компании».

Андрей Пороло
Knauf Казахстан

«Гибкость. Руководителям с авторитарным стилем работы тяжело выжить в современной бизнес-среде».

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

«Как в свое время упоминал Петр Капица и многие другие великие, эффективный руководитель должен уметь прежде всего находить, ценить и поддерживать талантливых сотрудников, создавая им нужные ресурсы и возможности для самореализации. Его роль – координировать общие усилия, ставить стратегические цели, устранять препятствия, делегировать полномочия профессионалам в соответствии с бизнес-процессами и KPI, вместе с разумной свободой действий и фокусом на конечных результатах. Это, конечно же, доверие к людям, уважение их компетенций и потенциала. Руководитель должен быть гибким в соответствии с быстро меняющимся миром, своевременно и осознанно принимать решения. Конечно, это видение перспектив отраслевого развития компании в мире. Я, например, в этой отрасли родился и понял, что если мы эту отрасль сами менять не будем, за кем-то успеть мы уже не сможем».

Почему первопроходцем быть удобно? Во-первых, потому что ты сам «рисуешь» правила, и по твоим правилам уже другие идут. Во-вторых, там нет конкурентов. Я говорю: «Не ищите миллион причин, почему чего-то делать не нужно, а найдите одну причину, как это можно сделать так, чтобы это было сногшибательно». Часто упоминают про зону дискомфорта, а для меня эта зона дискомфорта должна превратиться в зону абсолютного счастья. Мы сами создаем себе эмоции – страх, боль, гнев, и мы можем это все поменять, если осознанно к этому подойти. Мы стараемся создать маленькие промежутки счастья за счет наших продуктов. Очень важно найти людей, которые тебя слышат, понимают, доверяют и смогут с тобой рядом идти, и мы всегда в поиске таких людей».

Валихан Тен
Krida

«Умение разбираться в людях и привлекать людей. Первый руководитель должен уметь подобрать правильную команду, тогда рабочие процессы начнут регулировать сами себя».

Досжан Жусупов
Cerebra

«Умение принимать решения на основе данных, лидерские качества и умение работать с профессионалами. Сейчас не то время, когда бизнес зависит от одного визионера, который все решения замыкает на себе. Нас окружает большое количество данных, которые нужно правильно собрать, обработать и интерпретировать. И сейчас правильная компания (особенно IT-компания) — это все-таки специалисты, узкоспециализированные, крутые, с которыми важно уметь работать. Это моя парадигма: набирать крутых людей, указывать им цель, давать ресурсы и не мешать работать».

Дмитрий Ботанов
Kolesa Group

Руководители в лицах



Азат Жалаилов
Willo Центральная Азия



Алексей Хегай
TSPM.



Алия Жаксылыкова
Bertling Kazakh Logistics



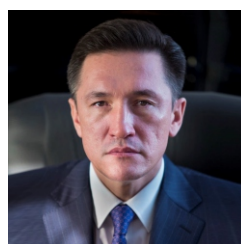
Алмас Идрисов
TSPG REIT



Алмас Кудайберген
Centrasia Group



Андрей Пороло
Knauf Казахстан



Арман Алдабергенов
Лакталис — ФудМастер
Казахстан



Арманжан Байтасов
Tan Media Group



Арминас Мацевичус
STADA



Аскар Байтасов
abr



Болатбек Оспанов
Smart Satu



Валихан Тен
Krida



Гавин Феррар
Central Asia Metals



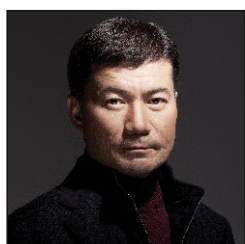
Дмитрий Ботанов
Kolesa Group



Досжан Жусупов
Cerebra



Ержан Тазабеков
Kazpetrol Group



Ерик Шортанбаев
SKYMAX TECHNOLOGIES



Жанибек Абдиев
Mars Kazakhstan



Илья Мартыненко
Аврора Холдинг

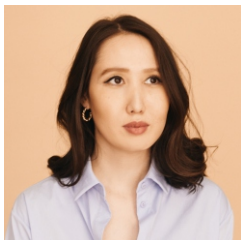


Кайрат Мажибаев
RG Brands

Руководители в лицах



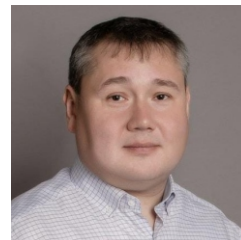
Константин Кулинич
Mary Kay



Лаула Стамкул
Wolt Kazakhstan



Лукаш Сковроньски
Global Development



Марат Сейткулов
Caravan Resources



Марина Кузнецовская
Fly Dubai



Михаил Борисов
Fluidra Казахстан



Нурлан Садыков
Dell Technologies



Сауле Жакаева
Ситибанк Казахстан



Серик Толукпаев
Aitas Group



Серик Шахажанов
ERG



Умут Шаяхметова
Halyk Bank



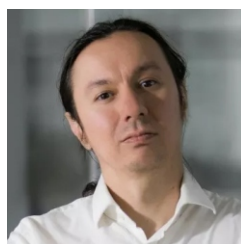
Фаррух Махмудов
Orbis Казахстан



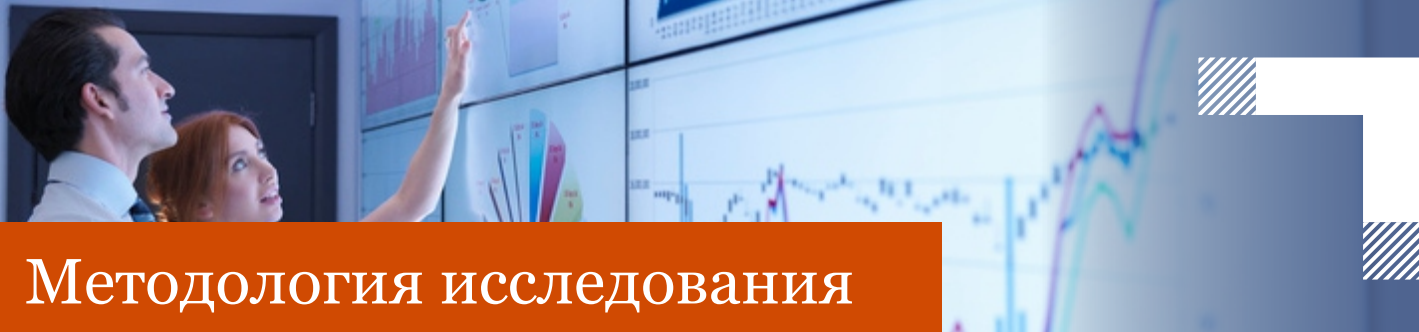
Эдгард Бу-Шахин
Schneider Electric
Центральная Азия
и Кавказ



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



Яков Фишман
Magnum



Методология исследования

В Казахстане в исследовании приняли участие 62 руководителя 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, сферы производства потребительских товаров, строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанного бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы, касающиеся перспектив роста казахстанской и глобальной экономик, угроз, влияющих на бизнес, внедрения генеративного искусственного интеллекта, факторов, влияющих на жизнеспособность бизнеса и ожидания по росту выручки в краткосрочной и долгосрочной перспективах, а также об экологически чистых инвестициях. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, влияющих на Казахстан в целом и их бизнес в частности, а также о сотрудничестве с государственными органами, причинах изменения инвестиционного климата в стране и способах его улучшения. Интервью в Казахстане были проведены в период с ноября 2024 года по февраль 2025 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Указанные должности руководителей актуальны на момент проведения интервью. Все личные интервью и заполнение электронных анкет, в которых были представлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности.

Примечание: не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100% в результате округления процентов, возможности выбора респондентами нескольких вариантов ответа на один вопрос и исключения вариантов ответа «не могу сказать определенно», «не знаю», «отказ от ответа».

Над исследованием работали:

PwC:

Азамат Конратбаев,
Наталья Лим,
Виктория Абросимова,
Александра Ли,
Жангир Актан,
Марина Мальченко

Редакционная поддержка:

Анна Резник,
Forbes Kazakhstan

Фотографы-портретисты:

Андрей Лунин,
Руслан Османхан

Контакты PwC:

Азамат Конратбаев
Управляющий партнер PwC Казахстан
azamat.konratbayev@pwc.com

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

Виктория Абросимова
Менеджер, консультационные услуги
viktoriya.abrossimova@pwc.com

Вопросы по исследованию и запросы СМИ просим направлять:

Виктория Абросимова
viktoriya.abrossimova@pwc.com

Офисы PwC в Казахстане:

Алматы

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

Астана

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

Атырау

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

www.pwc.com/kz

© 2025 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.