

# Задержав дыхание...

Казахстанский выпуск 25-го ежегодного опроса  
руководителей крупнейших компаний мира, 2022

# Обращение управляющего партнера PwC Казахстан Даны Инкарбековой

Казахстанскому выпуску CEO Survey в этом году исполняется 10 лет, а в мире проект PwC CEO Survey перешел 25-летний рубеж. 4 446 руководителей частного бизнеса из 89 стран приняли участие в проекте PwC. В ходе подготовки юбилейного казахстанского выпуска мы опросили 71 руководителя бизнеса.



Со времени, когда мы приступили к работе над проектом, до момента его завершения геополитический расклад поменялся кардинально: волатильность событий в мире зашкаливает. В той реальности, в которой мы живем сейчас, делать прогнозы в отношении экономики страны, региона и мира чрезвычайно сложно.

В исследовании этого года мы решили сделать фокус на внутренних бизнес-процессах компаний, проанализировали события прошлого года, то, как они отразились на развитии бизнеса и мерах по минимизации финансовых потерь. Кроме того, мы более подробно раскрыли глобальную повестку по экологическому, социальному и корпоративному управлению (ESG) в Казахстане и в мировом масштабе.

Повестка ESG стремительно набирает обороты во всем мире. Декарбонизация является одной из важных целей устойчивого развития. По результатам нашего исследования в Казахстане обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам приняло менее половины компаний – 24% и 18%, тогда как на глобальном уровне эти показатели составляют 26% и 22% соответственно. Тем не менее 15% казахстанских компаний работает над принятием обязательств по углеродной нейтральности и 18% – над обязательствами по нулевым выбросам. В мире это 30% и 29% соответственно. Основными факторами, лежащими в основе решений казахстанских компаний по принятию обязательств по углеродной нейтральности, считаются снижение рисков изменения климата, удовлетворение требований инвесторов и соответствие требованиям межправительственных организаций.

Формируются новые правила взаимодействия стран на глобальном уровне, методы ведения и регулирования бизнеса, а также потребительские привычки. Несмотря на то, что сбор данных и интервью с руководителями бизнеса проводились в период с ноября 2021 года по февраль 2022-го, многие бизнесмены предчувствовали грядущие перемены и уже оценивали для себя возможные риски. Большая часть локальных респондентов (51%) выражала крайнюю обеспокоенность и опасения нарастающими геополитическими конфликтами в мире. Риски для здоровья и кибер-риски были отмечены как одни из главных угроз в Казахстане (63% и 54%) и в мире (48% и 49%).

Отмечается высокая скорость и гибкость в принятии решений среди казахстанских предпринимателей. 55% руководителей частного бизнеса в Казахстане отметили, что им достаточно срока до 3-х месяцев, чтобы одобрить крупные инициативы, после того как идея была предложена, а 41% респондентов достаточно этого же срока, чтобы выделить значительные ресурсы для реализации таких инициатив.

Основным приоритетом государственного управления для бизнеса в Казахстане в этом году стало верховенство права. Среди остальных ключевых вопросов остаются борьба с коррупцией, развитая инфраструктура, а также квалифицированный и адаптивный персонал. Бизнес готов сотрудничать и помогать государству в большей степени в вопросах развития квалифицированных кадров, эффективной налоговой системы, инвестиционной привлекательности и инфраструктуры, включая цифровую.

А еще в нашем юбилейном выпуске мы предложили респондентам ответить на вопрос «Что бы вы хотели сказать этому миру сегодня?» и получили очень искренние ответы, которые мы опубликовали.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Дана Инкарбекова", followed by a stylized flourish.

# Содержание

3

## Частный бизнес в Казахстане

- Бизнес-угрозы, их влияние и последствия 2021
- Стратегические цели и инициативы
- Факторы, влияющие на доходность бизнеса
- Скорость принятия решений
- Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2021 год

27

## Экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG)

- Обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам
- Факторы, лежащие в основе обязательств компаний по углеродной нейтральности и/или нулевым выбросам
- Причины непринятия обязательств по углеродной нейтральности или нулевым выбросам

36

## Взаимодействие с государством

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

41

## Лучшие в 2021 году

- Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде
- Обращение CEO - Что бы вы хотели сказать этому миру сегодня?

47

## Руководители в лицах

49

## Методология исследования



# Частный бизнес в Казахстане

Тема

## Бизнес-угрозы, их влияние и последствия в 2021 году

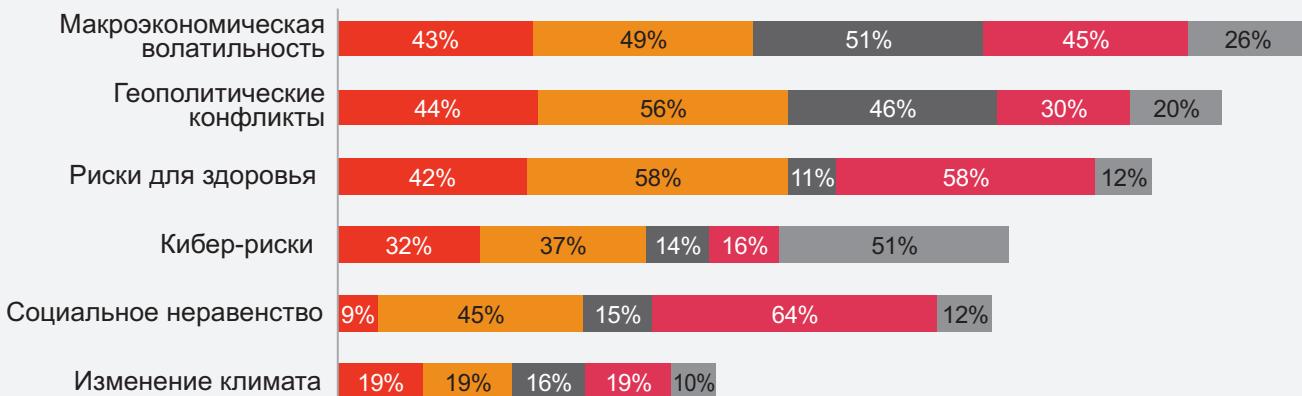
По результатам опроса до начала событий в Украине риски для здоровья занимали первое место среди бизнес-угроз в Казахстане (63%) и второе в мире (48%). Этот факт обусловлен последствиями COVID-19, его влиянием на устойчивость бизнеса (локдауны, здоровье сотрудников), которое, по нашим оценкам, будет одним из ключевых рисков в ближайшие несколько лет. Согласно опросу, в наибольшей степени (58%) риски для здоровья могут помешать казахстанским бизнесменам привлекать и удерживать сотрудников, а также продавать товары и/или услуги. Примечательно, что на момент проведения исследования обеспокоенность геополитическими рисками среди руководителей в Казахстане была значительно выше глобальной - 51%, в то время как глобально она составляла 32%.

Большая часть локальных респондентов выражала крайнюю обеспокоенность и опасения нарастающими геополитическими конфликтами в мире, и особенно между Россией и Украиной, а также их возможными последствиями. Также респонденты отметили кибер-риски как одни из самых высоких (ими обеспокоено более половины казахстанских руководителей (54%), а в мире почти половина опрошенных отметила это как самый высокий риск (49%)). Социальное неравенство в меньшей степени беспокоит бизнесменов в мире (18%), чем в Казахстане (30%). Для локальных руководителей эта угроза достаточно серьезная и вызывает опасения дестабилизации общества.

*Очень обеспокоены + крайне обеспокоены	Kазахстан	Все страны
	2021	2021
Риски для здоровья	<b>63%</b>	48%
Кибер-риски	54%	49%
Геополитические конфликты	<b>51%</b>	32%
Макроэкономическая волатильность	37%	43%
Социальное неравенство	<b>30%</b>	18%
Изменение климата	27%	33%

## Угрозы, способные помешать компаниям:

- Разрабатывать продукты/услуги
- Привлекать капитал
- Привлекать и удерживать ключевых специалистов/кадры
- Внедрять инновации с помощью технологий или процессов



«В связи с тем, что у нас есть часть бизнеса, которая зависит от стоимости сырья на международном рынке, и любая волатильность оказывает влияние, я этим обеспокоен. В любом случае, макроэкономическая волатильность влияет на стоимость нефти и металлов. С одной стороны, мы в Казахстане заинтересованы в том, чтобы она была стабильной и сильно не падала, с другой стороны, это нас «разворачивает», и не происходит диверсификации экономики. Кроме того, можно отметить сильную зависимость нашей экономики от ситуации в России. Ситуация вокруг Украины в очередной раз обнажила эту проблему.

Если брать изменение климата с точки зрения физического климата и сельского хозяйства, то это тоже беспокоит, потому что в Казахстане, например, второй год подряд засуха. Мы все читаем, смотрим и ходим в магазины и видим, как растет стоимость того же мяса. Поэтому понятно, что изменение климата влияет и на наш кошелек, и на наше потребление.

Макроэкономическая волатильность, безусловно, может помешать разрабатывать продукты, потому что у нас, к сожалению, в стране не произошло никакой диверсификации, и практически все наши соки мы везем, за редким исключением, из-за рубежа. Так делает большинство компаний. Тех, кто использует местное сырье, крайне мало.

Социальное неравенство – меня больше всего беспокоят вопросы национальные. Темы на национальной почве всегда были, есть и будут, это естественно. Другой вопрос – какие основные причины всего этого, и какие выводы мы делаем? Я также обеспокоен социальным неравенством с точки зрения финансового положения. Это ни к чему хорошему не приводит, потому что чем больше разница между богатыми и бедными, тем больше мы видим разделение общества. Даже дети в школе разделяются на тех, у кого есть айфоны и у кого нет. На самом деле это происходит приблизительно последние лет 30-40, но сейчас это совсем очевидно. Ни к чему хорошему это не приведет, соответственно, это тоже очень сильно беспокоит. И конечно, события января оголили этот вопрос еще сильней.

Нас напрямую касается вопрос геополитических конфликтов. Конфликт России и Украины (читай –Запада) и его влияние на Казахстан – прямая иллюстрация.

В среднесрочной перспективе стоит проблема Афганистана. Как будет вести себя Талибан, как они справятся с ИГИЛ («организации, запрещенные на территории РК»). Будет ли там гуманитарная, экономическая и прочие катастрофы – тоже вопрос. Как это на нас отразится? Я считаю, что стопроцентно негативно. Никогда проблемы страны и ее соседей бесследно не проходят. Вопрос Китая тоже есть. Геополитические конфликты, я считаю, достаточно проблематичная угроза.

Сегодня кибер-риски присутствуют на каждом уровне – бытовом, корпоративном и политическом. Дыма без огня не бывает. С точки зрения кибер-безопасности многие политические институты достаточно слабые, и вполне возможно, кто-то этим пользуется. То, что давно идет разный шпионаж, в том числе корпоративный, знают все. Сейчас мы видим, что технологии – это страновое лидерство, поэтому все друг у друга «лямзят», и вопрос кибер-рисков, кибер-безопасности стоит на корпоративном уровне достаточно высоко. Для малого и среднего бизнеса и для всего Казахстана, наверное, тоже есть определенные риски. За банковские операции я вообще не сильно переживаю, потому что фактически сейчас налоговики могут брать любую информацию у банков. Другой вопрос, есть ли у налоговиков ресурсы, чтобы с этими big data справляться. Никто этого вопроса не задает, все сразу боятся в истерике – нас будут отслеживать и так далее. Я не вижу в этом серьезной проблемы. Если мы хотим, чтобы у нас была медицина, дороги, освещение, полиция, то покупая молоко – попроси фискальный чек. Как эти налоговые поступления расходуются – это уже другой вопрос, но какое отношение это имеет ко мне как к потребителю? Если ты скрываешь налоги, принимая платежи как P2P – это уже другой вопрос. Я никого не оправдываю и не защищаю, я просто объективно считаю, что не надо «истерить».

У нас Рухани Жангыру, мы должны свою историю знать, должны знать свою культуру, платить налоги, проявлять сознательность, прагматизм, патриотичность. А у нас чем больше ты скроешь, тем ты круче. С другой стороны, все хотим, чтобы наши дети и мы качественно учились и получали хороший медицинский сервис. То, что мы живем двойными стандартами – это главный вопрос.

Риски для здоровья, безусловно, беспокоят. Весь этот COVID-19, сплошные хронические заболевания, многие болеют. Все стали слишком нездоровыми. С другой стороны, это всех замотивировало на ЗОЖ, две трети разговоров о том, что мы едим, каким спортом занимаемся, какие витамины употребляем. Худа без добра не бывает, будем надеяться, что глобально это поменяет сознание всех слоев общества. Привлекать и удерживать сотрудников тоже проблематично, потому что когда тебя чуть-чуть лихорадит, тогда и удерживать достаточно сложно. Мы всегда внедряем инновации, но это вопрос бюджета. Соответственно, если вверху нестабильно, то мы бюджеты сокращаем. Никто не может активно внедрять инновации при сокращении доходов. Понятно, что инновации частично внедряются, например, вопрос оцифровки бизнес-процессов – нескончаемый. Он требует очень серьезных ресурсов.

Изменения климата напрямую мешают разрабатывать продукты. Мы занялись «сельхозкой», у нас молочно-товарная ферма с партнерами, мы сейчас видим, что сырье, корма сильно растут в цене. Мы с удовольствием купили бы у крестьян – и им хорошо, и нам, но если крестьяне ничего вырастить не могут, засуха, урожай низкий, то наше молоко автоматически вырастает в цене».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group

«Мы продаем металлы, в частности, медь, а медь иногда называют Doctor Copper – цены на медь находятся в связке с экономическим ростом, и при наличии экономического роста цены на нее повышаются. Макроэкономическая волатильность незначительно беспокоит, потому что все это отражается на нашем бизнесе, любые колебания рынка отражаются на цене сырьевых товаров, от которой зависит наша выручка. Макроэкономическая волатильность может помешать нам продавать товары и услуги, внедрять инновации с помощью технологий и процессов, привлекать капитал. Проблема изменения климата сильно беспокоит меня как гражданина, думающего о будущих поколениях. Как предприниматель я тоже незначительно обеспокоен, но здесь речь идет об экономических рисках. Сегодня мы говорим об углеродной нейтральности, эта тема актуальна для сырьевой сферы, для индустриальных экономик, в том числе для Казахстана. У нашей страны один из самых энергоемких ВВП в мире, это характерно для индустриальных стран с не очень эффективными технологиями. Сегодня все чаще говорят о переходе к углеродной нейтральности, о внедрении углеродного налога. Это очень критичный момент, углеродный налог имеет большое влияние на cashflow, в мире все чаще начинают обращать внимание на то, насколько соблюдают принципы углеродной нейтральности компании, производящие тот или иной товар. Это неплохо для мира, но сложно для компаний.

Наша технология не предполагает использование печей, как стандартная металлургия, дымит только котельная, которая дает тепло. Мы ближе к «зеленому» стандарту, чем традиционные производители катодной меди.

Мы обсуждали с трейдерами, есть ли возможность получить бонусы, премии за то, что наш металл имеет относительно «зеленое» происхождение, и на рынке эти дискуссии ведутся, так что, возможно, будет дифференциация в пользу более «зеленого» товара. Изменение климата может повлиять на рынки в целом, вопрос в масштабах изменений. Этот фактор может помешать продавать товары и услуги.

Проблему социального неравенства следует рассматривать в контексте мировой ситуации и ситуации в Казахстане. Философски социальное неравенство – очень серьезная проблема, если говорить о несправедливом распределении доходов, и эта проблема актуальна для большинства стран мира, в том числе благополучных, например, США. Общая несправедливость, приводящая к социальному неравенству, огромная, так что и применительно к Казахстану данная проблема беспокоит очень серьезно. Очень болезненной демонстрацией остроты этой проблемы для нашей страны стали январские события. Геополитические конфликты несут определенный риск. Обычная размеренная жизнь, простые человеческие радости ломаются и становятся неактуальными, если возникают геополитические конфликты. А когда в этих конфликтах участвуют крупнейшие ядерные державы, это, безусловно, очень беспокоит. Эти конфликты, если они начинаются, не заканчиваются ничем хорошим. Кибер-риски немного беспокоят. Совсем игнорировать их нельзя, но в нашем бизнесе пока это достаточно виртуальная угроза. Мы боремся за стабильность IT-системы, но мы не настолько зависим от IT, чтобы бизнес был вынужден прекратить работу, если рухнет система.

Риски для здоровья в целом не вызывают серьезного беспокойства, к тому же снижение этих рисков – прерогатива скорее системы здравоохранения, чем бизнеса. В нашей отрасли всегда есть риски для здоровья, связанные с производственной деятельностью – есть профессиональные заболевания, есть риск получить травму на производстве, это важная часть бизнеса. На мой взгляд, сегодня в целом благодаря достижениям здравоохранения, социального обеспечения продолжительность жизни выросла, несмотря на ухудшение экологии, качества продуктов питания. С другой стороны, пандемия и COVID-19 дают бизнесу во всем мире новый повод для тревог, но мы научились жить с ними. Риски для здоровья создают препятствия для привлечения сотрудников и внедрения инноваций. Наша компания привлекает консультантов из-за рубежа, и из-за пандемии их сложно привозить в Казахстан».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Беспокоят социальное неравенство, геополитические конфликты, крайне беспокоят кибер-риски и риски для здоровья. Может показаться, что мы выиграли от пандемии, но на самом деле нам было бы гораздо лучше, если бы в стране и в мире все было спокойно. Если мы, например, в Chocolife.me продаем развлечения, а заведения партнеров закрыты из-за локдауна, мы не сможем продать ничего. У нас был хороший рост в сервисах доставки, но по факту в этом году у нас существенно больший рост даже без всякого карантина, и в этом году доставка растет больше, чем в период карантина. Одним словом, нам нужно, чтобы все были здоровы и всё работало. Социальное неравенство может помешать нам привлекать специалистов, продавать товары и услуги. Геополитические конфликты могут помешать привлекать капитал, кибер-риски – разрабатывать товары и услуги. Мы понимаем, что в целом от кибер-рисков защититься практически невозможно, и только из-за небольших размеров рынка и из-за того, что мы сами – не слишком крупная компания, злоумышленники до сих пор не озабочились нами всерьез. Но когда мы общаемся с коллегами, понимаем, что в принципе, совсем уберечься невозможно, можно лишь свести ущерб к минимуму».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Очень сильно беспокоит макроэкономическая волатильность, инфляция. Очень беспокоят геополитические конфликты. Любое усиление напряженности между странами создает почву для появления прогнозов, на фоне которых может произойти падение рынков. Макроэкономическая волатильность может помешать нашей компании разрабатывать продукты и услуги. Зарплаты будут расти, из-за этого мы будем вынуждены нанимать меньше людей, а значит, будем медленнее разрабатывать. Помешает привлекать и удерживать ключевых специалистов, внедрять инновации по той же причине. Геополитические конфликты могут как помочь, так и помешать в разработке и продаже новых продуктов и услуг.

Такие конфликты могут повлиять на девальвацию, нефть может как расти в цене, так и снижаться. Могут помешать привлекать и удерживать специалистов. Мы приглашали специалистов из ближнего зарубежья, но сейчас стараемся отдавать предпочтение местным специалистам, выращивать свои кадры. Незначительно беспокоят кибер-риски. В плане защиты от кибератак в 2021 году мы проделали большую работу, но расслабляться нельзя. В этом году мы выходим на открытые bug bounty (общее название для программ, в которых разработчики сайтов и программного обеспечения получают вознаграждение за поиск багов и уязвимостей), и площадки, которые смогут найти у нас уязвимость, получат вознаграждение. Закрытые казахстанские bug bounty площадки у нас уже ничего не находят. Мы пошли на китайские площадки, чтобы получить экспертизу еще одной стороны. Наша компания постоянно подвергается атакам. Мы не финансовый институт, и нельзя сказать, что эти атаки серьезные – они направлены на то, чтобы вывести сервисы из строя. Но риска утечки денег или личных данных, чувствительных для пользователей, в нашем случае нет. Риски для здоровья очень сильно влияют на все составляющие бизнеса, любой переход на «удаленку» оказывается болезненным и чувствительным. Некоторое время назад мы приняли решение о возвращении сотрудников в офис и увидели разницу между людьми, которые постоянно или хотя бы 2-3 дня в неделю работают в офисе и теми, кто работает удаленно. Но сотрудники снова начали болеть, и от идеи полного возвращения в офис пришлось отказаться. В итоге сложился костяк сотрудников, которые выходят в офис каждый день, есть те, кто работает в офисе пару дней в неделю, примерно 20-25% сотрудников работают на «удаленке». Мы обустроили рабочие места сотрудникам, которые приходят на работу в офис три раза в неделю или чаще, для остальных есть гибкие рабочие места.

Мы органически пришли к такой системе и решили ничего не менять, поскольку за последние годы численность персонала выросла, и места в офисе всем не хватает. Мы соблюдаем все санитарные требования, около 90% сотрудников компании прошли вакцинацию. Те, кто не вакцинировался без веских причин, делают ПЦР за свой счет, всем остальным – заболевшим, бывшим в контакте с больными – ПЦР оплачивает компания, и это довольно большая статья расходов, которой раньше не было».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Крайне обеспокоен социальным неравенством, потому что это зависит от политики правительства. У нас правительство должно быть не только слышащее, но и отвечающее. Они могут слышать о наших проблемах, но нам не ответить. Вероятно, это проблема плохой коммуникации правительства и жителей Казахстана, что, к сожалению, приводит к различным всплескам. Сейчас телевидение уже никто не смотрит. Я думаю, что в соцсетях должны быть официальные каналы от правительства и министерств. Социальное неравенство, несомненно, влияет на разработку продуктов и услуг. Мы начали создавать сегментированные продукты. Если раньше все было синергично, органично, вместе, то теперь мы делаем это все сепаратно. Мы стали делать специальные продукты для разных сегментов. Очень обеспокоен геополитическими конфликтами, например, происходящим на границе Беларусь с Польшей. Я очень переживаю за Таджикистан и, честно говоря, после событий в Афганистане, я думаю, что в 2022 году где-то вероятен военный конфликт. Кибер- рисками я крайне обеспокоен, по большей части из-за социального неравенства. Молодое поколение очень талантливое, но из-за социального неравенства они чувствуют, как будто их обидели. Они не могут найти достойную работу, они не могут использовать свой талант, найти себя в социуме. Они становятся закрытыми интровертами.

Как правило, талантливые люди все интроверты, соответственно, они ищут какой-то определенный доход, например, путем хакерского взлома. Я сам сталкивался с такими ситуациями. У меня взломали аккаунт в Instagram. Мне помогли решить этот вопрос друзья, но я все равно что-то заплатил. Для меня Instagram – не источник дохода, но там есть важные для меня моменты. Конечно, аккаунты в социальной сети — это мелочь, но ведь взламывают и серверы.

Макроэкономическая волатильность может препятствовать нашей компании разрабатывать новые продукты и услуги. Мы сейчас делаем замену оборудования в тренажерном зале, и я не могу привезти его вовремя. Оно изготавливается в Соединенных Штатах Америки, а у нас сложная логистическая система, поэтому макроэкономическая волатильность может повлиять на закупку материалов и ресурсов. Из-за того, что мы не можем вовремя привезти оборудование, нам сложно конкурировать на рынке. А также макроэкономическая волатильность очень сильно влияет на привлечение кадров и удержание специалистов. У нас уже за границу уехало несколько сотрудников, кто-то в Канаду, кто-то в Москву. Отток кадров происходит не только в нашей компании, я знаю многих специалистов, которые уехали из Казахстана».

#### **Валихан Тен** World Class Almaty

«Геополитические конфликты приводят к удорожанию импортируемых товаров и материалов, что напрямую влияет на потребительский индекс казахстанцев. Например, введение санкционных мер против России оказывается на Казахстане, так как мы имеем тесные экономические отношения и определенную корреляцию кросс-курсов рубль/тенге. Негативное влияние COVID-19 на мировую экономику по оценкам различных институтов составило порядка 3%. К сожалению, не располагаю аналогичными данными по Казахстану, однако риски для здоровья могут негативно влиять на экономические и демографические факторы, которые отразятся на компании в перспективе.

Любая коммерческая организация заинтересована в позитивном и прогнозируемом социально-экономическом развитии стран присутствия. Социальное неравенство может негативно влиять на рынки и нести определенные политические риски (митинги, революции, гражданские войны). События в Казахстане в январе этого года вызывают обеспокоенность социальным неравенством и возможными негативными последствиями для бизнеса».

#### **Куаныш Оспанов** Sanofi Казахстан

«Макроэкономическая волатильность совсем не беспокоит. Мы в том секторе, который необходим в таких ситуациях. Конечно, в отличие от самого сектора здравоохранения, мы немного опаздываем. Этот момент нас смущает, потому что медицинским организациям необходимо найти финансирование в период, когда происходит рост в услугах. Угроза есть другая – мы не успеваем с цифровизацией, мы не знаем, как войти в рынок цифровых решений. Мы с этим опаздываем, потому что цифровые компании маленькими быть априори не могут, и мы, вкладываясь в производство, в локализацию, будем немножко «рваться», если будем еще вкладываться в digital. Здесь мы думаем, как решать этот вопрос. Мы постепенно в тех странах, где работаем, становимся инфраструктурными игроками. Как бы государству ни хотелось не иметь подобных игроков, которые почти монополизируют рынки, у нас это получается, и государство обращает на это внимание и пытается не регулировать деятельность подобных компаний, а наоборот, вовлекаться в их работу, чтобы более эффективно выстраивать и решать вопросы снабжения или строительства медицинских учреждений. Новейшее для нас открытие – государственное учреждение вовлекает нас в консалтинг в области здравоохранения, программ развития. Есть некая обеспокоенность социальным неравенством, в частности, если говорить о финансовом положении. Мы как компания выступаем за справедливое распределение доходов, и мы ищем модель

для себя, как это можно делать среди наших собственных сотрудников. У нас есть задача быть глобальной компанией, вопрос обогащения акционеров не стоит. Наша задача – нести в рынок корпоративную культуру. Тем более, мы понимаем, что рынок медицинских изделий, медицинской техники очень консервативный в силу того, что мы работаем с технологиями, не только новейшими, но и классическими. В основном на нашем рынке работают инженеры, и вопрос их взаимодействия с медицинскими работниками достаточно сложный. Это говорит о том, что доступность технологий сложная. Люди-инженеры, придумывающие технологии и врачи, использующие их, не имеют времени взаимодействовать между собой, чтобы технологии развивать. Есть обеспокоенность кибер-рисками. Мы достаточно активно работаем со всеми нашими информационными системами. Очень давно были случаи продажи данных, которые забирали с наших серверов, но мы, как израильтяне, на переговоры не идем.

Риски для здоровья беспокоят. В этом году у нас появилась новая позиция специалиста, который отвечает за состояние физического здоровья наших сотрудников, психологическим здоровьем мы занялись гораздо раньше. У нас есть внештатный психолог. Сотрудники, которые у нас работают, могут обращаться в любое время к этому человеку. И еще при подборе сотрудников последний этап собеседования они проходят с психологом. Мы отбираем достаточно большое количество людей, и это работает. Мы берем людей только со здоровой психикой, причем мы смотрим не только на психологические аспекты, но и оцениваем потенциал специалистов – например, насколько высоки амбиции у человека. Мы застраховали сотрудников в прошлом году. Страховка не покрывает вопросы госпитализации, но у нас как у компании есть доступ к любым больницам, и мы организовываем госпитализацию для персонала, их родственников и друзей. Я думаю, это формирует эффект спокойствия – если что-то вдруг случится, то мы поможем».

#### **Еркин Длимбетов** Ordamed

«Геополитический конфликт может повлиять на логистические цепочки, и мы от этого можем пострадать. Пока с логистикой все более или менее нормально, потому что мы ориентируемся на местных производителей, примерно на 80%. Местные производители, фермеры работают хорошо, есть конкуренция и взаимозаменяемость. Плюс Россия, она для нас открыта и с границей нет проблем.

Есть трудности с Китаем, особенно в прошлом году мы это прочувствовали. Сейчас ситуация нормализовалась и грузы мы получаем спокойно. Из Китая мы в основном получаем интерьерные вещи – светильники, материалы и мебель.

Со специалистами сейчас проблема просто невероятная. Весь персонал – менеджмент и специализированные кадры, такие как повара, шеф-повара, просто покидают нашу сферу и уходят в курьеры. Курьерам платят по 500-600 тысяч, а повар получает 250-300 тысяч.

Между агрегаторами идет борьба, это как лес рубят – щепки летят, вот щепки – это мы, а они дровосеки. Они готовы работать в убыток, лишь бы друг друга вытеснить с рынка. Конечно, этот «пузырь» сейчас надуется и лопнет, но пока он лопнет, мы потеряем много людей, и рынок будет тревожиться, его будет штурмить постоянно, но в итоге кто-то из них должен победить. Например, на город Алматы достаточно двух агрегаторов, а их сейчас четыре – в два раза больше. Два достаточно – должны быть локальный и иностранный игроки».

#### **Юрий Негодюк**

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

«Геополитические конфликты беспокоят и могут помешать нам продавать товары. Последние события, происходящие в Беларуси, Украине и Афганистане добавили озабоченности в этом вопросе. У нас в Афганистане был небольшой филиал, мы поставляли антисептики и моющие средства. Заказчиком было правительство США, и наша продукция закупалась как гуманитарная помощь. Конечно, сейчас мы перестали туда продавать.

Привлечение и удержание сотрудников — это критическая проблема на сегодняшний день. Удорожание аренды квартир в Алматы и в целом по Казахстану стало проблемой для многих сотрудников. Специалисты, которых мы привлекаем из-за рубежа, приезжают к нам, в частности, из-за того, что в их странах снимать или покупать недвижимость очень дорого. У многих были намерения приобретать тут жилье и оставаться жить. В целом покупательская способность упала, все очень подорожало, как следствие, мы теряем кадры. Мир открыт, и ключевые специалисты просто переезжают в другие страны».

#### **Илья Мартыненко**

Аврора Холдинг

«Беспокоит макроэкономическая волатильность, инфляционные тренды. Если биржевые котировки рухнут еще больше, тяжело прогнозировать период восстановления. Очевидно, что негативный тренд, как следствие военного конфликта между Россией и Украиной, сохранится и это не может не влиять на наши планы по выходу на биржу.

Беспокоят риски неурожая и дефицита определенных категорий продовольствия из-за обрыва логистических цепочек поставок в 2022 и 2023. Многое сейчас зависит от аграрного и производственного сектора. Мы, как конечная точка сбыта продукции и взаимодействия с покупателями, в оперативном режиме прорабатываем с партнерами, поставщиками и производителями неординарные варианты сдерживания роста цен. Макроэкономическая волатильность может стать препятствием для внедрения запланированных ранее инноваций. Покупатели переключаются на товары первой необходимости, становится не до инноваций.

А создавать и внедрять их за свой счет мы не можем себе позволить, поскольку не являемся экосистемой, в рамках которой можно было бы дотировать одно направление за счет других».

#### **Азамат Османов**

Magnum Cash & Carry

«Немного обеспокоен ситуацией с курьерами. Курьеры, как шахтеры прошлого, объединяются в свои группы, профсоюзы и даже выходят на бунты. Нас это касается напрямую. Мы используем немного иную модель в отличии от конкурентов – берем их официально на зарплату. Но большинство, 90% курьеров в городе – это контракты ГПХ. Назревает проблема у агрегаторов, которые работают в минус, и идет ожесточенная борьба за курьеров. Я думаю, что это может вылиться во что-то нехорошее. Агрегаторы сейчас перекупают курьеров просто зарплатами, рано или поздно это все посыплется. Мы все видели: как только меняются условия контрактов у курьеров, они собираются и начинают бастовать. У нас 85% бизнеса – это онлайн, доставка пока еще не составляет львиную долю нашего бизнеса. Мы построили по городу «темные кухни», запустили около пяти за прошедший год, но все равно это пока маленький объем нашего бизнеса. 15% – это доставка, включая «темные кухни»..».

#### **Аскар Байтасов**

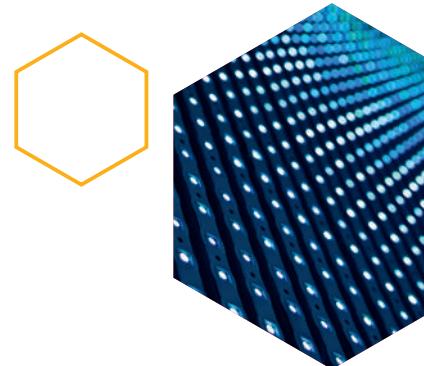
abr

«Крайне обеспокоен геополитическими конфликтами. Казахстан расположен в части земного шара, где еще не сформированы окончательно общественно-политические отношения, и вероятность возникновения конфликтов высока именно в этой части Земли. Поэтому возможные конфликты будут возникать поблизости и будут негативно сказываться на регионе и на стране.

Очень обеспокоены социальным неравенством, оно способствует неустойчивости государства и неуверенности бизнеса. Повышаются риски обрушения экономики и потери бизнеса».

#### **Ерем Арутюнян**

Mechta.kz



«На сегодняшний день макроэкономическая волатильность не вызывает беспокойства. Есть беспрецедентное соглашение, благодаря министерству инфраструктурного развития, между Казахстанским электролизным заводом и переработчиками алюминия заключен меморандум, для взаимовыгодного сотрудничества правительство помогло получить скидку в 5%. Взамен, когда сейчас на рынке дорожает сырье, правительство пошло на встречу и не стало вводить экспортную пошлину на эту продукцию.

Изменение климата немножко беспокоит. Конечно, в краткосрочной перспективе за 12 месяцев сильно эти изменения не могут повлиять, но в мире, в Европе пошла декарбонизация, она на нас влияет напрямую, у нас задумались. В 2021 году в экологический кодекс были внесены изменения, требования стали жестче, и нам приходится разрабатывать программу, как мы будем модернизировать предприятие с учетом всех новшеств.

В долгосрочной перспективе предусмотрено увеличение налоговой нагрузки для тех, кто не подстроится. Не сильно беспокоит социальное неравенство, потому что у нас многонациональная республика, с расой, полом проблем нет. Конечно, с финансовым положением есть вопросы, беспокоит то, что в стране большая часть населения живет очень бедно, но сейчас определенные меры принимаются, и хорошо было бы, если бы дали возможность людям заниматься бизнесом, развиваться, стать богаче. Я думаю, для этого в нашей стране есть достаточно возможностей, население не такое большое.

У нас производственники получают заработную плату сдельно, от выпуска продукции, соответственно, она у нас дорожает, и сдельную часть мы тоже все время регулируем, на выпуск тонны продукции повышаем тарифы. У нас есть около шести видов переработки, и по каждому из них почти в два раза были увеличены тарифы. Но на себестоимость это сильно не повлияло, потому что мы внедряем бережливое производство, увеличиваем выпуск продукции в 1,5-2 раза, учим людей, и от этого их оклады растут.

У менеджмента тоже, соответственно, растут зарплаты. С открытия в 2015 году по нынешний год, как минимум, в 4 раза зарплаты выросли. Но и цены в те годы были другие».

**Нұрсултан Жұмабек**  
hoffmann aluminium

«Образование, наличие ключевых навыков – это то, что вызывает обеспокоенность с нашей стороны, потому что в Казахстане сложно найти подготовленных людей для работы, но это не главный вопрос. Я очень обеспокоен изменением климата, так как этот вопрос затрагивает изменение некоторых активов в отношении выбросов углерода для нашей отрасли, которые оказывают влияние на нас, несмотря на то, что дельта-коэффициент по Net Zero-обязательствам казахстанского правительства составляет около 4%. На самом деле нас просят снизить выбросы CO<sub>2</sub> на 25% для отрасли в целом. Так что этот вопрос вызывает у меня большую обеспокоенность, поскольку это высокий показатель, которого невозможно достичь. Мы не можем обеспечить 25-процентное снижение, несмотря на такое же сокращение производства, возможно, на 20%. К примеру, мы покупаем электроэнергию из энергосети, а доля зеленой энергии в структуре энергопотребления составляет 3%, на которые у нас есть сертификат. В Казахстане, когда государство покупает электроэнергию у производителей зеленой электроэнергии, ее цена составляет около 38 тенге за тонну, что намного выше, чем цена, которую вы получаете за обычную электроэнергию. Я полагаю, есть механизм, который можно было бы улучшить, чтобы сделать жизнь лучше для всех, и изменение климата является одним из главных вопросов, потому что мы готовы инвестировать и попытаться уменьшить свои углеродные выбросы при производстве цемента. Так что есть два варианта – можно работать над производством или можно работать над выбросами, связанными с производством цемента. В первом случае вы работаете над тем, как вы его производите, с использованием альтернативного топлива, а во втором случае вы работаете над самим цементом, пытаясь снизить количество содержащего углерод

шлака в продукте по сравнению с другими продуктами. Во Франции у нас около 80% альтернативного топлива в топливной смеси. В Казахстане я каждые 6 месяцев обращаюсь за альтернативным топливом, и каждый раз через 3 месяца мне отказывают в использовании альтернативного топлива по разным причинам. Так что это тревожный момент, несмотря на то, что в целом сегодня по выбросам углерода у нас уже достаточно хорошие показатели по сравнению с другими цементными заводами. Я очень обеспокоен рисками для здоровья, поскольку это то, с чем мы будем жить долгое время. Мы сохранили все процедуры, которые мы внедрили во время пандемии. Мы должны жить с этим, и я думаю, что для восстановления может потребоваться еще от двух до четырех лет, чтобы это стало рутиной. На заводе у нас 90-95% вакцинированных сотрудников, и это очень хороший показатель».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Меня очень беспокоит макроэкономическая волатильность, поскольку инфляция является серьезной проблемой в части выплаты заработной платы. Это определенно может негативно сказаться на привлечении и удержании специалистов с ключевыми навыками. Мы работаем в сфере атомной энергетики, поэтому меня очень беспокоит изменение климата. Более того, меня это беспокоит как гражданина мира. Однако для нас это не угроза, а возможность, потому что это укрепит позиции атомной отрасли».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Беспокоят вопросы, связанные с макроэкономической волатильностью, которые в краткосрочном промежутке прямо влияют на бизнес-показатели. Сюда же относятся кибер-риски, так Казахстан сильно зависит от государственных сервисов, которые значительно больше подвержены атакам и взломам баз».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Макроэкономической волатильностью очень обеспокоен. Наш бизнес низкомаржинальный. Соответственно, если повышается инфляция, то мы вынуждены поднимать цены, и это сказывается на спросе.

Изменение климата очень важно, поэтому мы предпринимаем определенные шаги. К примеру, в Glovo есть политика, согласно которой за все производимые CO<sub>2</sub> выбросы мы высаживаем деревья – это наше обязательство. Мы перечисляем деньги, чтобы нейтрализовать тот урон, который наносим окружающей среде, когда летаем в командировки, работаем и так далее. Крайне обеспокоен кибер-рисками, потому что мы находимся в tech-секторе, предоставляем услуги нашим пользователям, и защищенное хранение данных для нас критически важно. Поэтому мы уделяем особое внимание всем кибер-рискам, которые могут возникнуть. Глобально есть закон о GDPR (General Data Protection Regulation), который Казахстаном не ратифицирован, но несмотря на это, мы придерживаемся именно GDPR на всех территориях, где представлены.

Риски для здоровья – крайне обеспокоен. Для нас безопасность превыше всего, это касается сотрудников, партнеров и курьеров. Было несколько кейсов касательно COVID-19. Если мы видим какую-то вспышку, то мы, как правило, закрываем офис и уходим на «удаленку». Что касается партнеров-курьеров, то у них есть страхование на время выполнения заказов и на время болезни COVID-19».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Крайне обеспокоен рисками для здоровья. Я не говорю о прямых рисках, но о перенапряжении психики, сложностях в восприятии, которые возникли у людей после январских событий. В целом удаленная работа, неуверенность в завтрашнем дне негативно влияют на общее психологическое состояние.

Социальное неравенство и геополитические конфликты могут помешать нашей компании продавать товары и услуги. Социальное неравенство и риски для здоровья могут помешать привлекать и удерживать ключевых специалистов. Это связано с психологическим напряжением и моральным состоянием. Риски для здоровья, физического и психологического состояния сотрудников могут влиять на их производительность, на реализацию творческого потенциала, соответственно, могут помешать процессу внедрения инноваций».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Для того чтобы уверенно смотреть в завтрашний день, мы уже сегодня рассматриваем и анализируем возможные вызовы. Так, у нас проходят кризисные комитеты, где мы обсуждаем вопросы и прорабатываем сценарии нашей реакции на те или иные события. Например, в начале 2020 года никто не знал, как будет развиваться ситуация с COVID-19. На тот момент это казалось угрозой, но по прошествии времени мы стали рассматривать это как условие, определяющее нашу сегодняшнюю реальность.

Своевременная подготовка и тестирование сценариев позволяют всей нашей компании реагировать быстро и эффективно. Это особенно важно, когда речь идет об обеспечении непрерывности бизнеса и поддержке благополучия клиентов и сотрудников.

Второй вызов, о котором хотелось бы сказать – это изменение климата. Этот вызов стоит в центре внимания у мировой общественности и является триггером изменений, которые мы наблюдаем в бизнесе, социальной и корпоративной жизни. Citi во всем мире и в Казахстане ведет активную работу в области ESG. Мы планируем и дальше активно участвовать в этой повестке, потому что это касается всех нас и является огромной областью интереса со стороны клиентов. Вижу, что в Казахстане уже много наработок в области ESG со стороны регулятора, государства и компаний».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан



«Макроэкономическая волатильность влияет на закупку продуктов и ресурсов. Поскольку мы дубайская компания, мы делаем закуп извне, и если нарушаются экономические связи, для нас это чревато серьезными проблемами. Закупать материалы, оборудование, запчасти для самолетов будет очень дорого, и скорее всего, могут возникнуть проблемы с поставками.

Напрямую могут повлиять на нашу деятельность геополитические конфликты. Закрытие воздушных границ над той или иной страной в результате геополитических конфликтов вынуждает авиакомпании искать альтернативные маршруты, что, как правило, чревато ростом цен на билеты. Если что-нибудь произойдет, например, в Афганистане, наши самолеты будут вынуждены облетать эту страну, это повлечет срывы продаж билетов. Риски для здоровья беспокоят по причине возможных запретов на полеты».

**Марина Кузнечевская**

flydubai

«Кибер-риски могут мешать нам продавать, потому что основные каналы дистрибуции у нас цифровые, соответственно, любое вмешательство, приостановка или замедление работы наших серверов и программного обеспечения сказывается на продажах и использовании наших услуг.

На нас регулярно происходят DDOS-атаки, и сказать, что их стало больше – нет. Если к кибер-рискам можно отнести мошеннические действия в сети, то да. За последние два года мошеннических действий в сети стало больше, мы с этим столкнулись. Внутренние способы борьбы с мошенничеством и кибератаками больше направлены на усиление IT-инфраструктуры, а внешние ресурсы, сторонние технологии – на борьбу с мошенничеством и минимизацию слабых мест в нашей технологической платформе».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group



## Тема

### Стратегические цели и инициативы

«Основная стратегическая цель – это увеличение экспорта с сегодняшних 25% до 60% в 2022 году. Совершенствование нашей продукции – вторая стратегическая цель. Закончить модернизацию предприятий – третья. Повышение компетентности, чтобы максимально без сбоев работать – четвертая. По экспорту сейчас мы квотируем продукцию, она у нас трех типов. Наш собственный продукт, архитектурная система, мы ее развиваем, тестируем и увеличиваем ее долю, в том числе на экспорте. Второе – это чертежные профили, которые мы кому-то под заказ изготавливаем. Третье – увеличить маржинальность и стабильность».

**Нұрсұлтан Жұмабек**  
hoffmann aluminium

«Я не считаю стратегию фундаментальным документом, который, как Конституцию, нельзя менять. Это очень живые цели, которые корректируются и могут поменяться в середине года. Стратегия – это больше зарабатывать, иметь большую долю рынка, сокращать расходы, повышать свою эффективность».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group

«Основных глобальных стратегических целей у нас 5. Есть также свои цели у каждого бизнеса и подразделения. Например, у команды E-commerce или команды Kaspi Pay. Важная стратегическая цель – достигать непревзойденного качества продуктов и сервисов. Этую цель мы замеряем в том числе с помощью NPS (удовлетворенности клиентов) на уровне каждого продукта и сервиса. Если говорить об инициативах, мы постоянно запускаем новые инновационные сервисы или улучшаем текущие для наших любимых клиентов. По всем продуктам может быть более 100 значимых инноваций и улучшений в течение года».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Цель Ozon в Казахстане — дать казахстанским покупателям лучший продукт и возможности продавать свои товары десяткам миллионов потребителей. Есть три основные составляющие успеха любого маркетплейса: собственно технологичный продукт для продавцов, логистическая инфраструктура и разнообразие дополнительных инструментов — например, рекламных, финансовых, и так далее. Планируем работать над всеми этими направлениями для успешного развития бизнеса в Казахстане. В перечисленном важна физическая инфраструктура. Мы начали развивать свою в 2021 году, сейчас у нас уже достаточно количество объектов в стране. Наш опыт показывает, что открытие логистического объекта, куда можно сдавать заказы и где можно хранить товары, увеличивает количество продавцов из региона в среднем на 50%. Так перед продавцами открывается возможность быстрее и дешевле поставлять товары на площадку, а у покупателей — возможность получать свои товары быстрее».

**Мольдер Рысалиева**  
Ozon Marketplace  
в Казахстане

«У нас есть две главные стратегические цели: сокращение выбросов углерода и увеличение доли на нашем основном внутреннем рынке».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«У нас не больше пяти стратегических целей, в какой-то момент 2-3 теряются. Мы к этому относимся достаточно гибко, не заморачиваемся о том, что мы чего-то не сделали. Это возможность переориентации стратегий. Что касается стратегического менеджмента, мы переводим сейчас стратегию до уровня одного года. Потом мы переносим стратегию на следующий год или приостанавливаем. Например, у нас есть стратегия, касающаяся запуска нового производства в Казахстане, она была трехлетняя, но мы понимаем, что у нас есть политические риски. Один риск на год сдвинул проект. Теперь мы движемся от года к году. У нас стоит задача 150 наименований медицинских изделий и техники выпускать через 5 лет, но мы смотрим и думаем, какие направления отраслей медицины могут быть неактуальны. Долгосрочность – несколько странная вещь, потому что меняется все – финансовые источники, политическая или geopolитическая ситуация в регионе, меняются сотрудники в компании. Вопрос «коротких» стратегий – это не только изменяемый мир, но и меняющееся финансовое положение компаний, необходимо быть гибкими».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed



«У нас 6 компаний и 6 стратегических целей. Основных инициатив в разы больше, около 30. Мы сейчас разрабатываем экосистему, это влияние и требование времени. Есть экосистема у Яндекса, у Kaspi, и мы тоже делаем в массовом спорте свою. Она не касается потребителей, они не сильно ее увидят. Например, заходя в Instagram Алматы Марафона или на сайт Алматы Марафона, вы будете ощущать, что где-то рядом находится World Class Almaty или «Другой ты», вы неоштумно это увидите. Это плавное внедрение экосистемы без громких заявлений».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«У нас всегда есть 2 стратегические цели, они не меняются с течением времени. Первое – создание, удержание и рост ключевого руководящего состава. Мы стараемся построить команду, которая успешно реализовывает задуманные проекты. Второе – модернизация высоко рисковых и высоко маржинальных бизнесов в стабильные и надежные. Мы стремимся создавать бизнесы, которые будут иметь накопительную стоимость».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Наши цели – удержание или увеличение доли рынка, в зависимости от того, насколько широко мы представлены, масштабирование по новым аэропортам, привлечение новых партнеров, удержание сотрудников».

**Марина Кузнецекская**  
flydubai

«Стратегические цели – запуск платформы на новых рынках, набор и усиление команды, рост капитализации компании. В этом году мы взяли большой курс на усиление команды молодыми ребятами, в которых будем вкладывать время и ресурсы для их реализации в нашем проекте с фокусом на транснациональное развитие компании».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«В сентябре-октябре мы сформировали новую стратегию на два-три года вперед и определили пять задач, стратегических целей. Внутри каждой цели есть от пяти до десяти инициатив. Пять основных направлений это цифровизация, мобильная разработка, мы уже запустили продукт «abr+», который будет соединять все рестораны и сервисы внутри. Полгода мы готовились, собрали свой отдел разработки и зарегистрировали компанию в Astana Hub. Abr cloud – вторая задача, это развитие управленческого инструмента, для управления операционной деятельностью. Также задача – своя академия, для роста людей, потому что квалифицированных кадров не хватает, сейчас начинаем с online-learning, а во второй половине года мы запускаем физическую академию для обучения своих сотрудников. В целях также стоит пункт «Рестораны», мы говорим об увеличении количества собственных ресторанов до 50 и увеличении франшизных ресторанов до 15, то есть 65 объектов нужно получить к концу 2023 года. Следующий пункт – это корпоративная структура. Реструктуризация юридическая, корпоративная, увеличение внешнего финансирования – начинаем работать с фондами, аудит проходим в EBRD».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Мы адаптируем свою бизнес-модель. Из-за того, что мы технологическая компания, у нас есть возможность быстро перестраиваться, добавлять новые направления, которые дополняют наш бизнес и создают новые источники доходов. Например, мы запустили в этом году совместную компанию с российским партнером по взысканию долгов. Так как наша компания – это кредитование и финансовые услуги, то наш основной «хлеб» – это услуги, связанные с кредитованием, для банков, МФО и конечного потребителя. Просроченная задолженность всегда является частью любого кредитного бизнеса, и мы увидели в этом новое стратегическое направление, которое будет давать дополнительный синергетический эффект для нашего основного бизнеса».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group



## Тема

### Факторы, влияющие на доходность бизнеса

По мнению большинства руководителей из различных индустрий, долгосрочные тенденции их отраслей являются благоприятными (76%). Урбанизация, развитие технологий, тренд на здоровый образ жизни и экологичность – это основные благоприятные факторы, влияющие на доходность бизнеса. Нормативно-правовая среда, по мнению респондентов, больше благоприятна (37%), чем неблагоприятна (24%). 46% CEO в Казахстане считают, что демографические, культурные, экологические и технологические аспекты (макро-экологические факторы) в Казахстане положительно влияют на доходность бизнеса.



«Тенденции в нашей отрасли благоприятные – население растет. У нас есть два продукта, первый – это косметика, второй – это возможности, или, как мы иногда говорим, карьера. Спрос будет расти в обоих случаях. Мы всегда были и будем создавать для людей социальный лифт, т.к. мы по сути являемся огромной школой малого предпринимательства. Чем больше людей в стране, тем больше у нас будет желающих попробовать свои силы. То, что мы предлагаем, всегда востребовано – либо косметика, либо возможности. Несмотря на отток населения, происходит компенсация за счет высокой рождаемости. Для нас это плюс. Нормативная среда неблагоприятна, потому что у тех, кто создает эту среду, тип мышления не «про людей». Они умеют хорошо контролировать и собирать налоги, но функция этого института другая – развивать экономику, а не сборами заниматься. Если правительство будет увеличивать количество предпринимателей и стимулировать их эффективность, то и сборы налогов вырастут. Потому что стабильному бизнесу выгоднее

платить налог, чем скрываться и рисковать все потерять. Но когда фокус не на развитии, а на контроле, тогда и придумываются новые способы контроля – СНТ, ЭСФ. Они говорят: «Давайте придумаем новые сертификаты нашего отечественного производства для повышения конкурентоспособности на мировом рынке». А я не понимаю, как еще одна бумажка повлияет на привлекательность нашего товара для иностранного потребителя! Вы же людей не учите предпринимательству, не помогаете им развивать новые технологии, у нас ИТР как-то не сильно развивается, вы не создаете новые современные производства, максимум машины собираете, чтобы локализация достигалась вдуванием казахстанского воздуха в шины, но это же несерьезно. Регулятор заточен на другое, он мало чего благоприятного будет создавать, он будет обеспечивать свои потребности как структуры. А их потребность – контролировать и собирать».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Долгосрочные тенденции отрасли благоприятны. Если говорить про пищевую промышленность, в любом случае идет урбанизация. Мы видим, что есть и пить народ ни при каких «ковидах» и кризисах не прекращает, по определенным позициям наблюдается рост. Другой вопрос, что потребление дорогих напитков сокращается, а сокосодержащих – увеличивается. Чем меньше дети ходят в школу, тем больше покупают молока – то хлопья приготовить, то кашу, то чай с молоком».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group

«Нормативно-правовая среда умеренно благоприятна, потому что она становится все более прозрачной и понятной».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Как представители фитнес-индустрии и в целом спорта сейчас мы наблюдаем большой рост массового спорта. Я думаю, что это неизбежно в связи с необходимостью укрепления иммунитета. В наши дни это даже больше психологическое выравнивание своих ментальных чувств. Если вначале многие как-то несерьезно отнеслись к лоқдаунам, то потом началась паника. Сейчас многие бизнесмены средней руки, я не говорю про крупных олигархов, опускают руки, потому что бизнес ушел в ноль, кто-то обанкротился, и это было страшно. Мы, фитнес-индустрия и спортсмены в том числе, были обеспокоены – мы не могли работать, нас обязали платить минимальные 42500 своим сотрудникам, хотя дохода не было. Причем нам якобы сказали, что освободят нас от налогов, но мы и доходов-то не имели, с чего платить налоги? Помощи от государства в нашей индустрии как таковой не было. Мое производство, 14 тысяч квадратных метров, не работало, не было клиентов, но мы несли расходы. Я не могу остановить вентиляцию – если остановить циркуляцию воздуха, плесень появится за сутки. Я не могу остановить бассейн, потому что там все «зацветет», он должен фильтроваться. Даже несмотря на это, люди все равно должны были ментально найти выход, и многие открыли для себя спорт, даже если раньше они об этом не думали. Дело больше не в «физике», людям нужен был выход, ментальный толчок, стимул. Сейчас в фитнес-индустрии пошел клиентский наплыв, причем в разных сегментах – в премиальном, в лоукостерах. Массовый спорт растет, но профессиональный спорт испытывает большой кадровый голод. Олимпиада – это мелочь, поверьте, это капля в море в сравнении с тем, что мы «хлебнем» дальше. Потому что кадровый голод есть и в министерстве. Только сейчас нашли нового председателя комитета спорта, только сейчас озвучат имя нового вице-министра спорта, около пяти месяцев большая отрасль была без руководителя. Я вообще считаю, что нельзя объединять три мощных направления, три отрасли – туризм, культуру и спорт».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Такие тенденции как здоровый образ жизни, правильное питание, желание оставаться активным вне зависимости от возраста, профилактика хронических заболеваний являются благоприятными для отрасли безрецептурных препаратов. Увеличение портфеля и доступности безрецептурных препаратов и товаров для здоровья позволит потребителям ответственно подходить к заботе о себе».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан

«Долгосрочные тенденции отрасли очень благоприятны. Обеспокоенность здоровьем людей растет, как со стороны персоналий и социума, так и государства. Тренд, с одной стороны, очень эгоистичный – у нас есть желание жить дольше, качественнее. С другой стороны, если говорить про макроэкономические факторы, то мы внутри этой макроэкономики как ресурс, и государству было бы выгоднее, чтобы этот ресурс дольше работал. Не понапыши мы знаем выражение «новые люди – новая нефть», причем это достаточно сильно заметно в трендах. Любой части жизнедеятельности человека коснись – везде будет что-то про здоровье, в еде, в гаджетах, в помещениях. Мы говорим о том, что будет большой технологический рост в эту сторону.

К этому все шло, а COVID-19 нужен был как бустер. Мы как компания видим, понимаем это, идем в гаджеты. Про макро-экологические факторы надо говорить в частности. В целом они умеренно благоприятны. Технологические вообще неблагоприятны, экологические не касаются никаких аспектов, культурные – очень благоприятны. У нас в Казахстане есть мультикультурность, она нам позволяет легко становиться глобальными. Это пересечение Европы и Азии, Востока и Запада, быстрая возможность к адаптации некоторых наших этносов, которые есть в Казахстане. Демографические – вообще супер, мы очень быстро растем, мы в мире на пятом или шестом месте по рождаемости, на территории бывшего Советского Союза на первом месте. Пять детей уже становится нормой, три – минимум. Я думаю, если не смотреть на финансовые возможности страны за счет минеральных ресурсов, то у нас очень интересный культурный аспект».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«Долгосрочные тенденции отрасли благоприятны, в Казахстане они растут. В принципе, для рынка Казахстана доставка еды и вообще доставка – это что-то новое, поэтому рынок растет, соответственно, на нас это влияет позитивно. Если переходить к цифрам, то пронетрация на текущий момент составляет от 2-3% населения – это те, кто хотя бы раз попробовал доставку. И мы верим, что в ближайшие 2-3 года эта цифра вырастет до 10%, соответственно, есть очень большое пространство для роста.

На сегодняшний день места хватает всем представленным игрокам. Каждая из компаний продолжает расти от года к году, из месяца в месяц, соответственно, я думаю, что потенциал нашей страны очень большой, и это связано с тем, что у нас также высокая пронетрация мобильных телефонов, люди привыкли к приложениям. Если взять другие отрасли, например, ride hailing, когда мы вызываем такси или classified-рынок, где мы ищем недвижимость либо покупаем машины – это все стимулирует рост. Я думаю, что те игроки, которые есть на рынке, будут чувствовать себя довольно комфортно и продолжать расти. Говорить о консолидации пока рано, так как рынок растет и развивается.

Нормативная среда, в которой мы работаем, умеренно благоприятна. Если говорить именно об электронной коммерции, то здесь есть некоторые нормативные базы, которые немного устарели, либо их просто не было, потому что рынок новый и меняется очень быстро. Но я вижу, находясь в некоторых рабочих группах, что все довольно быстро решается и меняется в рамках законопроектов.

Если говорить о курьерах и их занятости в рамках трудовых обязательств, то мы работаем как платформа. Если посмотреть на мировые практики, которые подразумевают свободу выбора времени и часов работы, то компании не нанимают сотрудников в штат, потому что это нивелирует принцип платформенной экономики. Мы в свою очередь будем продолжать развиваться именно в этом направлении, будем платформой, но если возникнут какие-либо законодательные изменения, то будем под них подстраиваться. Что касается обеспечения льгот, то у нас есть проект, который мы развиваем в ряде стран, и Казахстан тоже включен в список, где мы будем проактивно добавлять дополнительные социальные улучшения для курьера. Есть, например, проект «Трамплин для курьера».

Все мы понимаем, что быть курьером – это не на всю жизнь, и ребята будучи студентами подрабатывают. Мы бы хотели, чтобы они имели дополнительную выгоду от сотрудничества с нашей платформой и имели возможность развивать дополнительные навыки в виде программирования или изучения языков. Мы также одна из первых компаний, которые предоставили страховку курьерам. С момента прихода на рынок, с 2019 года страховка имеется у каждого курьера, который подключен к платформе».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Я считаю, что рестораны – это долгоиграющий фактор. Darkstore – это тренд. Базовую потребность человека в общении, получении эмоций «темные кухни» не удовлетворяют. Рестораны – это же не про еду, это про эмоцию. Дома поесть можно, а если не хватает эмоции, то человек идет в ресторан. Тем более, в ресторане очень много блюд, которые дома невозможно приготовить. Я захожу на кухню в паназиатский ресторан – там столько соусов... Я посчитал, что в одну лапшу идет 17 ингредиентов, закупать все домой просто невыгодно. То, что нормативная база меняется, это, конечно, негативный фактор. К нам никто не прислушивается, сколько бы не говорили, ничего не меняется. Чем больше изменений, чем чаще они происходят, тем сложнее. Вся команда должна быть гибче, это большее напряжение».

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

«Долгосрочные тенденции отрасли очень благоприятны. По уровню проникновения заказа еды мы все еще очень сильно отстаем даже от России, не говоря уже о таких странах как, например, Южная Корея. Учитывая низкий старт, мы охватили нашими сервисами доставки только пятую часть населения, которое потенциально имеет возможность их использовать. Так что резервы для роста есть даже за счет расширения сети покрытия и адаптации пользователей. При этом фактор частоты использования тоже будет расти из года в год».

**Алибек Есов**  
Wolt

«Долгосрочные тенденции развития отрасли, которые сейчас мы видим – это, например, дефицит автомобилей – умеренно благоприятны для нашей компании, хотя я понимаю, что для населения они неблагоприятны. Мы запускаем продажи автозапчастей через свою площадку и видим в этом возможность для развития бизнеса – новые автомобили в дефиците, люди вынуждены больше ездить на тех машинах, которые у них есть, они ломаются, соответственно, возникает потребность в запчастях.

В сегменте недвижимости в 2021 году мы выросли, ежедневная посещаемость «Крыши» выросла в 1,5 раза и побила все рекорды, поскольку люди решили вложить пенсионные средства в покупку недвижимости. Но это краткосрочная тенденция, и на следующий год наверняка не будет такого ажиотажа. Но долгосрочные тенденции в целом тоже умеренно благоприятны. Нормативно-правовая среда, в которой работает компания, незначительно благоприятна.

Из-за участившихся случаев мошенничества нам приходится разрабатывать новые продукты для обеспечения безопасности сделок, чтобы клиент оставался на нашей платформе, а не общался с мошенником через мессенджер. Если клиент остается на нашей платформе, мы можем защитить его».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Уже много было сказано о том, насколько повезло Казахстану с географическим расположением. Сам бог велел нам развивать логистику. До сегодняшнего дня эта отрасль, как и любая другая в молодом независимом государстве, где экономика проходила разные этапы становления, пережила самые разные реформы и нововведения. Но наиболее благоприятными на сегодняшний день тенденциями я бы назвал инвестиции в логистическую инфраструктуру, ее расширение, и, как следствие, повышение транзитного потенциала. Я повторюсь, у Казахстана огромный потенциал, огромные возможности. Участие в Великом Шелковом Путе это подтверждает. Строительство терминалов, вложения в развитие железной дороги, контейнеризация и цифровизация логистики – все это те самые тенденции, которые нам нужно продолжать реализовывать».

**Марат Жуман**  
Atasu Group

«Долгосрочные тенденции отрасли неочевидны. Мы, как сеть, работаем в разных форматах, и некоторые форматы развиваются с негативным трендом, а некоторые – с позитивным. Мы верим в то, что организованная торговля будет развиваться в наших странах, несмотря на временные трудности. Потому что люди хотят этого. Если при прочих равных условиях государство возьмет на себя смелые шаги по борьбе с контрафактом, с серым рынком, в торговле все будет хорошо . Нормативно-правовая среда незначительно благоприятна. Прогресс есть, но хотелось бы, чтобы ко всем применялись равные подходы, чтобы боролись с «дырками» на границе, чтобы для всех игроков на рынке были равные правила игры. Особенно в это непростое для политики время. Макро-экологические факторы всегда благоприятны для сильной компании, поскольку торговля адаптивна».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



«Долгосрочные тенденции в отрасли, где мы работаем, то есть инженерных решений для водных объектов (фонтаны, бассейны, ирригация), умеренно благоприятны. В первую очередь это тенденции к использованию ресурсосберегающих и экологически чистых технологий. Я очень рад, что на уровне государства и на уровне коммерческих структур появилось понимание важности такого рода инициатив и программ. А поскольку вся стратегия нашей компании построена на принципе разумного использования водных ресурсов, мы сможем в полной мере реализовать свой потенциал в этой области и предложить рынку наши решения.

Фактор нормативной среды очень неблагоприятный. Мы видим две крайности в нормативном поле. Первая – это чрезмерное регулирование некоторых процессов, которое значительно усложняет работу, причем нужно отметить, что это регулирование зачастую бессмысленно и бесполезно. Вторая крайность – это полное или частичное отсутствие действительно важных нормативно-правовых документов и процедур, которые позволят защитить конечного потребителя от недобросовестных компаний, пользующихся отсутствием нормативно-правовой документации и вводящими потребителя в заблуждение. Помимо этого, отсутствие регулирования в этой области создает благоприятную почву для коррупции».

**Михаил Борисов**

Fluidra Kazakhstan



«Долгосрочные тенденции ГМК-отрасли умеренно благоприятны. Мировая конъюнктура на рынке очень благоприятна, мы находимся на верхних пиках цикла. Мы производим медь, а медь лежит в основе альтернативной энергетики – энергетики, основанной на электричестве. Рост использования электричества приводит к тому, что нужны провода, чтобы поставлять электричество, генерирующие мощности для его производства и мощности для сохранения, и все это во многом связано с медью, потому что другого надежного и оптимального полупроводника у человечества на сегодняшний день нет. Кроме того, все варианты альтернативной энергетики – ветровые станции, солнечные электростанции – используют медь в большом количестве, так что переход энергетики на «чистые» рельсы и уход от нефти в целом предполагает повышенное использование меди. Медь часто называют «зеленым» металлом, потому что с ним связано структурное преобразование мировой экономики. Поэтому мы считаем, что конъюнктура на рынке благоприятная, за последние 20 лет потребление меди выросло в два раза и будет расти дальше в связи с трендами развития экономики.

Нормативно-правовая среда незначительно неблагоприятна. Это связано с регулированием сферы недропользования, в этом плане Казахстан не относится к либеральным странам. Мы достаточно зарегулированы, а это создает определенные сложности. Но в целом в законодательстве есть изменения к лучшему».

**Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Несмотря на увеличение доли зеленой энергетики и рост количества электрических машин, никто не отменял потребность 1,2 млрд транспортных средств в нефтепродуктах, десятки тысяч самолетов ежедневно летают, население мира растет и ему нужна пластиковая продукция. Все это создает ощущимый спрос на нефть, и инвесторы понимают, что нам не уйти от нефти в ближайшие десятилетия.

В последние годы мировая нефтегазовая индустрия недоинвестирована на несколько триллионов долларов США, и мы видим, что крупные нефтегазовые компании готовы инвестировать в новые проекты.

Если посмотреть на Казахстан, то проект ПБР Тенгиза – это самый крупный нефтегазовый проект, реализуемый в мире на данном этапе. Также мы видим, что есть положительные подвижки в части расширения Кашаганского проекта».

**Алмас Кудайберген**

Centrasia Group

«Долгосрочные тенденции в отрасли очень благоприятны. Ядерная энергия является одним из основных компонентов энергетического баланса в мире, и здесь нет никаких сомнений.

Нормативная среда, в которой работает моя компания, становится все более и более жесткой. Я могу ожидать, что в будущем правительства попытаются извлечь больше прибыли из горнодобывающих и нефтегазовых компаний, это уже общая тенденция».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Долгосрочные тенденции развития отрасли очень благоприятны. До того как начался топливный кризис, у нас было наибольшее количество полетов среди иностранных авиаперевозчиков в Казахстане.

Мы развиваем сотрудничество между ОАЭ и Казахстаном, мы развиваем предпринимательство, формируем туристические потоки: ОАЭ является самой популярной для путешествий страной среди казахстанцев. Долгосрочные перспективы развития отрасли во многом зависят от ситуации с COVID-19, и здесь трудно давать прогнозы. Когда обстановка более или менее благоприятная, мы начинаем летать, если нет – соответственно, полеты прекращаются. Мы очень сильно зависим от внешних факторов.

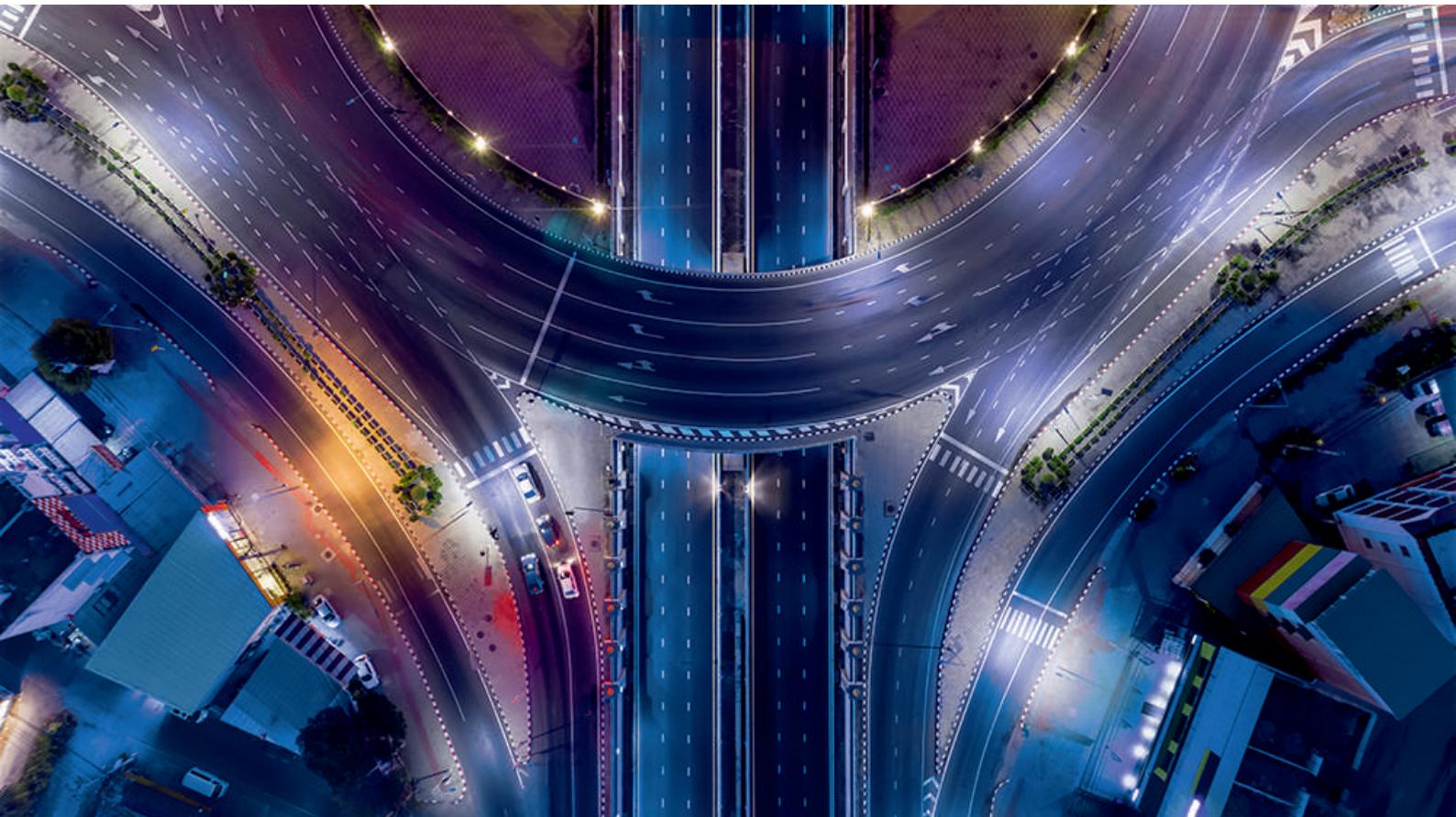
Нормативная среда, в которой Fly Dubai работает в Казахстане, благоприятна. У нас открытое небо, можно достаточно легко получать разрешение на вылеты, что было невозможно еще три года назад, а чем больше авиакомпаний будет летать по разным направлениям, тем более доступными будут цены на авиабилеты».

**Марина Кузнечевская**  
flydubai

«Факторы, которые дают нам возможность создавать финансовую ценность следующие:

1. Все драйверы роста рынка e-commerce — логистика, финтех решения, онлайн-оплаты. Ведь благодаря росту онлайн покупок, увеличивается и общий вал купленных товаров и услуг, что дает больше доходов и налогов.
2. Развитие IT-сферы, которая создает вокруг себя позитивную экосистему. Самый простой пример — когда разработчик-программист создает продукт, то вокруг этого продукта появляются дополнительные процессы, задачи, профессии, рабочие места.
3. Нормативная среда. В Казахстане она достаточно благоприятна. Этому также способствуют такие площадки как – Astana Hub и Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА). Мы - резиденты Astana Hub, так как мы разрабатываем технологический продукт. Хаб упрощает поиск инвесторов, получение налоговых льгот на привлечение сотрудников резидентов и не резидентов. Благодаря этому, мы начали развивать R&D-центр: искать разработчиков для других наших проектов».

**Максим Мельник**  
Satu.kz



«Долгосрочные тенденции отрасли очень благоприятны. Сегодня мы фактически формируем новый рынок. Мы вводим новые инструменты, например, определение справедливой стоимости аренды. Это вопрос, который долгие годы решался путем торгов между арендатором и арендодателем. Решение было сложно найти, в течение года мы думали, как изменить подход и решили исходить из финансового прогноза от арендатора. Определяется срок окупаемости, и исходя из него, все доходы, расходы учитываются и формируется определенная стоимость и процент с оборота, которые помогут арендатору окупиться в установленный срок, а у арендодателя появится возможность получить некоторую компенсацию недополученного дохода. Практически все ТРЦ закладывали себе в модель определенный доход, однако, как только вводятся ограничения, арендаторы получают выгодные условия для входления, а в дальнейшем изменить эти условия крайне сложно. Мы исходили из того, чтобы обе стороны смогли получать доход и приближать свои показатели к прогнозам, которые они делали в момент, когда формировались торговые взаимоотношения.

Нормативная среда, в которой работает компания, очень неблагоприятна. У меня есть критика в адрес государственных органов в части ограничения работы ТРЦ. С самого начала введения ограничений практически все крупные ТРЦ выполняют абсолютно все нормативные санитарно-эпидемиологические требования. При этом из-за того, что ТРЦ выполняют все эти требования и их легко контролировать, на них «навешивают» все больше ограничений. Ограничений по передвижению общественного транспорта практически не существует, люди находятся без масок, в тесном пространстве без вентиляции и фильтрации воздуха. В ТРЦ на каждого человека должно приходиться не менее 4 кв. м площади. Ежечасно подсчитывается, сколько людей находится в ТРЦ и соблюдается ли это требование. У нас обязательно ношение масок, мы находимся под самым пристальным контролем, но все больше ограничений касается работы ТРЦ. При этом работа базаров, рынков менее контролируема, люди находятся без масок, выше вероятность заражения. Получается, что там, где лучше всего соблюдаются все меры безопасности, усиливается контроль – это нонсенс. После январских событий к нам прислушались. Если в 2020 году мы постоянно созванивались с главным санитарным врачом, обсуждали ситуацию, все нормативы разрабатывались фактически с нашей подачи, мы объясняли целесообразность ограничений, и для нас была понятна привязка вводимых ограничений к наличию койко-мест в больницах города, к возможностям медицины, то сейчас этих данных ни у кого нет, и вводимые ограничения для меня не понятны. У Казахстана было два года, чтобы подготовить медицинскую инфраструктуру к тому, чтобы жить с COVID-19 и уменьшать ограничения. В нашей стране ограничительные меры только усиливаются.

С одной стороны, возможно, это замедляет распространение вируса, но с другой – возникают социально-экономические последствия. В социальной сфере это недовольство населения, в экономической – фактически уничтожение малого и среднего бизнеса. Если вспомнить, что прямо перед январскими событиями в очередной раз ужесточили правила и разрешили вход в ТРЦ только посетителям с «зеленым» статусом в «Ashyq», это вызвало волну негатива в соцсетях. Люди устали, они ничего не понимают, а диалога не существовало».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«В число наших ключевых задач в регионе входит развитие бизнеса по модели маркетплейса – создание открытой площадки, на которой могут торговать десятки тысяч разных предпринимателей из любой точки мира. Такая модель быстро масштабируется благодаря сетевому эффекту – чем больше на площадке продавцов, тем шире ассортимент, тем больше покупателей приходят на маркетплейс, тем привлекательнее он для новых продавцов. Мы видим, что маркетплейсы быстрее растут за счет рынка предпринимателей, поэтому сотрудничество с ними – наш главный фокус в регионе. Глобально востребованность маркетплейсов сейчас растет. Самую выигрышную позицию займут маркетплейсы, которые смогут на одной площадке предоставить как товары широкого потребления, так и товары для узкой аудитории».

**Мольдер Рысалиева**  
Ozon Marketplace в Казахстане



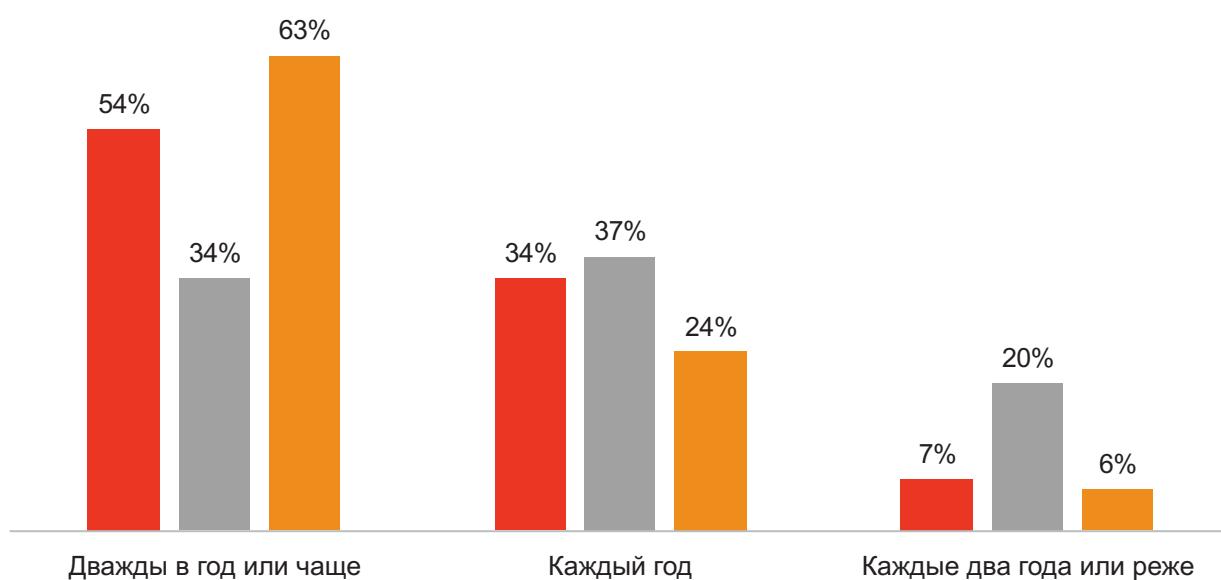
Тема

## Скорость принятия решений

По результатам исследования видно, что большее количество бизнесов в Казахстане предпочитает гибкость в принятии решений и четко понимает, что скорость, особенно в части инвестиционных решений, имеет огромное значение. Более половины респондентов как минимум дважды в год оценивают свои основные инициативы (54%), а также информируют об этом персонал (63%). 55% руководителей частного бизнеса в Казахстане отметили, что им достаточно срока до 3-х месяцев, чтобы одобрить крупные инициативы, после того как идея была предложена, а 41% руководителей достаточно этого же срока, чтобы выделить значительные ресурсы для реализации этих инициатив. Интересно, что приостановка проектов с низким потенциалом у 34% локальных представителей частного бизнеса обычно происходит дважды год, у 24% – каждый год и лишь у 14% – каждые два года или реже. Это говорит о том, что на проверку жизнеспособности инвестиционного проекта дается в среднем около 12 месяцев, и если в рамках этого периода не был показан значительный потенциал, то проект останавливается (stop loss).

### Как часто компании:

- Оценивают свои основные инициативы
- Меняют свои основные инициативы
- Информируют персонал о своих основных инициативах



«Мы не планируем на год вперед, потому что мы находимся в очень «быстрой» сфере, планируем каждый квартал, но делаем замеры чуть ли не каждый день. Приведу пример: такая метрика как «время доставки» — это то, что я смотрю каждое утро. Допустим, если вчера средний показатель по стране у нас был 33,4 минуты, а завтра он стал 34,2 минуты, то для нас это большой вопрос – что произошло, почему мы стали доставлять дольше? Мы начинаем разбираться и делать так, чтобы уложиться в 33 минуты. Мы понимаем, что есть прямая корреляция между тем, сколько к вам везут еду и вероятностью, что вы снова сделаете заказ именно у нас. У ребят, которые занимаются курьерской доставкой, есть этот KPI – 33,7 минуты, и они должны к нему стремиться».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«В последнее время в связи с пандемией мы оцениваем и меняем свои инициативы четыре раза в год или чаще. В нынешних условиях строить долгосрочную стратегию не представляется возможным».

**Марина Кузнецекская**  
flydubai

«Каждые полгода я пишу большие корпоративные письма о том, как я провел последние полгода, каких результатов мы добились и о планах на второе полугодие. Например, к вопросу о dark kitchen, «темных кухнях» – если честно, мы пока не сильно воодушевлены их результатами и решили, что постараемся в дальнейшем идти больше в гибридную модель. Ставить онлайн ресторан, который будет совмещать в себе онлайновый денежный поток, поток от агрегаторов и собственную доставку. Онлайн остается основным денежным потоком. На фоне таких результатов мы частично пересматриваем наши тактики. Если мы собирались в Орбите ставить несколько dark kitchen, то вместо этого мы открыли полноценный ресторан».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Крупные инициативы оценивать чаще, чем один раз в год сложно и не имеет смысла. Если говорить про небольшие инициативы, «докрутки», то, возвращаясь к природе нашего бизнеса, мы очень многое «допиливаем», меняем, улучшаем, и такого рода инициативы внедряются практически ежемесячно. Как правило, они связаны с продуктами, и их мы оцениваем раз в месяц, а некоторые – раз в квартал».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group

«Ежегодно. В 2021 году у нас стояло основной задачей развитие отношений с внешними клиентами в части управления ТРЦ. Однако местный рынок нуждается в наших консультационных услугах в части маркетинга, брокеража, исследования рынка, разработки digital-стратегии. Мы обнаружили, что основные наши потребители нуждаются в точечных услугах, которые мы оказываем, и в этом году наша стратегия реформируется, основным приоритетом станет оказание консультационных экспертных услуг в определенных отраслях. В 2020 году мы как компания TSPM в составе компании TS Development стали компанией по оказанию консультационных услуг на рынке. В сегменте ТРЦ стратегии очень долгосрочные, и основные цели не меняются годами.

Поскольку мы как TSPM существуем второй год, мы во многом работаем по принципам стартапа, для нас актуальна гибкость.

На 2022 год у нас стояла задача активной экспансии на зарубежные рынки, но в этом году мы понимаем, что эта экспансия будет не столь активной, мы больше сконцентрируемся на внутреннем рынке Казахстана. Мы обнаружили, что здесь многие компании нуждаются в наших консультационных услугах, и сюда мы перенаправляем наши усилия».

**Алексей Хегай**

TSPM.

«Жизненный цикл горнодобывающей компании не такой, как, например, в IT-сфере, поэтому мы больше ориентируемся на тенденцию десятилетий.

Мы оцениваем наши основные инициативы реже, чем раз в четыре года, однако каждый год мы пересматриваем наш план добычи и бюджет. Поскольку мы работаем в горнодобывающей отрасли, мы реже меняем наши основные инициативы, только в случае возникновения проблем. Дважды в год мы информируем персонал об инициативах. Я информирую свою команду о планах добычи, наших показателях в течение года и прогнозах».

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Мы раз в год пересматриваем основные инициативы. Также на год формируем миссии и задачи проектов. В течение года регулярно проводим сверку. Если что-то становится менее актуальным — опускаем в приоритете. О своих основных инициативах мы всегда информируем сотрудников честно и открыто, ведь это — один из основных принципов нашей компании. Для этого у нас существуют public talk — открытые общие встречи с топами компаний, ежемесячные дайджесты новостей, еженедельные статусы задач во внутренних каналах».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

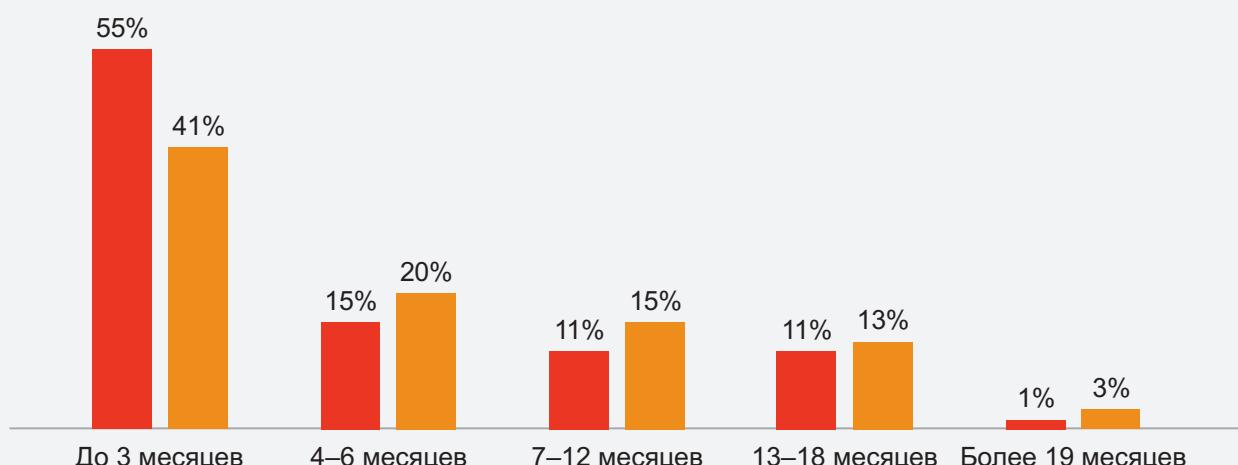
«Наши стратегические цели — увеличение доли рынка в офлайне, повышение уровня централизации, протестировать новые форматы и увеличить их долю, внутри выручки провести перераспределение от больших форматов к меньшим.

Это непростая задача, и мы хотим решить ее централизованно, чтобы не пришлось дробиться на разные компании. Если говорить об онлайне, мы планируем сохранить лидерство в e-grocery и стать сильным игроком в смежных категориях, мы активно работаем в этом направлении».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

**Время необходимое для:**

- Одобрения/дачи зеленого света крупным инициативам после того, как идея была предложена
- Выделения значительных ресурсов на новые инициативы



«Как правило, 3-6 месяцев – это долго. Мы как опытная компания понимаем, что тратить время на то, что не подкреплено ресурсами, можно и нужно, но принимать решения необходимо когда есть все. Мы все время в поисках того, что соответствует нашей бизнес-модели. Например, онлайн-продажи – это пока еще новое направление. Маркетплейсы, e-commerce, доставка – там много технологических новшеств. Через полгода может «стремльнуть» стартап, на который никто не обращал внимания. Надо к этому вопросу гибко подходить и мониторить все, на это тратить время, но принимать решения, когда из сотни что-то выбрал, и под него готовить ресурсы – это процесс отдельный».

#### **Раймбек Баталов**

Raimbek Group

«Нам требуется до трех месяцев. Мы пользуемся своим капиталом, нет необходимости кого-то привлекать, уговаривать, показывать бизнес-планы. У нас частная компания, и работать на нашем рынке проще без местного капитала».

#### **Юрий Негодюк**

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

«Мы регулярно запускаем новые продукты или улучшения в них. В первую очередь думаем о клиентском опыте и улучшениях для клиентов, а наши бизнес-показатели являются результатом. У нас нет фиксированных бюджетов, которые ограничивают запуск инноваций и улучшений. Например, мы хотим сделать 3 улучшения по Kaspi Gold, одобляем релиз, 3-4 месяца работаем, запускаем, подводим итог и снова ищем идеи для следующего релиза улучшений».

#### **Михаил Ломтадзе**

Kaspi.kz

«Flydubai очень оперативно одобряет новые инициативы и находит финансовые ресурсы для их внедрения. Решение о запуске рейсов в Израиль, например, было реализовано менее чем за месяц. Все зависит от того, насколько оперативно удастся договориться с властями».

#### **Марина Кузнечевская**

flydubai

«Я считаю, что мы достаточно гибкие, в срок до трех месяцев можем принимать важные решения. У нас такой бизнес, очень много тактических решений приходится принимать оперативно. На выделение ресурсов уходит примерно 4-6 месяцев, если потребуются переговоры с банкирами. Мы работаем по программам Даму в основном, и там один этап согласования может занимать до полугода. У нас бывали случаи, когда проект на старте, все подписано, люди собраны, а мы просто сидим ждем, чтобы банкиры открыли линию. Соответственно, на простоях тоже бывают убытки».

#### **Аскар Байтасов**

abr

«В настоящее время мы изучаем проект на юге Казахстана. Мы говорили, что зайдем в Алматы и зашли сюда с Капчагайским племпродуктором, крупнейшим в СНГ (160 млн шт. яйца). Инвестиции в этот проект составят около \$100 млн. В следующем году выходим на второй этап. Сейчас мы смотрим площадку под Алматинскую птицефабрику. В этот проект мы планируем инвестировать около \$300 млн. Потенциальная мощность фабрики составит 129 тысяч тонн. Начали стадию подготовки ТЭО, занимаемся выбором земельного участка. В два раза увеличиваем производственные мощности Усть-Каменогорской птицефабрики, планируем увеличить мощность Макинской птицефабрики. Большие планы по отраслям. Мы смотрим на зерновой трейдинг как на направление бизнеса, ищем в Шымкенте большую площадку для запуска колбасного производства. В этом сегменте доля импорта превышает 50%, и нашим компаниям трудно конкурировать в сфере колбасного производства: нет сильных игроков, которые знают маркетинг. Точно так же, как в других отраслях, мы смотрим на потребности страны, изучаем слабые места и пытаемся их закрыть. Мы будем развивать направление полуфабрикатов высокой степени готовности, полной готовности. Это абсолютно новое для нас направление, которое в мире растет двузначными цифрами, и если мы не зайдем сейчас, мы можем упустить этот рынок. Сейчас в этом сегменте вообще нет казахстанских игроков».

## Казахстан



«На 94% он представлен продукцией российских производителей, на 6% – компаниями из Беларуси, Украины и Польши. В основном это рынок B2B, в частности, заведений общепита. В сфере образования наш приоритет – среднее специальное образование, которое Казахстан фактически потерял. Новый мир требует навыков, а ключевой сегмент в наработке навыков – среднее специальное образование. Мы хотим восполнить пробел через развитие системы техникумов, сначала зайти в сектор сельского хозяйства, в сегмент колледжей. Планируем начать с Казахстана, а затем развивать систему среднего образования в Украине и США. На мой взгляд, наши идеи заинтересуют американский рынок. Кроме того, у нас уже есть казахстанский проект, который нацелился на американский рынок – Arbuз.kz. Так что мы активно изучаем американский рынок среднего специального образования, активно движемся в «цифре». Мы будем предлагать также цифровые продукты для агросектора, включая суперапп, который также таргетируем на внутренний и на внешние рынки. С готовым продуктом, возможно, мы выйдем уже в начале следующего года».

**Серик Толукпаев**  
группа компаний Aitas

«Обсуждение инвестиций в новые проекты происходит на ежеквартальной основе. Мы смотрим возможности и наши текущие проекты. Ищем синергии с существующим бизнесом. Приостановка проектов с низким потенциалом случается не часто, но тем не менее такое бывает. У нас четкий подход в этом вопросе. Каждый месяц я проверяю течение проекта – если полугодовой прогноз плохой и через 6 месяцев он подтверждается, то мы останавливаем и закрываем проект».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«За 2021 год после пандемии мы открыли примерно 8 новых заведений. В 2020 году новые рестораны мы открывали реже и меньше, вся проблема была в строителях. Их просто не было, был карантин, и многие стройки замерли, поэтому у нас все открытия сдвинулись на начало 2021 года.

Были случаи приостановки проектов с низким потенциалом, но там много факторов играет роль. Потенциал может быть хороший, но меняются условия вокруг – к примеру, сделали развязку или поменялись условия аренды. Мы сейчас приостановили проект в торговом центре Asia Park – поменялись владельцы, и Asia Park просто вымер, потому что стратегия у них оказалась неудачная, снизился поток людей. Поменялись внешние условия».

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

«Мы всегда стараемся выводить на рынок что-то новое и вкладываться в перспективные проекты. У меня была встреча с маркетологами наших фитнес-клубов, они замечают, что проекты наших конкурентов, коллег, других федераций в некотором роде копируют наши. Я считаю, что это здорово. Я даже рад, что так происходит, иногда даже имиджи (т.е. изображения) похожи, стилистика, смысл, меняется только логотип. Во-первых, это повторение не дает нам расслабиться и дает уверенность в том, что мы сделали правильный, нужный продукт, который востребован на рынке. Второй момент – мы понимаем, что аналогичный продукт есть на рынке, значит нам надо сделать своему кроткое усовершенствование. Но самый главный момент – третий. Из-за того, что за нами повторяют и пытаются догнать, упускают самое главное – шанс для нас придумывать новые продукты и выводить их на рынок. Чтобы до этого дойти, нужно проработать в индустрии 20 лет. Я буду и дальше придумывать новые продукты в каждом направлении – в фитнесе, в спорте, в массовом спорте, а другие будут догонять. Это стимулирует нас всех, соответственно, вместе мы двигаем индустрию дальше. Но не бывает так, что все задумки и проекты имеют право на жизнь. Некоторые с течением времени становятся неактуальны».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«Приостановка проектов с низким потенциалом у нас в основном случается, когда мы осознаем, что «попали». Такое редко бывает, потому что есть предпринимательский опыт.

Например, по стройке в 2021 году в работе 21 проект, из этого количества 7 вышли «по нулям» в связи с тем, что материалы подорожали и 2 в убытке. Это 10%, не так критично. Мы стремимся к марже в 30%, и это хороший показатель».

**Нұрсултан Жұмабек**  
hoffmann aluminium

«Организация инвестиций в новые проекты – два раза в год, но это зависит от суммы. Если говорить о 100 тысячах, то это будет 10 раз в год, если говорить о 2-3-5 миллионах, то может быть раз в 3 года».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Организация инвестиций в новые проекты происходит постоянно. В головной компании мы за год запустили много разных инициатив, проектов, в том числе и для курьеров. В Казахстане мы действуем по плану головного офиса, поэтому минимум один раз в год запускается инициатива».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Вывод инвестиций из бизнеса происходит раз в четыре года или реже. Мы постоянно реинвестируем как мажоритарный владелец, я даже дивиденды изымаю не каждый год, так как у меня нет каких-то больших неудовлетворенных материальных потребностей. А реинвестирование позволяет расти быстрее и меньше зависеть от внешнего финансирования».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Мы перераспределяем инвестиции внутри страны и наших проектов. В Казахстане таких компаний немного, которые не выводят деньги из страны, а наоборот инвестируют в национальные проекты».

**Максим Мельник**  
Satu.kz



«Сегодня скорость изменений выросла в разы, и мы меняем стратегию как минимум дважды в год. Пилотов много. Так, мы запустили онлайн и сейчас ищем ответы на вопрос, будут ли дарксторы наши или доставка будет развиваться из магазинов непосредственно. Проекты с низким потенциалом приостанавливаем три раза в год или чаще. Мы гибкая компания, и, если очевидно, что проект не оправдал себя, мы оперативно его сворачиваем.

Инвестирование в перспективные проекты – если речь идет о проектах с инвестициями до \$1 млн, мы все делаем очень оперативно. Внедрив современную выкладку мясной продукции, например, мы значительно увеличили продажи и в день открытия в Ташкенте продали 4 тонны. Эта подача требует совершенно другого, чем прежде, обучения персонала, другой выкладки, этот проект по всей компании обошелся нам примерно в \$1 млн в год. Мясо в Узбекистане более премиальный продукт, чем в Казахстане, и такое увеличение продаж показательно.

Расширение высокопроизводительных малых предприятий производится раз в год. У нас есть своя торговая марка, и если мы видим, что продажи чая под нашей торговой маркой идут не так активно, как хотелось бы, мы доинвестируем, чтобы чай продавался не только в нашей сети. До пандемии целью запуска частной марки было получить value for money, сейчас – лучшая цена. Сначала из-за пандемии, а теперь и вследствие влияния результатов военного конфликта между Россией и Украиной люди переключились на сегмент ниже и понятно, что не от хорошей жизни».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

## Изменение инвестиционного климата в Казахстане за 2021 год



«Инвестиционный климат в Казахстане ухудшился. Мой ответ касается только 2020 года, когда, несмотря на заявления с высоких трибун, роль государства увеличивалась, государственные компании старались создавать новые дочерние компании, заходить в сектора, где и так частный сектор присутствует. В прошлом году лично участвовал на переговорах с зарубежной компанией по совместной работе и инвестированию, но они решили работать с одной из дочерних компаний государственного фонда».

**Алмас Кудайберген**

Centrasia Group

«Я считаю, что инвестиционный климат остался на прежнем уровне. Причина не в том, что государство не способствовало улучшению, в целом инвестиционный фонд в мире напряженный».

**Илья Мартыненко**

Аврора Холдинг

«Инвестклимат остался на прежнем уровне, не произошло качественных изменений, способствующих увеличению доверия инвесторов политической и правовой системам государства».

**Ерем Арутюнян**

Mechta.kz

«Инвестиционный климат ухудшился. По крайней мере, на моем примере – те партнеры, которые хотели зайти в Казахстан, не зашли».

**Валихан Тен**

World Class Almaty

«Инвестиционный климат ухудшился за 2021 год. Люди активно инвестируют, не очень хорошо понимая, что такое инвестиции и что на что влияет».

**Марина Кузнечевская**

flydubai

«Я бы сказал, сместился фокус инвесторов в сектора экономики, которые раньше не были интересны инвесторам. Можно сказать, что пара IPO, которые провели Kaspi и Freedom, могли немножко повлиять на восприятие глобального инвестсообщества. Хотя это не только за прошедший год, а чуть больше, но ажиотаж в большей степени пришелся на 2021 год. Поэтому можно сказать, что инвестиционный климат улучшился в «недобывающих» секторах экономики. Ведь у нас традиционно инвестиции привлекаются в добывающие сектора, а в этих секторах большого изменения нет, наверное, даже наоборот – произошло ухудшение. Но это не та сфера, в которой у меня есть много опыта и экспертизы, а вот новые сферы, связанные с цифровизацией и технологическими компаниями – здесь есть интерес и опыт. Мы видим, как сюда приезжают и смотрят на местные технологические компании внешние игроки. Наверное, им не столько интересен Казахстан как рынок, так как он маленький с точки зрения количества потребителей, а есть интерес в целом к региону. Казахстан как наиболее развитый рынок Центральной Азии привлекает интерес в первую очередь, отсюда начинается изучение региона и поиск перспективных талантов».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Ухудшился. Мы говорили о том, что у банков высокая ликвидность, вкладывать банкам некуда. Банковская сфера всегда была высокомаржинальной, и это был огромный доход, который формировался на стороне банков. Я сейчас говорю не про внешние, а про внутренние инвестиции. Из-за системы кредитования, которая годами душила зрелых предпринимателей, они уже не хотят рисковать, а молодежь, которая готова рисковать, не в состоянии противопоставить займам и тем ставкам кредитования, которые действуют сейчас, залоговые средства, которые запрашиваются у банков. Соответственно, пыл людей, которые готовы рисковать и у которых есть определенные компетенции и опыт, сильно охладел в последние десятилетия работы с банками. И 2021 год, который показал, что вирус может погубить порядка 60% бизнеса, еще хуже повлиял на решение предпринимателей в части взятия на себя рисков по открытию новых предприятий.

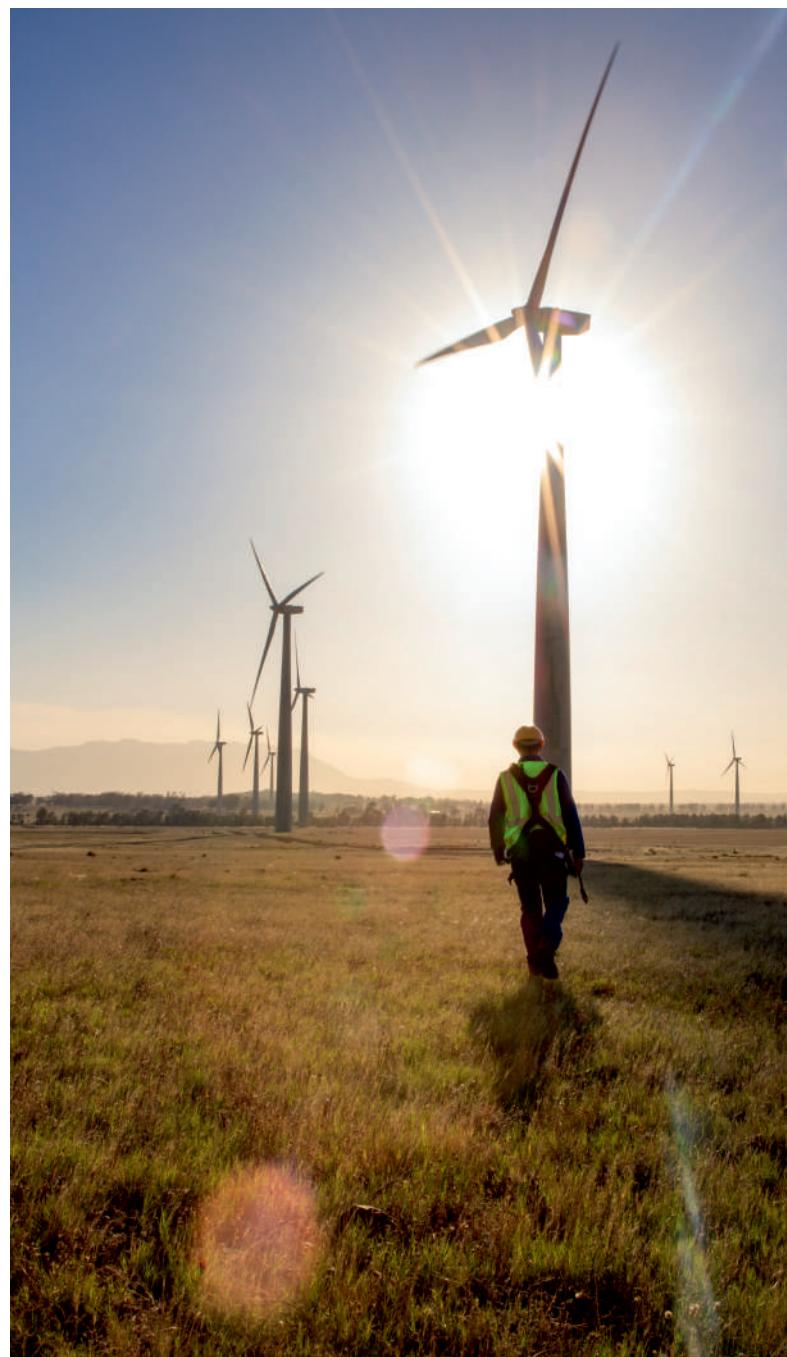
Молодежь пытается открывать стартапы, но мы говорим об инвестициях как об определенном секторе, и здесь все сложно. Деньги перераспределяются, никто не готов вкладывать, особенно крупные суммы в высокорисковые и капиталоемкие проекты.

В свете январских событий многие опасаются инвестировать в Казахстан, но крупные международные компании, видя страны, в которых происходят перемены, начинают усиленно туда инвестировать, потому что вхождение на рынок в период высокого риска со временем может дать высокий эффект».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Инвестиционный климат в 2021 году улучшился за счет бизнеса, за счет Kaspi и банков, которые пришли в Казахстан. Мы задумались об IPO, мы верим, что компания может расти здесь, и люди могут покупать ее бумаги. Возможно, в этом сыграла свою роль преемственность власти, и если бы этого не произошло, все было бы не так хорошо».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



«Я думаю, что инвестиционный климат только улучшился. Я сужу по тому, сколько компаний приходит либо интересуется нашим рынком. Сравнивать с 2020 годом не совсем, наверное, правильно, потому что это был год неопределенности и разгар пандемии, но 2021 год точно стал намного лучше с точки зрения появления новых проектов».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Вышло предложение инвестиционного контракта нового типа, привлекательного для инвестирования, так что здесь видны улучшения. Он даже лучше, чем тот инвестиционный контракт, который у нас был, так что ситуация вполне обнадеживающая».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

# Экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG)



Экологическое, социальное и корпоративное управление стремительно набирает силу во всем мире. Одной из важных целей повестки устойчивого развития является декарбонизация. 26-я Конференция ООН по вопросам изменения климата в Глазго (COP26) дала импульс для принятия обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам во всем мире. На сегодняшний день достижение чистого нуля, когда компании сокращают свои выбросы парниковых газов до нуля и устраняют оставшиеся неизбежные выбросы, будет достаточно трудным для некоторых отраслей. По результатам нашего исследования почти четверть респондентов приняла эти обязательства, как в мире, так и в Казахстане.

Тема

## Обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам



«Текущая программа Schneider Sustainability Impact (Климат, Ресурсы, Доверие, Равенство, Поколения и Местные сообщества) охватывает 2021-2025 годы и является 6-й с 2005 года, когда мы выпустили первый барометр устойчивого развития. Мы также обязуемся сократить выбросы наших поставщиков и клиентов на 40% к 2030 году и намерены стать углеродно-нейтральными к 2040 году. Это означает, что в 2040 году вся продукция Schneider будет углеродно-нейтральной».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«Мы не принимали обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам, но планируем сделать это. У себя в компании мы обозначаем приоритеты на следующий год. В 2022 году институциональным приоритетом будет человеческий капитал, а бизнес-приоритетом – supply chain management. В 2023 году приоритетным направлением будет экология, и на протяжении всего следующего года мы будем готовиться к рывку в этом направлении. Мы бы хотели стать первой компанией в агросекторе, которая сможет выйти в углеродную нейтральность. Мы бы хотели найти растительный белок, который мог бы в полной мере заменить животный белок, в начале следующего года мы начнем работу над этим проектом. Результаты этой работы напрямую повлияют на декарбонизацию, потому что основные источники выбросов, помимо добычи полезных ископаемых, это сельское хозяйство, в частности, животноводство. 50% выбросов генерирует выращивание крупного рогатого скота, в оставшихся 50% присутствует доля птицеводства, хотя она и невелика. Переход от потребления красного мяса к потреблению белого мяса в четыре раза снижает объем выбросов, а переход на растительный белок еще больше поможет сократить объемы выбросов. Источником растительного белка может быть горох, соя, а по ценностным свойствам при нынешнем уровне развития технологий и производства растительный белок способен практически полностью заменить животный. Над этим мы будем работать, и в 2023 или 2024 году мы хотели бы выводить на рынок продукты на основе растительного белка, заменителей мяса. Вопрос в потребительских предпочтениях и работе маркетинга, потому что потребление мяса – в нашей культуре».

**Серик Толукпаев**  
группа компаний Aitas

«Для меня вопрос декарбонизации больше не ритуальный. Можно «пиарить» и говорить об этом, может, нужно это внедрять, но ключевой вопрос в том, что это должно быть идеально, этим необходимо проникаться. Если я иду в душ и мою голову, то я выключаю воду, какой смысл ее тратить? Дети у меня делают то же самое. Мы прекрасно понимаем, что наша любимая Алма-Ата в части экологии напрямую относится к декарбонизации, потому что все три ключевых источника аллергии и всех болезней, которыми страдаем мы, наши родные и близкие – это в первую очередь вопрос экологии. Экология и декарбонизация – это бюджеты. Я считаю, что мы все должны этими вопросами заниматься в рамках своих возможностей. Мы в компании у себя это делаем. Используем упаковку TetraPak, хотя тренд уже давно идет на ПЭТ, но я считаю ПЭТ не очень хорошим, мягко говоря. А TetraPak – это упаковка, которую можно переработать. Технологии многие уже есть. У нас идет курс на декарбонизацию, но мы сильно об этом не кричим, а делаем в рамках своих возможностей и бюджета. Научно обоснованной цели нет, потому что есть две гипотезы. Стопроцентно научно доказанной теории я не встречал. Есть вопрос цикличности нашей природы с точки зрения изменения климата, и мы сейчас в определенном цикле, когда температура повышается, этот период надо рассматривать как миллионы лет, а не 10-15 тысяч лет, по которым у нас идет какая-то статистика».

То, что народ земного шара и все государства варварски подходят к планете с точки зрения ее загрязнения, это очевидная вещь. Не нужна никакая теория, если ты здравый человек. Теория – это глаза и чувства».

**Раймек Баталов**  
Raimbek Group

«Глобально Citi принял на себя обязательство профинансировать проекты, направленные на устойчивое развитие на сумму 1 трлн долларов США до 2030 года. Также в 2021 году Citi объявил об обязательстве сократить до нуля выбросы парниковых газов к 2050 году, включая цель достигнуть к 2030 году нулевых выбросов парниковых газов, связанных со своей операционной деятельностью. Обязательство Citi включает также цели по финансированию сокращения выбросов для углеродоемких секторов, которые также имеют возможности перехода к низкоуглеродному режиму, включая промежуточные цели по выбросам на 2030 год для наших портфелей «Энергетика» и «Электроэнергетика».

Хотелось бы также отметить, что в апреле 2021 года Citi стал одним из учредителей Финансового альянса Глазго. Работа альянса ведется под руководством Марка Карни, специального посланника ООН по вопросам деятельности, связанной с изменением климата. Что касается Казахстана, здесь идет большая работа по повышению осведомленности среди наших клиентов, и мы с радостью делимся нашей экспертизой. На каждой встрече с клиентом, когда мы обсуждаем планы, стоит вопрос об ESG».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Санофи внедрила систему управления, которая предназначена для защиты здоровья и безопасности каждого сотрудника и ограничивает воздействие компании на окружающую среду (HSE). Санофи работает над тем, чтобы свести к минимуму последствия своей деятельности для нашей планеты через принятую программу экологической устойчивости. Наши глобальные обязательства включают в себя достижение углеродной нейтральности к 2030 году за счет снижения использования газа и топлива, электричества и обогрева. У нашей компании в Казахстане отсутствуют производственные площадки. В Санофи в Казахстане мы оптимизировали пробег лизинговых автомобилей за счет гибридного формата работы. Дополнительно мы провели тренинги для сотрудников по экологичному использованию автомобильного транспорта».

**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан



«Glovo получил статус первой компании отрасли с нулевым балансом выбросов углерода. Для достижения углеродной нейтральности компания Glovo снизила использование неэкологичной упаковки и количество пищевых отходов. Это привело к значительному сокращению выбросов в атмосферу. Помимо этого, сервис постепенно переходит на электрические транспортные средства, процент которых в парке компании уже увеличился на 2,24% с 2020 по 2021 год.

В планах Glovo до 2030 года:

- создание парка экологических транспортных средств для курьеров, более 67% которого составят транспортные средства без двигателя внутреннего сгорания. Сегодня этот показатель выполнен на 40% в Кыргызстане, Италии, Украине, Казахстане и Испании;
- обеспечение 100% возобновляемой электроэнергии для собственных нужд (включая варочные цеха, офисы, микроцентры по обработке заказов и т.д.);
- объединение 30% заказов для сокращения расстояния, которое преодолевают курьеры;
- выполнение 10% заказов из излишков продуктов питания. Это позволит решить проблему пищевых отходов.

Для примера: только в 2021 году удалось сохранить и перераспределить более 300 тысяч кг продуктов питания.

В основе постановки цели по декарбонизации лежат научно обоснованные целевые показатели по сокращению выбросов углекислого газа в рамках обязательств по усилению мер в борьбе с изменением климата. Эти показатели были одобрены международной Инициативой научно обоснованных целевых показателей (Science Based Targets initiative, SBTi) как соответствующие уровням, необходимым для достижения целей Парижского соглашения.

В Парижском соглашении изложен ответ на вопрос, как удержать повышение глобальной температуры на уровне ниже 1,5°C. Для этого глобальные выбросы углерода должны достичь нулевого уровня к 2050 году. При этом ученые акцентируют внимание человечества на том, что для достижения нулевого уровня выбросов к 2050 году нам придется вдвое сократить глобальные выбросы в период с 2020 по 2030 год.

В 2019 году компания приняла обязательство о нейтрализации 100% углеродосодержащих выбросов в своей деятельности и пришла к цели всего за два года».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Мы внедрили повестку ESG, разрабатываем политики в этой области. Поскольку компания планировала выходить на биржу, мы хотели, чтобы работа по ESG велась на системном уровне, но обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам наша компания пока не принимала. В ближайшее время не уверен, что это экономически оправдано и своевременно для рынка Центральной Азии, но мы хотим быть первыми кто извлечет из этого пользу как для наших покупателей и сотрудников, так и через премию при выпуске ценных бумаг».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы стараемся максимально снизить влияние на природу. Например, отказались от раздачи пластмассовых бутылочек членам клуба, перешли на обеспечение внутренней фильтрации воды для питья. Наша компания не имеет формальной политики с целями устойчивого развития, но по факту мы делаем многое, чтобы не только делать людей здоровыми и красивыми, но и минимизировать вред, который может наносить наша деятельность, в том числе и потребление электроэнергии и воды».

**Валихан Тен**  
World Class Almaty

«ESG есть в повестке у группы компаний Veon, в которую мы входим. На уровне Казахстана мы провели ряд встреч, на которых обсуждаем, как мы можем принять участие в стимулировании выработки или прямом закупе «зеленой» энергии. Сегодня, к сожалению, в Казахстане нет возможности выбрать, у какого поставщика покупать – с карбоновым следом или у «зеленого», все приобретается в «смешанном» виде. Для того, чтобы снизить влияние уже сейчас, мы настраиваем умное энергопотребление на базовых станциях связи с помощью специального программного обеспечения. Оно отслеживает уровень нагрузки на сеть, и если он низкий (например, в ночное время), то часть передатчиков переходит на работу на пониженной мощности, расходуя меньше электроэнергии».

**Евгений Настрадин**  
Beeline Казахстан

«Наша компания еще не приняла обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам, но мы работаем над этим. Мы начали переводить транспорт с дизеля на газ. Сейчас мы глубоко задумались о переходе на водород и электричество, ведем переговоры об организации водородных установок на наших нефтесервисных предприятиях и уже устанавливаем электrozаправочные станции».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«Мы работаем над принятием обязательства по углеродной нейтральности. У нас пока нет политики в этой области, но есть отдельные инициативы, которые касаются в основном наших сервисов доставки – Chocofood, «Рядом» и «Ракета». Мы ожидаем существенного роста доставок в ближайшие 5-7 лет. По всему Казахстану должно быть 4-5 млн доставок в день, эти доставки осуществляют огромная армия курьеров, они проезжают большие расстояния и сжигают огромное количество топлива, и нам бы хотелось, чтобы там, где это возможно, они перемещались на электромобиле или другом экотранспорте. Второй аспект, который больше касается проектов «Рядом» и Chocofood, связан с использованием пластика. Пакеты, одноразовые приборы, контейнеры загрязняют окружающую среду. Chocofood перешел на пакеты из кукурузного крахмала – он разлагается за 6-9 месяцев полностью и превращается в удобрение. «Рядом» рассуждает о многоразовых сумках для доставки вместо пакетов – решения пока нет. Что-то для «показухи» делать не будет – только то, что действительно работает и действительно помогает сохранять наш мир в чистоте».

**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding

«Наша компания не принимала обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам. У нас внедрен раздельный сбор мусора, в остальном для нашей компании в силу специфики деятельности это обязательство не совсем актуально. Наша компания не производит значительных выбросов парниковых газов».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Официально такое обязательство мы еще не приняли, но мы активно изучаем этот вопрос. У нас достаточно экологичное производство, у нас не используются печи, а более углеродно-нейтральный химический процесс».

**Марат Сейткулов**

Caravan Resources

«Группа Orano, включая КАТКО, взяла на себя обязательство и определила свою дорожную карту по сокращению выбросов к 2025 году, но обязательств по углеродной нейтральности или нулевому уровню выбросов нет».

**Джерард Фриес**

КАТКО

«Наша компания приняла обязательства по углеродной нейтральности, поэтому Fly Dubai закупила модели самолетов, которые производят меньше выбросов. Обязательства по нулевым выбросам мы тоже приняли».

**Марина Кузнечевская**

flydubai

«Сейчас это называют стандарт ESG. На самом деле мы за пару лет до этого начали пересмотр внутренних процессов с точки зрения экологии, но как обязательства пока не приняли. Пока мы предпринимаем условные действия внутри тактическими методами, но стратегии большой нет».

**Аскар Байтасов**

abr

«Компания пока не приняла обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам, но работает над этим. Wolt – относительно молодая компания, нам всего шесть лет, и пока в приоритете было решение других вопросов. Теперь, после того как компаниию приобрел Doordash, многое будет зависеть от позиции американской компании. К тому же в нашем случае применительно к Казахстану о нулевых выбросах трудно говорить, поскольку большинство наших курьеров, особенно зимой в Нур-Султане и других городах Северного и Центрального Казахстана перемещается на машинах. Там нет альтернативы автомобилю».

**Алибек Есов**

Wolt

«Мы не принимали таких обязательств, поскольку фактически ничего не производим, и наш углеродный след не является результатом производства. У нас есть внутренние проекты, которые снижают углеродный след. Это проект по сбору алюминиевой и пластиковой тары; достаточно давно внедрен проект по сбору тары у арендаторов (некомпозитного пластика, картона – всего, что подлежит переработке)».

**Алексей Хегай**

TSPM.



## Тема

### Факторы, лежащие в основе обязательств компаний по углеродной нейтральности и/или нулевым выбросам

Для половины респондентов в Казахстане главными для принятия обязательств по декарбонизации являются такие факторы как снижение рисков изменения климата, удовлетворение требований инвесторов и соответствие требованиям межправительственных организаций. Интересно отметить, что наибольший разрыв между Казахстаном и миром наблюдается по таким позициям как соответствие ожиданиям клиентов (только 25% CEO Казахстана отметили это как важный фактор, тогда как 63% CEO в мире отметили, что это один из ключевых драйверов в принятии решения по принятию обязательств по декарбонизации) и привлечение и удержание сотрудников (Казахстан - 18%, мир - 49%). По мнению респондентов, такая разница обусловлена тем, что уровень осознанного потребления в западных странах выше, чем в странах СНГ. Тем не менее это активно растущий тренд не только во всем мире, но и в Казахстане. Локальные предприниматели применяют меры для снижения рисков изменения климата путем модернизации предприятий, перехода к более экологичным решениям для производств и внедрения устойчивого развития в свою корпоративную культуру.



«Привлечение, удержание сотрудников не имеет существенного влияния, поскольку приходится их заново обучать, и этим сложно управлять. Удовлетворение требований инвесторов – я бы сказал, это очень важно. Удовлетворение ожиданий клиентов – несущественно. Выполнять требования правительства – очень важно, потому что требуется рост отрасли, сегодня это проблема. Снижение рисков, связанных с изменением климата – незначительное влияние. Внедрение инноваций в продуктах/услугах – это очень важно, поскольку благодаря этому мы меняем сами продукты. Не отставать от конкурентов – на уровне группы это очень важно, потому что мы конкурируем с промышленными компаниями, у нас есть обязательства, и мы должны их выполнять».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Наши цели по устойчивому развитию основаны на глобальных ЦУР ООН (Цели в области устойчивого развития ООН включают в себя 17 ключевых направлений, реализация которых может потенциально привести страну к устойчивому развитию всех основных сфер жизни и решению глобальных проблем, касающихся каждого человека в этом мире), среди которых значится забота о людях и равные возможности для всех поколений без гендерных отличий. Равные возможности, развитие, принципы доверия являются тремя из шести долгосрочных обязательств нашей компании.

Соответствие международным и государственным целям – важный индикатор, показывающий лучшие практики в отрасли, государстве и мире. Сверяясь с ними, можно понять, где находится компания и над чем стоит работать более активно».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«Соответствие государственным и/или межправительственным целям – это важный фактор, и в рамках 5 лет он повлияет на обязательства по углеродной нейтральности, потому что экологическая программа уже принята. Мы сейчас проектируем разные фильтры, чтобы по выбросам соответствовать требованиям. В производстве мы используем природный газ, по электричеству – мы конечные потребители, а как оно выработано на ГРЭС, ТЭЦ, мы еще не разбирались. Правительство задумалось об атомной электростанции, и если эти нововведения будут внедрены, все будут подстраиваться. Мы начали первый этап модернизации предприятия и скоро его закончим, второй этап хотим начать с мая с учетом углеродной нейтральности и нулевых выбросов.

Соответствие уровню обязательств конкурентов пока не самый важный фактор. Я пока с ними это не обсуждал. Мне кажется, у нас в стране, как всегда, не очень близко к сердцу это принимают. Как только начнут применять жесткие методы регулирования, тогда все начнут задумываться и реагировать. Экологический кодекс уже принят, если выбросов много, то проектно-сметную документацию уже не сможешь провести, каждый должен соответствовать требованиям».

#### **Нурсултан Жумабек**

hoffmann aluminium

«90% представителей миллениалов и поколения Z отдают предпочтение компаниям, которые используют практики устойчивого развития и предпринимают действия по борьбе с экологическими и социальными проблемами. Мы в свою очередь так же заинтересованы в привлечении и удержании людей, которые разделяют наши ценности. Инвестируя в устойчивое развитие и делая его приоритетом своей бизнес-стратегии и корпоративной культуры, компании вдохновляют сотрудников. В 2021 году Санофи третий год подряд становится лучшим работодателем в Казахстане и России в глобальной сертификации «Top Employer»..».

#### **Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Такие факторы как соответствие ожиданиям клиентов, удовлетворение требований инвесторов, соответствие государственным и международным целям, соответствие уровню обязательств конкурентов в значительной степени важны для принятия нашей компанией решения по углеродной нейтральности и нулевым выбросам. В спинках кресел самолетов Fly Dubai, например, нет карманов для журналов – таким образом в компании пытаются сократить потребление бумаги».

#### **Марина Кузнечевская**

flydubai

«Запрос от потребителей уже есть, но мы тестировали технологии, вводили сбор на переработку упаковки и поняли, что только около 2% нашего гостевого потока пользуется этой услугой. Люди говорят об этом очень много, но никто не готов этим физически пользоваться. У нас в приложении есть функция: при следующем заказе на доставку вы можете отдать всю предыдущую упаковку курьеру. У нас в ресторанах везде есть корзины для сбора и последующей утилизации упаковки. Мы планировали сделать закуп эко-автомобилей, но ограничения из-за ковида не дали нам этого сделать, и мы перенесли эту инициативу на 2023-й. Мы будем использовать гибридную модель в отношении логистики – mixed-use. Будем использовать электрические велосипеды, электрические мопеды весной и летом, а зимой переходить на автомобили. План такой, надеюсь, в этот раз ничего не сдвинется».

#### **Аскар Байтасов**

abr

«Надо понимать, что переход к углеродной нейтральности требует очень больших затрат. Мы должны выбирать: либо мы минимизируем затраты и делаем продовольствие более доступным для наших покупателей, либо вкладываемся в углеродную нейтральность. Для нас очевидно, что обеспечить людей всем необходимым – в текущей ситуации более приоритетная задача. Углеродная нейтральность остается приоритетом на будущее. Для сотрудников нового поколения принятие компанией обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам – важный фактор. Мы смотрим на более развитые в этом отношении страны – страны Европы, и понимаем, что этот фактор влияет на привлечение и удержание сотрудников, хотя пока в незначительной степени.

Принятие обязательства по углеродной нейтральности и нулевым выбросам – важный фактор с точки зрения стимулирования инноваций в продуктах и услугах. Мы получаем возможность привлекать более профессиональные кадры и таланты, которые впоследствии разработают и предложат рынку инновационные продукты».

#### **Азамат Османов**

Magnum Cash & Carry



Согласно результатам нашего опроса, большинство компаний не делало независимой оценки и верификации выбросов парниковых газов, которые производит бизнес (напр., SBTi – Валидационная комиссия Инициативы по научно обоснованным целевым показателям). Более того, большинство компаний, принимающих обязательства по декарбонизации, еще не formalизовали свои обязательства. Однако несмотря на то, что на текущий момент бизнес еще не сформировал серьезных целей по декарбонизации (включая сроки достижения значительных показателей улучшения), мы отметили тот факт, что многие готовы на это пойти, но для этого необходим системный подход и со стороны государства, так как декарбонизация во многом зависит от наличия зеленой электроэнергии.

«В декабре прошлого года организация SBTi одобрила нашу стратегию декарбонизации. Эта стратегия соответствует Парижскому соглашению о сдерживании повышения средней глобальной температуры на уровне ниже 1,5°C.

Мы верим в позитивный вклад совместными усилиями. Эта методология поддерживается Глобальным договором ООН, Всемирным фондом дикой природы, Институтом мировых ресурсов и Проектом раскрытия информации об углероде (CDP) и обеспечивает надежность и прозрачность наших планов по переходу к нулевому выбросу углерода.

Какова наша стратегия? Увеличить ежегодное потребление возобновляемой электроэнергии с 7% в 2020 году до 100% в 2030 году. Эта цель охватывает энергоснабжение МФЦ, кухонных помещений, офисов и курьерских центров. Сократить выбросы парниковых газов по всей цепочке на 42,12% к 2030 году (с 2020 года в качестве отправной точки). Эта цель охватывает косвенные выбросы CO<sub>2</sub>, связанные с парком транспортных средств курьеров, упаковочными отходами, образующимися у партнеров и пищевыми отходами, возникающими у партнеров и в результате нашей деятельности.

Как мы определили эти цели? Цели были определены на основе различных предположений относительно роста (количество заказов/километров, пройденных курьерами), а также путем установления операционных целей с точки зрения эволюции распределения транспортных средств в автопарке, комплектации, процентной доли партнеров, использующих экоупаковку и количества переданной на благотворительность пищи. Все предположения были внутренне согласованы и учитывали технологическую зрелость и регулирование в наших различных географических регионах.

Траектория не высечена на камне, и мы сможем корректировать ее каждый год, до тех пор, пока к 2030 году мы не придем к абсолютному сокращению нашего углеродного следа на 42%».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан



## Тема

### Причины непринятия обязательств по углеродной нейтральности или нулевым выбросам

В качестве основной причины непринятия обязательств по углеродной нейтральности или нулевым выбросам большинство компаний указало утверждение о том, что они не производят значительного количества выбросов парниковых газов - 57% в Казахстане и в мире. Это единственная причина из предложенных, которую одинаково часто называли и локальные, и глобальные руководители. Неуверенность в том, что компании в целом смогут выполнять эти обязательства составляет 24% в мире и всего 7% в Казахстане. В то же время затруднились ответить на этот вопрос 27% казахстанских предпринимателей и 13% глобальных.

Более половины CEO в мире (52%) выражает уверенность в том, что в отраслях, в которых они работают, еще нет разработанных подходов для принятия обязательств по декарбонизации, в то время как в Казахстане всего 20% руководителей считают так же. Стоить отметить, что 23% казахстанских руководителей затруднились ответить на вопрос о наличии разработанных подходов. Вероятно, вопросы декарбонизации еще не достигли высоких пределов значимости для представителей частного бизнеса в Казахстане. Это тема стоит на повестке, но не является главным фокусом на данный момент ввиду других приоритетов, связанных с потрясениями последних двух лет.



«Внешние заинтересованные стороны моей компании не сильно обеспокоены изменением климата – это немного неправильное утверждение. Клиенты, как ни странно, стали на это обращать внимание. Крайне редко, но получаем запросы: «В какой посуде вы делаете доставку?». Это, конечно, мизерно, из тысячи один человек, но сигнал уже появился. Это говорит о том, что это стало волновать людей».

**Юрий Негодюк**

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



«В отрасли моей компании нет разработанного подхода к декарбонизации, я не уверен, что для IT-компаний кто-то разрабатывает подобные подходы, в связи с тем, что ограничен сам выброс. Внутренние заинтересованные стороны нашей компании не сильно обеспокоены изменением климата. Мы не добывающая компания, и выбросов делаем минимально».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«В отрасли моей компании нет разработанного подхода к декарбонизации – это верно. Для ТРЦ не разработаны стандарты как таковые. Есть стандарты российские, у нас есть разработанные, но еще не утвержденные правила оценки ТРЦ, но они не признаны официально, соответственно, это просто документ, который живет своей жизнью.

Внутренние заинтересованные стороны, например, сотрудники, члены правления, владельцы, не сильно обеспокоены изменением климата – это не точно. У нас есть внутренние экологические проекты, в офисе осуществляется раздельный сбор отходов – бумаги, пластика, стекла, есть раздельный сбор твердых и органических отходов. Это все есть, и это на уровне стремления сотрудников внести свой вклад в реализацию экологических инициатив.

Мы рассматривали несколько возможностей использования зеленых видов энергии, в частности, установку солнечных батарей, но для нас это сложный вопрос. Электроэнергия по большей части оплачивается арендаторами, и если будут инвестиционные затраты на солнечные батареи, они должны окупаться, и они лягут на плечи арендаторов. В условиях, когда МСБ в течение двух лет фактически убивали, возлагать такие затраты на плечи арендаторов не совсем гуманно. Тем не менее мы рассматриваем такие возможности.

Наш проект по модернизации системы теплохладоснабжения позволил нам сэкономить воду и электроэнергию. Это не совсем зеленые технологии, но уменьшение потребления ресурсов. Полный переход на зеленые технологии сейчас невозможен в том числе и потому, что Dostyk Plaza был построен в то время, когда такие технологии не пользовались популярностью в Казахстане. Постепенно, по мере модернизации инженерных систем мы будем переходить на такие технологии. Мы коммерческая компания, и на текущий момент у нас в этой сфере не было проектов, которые могли бы себя окупить».

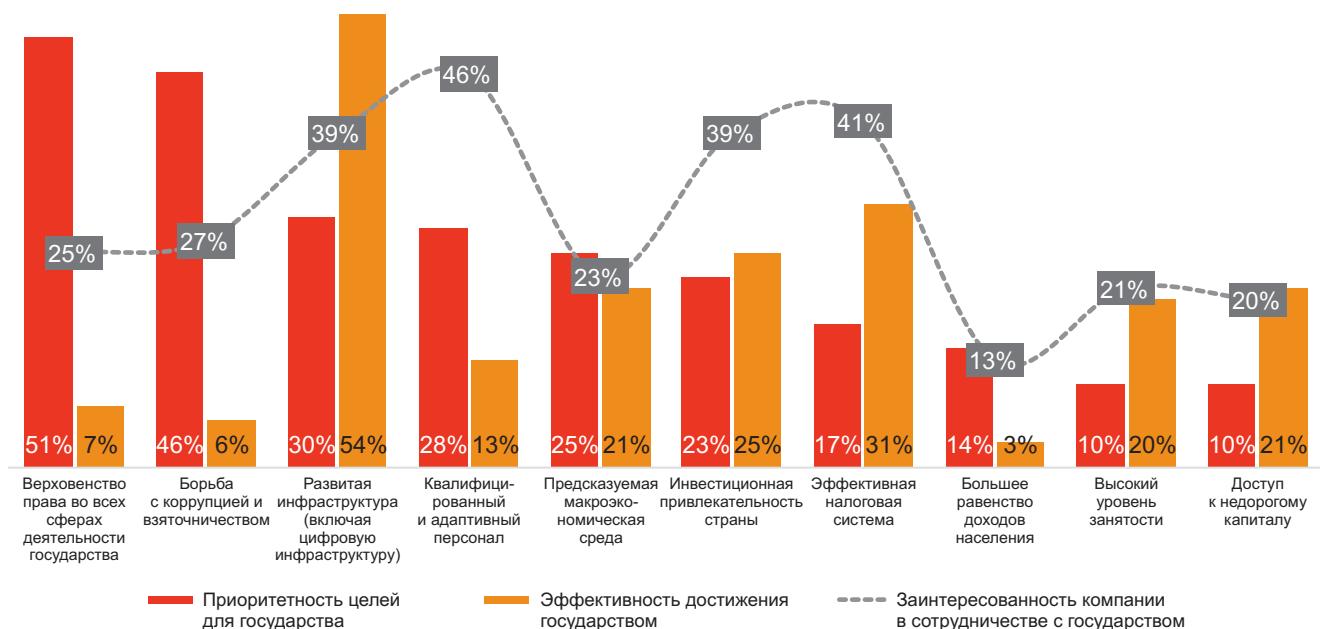
**Алексей Хегай**  
TSPM.



# Взаимодействие с государством

Тема

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



Цель	2019	2020	2021	2022
Верховенство права во всех сферах деятельности государства	57%	49%	44%	51%
	12%	12%	9%	7%
	27%	22%	27%	25%
Борьба с коррупцией и взяточничеством	57%	60%	61%	46%
	12%	11%	10%	6%
	25%	29%	43%	27%
Развитая инфраструктура (включая цифровую инфраструктуру)	25%	19%	45%	30%
	35%	31%	23%	54%
	33%	34%	51%	39%
Квалифицированный и адаптивный персонал	34%	26%	25%	28%
	15%	14%	12%	13%
	46%	53%	27%	46%
Предсказуемая макроэкономическая среда	43%	43%	23%	25%
	21%	28%	27%	23%
	31%	24%	24%	23%
Инвестиционная привлекательность страны	49%	46%	32%	23%
	28%	25%	25%	39%
	51%	53%	46%	39%
Эффективная налоговая система	12%	18%	25%	17%
	52%	42%	33%	31%
	27%	24%	36%	41%
Большое равенство доходов населения	0%*	0%*	10% 3% 7%	14% 3% 13%
Высокий уровень занятости	0%*	0%*	6% 19% 20%	10% 20% 21%
Доступ к недорогому капиталу	19%	12%	9%	10%
	15%	19%	30%	21%
	24%	19%	20%	20%

■ Приоритетность целей для государства ■ Эффективность достижения государством ■ Заинтересованность компаний в сотрудничестве с государством

\* в 2019 и 2020 годах «большее равенство доходов населения» и «высокий уровень занятости» не были представлены в списке целей.

«За последние два года казахстанский рынок труда из-за социально-экономических изменений и мировой пандемии коронавируса претерпел достаточно большие изменения.

Ранее активность соискателей и работодателей была относительно синхронизирована. Со второй половины 2020 года ситуация на рынке труда изменилась: теперь работодатели и соискатели находятся в противофазе — запрос и потребность в людях со стороны работодателей выше, чем наличие кадров на соискательском рынке. Определяющее влияние на казахстанский рынок труда в 2022 году будут оказывать нехватка персонала и повышенные зарплатные ожидания кандидатов. Спрос на квалифицированных специалистов растет, и компании испытывают трудности в поиске таких работников. Дефицит таких сотрудников сейчас наблюдается в медицине, онлайн-ритейле, логистике, ИТ. Если еще несколько лет назад любой HR-менеджер уверенно называл бы именно ИТ-специалистов наиболее сложно закрываемыми позициями, то сейчас рынок труда, в том числе и Казахстана, накрыл дефицит линейных кадров. Сегодня именно «синий воротничок» стал одной из самых редких и с трудом привлекаемых штатных единиц. Бизнесу все чаще нужны сотрудники на более массовые позиции, где кандидатам не нужно иметь высокую квалификацию. Хотя о высокой речь даже не идет. Более 90% таких вакансий вообще не подразумевает наличие какого-то определенного опыта у желаемого кандидата — курьеры, продавцы, таксисты, складские рабочие, грузчики, водители, фасовщики».

**Оксана Бричевская**  
HeadHunter

«Приоритетами государственного управления должны быть верховенство права во всех сферах деятельности государства, предсказуемая макроэкономическая среда, снижение рисков изменения климата и ущерба окружающей среде.

Сотрудничаем с государством в создании развитой инфраструктуры (включая цифровую), обеспечении здоровья и благополучия сотрудников, создании эффективной налоговой системы и в подготовке квалифицированного и адаптивного персонала».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Приоритеты государственного управления в Казахстане — квалифицированный и адаптивный персонал, развитая инфраструктура (включая цифровую), борьба с коррупцией и взяточничеством.

Мы готовы сотрудничать с государством по вопросам создания развитой инфраструктуры, предсказуемой макроэкономической среды, инвестиционной привлекательности страны».

**Марина Кузнецкая**  
flydubai

«Если говорить об Алматы, то экология, конечно, очень важна, нас это волнует. Предсказуемая макроэкономическая среда и борьба с коррупцией и взяточничеством тоже важные вещи, очень похожие между собой с точки зрения того, что государственные органы должны делать. Я бы хотел отметить предсказуемую макроэкономическую среду, чтобы спокойно можно было инвестировать хотя бы внутри страны.

Я считаю, что налоговая система более или менее эффективная. В целом налоговые ставки у нас невысокие. Мы исправно платим, с хорошим объемом. Борьба с коррупцией и взяточничеством и верховенство права — крайне неэффективно. У меня недавно был кейс, в октябре 2021 года. Два года назад мы по франшизе продали контракт в Атырау. Это наш собственный контракт, изменения в него не вносим при переговорах с подрядчиками. У партнера были обязательства в течение полутора лет подтвердить помещение и в течение еще полутора лет открыться, на запуск был год. Мы шли на уступки, в итоге полтора года спустя сказали, что разрываем с ними контракт. Они каким-то образом выбили из нас деньги обратно через суд. Я вообще не понял, как это все произошло. Мало того, что мы суд проиграли по нашему контракту, так еще деньги списались со счета.

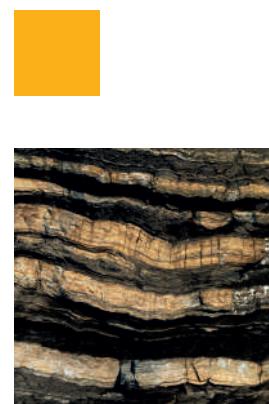
Доступ к недорогому капиталу — эффективно в этом году. Мы активные пользователи программы Даму. Хотелось бы, чтобы решения быстрее принимались, но доступ к недорогому капиталу они организовали на фоне COVID-19, молодцы. Мы сейчас получаем деньги под 6% на 6 лет, взяли уже более миллиарда тенге, мы довольны.

Я находился в деловом совете при акиме и отвечал за комитет по урбанистике и транспорту. Развитая инфраструктура, городская именно, не цифровая, я имел к ней отношение и консультировал по этим вопросам. Климат тоже ко мне относился, но ничего не меняется. Мы утвердили базовые программы по транспорту, по экологии. Потому что есть несколько источников загрязнения — это транспорт, ТЭЦ и отопление. Мы договаривались начать с первых шагов, грузовой транспорт перевести на ночное время поэтапно, но в результате это не реализовано. Во всем мире в крупных комфортных городах грузовой транспорт в дневное время не ездит по городу. После 10, после 11 ночи до 7-8 утра они должны всю свою логистику выполнять, чтобы и траффик разгрузить, и воздух почистить, чтобы проветриваемость была более равномерной в течение суток».

**Аскар Байтасов**  
abr

«В последние годы казахстанский нефтесервис активно работает в соседних странах, таких как Россия, Узбекистан, Туркменистан, так как предлагает достаточно конкурентоспособные услуги. Экспорт нефтесервисных услуг может принести значительную валютную выручку, если будет поддержка на государственном уровне».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group



«Квалифицированный и адаптивный персонал – неэффективно. У нас сейчас рынок больше похож на рынок сотрудников, а не работодателей. Когда пытаешься найти специалиста в разных отраслях – IT-специалиста или бухгалтера – их трудно найти. Это означает, что страна как институт, создающий специалистов в разных отраслях, не поспевает за потребностями. Мы это видим в том, что удлиняются сроки найма, растет ценник, причем он часто растет необоснованно – молодые люди приходят с завышенными ожиданиями. Это происходит потому, что они чувствуют свою уникальность. А уникальность возникает, когда нет конкуренции на рынке. Если вспомнить, лет 10 назад первый Президент Казахстана говорил про экономику труда, что все мы должны начать работать. Там был прогноз по количеству выпускников вузов и средне-специальных учебных заведений. Согласно этому прогнозу планировалось снижение количества вузовских выпускников и рост ПТУ-шников на фоне роста населения. Я согласен, специалисты нужны, кто-то должен уметь делать сварку и стоять у токарного станка, но если мы хотим развивать не сервисную экономику, транзитное государство, а здравоохранение, науку, современную экономику – цифровую, научную, то люди должны быть с академическими знаниями в каждой отрасли. Если государство планирует, что их будет меньше на фоне роста страны, то кто будет заниматься управлением – вопрос открытый.

Я считаю, что налоговая система неэффективна. У сбора налогов есть цель, они должны чему-то помогать – развивать экономику, повышать уровень жизни людей, продолжительность жизни, уровень их счастья. Это ресурс. Мы собираем эти деньги, а изменений, которые должны в стране происходить, я не сильно много вижу. Мы, наверное, движемся в сторону сервисной экономики, и вряд ли там будет высокий уровень счастья. При высоком уровне счастья события, которые были недавно, невозможны, людям не нужно этим заниматься. Меня больше всего поразила история мужчины, который тащил телевизор, его остановили и спросили, зачем он это делает, отметив, что везде камеры и его обязательно найдут и накажут. Он ответил, что хочет, чтобы его дети посмотрели мультики, а потом он разберется. Это человек, который в своем бытовом отчаянии готов на такие неразумные сиюминутные поступки. Эта неразумность происходит от стиля жизни. Налоговые сборы должны оцениваться не просто цифрой, а результатом применения этих денег».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«В 2021 году очень много чиновников было привлечено к уголовной ответственности за коррупцию и взяточничество. Нужно поменять государственную систему управления, сделать ее более элитной, а то туда уже никто не хочет идти работать. В обществе сложились негативные стереотипы о государственных служащих, и данное мнение общества надо менять путем искоренения коррупции и разъяснения работы государственных служащих народу, на простых примерах, которые показывают, какие меры приняты и как они улучшают жизнь обычных граждан».

**Нұрсұлтан Жұмабек**  
hoffmann aluminium

«Приоритетами государственного управления в Казахстане должны быть насколько возможно предсказуемая макроэкономическая среда, развитая инфраструктура, включая цифровую и верховенство права. На четвертое место поставил бы доступ к недорогому капиталу, но если будет обеспечена совокупность трех главных факторов, четвертый будет выполнен как закономерное следствие. Magnum – один из самых крупных работодателей. Мы заинтересованы в том, чтобы был высокий уровень занятости, и готовы сотрудничать с государством в этой области. Готовы сотрудничать в разработке эффективной налоговой системы, представляя точу зрения бизнеса. Уже сотрудничаем в области мер предосторожности при использовании личных данных через ассоциацию big data».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Казахстан достаточно неплох в плане цифровой инфраструктуры, один EGov чего стоит, поэтому я бы сказал – эффективно. Налоговая система – неэффективная. Мне кажется, что «сверху» она достаточно неплохо написана, но государственный менеджмент ее неправильно выполняет, в этом проявляется неэффективность. Дело не в самой системе, а в государственном управлении, кадрах. Инвестиционная привлекательность в свое время, лет 10 назад, была хорошей, сейчас скандалы, расследования, интриги все разрушили».

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

«Меры предосторожности при использовании личных данных – неэффективно. Я считаю, что в Казахстане данные не защищены. Если отметить последние инициативы Президента, которые вступили в силу, то я думаю, можно сказать, что направленность к верховенству права в нашей стране реализуется эффективно. Административно-правовой кодекс изменился, там целая парадигма поменялась в том, как будут рассматриваться споры государства с бизнесом, и мне кажется, что была проделана серьезная, большая работа. Мы видим, что в нашей сфере было внедрено много инициатив, которые лучше защищают потребителей финансовых услуг с одной стороны, а с другой стороны дают дополнительные инструменты финансовым институтам для защиты своих интересов. То есть кредитные компании, банки и МФО стали больше защищены с точки зрения справедливого закона. Конечно, много еще нюансов, но в целом тренд хороший.

Доступ к недорогому капиталу в части поддержки малого и среднего бизнеса – однозначно эффективно. За последние 5-7 лет запущено и действует несколько программ по поддержке бизнеса, но именно в момент пандемии было создано много дополнительных льгот, которыми могли воспользоваться и воспользовались многие представители МСБ. Плюс за последние пару лет появился фокус на креативной экономике и отраслях, которые создают интеллектуальную собственность, я имею в виду IT и технологические компании. Послабление по льготам – это тоже достаточно привлекательная поддержка технологических стартапов.

Мы участники казахстанской финтех-ассоциации. Там мы даем предложения либо нас приглашают к участию в рассмотрении законопроектов в нашей сфере. Это касается не только законодательства, но и государственной цифровой инфраструктуры, которой мы пользуемся».

**Алексей Сидоров**

Silkway Group

«Мы постоянно работаем с государственными органами, чтобы сделать госуслуги максимально доступными для граждан. Это основной приоритет, который также соответствует нашей стратегии улучшать и делать жизнь проще для наших любимых клиентов».

**Михаил Ломтадзе**

Kaspi.kz

«Наверное, Казахстан не самая плохая страна в части цифровизации, есть вопрос эффективности. За те деньги, которые были потрачены, можно было сделать гораздо лучше, но могу точно сказать, что мы не самые отсталые, даже по сравнению с Европой».

Доступа к недорогому капиталу у нас много. Если говорить о 6-процентных госпрограммах как о недорогом капитале, то, скорее, эффективно. Эффективно для меня, но неэффективно для финансовой системы, потому что рынок заимствования отсутствует».

**Раймбек Баталов**

Raimbek Group

«Из плюсов — хорошая цифровая инфраструктура. Особенно отмечу проект Egov.kz. Однако, все еще есть нюансы с телекоммуникациями и регулированием интернета. Также есть проблемы с логистикой, квалифицированным персоналом и уровнем занятости».

**Максим Мельник**

Satu.kz

«IT-среда очень активно развивается в Казахстане последние 10 лет, появилось много стартапов, которые выходят на международные рынки, привлекают зарубежные инвестиции».

С участием государства в Казахстане пришли зарубежные инвестиционные фонды – Quest Ventures, 500 Startups, деньги которых уже получило несколько казахстанских стартапов.

В Казахстане появилась плеяда отечественных профессиональных инвесторов, которые поддерживают стартапы на ранних стадиях».

**Болатбек Оспанов**

Smart Satu

«Приоритетными целями для государства, должны быть: большее равенство доходов населения; верховенство права во всех сферах деятельности государства; здоровье и благополучие сотрудников».

Развитая инфраструктура, включая цифровую – не могу сказать определенно. Что-то делается, но о качестве можно спорить. Мы, разрабатывая у себя внутреннюю цифровую инфраструктуру, сталкиваемся со сложностями адаптации и проработки с государством, регуляторами. В частности, внедрение системы ОФФД. Я знаю, как она внедрена в России, как легко с ней интегрироваться, но у нас это «костыльная работа».

Безусловно, налоговая служба получает данные, которые ее устраивают, но получение информации, которая туда ушла, ее аналитика – это чрезвычайно утомительное занятие. Когда бизнес развивается в части цифровизации, построения инфраструктуры, он должен следовать за государством, у нас же наоборот.

Предсказуемая макроэкономическая среда – эффективно. В прошлом году и в этом году, как никогда раньше, уровень инфляции и курсы валют удерживаются в определенных рамках. Даже если это делается насилино, при помощи определенных средств, это стабильность, при которой можно что-то прогнозировать. Другое дело, что непредсказуемы ограничения, связанные с COVID-19, но макроэкономическая Среда в части финансовых показателей стабильна.

Развитая инфраструктура, включая цифровую. У нас есть своя система сбора продаж, мы знаем, как работать с данными, в том числе как сделать их доступными, обезличенными для определенного круга людей, с сохранением конфиденциальности.

Эффективная налоговая система. Здесь возможно применение опыта работы с девелоперскими компаниями, для которых необходимо прорабатывать многоуровневую налоговую систему, как в США: когда есть высокая кредитная нагрузка, необходимо снижать налог с определенной градацией его размера, зависящего от кредитной нагрузки. Ведь банки, получая доход от девелоперов, формируют налоговый доход государства. А у нас в стране на каждом уровне есть система налогов, которая не дает эффективно развиваться крупному, малому и среднему бизнесу – всем трем составляющим, которые влияют на развитие всей страны».

Верховенство права во всех сферах деятельности государства. В этом плане мы готовы оказать всю возможную поддержку, но влиять в части государственных изменений, нормативных документов крайне сложно, потому что это сфера, которой в конце концов должно заниматься государство, это его обязанности. Если мы говорим о механизмах работы бизнеса с государством, нам необходима развитая презентативная организация сектора МСБ, а с этим, к сожалению, возникают проблемы».

**Алексей Хегай**

TSPM.

«В прошлом году мы открыли лабораторию в АУЭС, где представлены самые передовые технологии (в том числе программное обеспечение). Мы заинтересованы, чтобы выпускники имели возможность уже во время обучения ознакомиться с самыми передовыми решениями в области энергоэффективности. Мы сфокусированы на помощи в подготовке квалифицированного персонала как в высших, так и в средних профессиональных учреждениях».

**Лев Аппаков**

Шнейдер Электрик

«Мы однозначно заинтересованы в сотрудничестве с госорганами и аффилированными с государством центрами в сфере развития инфраструктуры, в частности, в усилении цифровизации и прозрачности процессов».

**Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Мы сотрудничаем в части эффективной налоговой системы и предлагаем ряд изменений в законопроекте, связанном с электронной коммерцией, не только в доставке, но и в целом. Также есть ряд инициатив от Министерства цифровизации по мерам предосторожности при использовании личных данных, это касается всех игроков, поэтому мы тоже участвуем в этом процессе.

Являясь платформой доставки, мы имеем более пяти тысяч зарегистрированных курьеров, и мы как компания будем разворачивать проекты по социальному обеспечению всех ребят дополнительными инициативами, страховками, поэтому в планах есть сотрудничество по здоровью и благополучию.

Я не скажу, что мы напрямую влияем на инвестиционную привлекательность страны, но то, как развивается Glovo это большой индикатор. Допустим, я знаю, что при разговорах с компаниями из США, привлекая инвестиции, зачастую перечисляют компании, которые уже успешно работают в электронной коммерции в Казахстане. Мы свою небольшую лепту вносим в этот вопрос».

**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан

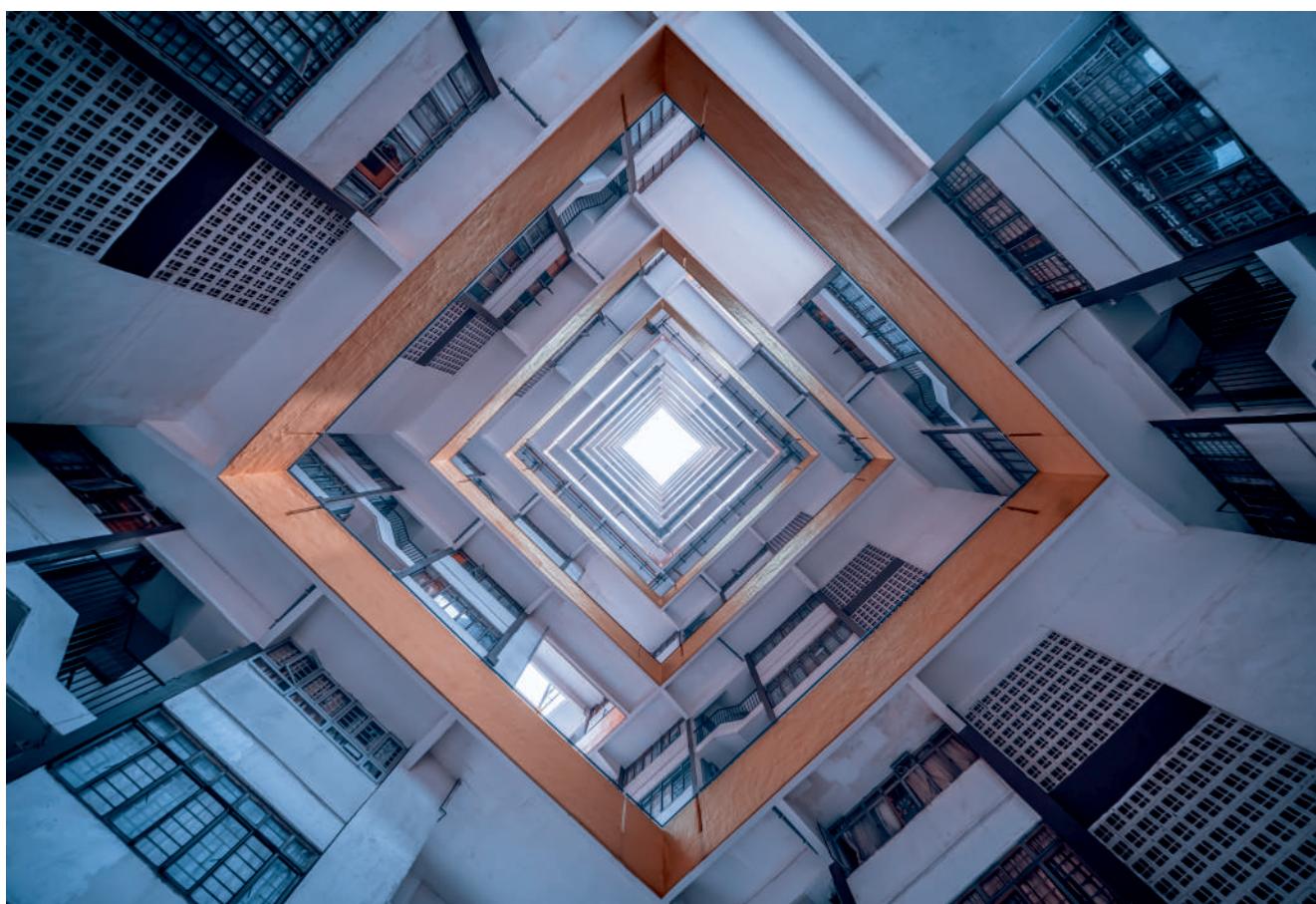
«Для Citi в Казахстане работа с государственным сектором является одним из ключевых приоритетов, и для нас очень важно делиться нашим глобальным опытом и привносить в страну лучшие практики.

Так, мы были и являемся ведущим банком для вывода государства на рынки капитала при привлечении евробондов или долгового финансирования. Для нас большая часть, что мы являемся со-советником государства по работе с рейтинговыми агентствами. Летом 2021 года, впервые за 9 лет Moody's повысил рейтинг Казахстана. Думаю, это очень важно для страны и демонстрирует огромную работу, которую делает правительство».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«С государством мы сотрудничаем всегда. По-другому быть не может, когда общие задачи и цели. Формула здесь очень простая: процветающее государство, здоровая экономика, правильно выстроенная логистическая отрасль, соответственно, успешный бизнес. И вот в этой связке мы всегда вместе с государством. Мы создаем рабочие места, вкладываемся в инфраструктуру, реализуем стратегически важные проекты, улучшаем инвестиционный климат в стране, повышаем авторитет республики в международном масштабе. Я думаю, это главное, чем мы – бизнес – сегодня можем поддержать нашу страну».

**Марат Жуман**  
Atasu Group



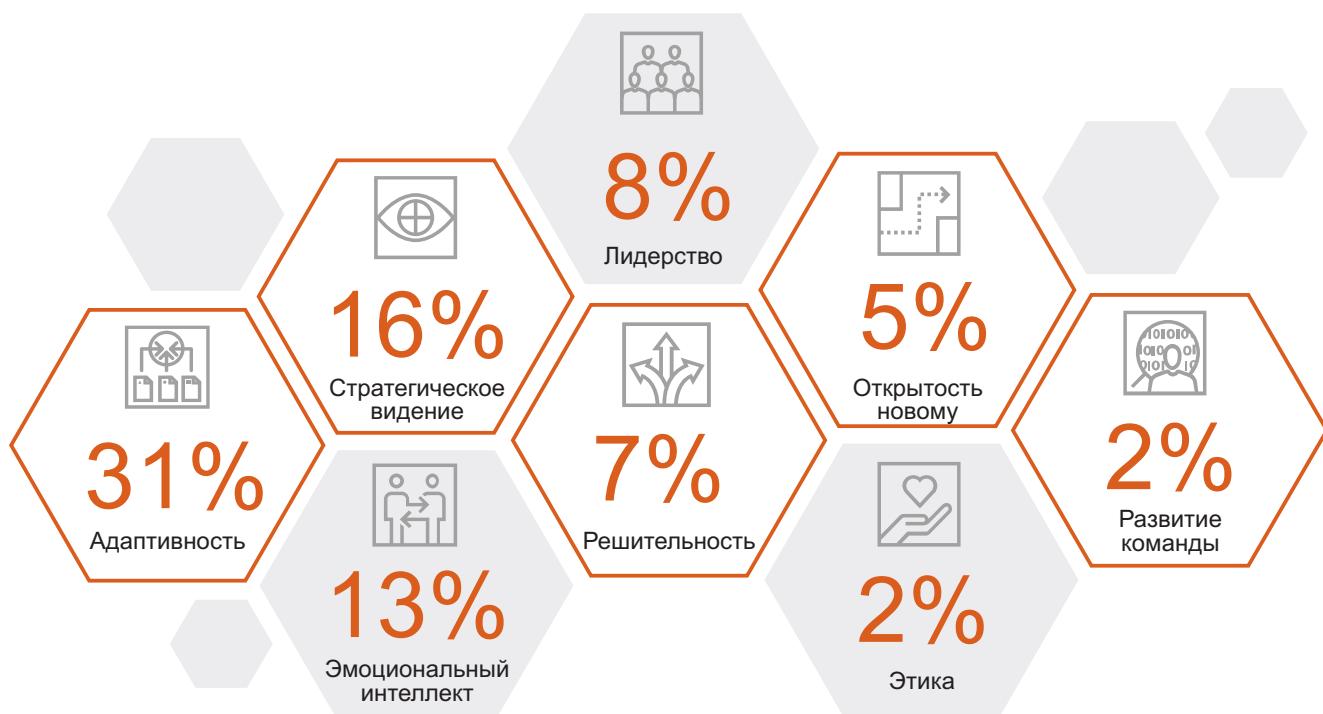


# Лучшие в 2021 году

Тема

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

Председатель правления и акционер Kaspi.kz Михаил Ломтадзе пятый год подряд признан лучшим CEO в Казахстане по мнению большинства руководителей частного бизнеса. Респонденты отмечают высокий уровень адаптивности компаний в быстро меняющихся условиях, оперативное внедрение новых, современных сервисов и высокий уровень доверия со стороны потребителей.



«Конечный результат любой компании — это продукт и сервис, которые она производит, соответственно, основной акцент у руководителя должен быть на продукте и сервисе, которые предоставляет компания. Чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе, продукты и сервисы должны быть намного лучше, чем у конкурентов. А клиентский опыт должен быть настолько уникальным, чтобы создавал ценность для клиентов и являлся конкурентным преимуществом для компании».

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Я считаю, что главное качество для руководителя компании — это быть в состоянии любви, проявления мудрости и воли в момент принятия решений. Эти качества помогут нам преодолеть проблему ментального и технологического разрыва. Любовь-состояние, в отличие от любви-эмоции, нужно поддерживать постоянно, и это тяжелый труд. Любовь лежит в основе принятия любого решения, потом накладывается мудрость и потом — воля. Решение, принятое без любви — все равно, что ребенок, рожденный в состоянии нелюбви, ведь любое решение ведет к созданию чего-то нового, будь то продукт, технология, или человек».

**Серик Толукпаев**  
группа компаний Aitas

«В современной казахстанской бизнес-среде, я думаю, главные качества — это любознательность и скромность. К сожалению, в нашей стране многим не хватает скромности. Я имею в виду не то, чтобы ходить «грудь колесом», а с точки зрения осознания, что мы можем знать не все, и тогда нужно прислушиваться к мнению других для того, чтобы развивался бизнес. Я думаю, что если эти два качества будут, то будет хорошо».

**Карим Богуслаев**  
Glovo Казахстан

«Качество, необходимое для CEO — практический опыт в предпринимательстве, неиссякаемая энергия и масштабное мышление».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Главные качества для CEO — сильный моральный дух, способность противостоять ударам реальности, которые сегодня ощущает бизнес, готовность поддержать свою команду».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«Адаптивность к изменениям. Скорость изменений в индустриях сейчас поражает воображение, и даже нефтегазовый сектор, который является очень консервативным, активно внедряет новые технологии, искусственный интеллект. Те знания, которые были 10 лет назад, не всегда могут быть верными в текущих реалиях, и руководителю нужно постоянно обновлять себя, а это требует значительных трансформаций».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

«Главные качества, актуальные для CEO в настоящее время — гибкость и адаптивность. Жизнь показывает, что все меняется не ежедневно, а ежесменно. Еще одно необходимое качество — стрессоустойчивость. CEO всегда необходимо находиться в состоянии чистого рассудка. Третье качество — кросс-функциональность. Если раньше CEO было достаточно управлеченческих навыков, то сейчас этого мало. Четвертое качество — информированность и знание лучших практик».

Сегодня рынок очень быстро развивается и меняется, многие компании прошли определенный путь, набили свои шишки, извлекли уроки из собственного опыта. Раньше было ощущение, что у каждой компании есть свой путь, который надо пройти, сейчас в этом нет необходимости. Есть готовые решения, которые можно применять у себя, несколько адаптировав под свою компанию».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Главное качество для руководителя — вести за собой людей и отвечать за свои слова. Не давать пустых обещаний и уметь принимать решения».

**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

«В современном мире, прямо сейчас развивается много разных факторов нестабильности. Это и экологический, и демографический, и политический, и технологический, и прочие. Я думаю, что мы приближаемся к очередному переходному периоду, когда могут произойти качественные изменения, т.е. такие, которые радикально влияют на мир вокруг и заставляют общество трансформироваться. К примеру, развитие новых технологий, искусственный интеллект. Мы его уже как-то используем для себя, хотя по большому счёту плохо понимаем. И дальше будем развивать эту технологию. Но непонятно, как мы с ним будем уживаться, и кто кем будет управлять. Поэтому в этих условиях нестабильности полагаться просто на свои управленические навыки или на профессионализм уже нельзя. У человека должны быть более фундаментальные критерии, на основе которых он принимает на себя ответственность за себя и других людей. В условиях, когда все изменилось, правила игры поменялись, необходимо на что-то ориентироваться. Может так случиться, что старые процедуры и политики уже не будут действовать, и нужно будет создавать новые правила. А на основе каких критериев их создавать? Человек, который принимает решения, на любом уровне — хоть на государственном, хоть в бизнес-структурах — должен руководствоваться в таких случаях своими ценностями».

Я называю это этикой. И тогда, опираясь на эти ценности, можно создавать новые правила игры, новые процедуры, новые политики и идти дальше. То есть когда этот хаос в очередной раз произошел, жизнь-то продолжилась. У руководителя должна быть именно этика как фундамент, который помогает с выбором пути в ситуациях неопределенности. Человеку, у которого сформирована этика, будет проще быть эффективным в условиях нестабильности. У кого она не сформирована, тот будет специалистом, который в привычной атмосфере может генерировать результат, но в случае изменений его может понести в разнос. Для устойчивости, я думаю, этика является критичным фактором».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Умение собрать сильную команду, быть лидером. Необходимо разбираться в том, чем занимаешься и любить свое дело».

**Нұрсұлтан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Я думаю, что первый руководитель должен слышать сотрудников и высоко ценить своих клиентов».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Руководитель должен уметь адаптироваться к меняющимся реалиям, чувствовать тренды и создавать инновации. Необходимо работать со своей компанией, мотивировать команду быть открытой к новому. На сегодняшний день это, на мой взгляд, самое главное, что позволяет бизнесу двигаться вперед. Скорость изменений сегодня просто невероятная, и сегодняшние руководители должны быть «на ракете»».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан



«Необходимое качество для CEO – умение принимать быстрые и правильные решения, адаптивность, визионерство».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Гибкость, адаптивность, предпримчивость, умение подстраиваться под изменения рынка, при этом не отходя от долгосрочной цели компании».

**Мольдер Рысалиева**  
Ozon Marketplace в Казахстане

«На мой взгляд, в современной бизнес-среде главное качество для руководителя – смелость».

**Еркин Длимбетов**  
Ordamed

«В современной бизнес-среде, я думаю, главное качество – непрерывная гибкость. Я максимально стараюсь соответствовать – не знаю, насколько получается».

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

«Главное качество для CEO – выдержка, умение перетерпеть трудности и дойти до конца».

**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group

«Главное качество руководителя в современной бизнес-среде – умение меняться и адаптироваться».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Руководитель в современной бизнес-среде должен обладать оптимизмом».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Главные качества CEO – гибкость, структурированное мышление, кризис-менеджмент».

**Марина Кузнечевская**  
flydubai

««Integrity» или целостность. Это качество называют номером один на Давосском форуме каждый год и я с ними очень согласен. Оно способствует многому — в первую очередь, цели компании идут вместе с твоими личными. Второе, это — целостность видения стратегических планов компаний: все движутся в одном направлении. Еще, именно это качество определяет, насколько вы придерживаетесь собственных принципов и делаете то, о чем говорите. Другие будут воспринимать вас как лидера и хотеть быть с вами потому, что вы действительно делаете то, что «проповедуете»..».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Главное качество для CEO – открытость новым идеям, технологиям, готовность принимать и хорошие новости, и не очень хорошие».

**Алибек Есов**  
Wolt



Тема

## Обращение CEO: Что бы вы хотели сказать этому миру сегодня?

«Давайте остановимся, посмотрим на мир во взаимосвязи, как на единое целое, посмотрим на человечество, как на часть большого мира».

**Серик Толукпаев**  
группа компаний Aitas

«Миру я бы сказал: живите в мире и берегите мир!»

**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz

«Я бы хотел сказать: приготовьтесь и соберитесь, нас ждут большие изменения. Это касается не только экономических изменений, но и социальных. Несомненно, это затронет всех, каждого человека и каждую организацию. Нам всем нужно собраться и быть готовыми к тому, что ждет нас в ближайшие годы».

**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг

«Я считаю, что только через созидание, создание хороших продуктов мы придем к улучшению нашей жизни во всем мире. Созидание важно на всех уровнях, сейчас, к сожалению, с этим тяжело. Через созидание мы управляем этой жизнью и сами создаем условия для жизни, для себя, для людей вокруг. Все в наших руках».

**Аскар Байтасов**  
abr

«Война – это провал дипломатии. У бизнеса должна быть только своя созидательная повестка. Давайте не отвлекаться на пропаганду, а мы продолжим работать над улучшением качества жизни и сохранением бюджета наших любимых покупателей».

**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry

«Мы давно говорим об изменении климата, но коренной перелом в отношении к этой проблеме произошел фактически только в последние два года. На мой взгляд, вопрос здоровья планеты сегодня не менее важен, чем вопрос здоровья населения, поэтому даже если мы неправы в своих взглядах на глобальное потепление и его последствия, нужно перестраховаться и сделать все, чтобы минимизировать его возможные риски. Лучше сделать и пожалеть, чем не сделать и пожалеть».

**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

«Все времена и особенно при турбулентности вдвойне важно бережно относиться к себе и своему здоровью. Внимательно относиться к окружающим, сохранять и поддерживать дружественную и спокойную атмосферу. Компании должны больше уделять внимание созданию правильного баланса и поддерживать высокий моральный дух в коллективе.

Конечно, бережное отношение к планете – не просто слова. Даже в самые сложные времена не стоит жертвовать природой, это залог благополучия будущих поколений».

**Лев Аппаков**  
Шнейдер Электрик

«Я думаю, что будет очень круто, если каждый человек на этой планете воодушевится одной простой идеей – становиться каждый день лучшей версией самого себя. В меру своего понимания, кого куда влечет – неважно, разнообразие в этом смысле очень хорошо. Когда такая идея всеми завладеет, и всех будет драйвить этот нескончаемый процесс улучшения себя, то все будет улучшаться, и мир вокруг будет, как следствие, становиться лучше».

**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан

«Будьте честны. Нам честности не хватает, так много разных манипуляций происходит, столько «хайпа». Наверное, это вопрос поколенческий, образовательный, глубины не хватает. Это очень большая и серьезная проблема. Мы видим в большинстве государств, что глубины не стало, а мне кажется, что она нужна, так же, как и искренность. Когда есть глубина и искренность, принятие решений происходит совсем по-другому. Сейчас не хватает эффективных, правильных решений. «Хайп» и популизм всегда были и есть, но на сегодняшний день это превратилось в пандемию. Кругом очковтирательство, в Казахстане совсем явно – лишь бы прибежать, начальнику какую-то красивую идею «ляпнуть», не понимая, какие ресурсы за этим должны быть, не понимая глубины проблемы. Каждый на своем уровне принимает решения, и если политики, люди большого бизнеса, малого, среднего – любой на своем месте будет принимать вдумчивые, верные решения, то все может быть по-другому. Мы как-то к этому должны прийти, идем же к декарбонизации. Мы должны прийти ко всем нашим человеческим истокам, о которых говорит каждая религия, каждый хороший человек и каждая семья. А если положить руку на сердце, не всегда ты хороший».

**Раймбек Баталов**  
Raimbek Group

«Будьте голодными. Это стимулирует инновации, ноу-хау в прямом и переносном смысле, стремление к знаниям, информации и к еде – не переедайте и не выбрасывайте».

**Нурсултан Жумабек**  
hoffmann aluminium

«Слушайте, делайте своих сотрудников счастливыми, выполняйте обязательства, чтобы ваши клиенты оставались с вами. Для меня это фокус на людях, сотрудниках или клиентах, потому что все люди разные, и у всех есть чему поучиться. Вы должны учиться у всех, вы должны относиться к людям так, как хотите, чтобы относились к вам».

**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент

«Быть открытым к новым вызовам и принимать изменения, которые сейчас возникают очень быстро».

**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан

«Мы живем в VUCA\*-мире, и нашему поколению предстоят вызовы выхода из затяжной пандемии, глубокой экономической стагнации и, что немаловажно, климатических изменений. Для преодоления преград в новой реальности большое значение имеет умение работать и принимать решения с фокусом на устойчивых практиках, которые принесут пользу обществу, экономике и благосостоянию будущих поколений».

**Куаныш Оспанов**

Sanofi Казахстан

«Нужно быть добре и не судить всех по себе, потому что есть такое понятие, «man in the arena» - «человек, который на арене», и про него говорили Теодор Рузвельт и Леброн Джеймс в одном из интервью. Всегда легко судить кого-то со стороны и говорить, что он поступает хорошо или плохо, хотя мы не находимся на той арене, где он сейчас – дерется либо пытается прорубить себе путь и достичь какой-то цели. Соответственно, нужно быть добре, где-то относиться более снисходительно друг к другу и понимать, что у каждого человека есть цель и есть свои проблемы, которые он должен решить. Нужно иногда это помнить, быть добре, поддерживать друг друга, и тогда, я думаю, что будет гармония, будет рост, все будет в мире хорошо».

**Карим Богуслаев**

Glovo Казахстан

«Дорогу осилит идущий. Это крылатое выражение очень глубокое по смыслу и очень мне импонирует. Логистических метафор здесь может быть множество – это и Великий Шелковый Путь, который открывает перед Казахстаном грандиозные возможности, это и коридор «Западная Европа – Западный Китай», в общем все, что символизирует дорогу. Но я хочу сказать миру о другом. Главное – не останавливаться, двигаться к своей цели, какой бы сложной и недосягаемой она ни была. Пусть этот путь будет ошибочным, пусть это будут всего лишь попытки, но я уверен, в конечном счете идущий к вершине все равно обязательно осилит свою дорогу».

**Марат Жуман**

Atasu Group

«Мне не нравится этот вопрос. Мне кажется, пора от таких вопросов уходить. Завтрашний день будет ровно таким, каким ты сам хочешь. Здесь есть другой момент, человеческий. С человеческим фактором – насколько ты хочешь, чтобы другие знали, как надо, чтобы было? Если надо – возьми и сделай, как тебе надо. Не надо ни к кому обращаться, никому ничего говорить, никого ничему учить. В силу возможностей быстрого взаимодействия через социальные сети, мессенджеры и все остальное столько стало мусора откровенного, и все это путает людей. Пока человек не наступит на свои собственные золотые грабли с бриллиантами, он не поймет, что ему говорят. Одну вещь хочется сказать – не трать попусту свое время, воплощай свою идею, мечту в реальность, никого не слушай».

**Еркин Длимбетов**

Ordamed

«Жизнь прекрасна, друзья! Любите жизнь и уважайте друг друга»!

**Ерем Арутюнян**

Mechta.kz

«В нашем мире должно быть ментальное спокойствие, ментальное равновесие. Мы с раннего возраста должны развивать, во-первых, эмпатию в человеке, а во-вторых, поддерживать это ментальное здоровье на протяжении всей своей жизни. Остальное все придет, потому что ментальное здоровье – оно про все. Это и про характер, успешность, и про здоровье в том числе. Можно любые ценности вносить человеку, но если ты духовно не уравновешен, эти ценности не приживутся. У меня папа инженер, мама экономист, и они мне, конечно, дома вкладывали ценности – не воруй, не обмани, девочек не обижай, старших уважай – это все было всегда, мои родители, бабушки и дедушки всегда это говорили. Но как только ты выходишь на улицу, тот социум, который тебя окружает, меняет тебя, твой ментальный взгляд на жизнь, кардинально и быстро. Я до 9-го класса успел встать на учет в милиции, переломать себе все, что можно, хотя учился всегда хорошо. Ментальное здоровье и ценности, которые мы вносим подрастающему поколению, играют важную роль в формировании социума».

**Валихан Тен**

World Class Almaty

«Верю, что сегодня казахстанские предприниматели находятся на этапе выхода в мир. Новое лицо казахстанского предпринимательства – не ресурсное, а технологическое и продуктовое, и я верю, что в ближайшее десятилетие появится ряд компаний, которые выйдут в мир и завоюют лидирующие позиции в тех регионах, где они будут работать».

**Рамиль Мухоряпов**

Chocofamily Holding

«Хотелось бы посмотреть, как изменится мир через 30 лет с точки зрения способности людей иметь собственное мнение и критическое мышление. Последние пять лет, на мой взгляд, в силу большого влияния социальных сетей и других факторов человечество утрачивает способность мыслить и принимать решения исходя из своих собственных убеждений. Люди повторяют за кем-то, это ломает психологию, ломает людей. Мы рискуем получить поколение несчастных людей, опьяняемых эндорфинами от получаемой информации. Говорят, что сложные времена рождают сильных людей, сильные люди рождаются легкие времена, легкие времена рождаются слабых людей, а слабые люди рождаются сложные времена. Сейчас с точки зрения материальных благ мы живем очень неплохо, и в результате видим поколение слабых людей, которые, если верить приведенному выше высказыванию, рождают тяжелые времена. Что произойдет, когда тяжелые времена настанут, а люди будут жить, повторяя за кем-то – сложный вопрос. Мой совет молодому поколению – начните думать своей головой и жить своей жизнью».

**Николай Бабешкин**

Kolesa Group

«Относитесь бережно к окружающему миру. Любите свою семью, друзей, коллег и работу. На самом деле жизнь очень короткая, и ее нужно прожить позитивно, тогда все получится».

**Фаррух Махмудов**

Orbis Казахстан

\*Акроним VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity — нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность).

«Нам всем нужно быть ответственнее. Учиться принимать решения, основываясь на понимании возможных последствий. Учиться самим и учить этому наших детей. В этом случае, как мне кажется, мир станет лучше».

**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan

«Сегодня за гонкой и конкуренцией в бизнесе многие из нас теряют понимание основных человеческих ценностей. Это касается взаимоотношений между людьми, отношений между компанией и человеком, отношения человека к компании. Быстро меняющиеся события отодвигают суть человеческих отношений на задворки. Поэтому я бы посоветовал всему миру помнить о том, что мы прежде всего люди, и нам необходимо относиться друг к другу по-человечески. Важнее этого нет ничего».

**Алексей Хегай**  
TSPM.

«Будьте позитивны, активны и верьте в будущее!»

**Джерард Фриес**  
КАТКО

«Мир движется к осознанности, рациональному подходу и переосмыслинию устаревших практик. В 2022 году всем работодателям в гонке за привлечением и удержанием лучших кадров необходимо будет обратить внимание на корпоративную культуру своей организации и продвигать свой HR-бренд. Наряду с этим научиться слушать и слышать своих сотрудников, проводить NPS-опросы, создавать благоприятную обстановку в коллективе. В эпоху борьбы за сотрудников это станет самой выигрышной стратегией. В силах каждого работодателя сделать так, чтобы сотрудники были заинтересованы в успехе своей компании и стремились каждый день показывать лучший результат».

**Оксана Бричевская**  
HeadHunter

«Мы обязательно прорвемся, мы не в первый раз переживаем тяжелые времена, и из каждого кризиса мы выходили с новым опытом и новыми знаниями».

**Марина Кузнечевская**  
flydubai

«Жить в мире, согласии и уважении друг к другу – как людям, так и странам».

**Болатбек Оспанов**  
Smart Satu

«Мы живем в постоянно меняющемся мире (VUCA world). Но у всех лидеров и бизнеса есть запрос на стабильность (stability). Чем раньше мы примем тот факт, что меняется парадигма мира и стабильности не будет — тем раньше подготовим команды и бизнес к изменениям. В это время "неприятие перемен" является самым опасным врагом».

**Максим Мельник**  
Satu.kz

«Меня очень беспокоит то, что происходит с климатом и то, что люди безответственно относятся к использованию ресурсов. Теоретически каждый из нас согласен с тем, что экосистему Земли нельзя портить, но по факту мы это делаем каждый день, расточительно расходуя ресурсы, выбрасывая горы мусора. Давно пришло время предпринимать коллективные ответственные действия против индивидуальной безответственности. В контексте Казахстана сказал бы о том, что нам нужно больше внимания уделять образованию. Если народ будет более образованным, он будет более трудолюбивым и ответственным».

**Алибек Есов**  
Wolt

«Мир становится более интересным, и несмотря на все потрясения, которые мы сейчас испытываем и всю негативную риторику, которую создают мейнстрим-медиа, вгоняя массы населения в стрессовое состояние по поводу их здоровья, я считаю, что возможности роста у любой компании и у любого предпринимателя безграничны, и чем меньше мы будем тратить своих ресурсов, психологических и физических, на негативный фон, тем лучше для нас. Потому что на самом деле человеческие возможности огромны, а мир становится настолько прозрачным и мобильным, что работать становится даже еще интересней. Меняются парадигмы, появляются новые подходы, которые можно применять даже в управлении командами и стремиться реализовывать человеческий потенциал. Сейчас и подход молодых людей к работе сильно изменился. Можно обращаться за помощью к тем людям, которые даже живут в другой стране, которые имеют опыт и экспертизу в похожих отраслях, но при этом готовы этой экспертизой делиться, работать в качестве удаленных консультантов, работников. Я думаю, что мы – все, кто управляет компаниями – должны иметь такой взгляд, который позволяет нам эти возможности замечать, применять в своих бизнесах, расти и строить более классные компании, где людям кайфово работать, и от которых потребители получают хороший, качественный сервис».

**Алексей Сидоров**  
Silkway Group

«CEO Survey является одним из реальных и правдивых индикаторов бизнес-климата в стране, и мы при планировании часто смотрим на прогнозы владельцев и руководителей компаний. Хотелось бы, чтобы результаты опроса по возможности появлялись в марте. Мы видим большие изменения в мире в связи с 4-й промышленной революцией, внедрением искусственного интеллекта, новых технологий, и эти изменения в любом случае придут в нашу страну. Бизнесмены является одним из драйверов этих изменений, и верю, что казахстанские бизнесмены будут активными игроками этих положительных преобразований».

**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group

# Руководители в лицах



**Азамат Османов**  
Magnum Cash & Carry



**Алексей Сидоров**  
Silkway Group



**Алексей Хегай**  
TSPM.



**Алибек Есов**  
Wolt



**Алмас Кудайберген**  
Centrasia Group



**Аскар Байтасов**  
abr



**Болтабек Оспанов**  
Smart Satu



**Валихан Тен**  
World Class Almaty



**Джерард Фриес**  
KATKO



**Евгений Настрадин**  
Beeline Казахстан



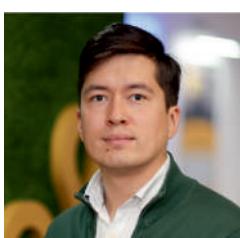
**Ерем Арутюнян**  
Mechta.kz



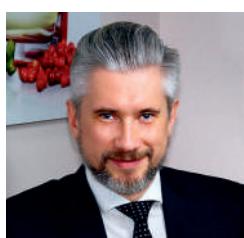
**Еркин Длимбетов**  
Ordamed



**Илья Мартыненко**  
Аврора Холдинг



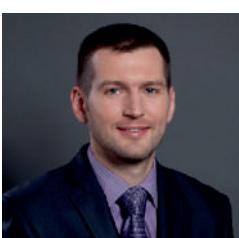
**Карим Богуспаев**  
Glovo Казахстан



**Константин Кулинич**  
Мэри Кэй Казахстан



**Куаныш Оспанов**  
Sanofi Казахстан



**Лев Апаков**  
Шнейдер Электрик



**Максим Мельник**  
Satu.kz

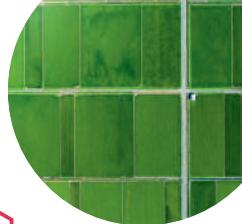


**Марат Жуман**  
Atasu Group



**Марат Сейткулов**  
Caravan Resources

# Руководители в лицах



**Марина Кузнечевская**  
flydubai



**Михаил Борисов**  
Fluidra Kazakhstan



**Михаил Ломтадзе**  
Kaspi.kz



**Мольдер Рысалиева**  
Ozon Marketplace  
в Казахстане



**Николай Бабешкин**  
Kolesa Group



**Нұрсұлтан Жұмабек**  
hoffmann aluminium



**Оксана Бритчевская**  
HeadHunter



**Раимбек Баталов**  
Raimbek Group



**Рамиль Мухоряпов**  
Chocofamily Holding



**Сауле Жакаева**  
Ситибанк Казахстан



**Серик Толукпаев**  
группа компаний Aitas



**Тибо Дюмортье**  
Жамбыл Цемент



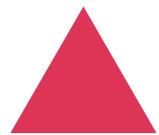
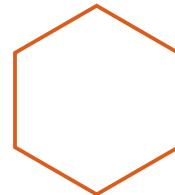
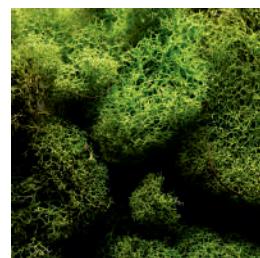
**Фаррух Махмудов**  
Orbis Казахстан

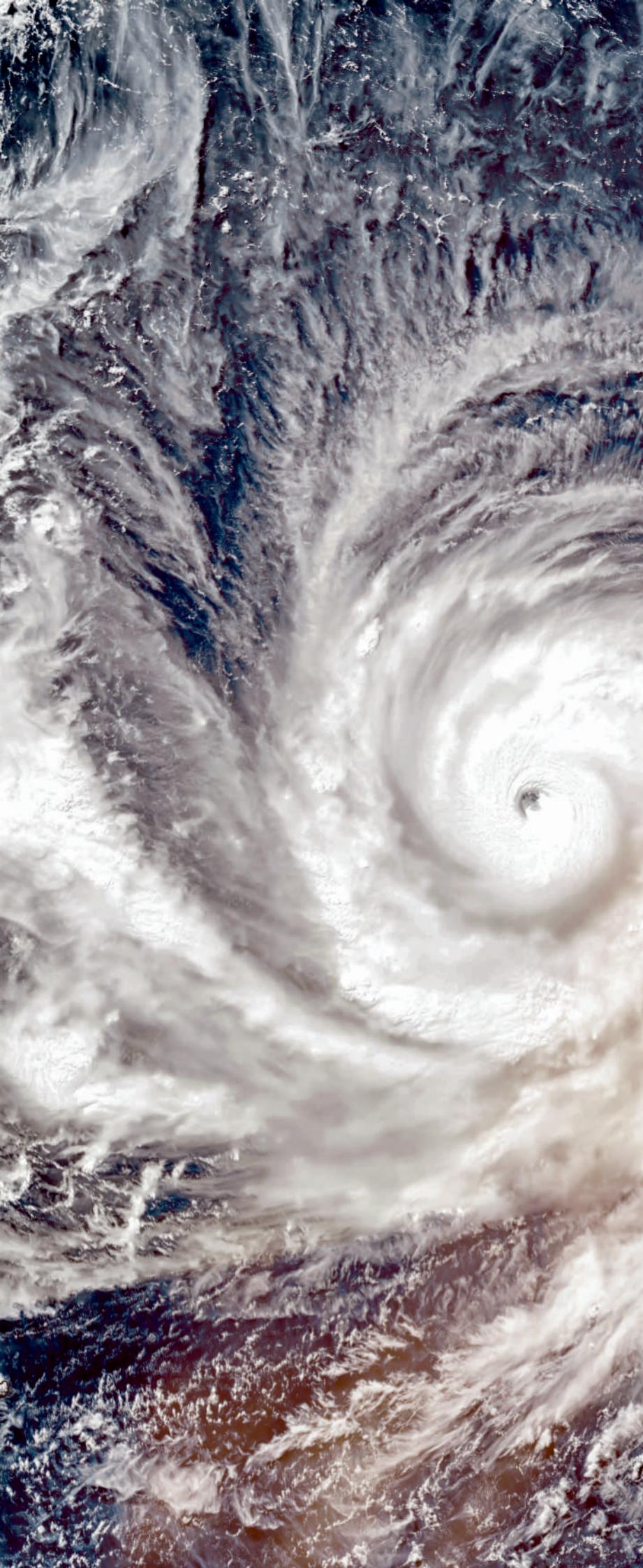


**Юрий Негодюк**  
Сети ресторанов:  
"БАО noodle&sushi",  
"Пинта", "Томато",  
"The Банка", "Paul"

# Методология исследования

В Казахстане в исследовании принял участие 71 руководитель частного бизнеса, более половины опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: металлургической, финансовой, энергетической, нефтяной, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, гостиничного и ресторанных бизнесов, розничной торговли, фитнес-индустрии и фармацевтики. Руководителям предлагалось ответить на вопросы относительно стратегических целей, угроз, влияющих на бизнес, скорости принятия решений и об экологическом, социальном и корпоративном управлении. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение об инвестиционном климате, первоочередных задачах государства, влияющих на Казахстан и их бизнес в частности. Интервью в Казахстане были проведены в период с ноября 2021 года по февраль 2022 года, частично комментарии были обновлены в марте 2022 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Все должности руководителей указаны на момент проведения интервью. Все личные интервью и электронное заполнение анкет, в которых были представлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности. Примечание: не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100% в результате округления процентов и исключения следующих ответов: «не могу сказать определенно», «не знаю», «отказ от ответа».





## Над исследованием работали:

### PwC:

Дана Инкарбекова,  
Наталья Лим,  
Виктория Горланова,  
Марина Ким,  
Марина Мальченко

### Редакционная поддержка:

Анна Резник,  
Forbes Kazakhstan

### Фотографы-портретисты:

Станислав Антонов,  
Андрей Лунин, Тимур Эпов

### Контакты PwC:

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

### Наталья Лим

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

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

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

### Офисы PwC в Казахстане:

#### Алматы

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

#### Нур-Султан

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

#### Атырау

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

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

© 2022 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсютерхаусКуперс Интернейшнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.