



Казахстанский выпуск 29-го ежегодного опроса
руководителей крупнейших компаний мира, 2026

Лидерство в мире неопределенности в эпоху AI





**Азамат
Конратбаев**

Управляющий партнер
PwC Казахстан

Вступительное слово

Мы рады представить 14-е издание опроса первых руководителей Казахстана. Этот отчет является частью 29-го глобального опроса PwC CEO Survey, который в 2026 году охватил 95 стран и более 4 400 руководителей по всему миру, в том числе 59 казахстанских CEO.

Я искренне признателен всем респондентам за последовательное участие и ценный вклад. Открытый диалог с бизнес-сообществом на протяжении многих лет позволяет опросу оставаться устойчивой платформой для осмысления ключевых тенденций, вызовов и точек роста, формирующих деловую среду Казахстана.

В этом году ответы CEO отражают концентрацию на двух стратегических темах: усиливающемся технологическом давлении, прежде всего в области искусственного интеллекта (ИИ), и усложняющейся макроэкономической и геополитической среде.

Мы надеемся, что представленные в отчете выводы помогут руководителям точнее определить приоритеты и станут основой для дальнейшего профессионального обсуждения будущего экономики Казахстана.

Благодарим вас за интерес к исследованию и за внимание к его результатам.

Содержание

01	Технологические изменения и текущие приоритеты	04
02	Взгляд в будущее: оценки перспектив	11
03	Ожидания от внешней среды	17
04	Инвестиционный климат и взаимодействие с государством	24
05	Влияние нового Налогового кодекса	33
06	Руководители в лицах	39
07	Методология исследования	42



Технологические изменения и текущие приоритеты

Когда мы спросили CEO о том, какой вопрос вызывает у них наибольшую обеспокоенность сегодня, чаще всего руководители говорили о **скорости трансформации бизнеса** на фоне растущего технологического давления и развития искусственного интеллекта.

Этот фокус на темпах изменений согласуется с результатами глобального опроса PwC: по всему миру CEO называют технологическую динамику, включая применение ИИ, одним из основных факторов, формирующих их стратегические решения.

Какой вопрос беспокоит вас больше всего в последнее время?

■ Казахстан ■ Глобально

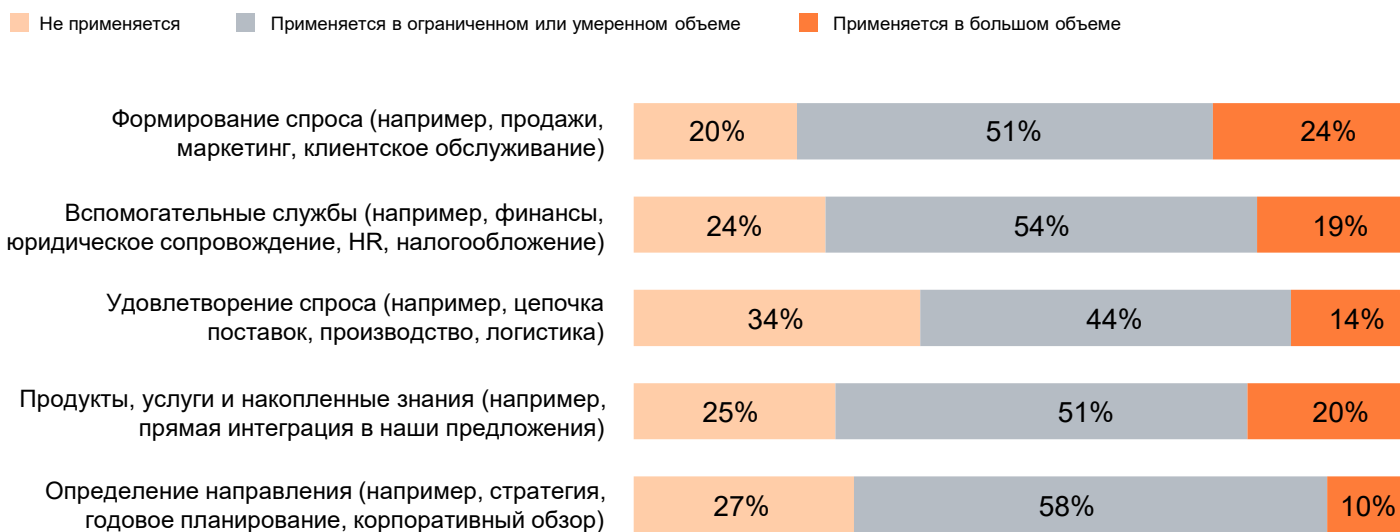


При этом большинство казахстанских лидеров (76%) пока не фиксируют заметного финансового эффекта от использования ИИ ни в форме роста доходов, ни в виде снижения затрат. В этом отношении ситуация в Казахстане в целом сопоставима с мировой: на глобальном уровне 56% CEO также не видят значимого финансового результата от внедрения ИИ.

Лишь 12% казахстанских CEO отмечают, что за последние двенадцать месяцев их компании получили ощутимый эффект от внедрения ИИ в виде дополнительной выручки. На глобальном уровне о таком результате сообщает примерно каждый третий руководитель.

Очевидно, что мы все еще находимся в начале эры ИИ. Только 19% казахстанских руководителей отмечают существенное использование ИИ в сервисных и поддерживающих функциях, 24% – в генерации спроса и лишь 10% применяют ИИ в стратегическом управлении.

В каком объеме ИИ применяется в следующих областях вашего бизнеса?



Эти результаты показывают, что потенциал ИИ проявляется постепенно, а динамика внедрения остается неоднородной. Компании продолжают накапливать практический опыт, и по мере его расширения руководители все точнее определяют, в каких направлениях углубленное использование технологий может приносить реальную отдачу.



Глобальный опыт PwC показывает, что точечные проекты по внедрению ИИ редко приводят к ощутимым результатам. Значимый эффект достигается при внедрении технологий на уровне всей компании и его прямой связке со стратегией.

Для этого необходимо несколько условий: технологическая среда, позволяющая интегрировать ИИ в ключевые процессы, продуманная дорожная карта ИИ-инициатив, формализованные практики ответственного использования и управления рисками, а также культура, поддерживающая внедрение новых подходов.

Цитаты респондентов

О наиболее волнующих вопросах

«Достаточно ли быстро мы трансформируем наш бизнес? Я вижу – это уже не та маленькая компания, в которой я могу сам быстро что-то менять. Я два года отсутствовал в операционном бизнесе, смотрел со стороны как инвестор и видел изменения, происходящие в компании. Но чтобы по-настоящему ее трансформировать, мне пришлось вернуться.

Основной ответ, который я имею, пройдя год трансформации, в том, что нужно всегда возвращаться к своей культуре и ценностям – лидерству, любознательности, смелости. Важно, чтобы не произошла девальвация ценностей на твоём личном уровне, и чтобы независимо от размера компания была пронизана ценностями, которые были в свое время для нее определены».

Серик Толукпаев,
Aitas Group

«Достаточно ли быстро мы трансформируем бизнес, чтобы соответствовать новым требованиям рынка – это действительно важный вопрос. Среда крайне нестабильна, и изменения происходят быстрее, чем ожидалось. Поэтому наличие правильной команды лидеров крайне важно для управления в таких условиях неопределенности.

Что касается инновационных возможностей моей компании – мы довольно инновационны, но этот вопрос всегда актуален ввиду сложности будущего. Как преодолеть внутренние политические барьеры и инерцию в распределении ресурсов, чтобы иметь возможность воспользоваться будущими возможностями для роста – я бы поставил это на первое место».

Эдгард Бу-Шахин,
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Меня беспокоит, как поддерживать баланс между заботой о сотрудниках и необходимостью сокращения расходов на рабочую силу. Рабочая сила становится все более дорогой – раньше фонд оплаты труда составлял примерно 20-25% от оборота, сейчас же он может доходить до 27-32%».

Аскар Байтасов,
ABR

Цитаты респондентов

О наиболее волнующих вопросах, трансформации и влиянии технологий, в том числе ИИ

«Вопросов несколько. Сохранение эффективности компании, ее внутренних процессов, корпоративных функций, операционной модели. Поддержание высокой скорости принятия решений при одновременном обеспечении надежности, требуемой комплаенсом крупной компании.

Сохранение традиций, миссии и культуры в условиях команды из тысяч сотрудников, работающих в десятках стран мира. Поиск новых значимых источников для поддержания высоких темпов роста в перспективе 5-10 лет».

Арсен Томский,
InDrive

«Трансформация финансового сектора ускоряется, и ключевая задача для банков сегодня – не просто внедрять новые технологии, а обеспечить их безопасную, управляемую и масштабируемую интеграцию. С точки зрения Citi, технологические изменения уже существенно трансформируют ожидания клиентов. Именно поэтому мы фокусируемся не только на отдельных технологиях, но на модернизации инфраструктуры, лежащей в основе платежей, депозитов и расчетов.

В то же время регулирование в части ИИ и новых технологий находится в стадии формирования. Отсутствие четких рамок увеличивает как операционные, так и репутационные риски. Это, в свою очередь, требует значительных инвестиций в цифровую кибербезопасность».

Сауле Жакаева,
Ситибанк Казахстан

«ИИ уже начал трансформировать нашу отрасль, и технологии играют все большую роль. Мы не совсем уверены в этих изменениях и их будущем влиянии на наш бизнес. Кроме того, множество региональных и глобальных вызовов воздействует на нас, нам нужно действовать проактивно, чтобы минимизировать негативные последствия».

Вели Динчел,
Coca-Cola CII Kazakhstan

Цитаты респондентов

О наиболее волнующих вопросах, трансформации и влиянии технологий, в том числе ИИ

«Искусственный интеллект стал ключевым компонентом в запуске новых проектов по развитию систем управления. Доходность начала в связи с этим расти, пусть пока и незначительно. Мы выбираем более креативных и эффективных IT-партнеров и AI-консультантов, оптимизируем расходы и значительно повысили скорость и качество работы. Это уже позволило нам снизить затраты на 2–3%, и появилась уверенность, что это лишь первый шаг на пути к большим изменениям».

Кайрат Мажибаев,
RG Brands

«Как точно подметил Льюис Кэрролл в «Алисе в Зазеркалье», «приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать как минимум вдвое быстрее». Это точно отражает текущую реальность бизнеса: для сохранения конкурентоспособности уже недостаточно двигаться в прежнем темпе — необходимы постоянные изменения и повышение эффективности.

В условиях роста налоговой нагрузки и инфляционного давления, которое зачастую опережает динамику доходов, ключевым становится вопрос: как одновременно повышать эффективность бизнеса и обеспечивать устойчивый рост благосостояния сотрудников? Мы фокусируемся на повышении эффективности и пересмотре внутренних процессов. Это позволяет перераспределять ресурсы в пользу развития команды и роста заработных плат. Одновременно мы инвестируем в технологии и управленческие практики, которые повышают производительность и создают основу для долгосрочного устойчивого роста».

Яков Фишман,
Magnum

«Применение ИИ остается ниже своего потенциала. Ускорение внедрения критически важно для повышения производительности в трудоемкой операционной модели. Устранение внутренних барьеров, повышение гибкости и преодоление организационной инерции являются ключевыми инструментами для достижения масштабируемых улучшений в эффективности».

Ахмед Ахраров,
ЛОТТЕ Рахат

Цитаты респондентов

О наиболее волнующих вопросах, трансформации и влиянии технологий, в том числе ИИ

«Искусственный интеллект сегодня является мощным инструментом, применимым в широком спектре направлений — от скоринга и маркетинга до новых интеллектуальных digital-решений. При таком темпе развития важно не упустить перспективные возможности, своевременно распознать их потенциал и четко понять, какую бизнес-ценность они способны создать как для компании, так и для наших клиентов.

Уровень конкуренции на рынке не вызывает у нас опасений. Напротив, конкуренция выступает катализатором развития — она подталкивает нас работать более эффективно, мыслить стратегически и принимать решения быстрее. Именно в такой среде рождаются лучшие решения и формируется устойчивое конкурентное преимущество».

Болатбек Оспанов,
Smart Satu

«Быстрый неорганический рост нашего бизнеса повышает сложность управления и требования к роли руководителя. Не все лидеры адаптируются к этим изменениям с одинаковой скоростью, что естественно в период трансформации. Ключевой фокус сейчас — это не только сама оценка «соответствия», но и создание простых и регулярных механизмов, которые позволяют своевременно замечать возникающие разрывы и корректировать управленческие решения».

Вячеслав Мальцев,
Carlsberg Kazakhstan

«В настоящее время ИИ не оказывает значительного влияния на доходы. Скорее, он способствует сокращению расходов, что позволяет нам значительно экономить».

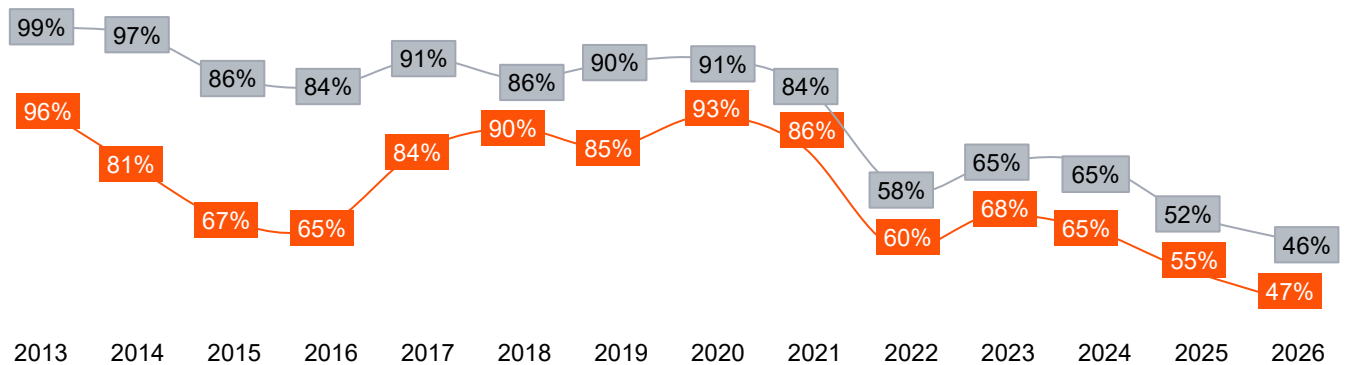
Илья Мартыненко,
Аврора Холдинг

Взгляд в будущее: оценки перспектив

На фоне ускоряющихся технологических изменений усиливается и другая тенденция — снижение уверенности СЕО в росте доходов. И краткосрочные, и долгосрочные ожидания в последние годы последовательно ухудшаются, что отражает возросшую сложность и непредсказуемость экономической среды.

Насколько вы уверены в перспективах роста доходов вашей компании?

■ Уверенность в течении 12 мес. ■ Уверенность в течении 3 лет

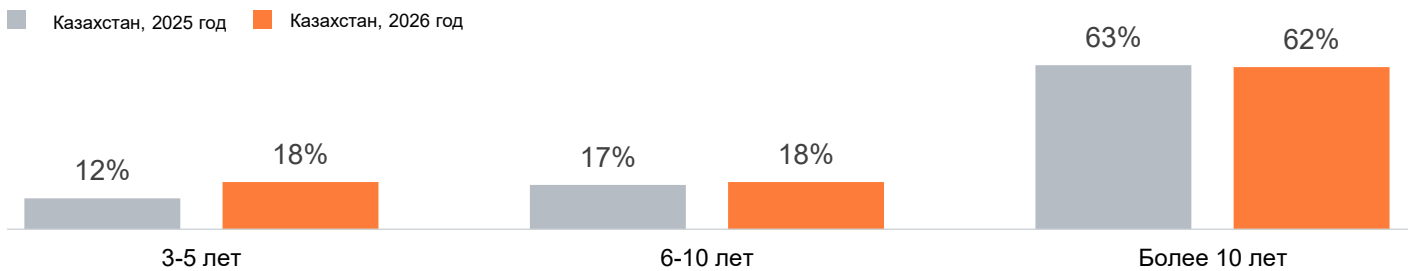


Несмотря на снижение ожиданий по росту доходов, казахстанские руководители сохраняют уверенность в будущем своих компаний.

Сегодня 62% из них считают свой бизнес экономически жизнеспособным в долгосрочной перспективе, что фактически повторяет показатель прошлого года — 61%.

Уверенность руководителей опирается на разные источники устойчивости — диверсификацию рынков, сильные отраслевые позиции, развитые компетенции и постоянное технологическое обновление.

Если ваша компания продолжит работать в текущем направлении, как долго ваш бизнес будет экономически жизнеспособным?



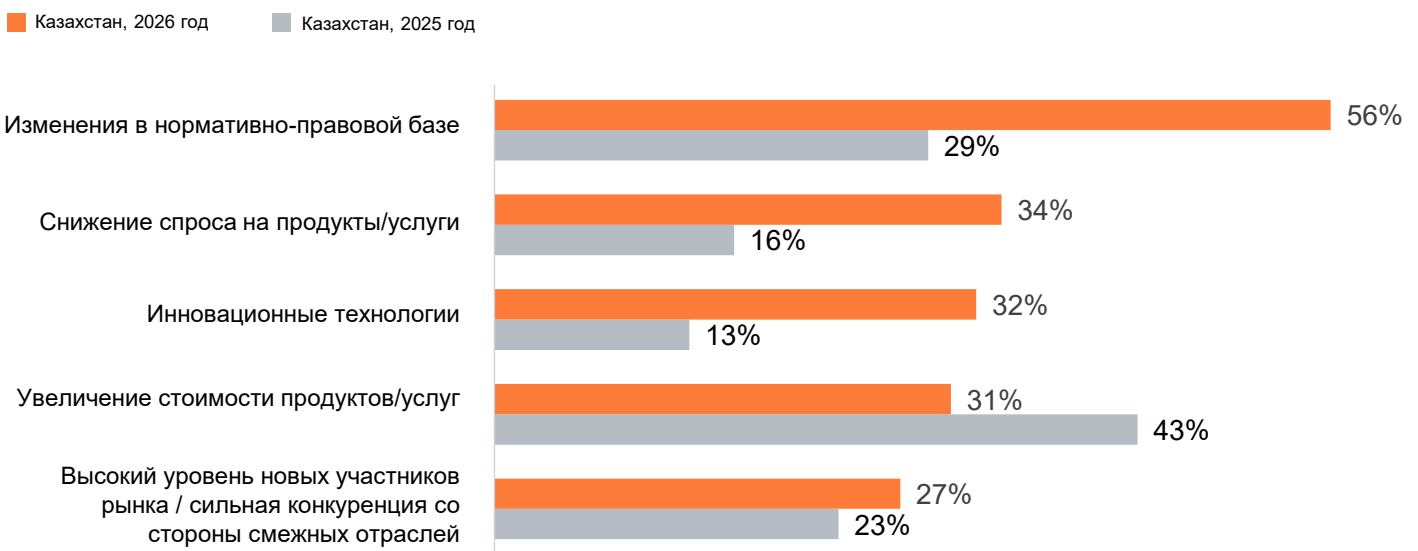
Большинство компаний видит основополагающие факторы, которые позволяют им удерживаться на плаву в меняющейся среде.

Есть и более осторожные голоса, напоминающие, что без изменений запас прочности может исчерпаться за год-два.

Среди факторов, которые, по мнению респондентов, наиболее заметно влияют на экономическую устойчивость компаний, в этом году на первое место выходят изменения в нормативно-правовой базе – так считают 56% опрошенных.

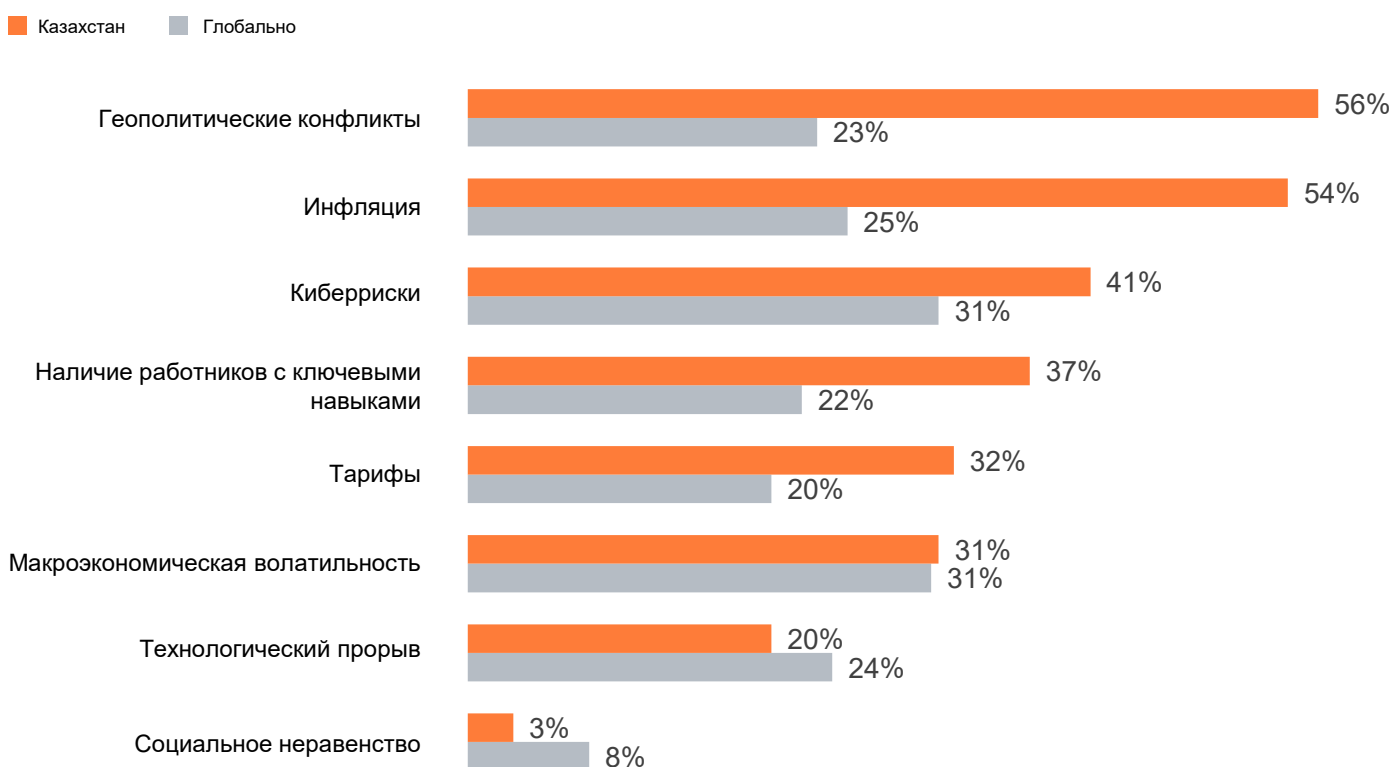
Год назад этот показатель был существенно ниже – 29%, что указывает на **растущее внимание бизнеса к регуляторным аспектам**. Во многом это связано с введением нового налогового кодекса, который требует от компаний тщательного анализа и адаптации своих процессов.

Какие факторы окажут наибольшее влияние на экономическую жизнеспособность вашей компании?



Среди угроз, которые, по мнению респондентов, могут наиболее существенно повлиять на бизнес в ближайшие 12 месяцев, на первом месте традиционно остаются геополитические конфликты – их назвали 56% участников опроса.

Насколько, по вашему мнению, ваша компания будет подвержена следующим угрозам в ближайшие 12 месяцев?



СЕО отмечают, что геополитическая напряженность способна затрагивать логистику и цепочки поставок, влиять на стоимость активов и условия работы на внешних рынках.

В отдельных отраслях это уже приводит к перераспределению потоков и изменению маршрутной сети, создавая как новые возможности, так и дополнительные операционные сложности.

47% респондентов при этом отметили, что геополитическая неопределенность не повлияла на инвестиционные планы компаний.

27% указали, что неопределенность в той или иной степени снизила вероятность крупных инвестиций, отражая более консервативный подход отдельных компаний к долгосрочным решениям.

Достаточно близко к геополитическим рискам расположилась инфляция, которую как значимую угрозу ближайших 12 месяцев отметили 54% респондентов (против 39% годом ранее).

В комментариях подчеркивалось, что инфляционное давление для многих компаний остается существенным, хотя его интенсивность зависит от отраслевой специфики.

В целом респонденты сходились во мнении, **что инфляция усложняет долгосрочное планирование и требует регулярного пересмотра операционных подходов в условиях повышенной неопределенности.**

Уровень уязвимости к киберугрозам респонденты оценивают по-разному, но в целом отмечают, что значимость этого фактора растет. Компании, работающие с большим объемом данных или подключенные к глобальным цифровым системам, сталкиваются с периодическими атаками или сбоями, что требует дополнительных инвестиций в безопасность и устойчивость ИТ-систем.

Наличие работников с ключевыми навыками респонденты оценивали неоднозначно: мнения здесь оказались наиболее разнонаправленными. **Многие компании отметили, что ситуация на рынке труда в целом стала более благоприятной по сравнению с предыдущими годами, а в отдельных сферах даже наблюдается избыток кандидатов.**

Цитаты респондентов

О жизнеспособности бизнеса и факторах, влияющих на его устойчивость

«Наибольшее влияние на экономическую жизнеспособность бизнеса окажет нормативно-правовая база, в том числе новый налоговый кодекс и верховенство права. Кроме того, ввиду продолжающегося роста инфляции (не буду перечислять все факторы, которые на него влияют, они общеизвестны и требуют системного подхода к решению задач) снижения роста базовой ставки в ближайшей перспективе не ожидается, поэтому вопросы с дорогим финансированием остаются, и это, конечно, также окажет влияние на рост бизнеса».

Фаррух Махмудов,
Orbis Казахстан

«На ближайшие 12 месяцев уверенность в росте доходов умеренная, так как мы сильно зависим от геополитической ситуации и макрофакторов. Однако в долгосрочной перспективе я более оптимистичен, поскольку ожидается постепенный рост спроса на энергоэффективные инфраструктурные решения, что позволяет нам оставаться в тренде».

Азат Джалаиров,
WILO Central Asia

«Изменения нормативно-правовой базы, повышение ставки НДС и удорожание продукции и услуг оказывают значительное влияние на рынок. В связи с экономической ситуацией мы наблюдаем тенденции к консолидации отрасли; вероятно, некоторые игроки будут объединяться для усиления позиций. Мы рассматриваем предложения о сотрудничестве, но пока остаемся независимыми.

При этом моя уверенность в росте доходов в ближайший год высока, равно как и на ближайшие три года. Мы реализовали план, пересмотрев финансовую модель, изменив ценовую политику и отказавшись от детского фитнеса, но продолжаем реализацию социальных инициатив в этом направлении».

Валихан Тен,
Krida

Цитаты респондентов

О жизнеспособности бизнеса и факторах, влияющих на его устойчивость

«Говоря об угрозах – высокая вероятность существенных финансовых потерь ввиду социального неравенства. В прошлом году я бы еще так не ответил, но в нынешнем это уже становится существенным фактором за счет поднятия ставки НДС. В прошлом году ВВП вырос на 4%, но население в среднем «обеднело» на 2,5%, и в этом году этот процесс не остановится. Финансировать тоже становится сложнее – мы работаем с людьми и видим, что у них тоже проблемы, идет спад продаж. Это большому бизнесу, такому как добыча золота или нефти, без разницы, а у нас есть конечный потребитель – либо через стартап, либо мы сами финансируем малый и средний бизнес, и в этом случае эффект наступает очень быстро».

Мират Ахметсадыков,
MOST Finance

«Ключевыми факторами экономической жизнеспособности нашей компании являются структура отрасли, уровень конкуренции и способность адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Наблюдаемые процессы укрупнения участников формируют новые требования к эффективности, качеству и масштабу оказываемых услуг. В этой связи наша стратегическая задача – формирование модели, ориентированной на международные стандарты, развитие локальной экспертизы и расширение присутствия за пределами Казахстана».

Александра Бекишева,
«ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КАЗГИПРОНЕФТЕТРАНС»

«С учетом того, что наш северный сосед выступает главным конкурентом и крупнейшим производителем в нашем сегменте, текущая турбулентность в геополитической обстановке становится ключевым фактором неопределенности и потрясений для бизнеса. Понимание и управление этими рисками играет решающую роль в стратегическом планировании и адаптации к изменениям в глобальной экономике».

Арман Маулешев,
КазАзот

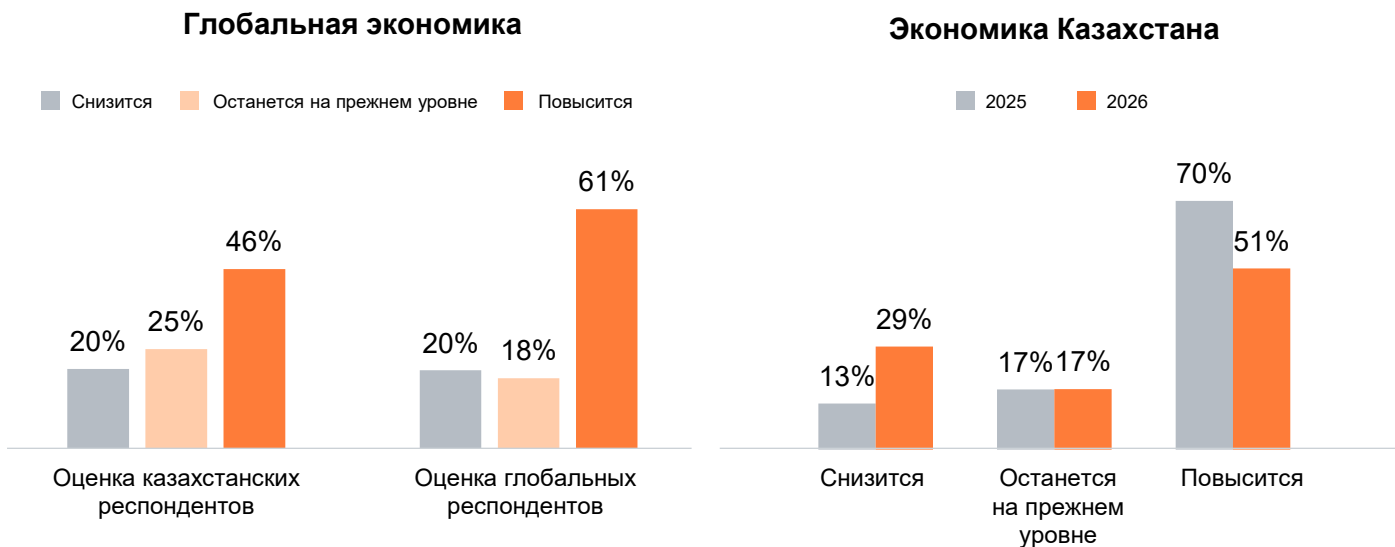
Экономический рост в 2026 году

Ожидания респондентов в отношении экономики Казахстана на ближайшие двенадцать месяцев в целом склоняются к умеренному росту, который, по их мнению, будет поддерживаться экспортом сырьевых ресурсов и продолжающимися инвестициями в инфраструктуру.

Вместе с тем некоторые участники опроса отмечали определенные опасения, связанные с дальнейшим использованием средств Национального фонда и потенциальным влиянием налоговых реформ на малый и средний бизнес.

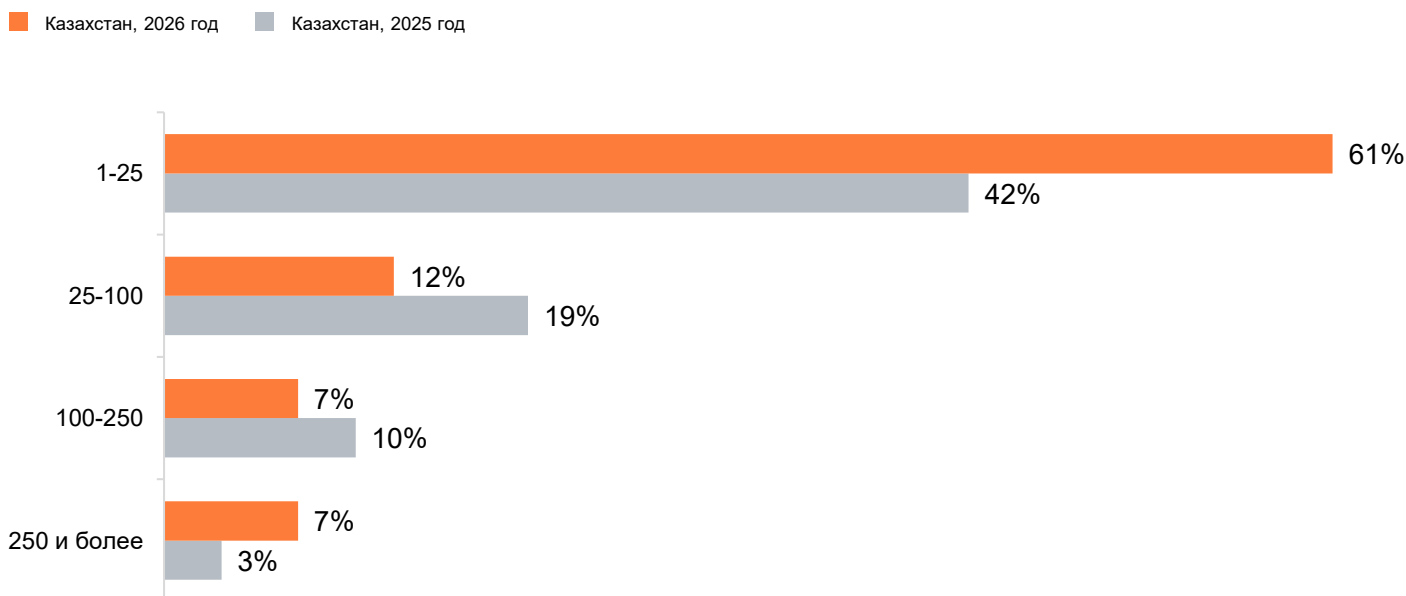
На глобальном уровне предполагается, что в условиях геополитических рисков и перестройки цепочек поставок экономический рост будет развиваться неравномерно, что также формирует среду повышенной осторожности для компаний.

По вашему мнению, каким будет экономический рост (валовой внутренний продукт) в следующие 12 месяцев?



В текущих экономических условиях компании продолжают смотреть в сторону новых инвестиций. Однако подход руководителей становится более взвешенным: **потребность в развитии сохраняется, но оценка рисков и потенциальных последствий выходит на первый план.**

Какой общий объем инвестиций запланирован в вашей компании (в млн долларов США) на следующие 12 месяцев?



Половина казахстанских CEO не планирует инвестировать за пределами Казахстана, предпочитая либо усиливать позиции на внутреннем рынке, либо сохранять высокую ликвидность.

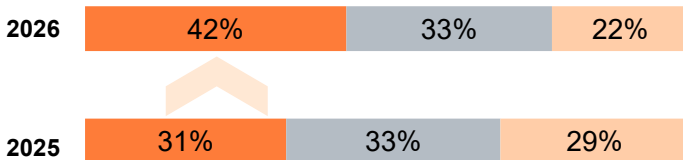
У тех, кто все же рассматривает зарубежные направления, в фокусе прежде всего оказывается близкий по структуре и динамике рынок Узбекистана (20%); ряд компаний продолжает работать с США (19%), отдельные игроки изучают потенциал ОАЭ (8%), Китая (8%) и Кыргызстана (5%).

Примечательно, что **оглядываясь на экологически ориентированные инициативы, реализованные компаниями за последние пять лет, респонденты отмечают их растущее экономическое значение.** Так, 25% участников опроса (против 19% годом ранее) сообщили о положительном влиянии таких инвестиций на доходы, а 42% (31% в прошлом году) указали, что они способствовали снижению операционных расходов.

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

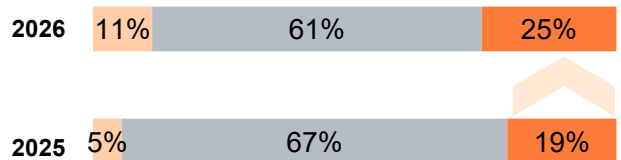
Расходы

■ Снижение ■ Без изменений ■ Повышение



Доходы

■ Снижение ■ Без изменений ■ Повышение



Цитаты респондентов

О макроэкономических перспективах

«Я полагаю, что в глобальном масштабе экономика покажет умеренный рост, в то время как экономика Казахстана сохранит текущие темпы или улучшится незначительно. Для США сейчас критически важно поддерживать бизнес и фондовые рынки, что останется главным стимулом для мирового роста. Развитие новых технологий окажет колоссальное влияние на продуктивность бизнеса. Однако геополитическая напряженность, особенно ситуация вокруг Ирана, создает высокую волатильность на энергетических рынках. Риск скачков цен на нефть сохраняется, хотя технологический бум в развитых странах отчасти компенсирует эти издержки. Что касается структуры экономики и ВВП Казахстана, то я считаю, что в 2026 году кардинальные изменения маловероятны – мы по-прежнему сильно зависим от внешнего фона».

Бейбут Жантурин,
Prosper Pay

«По моим ощущениям мировая экономика сейчас находится на «разрыве», потому что понятие «мировая» становится весьма условным. Скорее, это какие-то «островки», на которые влияют Китай, Индия, Соединенные Штаты, страны БРИКС. Я думаю, рост все равно будет, но фрагментированный. Если говорить о Казахстане, то последние три года мы развиваемся в условиях нездоровой экономики. Мы увлеклись идеей роста. И он есть, но на стимуляторах в виде расхода бюджета и квазигосударственного сектора».

Серик Толукпаев,
Aitas Group

«В глобальной экономике мы ожидаем снижения роста из-за ухудшения логистических цепочек и роста цен на сырье. Многие компании уходят с рынка, а потребители теряют платежеспособность. Пока изменений к лучшему не видно, и многие предприятия, с которыми мы сотрудничаем, сталкиваются с нестабильностью, включая проблемы с сырьем и стоимостью энергоносителей. Себестоимость растет, а китайские продукты захватывают европейский рынок, что усложняет конкуренцию. В Казахстане ситуация, вероятно, останется стабильной на уровне прошлого года. Благодаря инерции проекты, начатые ранее, будут реализованы в этом году. Ожидается некоторое напряжение, но мы сохраняем осторожный оптимизм».

Михаил Борисов,
Fluidra Казахстан

Цитаты респондентов

О макроэкономических перспективах

«Экономический рост как в Казахстане, так и глобально прогнозируется в умеренных положительных значениях. На глобальной арене наблюдается общий экономический подъем, и нестабильная ситуация на Ближнем Востоке, как мне кажется, не приведет к ухудшению. Если проблемы и возникнут, то точно не в 2026 году. Что касается экономики Казахстана, я буду оптимистичен: даже с учетом внедрения нового налогового кодекса ожидается рост. Казахская экономика преимущественно сырьевая, и ее доходы зависят от стоимости ресурсов. В настоящее время цены на нефть, золото, хром, алюминий и медь растут, что благоприятно сказывается на нашей экономике. При этом даже если малый и средний бизнес столкнется с трудностями, его влияние на общую экономическую картину незначительно».

Арманжан Байтасов,
Tan Media Group

«В 2025 году мы наблюдали значительный рост экономики, но в этом году его не ожидается на уровне, сопоставимом с прошлым годом. Это связано с остановкой нефтедобычи на одном из основных месторождений в начале года, что оказывает негативное влияние на экономику страны. Другим негативным фактором является повышение цен, обусловленное ростом НДС и снижение налоговых льгот. Хотя эти изменения не окажут долгосрочного влияния, бизнесы будут откладывать инвестиционные решения, оценивая новые условия».

Важнейшим препятствием остаются высокие процентные ставки Национального банка. Немногие проекты компаний могут соперничать по доходности с депозитами в банках, которые практически не несут рисков и стресса ведения бизнеса».

Алмас Құдайбергенов,
Centrasia Group

«Быстрые выгоды от технологического рывка, связанного с искусственным интеллектом, мы уже в основном получили. Все остальное – уже глобальные изменения, и это долгие процессы: внедрение ИИ, изменение экономики. Если, конечно, не случится глобальной войны, потому что мы видим новости вокруг Ирана — этих «черных лебедей» никто не отменял. По Казахстану я ожидаю более заметного роста ВВП, но он станет следствием стимулирующих мер. При этом реальные доходы населения не вырастут».

Мират Ахметсадыков,
MOST Finance

Цитаты респондентов

Об инвестиционных планах

«Мы вышли из всех инвестиций в других странах из-за глобальной нестабильности и неопределенности. Поэтому решили либо сохранять средства в наличных, либо инвестировать в Казахстан. Например, сейчас мы строим здесь крупный складской комплекс и офис».

**Илья Мартыненко,
Аврора Холдинг**

«Что касается инвестиционных проектов, то мы планируем создание сборочного участка по насосным станциям в Узбекистане, полностью финансируя его из собственных средств. В Казахстане также планируется локализация производства высокоэффективных блочных насосов, которая будет осуществляться на базе внутреннего финансирования».

**Азат Джалаиров,
WILO Central Asia**

«В сложных экономических условиях, таких как пандемия и другие кризисы, мы неизменно следовали своему плану по инвестированию. Однако в свете недавних изменений в законодательстве наш инвестиционный план может потребовать пересмотра. Последние инициативы, которые расширяют перечень социально значимых продуктов, оказывают значительное влияние на нашу деятельность. Около половины нашего продуктового портфеля теперь подпадает под новые правила, что затрагивает маржу и доходность компании. Наше предложение сделать в каждой категории только один продукт социально значимым пока осталось без ответа. На данный момент все наши заводы и филиалы продолжают работать, и первоначально запланированные объемы инвестиций остаются неизменными».

**Арман Алдабергенов,
Лакталис – Фудмастер Казахстан**

Цитаты респондентов

Об эффекте экологически безопасных инвестиций, оказываемом на финансовые показатели

«ESG-повестка постепенно интегрируется в наше стратегическое управление и операционную модель, а экологические инициативы рассматриваются сквозь призму операционной эффективности. Мы используем эти инструменты, но сейчас сложно говорить о выраженном влиянии на расходы. В краткосрочной перспективе экологические инвестиции подразумевают дополнительные затраты, и пока они не приводят к увеличению капитала. Однако мы оцениваем экологически безопасные инвестиции как важный элемент долгосрочной устойчивости и эффективности нашего бизнеса».

Куат Жагалбайлинов,
LANZHOU

«Темы ESG и устойчивого развития занимают главное место в нашей повестке, это основа нашей стратегии. Мы доказали, что инвестиции в устойчивое развитие – это не затраты, они также приносят доход и делают компанию более прибыльной. На протяжении 10-15 лет мы активно инвестируем в этом направлении, и это подтвердило окупаемость наших инвестиций».

Эдгард Бу-Шахин,
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ

«Наши инвестиции можно назвать экологически безопасными, если смотреть с точки зрения ESG, но это не прямое влияние на экологию, а косвенное. Например, мы одними из первых среди инвесторов поддержали проект UvU – за прошлый год благодаря этому сервису развозки на дороги в Алматы стало выезжать меньше на 6-7 тысяч автомобилей, а это уже значительное влияние на экологию. Мы их активно лоббируем, дали им льготы на закуп еще 100 автобусов, потому что как бизнес мы понимаем, что можем и зарабатывать, и влиять на экологию. В прошлом году мы проводили специальные экологические акселераторы, искали проекты в этой сфере, и один пилотный проект по очистке водоемов очень хорошо зашел, акимат его даже начал финансировать».

Мират Ахметсадыков,
MOST Finance

Инвестиционный климат и взаимодействие с государством

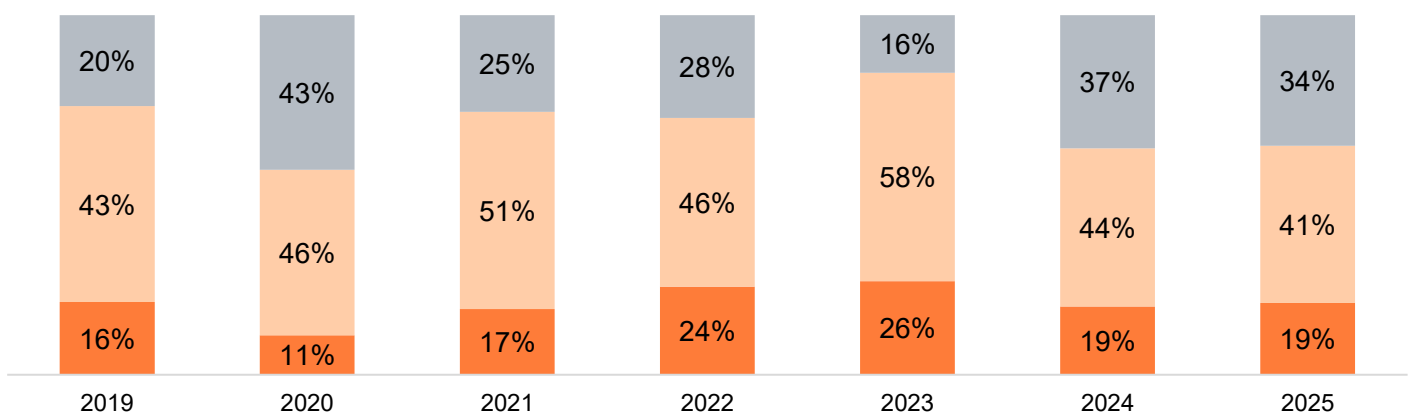
По итогам 2025 года оценки инвестиционного климата в Казахстане демонстрируют относительную устойчивость. Наиболее распространенным остается мнение, что инвестиционный климат за год существенно не изменился – так считают 41% респондентов. Доля тех, кто оценивает изменения позитивно, составила 19%, что соответствует уровню прошлого года, тогда как доля негативных оценок снизилась с 37% до 34%.

Главным фактором, влияющим на инвестиционную среду, респонденты называют нормативно-правовую базу (51%), за которой следуют бюрократические и сложные административные процедуры (39%).

Комментарии бизнеса указывают не столько на жесткость регулирования, сколько на недостаточную стабильность и последовательность регуляторной среды: частые изменения налогового и отраслевого законодательства существенно осложняют долгосрочное планирование и повышают воспринимаемые инвестиционные риски.

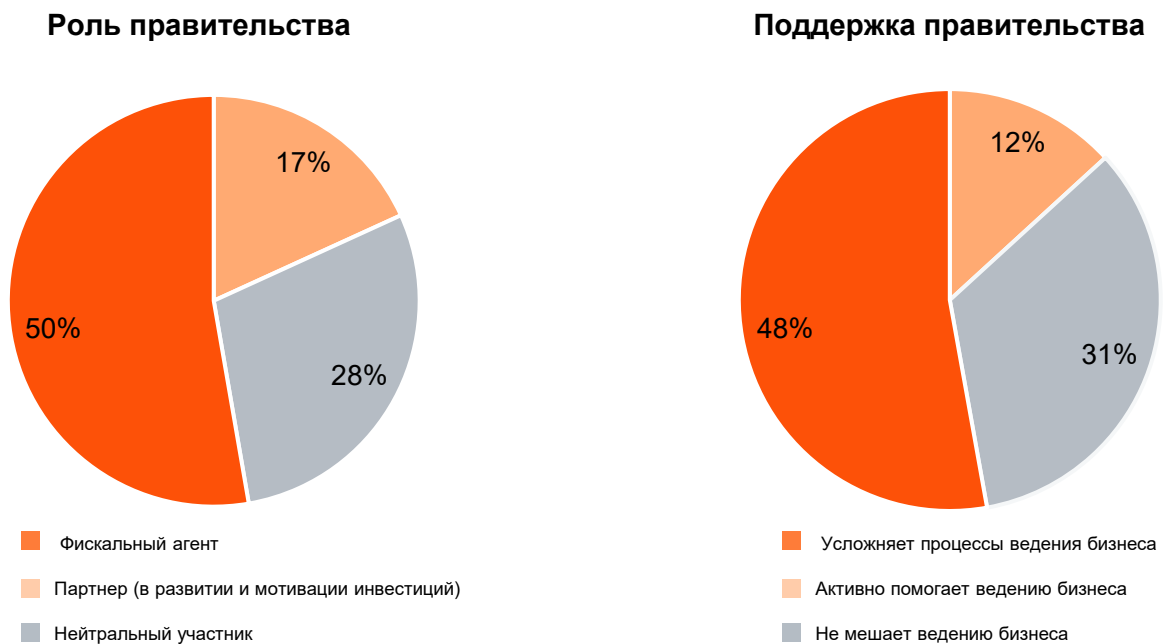
Как, на ваш взгляд, изменился инвестиционный климат в Казахстане за 2025 год?

Улучшился Остался на прежнем уровне Ухудшился



Борьба с коррупцией также рассматривается как ключевое условие улучшения инвестиционного климата: без снижения административного давления, прозрачности решений и ответственности государственного аппарата инвестиционная активность будет оставаться сдержанной даже при макроэкономической стабильности.

Как бы вы описали роль и поддержку правительства в отношении развития вашего бизнеса на сегодняшний день?



Если говорить о текущей роли государства в развитии бизнеса, то результаты опроса указывают на некоторое ухудшение восприятия. Если в прошлом году 25% респондентов рассматривали государство и правительство как партнера в развитии бизнеса, то в 2025 году эта доля снизилась до 17%. Одновременно сократилась и доля нейтральных оценок: с 32% в прошлом опросе до 28% в текущем.

При этом заметно выросла доля респондентов, считающих, что действия государства и правительства скорее усложняют ведение бизнеса — с 37% до 48%. Процент респондентов, оценивающих роль государства как фактор, помогающий развитию бизнеса, при этом остался неизменным и составил 12%.

По данным опроса, в числе приоритетов государственной политики бизнес чаще всего называет необходимость повышения эффективности налоговой системы (31%), инвестиционной привлекательности страны (24%), развитие физической и цифровой инфраструктуры (22%) и обеспечение предсказуемой макроэкономической среды (22%).

Оценки эффективности работы государства по этим направлениям существенно различаются. Развитие физической и цифровой инфраструктуры получает наиболее высокую оценку: 61% респондентов считают работу правительства в этой сфере эффективной. В то же время инвестиционную политику так оценивают 29% опрошенных, а эффективность налоговой системы — лишь 12%.

Показатели заинтересованности в сотрудничестве с государством также концентрируются вокруг этих направлений. Наибольший запрос со стороны бизнеса зафиксирован по инвестиционной привлекательности страны (51%), эффективности налоговой системы (44%) и развитию инфраструктуры (42%).

Сопоставление приоритетов, оценок эффективности и готовности к сотрудничеству указывает на области, где вовлеченность бизнеса наиболее высока и где потенциально возможен наибольший эффект от совместной работы.



Цитаты респондентов

О приоритетах государственного управления для улучшения инвестиционного климата

«Первое – это вовлечение отечественного капитала в средне- и долгосрочные планы развития экономики страны.

Второе – необходимо сделать торговую политику одним из основных аспектов внешней политики, потому что в современном мире торговая политика и торговые союзы стали играть ключевую роль в формировании любых отношений, включая оборонные. Возможно, что для этого нужна обновленная доктрина. Нравится пример ЕС – идея «открытой стратегической автономии», сбалансировавшая открытость к международной торговле с необходимостью защиты стратегических интересов. Использование Казахстаном подобной доктрины наполнило бы уже заключенные международные и региональные соглашения – торговые, экономические, политические, военные – новым современным содержанием.

Третье – это инфраструктура, все планы по которой нужно соединить воедино в рамках комплексного, системного развития».

Кайрат Мажибаев,
RG Brands

«В первую очередь, нужно сделать суды независимыми от политической повестки. Во-вторых, создать платформы для эффективного и открытого диалога с обществом. Диалог должен быть построен на высоком уровне вовлеченности экспертного сообщества и тех, кого напрямую затрагивает обсуждаемый вопрос. Ответственность должна быть взаимной. На данный момент она лежит только на гражданах и компаниях, тогда как чиновники, озвучивающие данные и принимающие решения, несут ответственность в основном только перед своим непосредственным руководством.

Следует внедрить систему социальных рейтингов для чиновников всех уровней. Результаты работы каждого чиновника должны влиять не только на его перемещение с должности на должность, но и на уровень занимаемой позиции или даже на право работать в государственном аппарате».

Константин Кулинич,
Mary Kay

Цитаты респондентов

О приоритетах государственного управления для улучшения инвестиционного климата

«На мой взгляд, утверждение и распространение вдохновляющей национальной идеи является одной из самых важных задач для Казахстана, способной объединить людей и направить усилия на достижение общих целей, заполнить смысловый вакуум.

Страна имеет все возможности как для уменьшения утечки мозгов, так и для привлечения талантов со всего мира. Алматы – один из лучших городов, где я бывал за всю жизнь. Решение проблемы смога может сделать город настоящим магнитом для пассионариев, которые помогут сделать качественный рывок в развитии страны, улучшении качества жизни граждан, повышении конкурентоспособности Казахстана на мировой технологической, инновационной, научной арене. В-третьих, потенциальным способом улучшения качества управления административного аппарата, а значит, и страны, может стать сокращение числа чиновников с одновременным ростом зарплат и введением бонусов по результатам работы для оставшихся сотрудников. Кроме роста качества и ускорения принятия решений, снижения бюрократизации это может помочь снизить уровень коррупции, как это произошло, к примеру, в Сингапуре».

Арсен Томский,
InDrive

«Хотелось бы, чтобы государство прислушивалось к рынку в контексте налоговой системы, учитывало обратную связь от бизнеса и вносило необходимые коррективы. Повышение мер поддержки стартапов и инициатив могло бы усилить инвестиционную привлекательность страны.

Наш рынок отличается своей спецификой, но мы готовы к сотрудничеству и взаимодействию с государственными органами в области инфраструктуры. На основе наших данных можно проводить аналитические исследования и участвовать в логистическом планировании транспортного покрытия страны. Это бы позволило улучшить транспортное сообщение, например, между малым городом и аэропортом.

Мы надеемся, что эти идеи найдут отклик, и государство будет двигаться вперед более динамично. Развивая концепции совместно, мы можем поддерживать малый бизнес и способствовать его устойчивому развитию».

Антон Кочергин,
Tickets.kz

Цитаты респондентов

О приоритетах государственного управления для улучшения инвестиционного климата

«Во-первых, обеспечить безопасность инвесторов, создав прозрачные правила игры и правовую стабильность. Необходимо гарантировать неприкосновенность частной собственности и стабильность законодательства. Возможно, стоит расширить применение принципов английского права (по опыту МФЦА) на общенациональном уровне и обеспечить реальную независимость судебной системы. Инвестор должен быть уверен, что правила игры не изменятся в течение всего инвестиционного цикла, а любые споры будут решаться прозрачно.

Во-вторых, нужно законодательно закрепить понятие «гостевой собственности» и гарантировать ее защиту для развития туристической отрасли и привлечения частного капитала в инфраструктуру. Это требует внедрения механизмов защиты прав собственности для инвесторов, вкладывающих средства в рекреационные объекты. Четкие правила владения и управления такими активами позволят привлечь институциональных и розничных иностранных инвесторов в туристический сектор.

В-третьих, нужно создать понятную и прозрачную налоговую систему. Налоговый кодекс должен приобрести выраженный стимулирующий характер. Упрощение налогового администрирования, внедрение цифрового контроля, исключение субъективной трактовки норм фискальными органами – все это будет способствовать привлечению инвестиций. Налоговая нагрузка должна быть предсказуемой хотя бы на горизонте десятилетия, что позволит бизнесу корректно рассчитывать окупаемость долгосрочных проектов и избегать непредвиденных издержек из-за волатильности фискальной политики».

Фаррух Махмудов,
Orbis Казахстан

Цитаты респондентов

О приоритетах государственного управления для улучшения инвестиционного климата

«Важно уделить внимание искоренению коррупции, реализации верховенства закона и повышению эффективности работы госаппарата. Следует стремиться к большей подотчетности правительства. Стоит пересмотреть налоговый кодекс, чтобы он способствовал развитию экономики, а не замедлял ее».

Арманжан Байтасов,
Tan Media Group

«В первую очередь нужна стабильная макроэкономическая ситуация, и если не стабильная, то хотя бы предсказуемая. Здесь одно вытекает из другого: помимо предсказуемой макроэкономической ситуации очень важна покупательская способность, внутренний спрос, а чтобы этот спрос сохранялся, у населения должны быть адекватные доходы. Если же говорить о крупных производственных компаниях, то здесь уже встает вопрос развитой инфраструктуры внутри Казахстана, потому что если ее нет, то результаты инвестиций могут быть достаточно непредсказуемыми».

Мольдер Рысалиева,
Nalyk Market

«Среди факторов, которые могут сдерживать инвестиции, я бы выделил рост стоимости заемного финансирования и строительных работ, а также сроки согласований и подключения инфраструктуры. Все это влияет на экономическую целесообразность новых проектов. Дополнительным фактором остается ограниченное предложение качественных земельных участков для реализации новых проектов по разумной рыночной цене. Мы наблюдаем не снижение интереса к инвестициям, а более строгий отбор проектов с точки зрения их экономической устойчивости. Сегодня ключевой вопрос уже не в том, инвестировать или нет, а в том, насколько устойчивым будет актив на горизонте 10-15 лет.

В то же время, на мой взгляд, для дальнейшего укрепления инвестиционного климата важно обеспечивать предсказуемость регуляторной среды, развитие инфраструктуры и доступ к долгосрочному финансированию».

Лукаш Сковроньски,
Global Development

Цитаты респондентов

Об инвестиционном климате

«Я считаю, что за последний год инвестиционная привлекательность республики не претерпела значительных изменений. Однако у нас есть большой потенциал, но, к сожалению, мы не всегда успеваем за темпами изменений в регионе и мире».

Алмас Абайдельдинов,
Исткомтранс

«В сравнении с 2024 годом, я считаю, что ситуация улучшилась, особенно для технологических компаний. Появилась четкая точка входа в рынок: Astana Hub предлагает поддержку в получении льгот, упрощенные процедуры найма нерезидентов, доступ к грантам и контактам для привлечения недорогого венчурного капитала. Однако остаются проблемы, связанные с неопределенностью макроэкономической среды и стабильностью тенге, что затрудняет долгосрочное планирование. Рост численности населения Казахстана также положительно влияет на инвестиционный климат».

Максим Мельник,
Smart web

«Улучшился по сравнению с 2024 годом – не стал благоприятным, а просто улучшился. При этом не вернулся к показателям 2000-х годов, когда заходило много разных фондов, развивалась нефтяная отрасль. Об улучшении говорит то, что очень хорошо продались государственные ценные бумаги – если крупные международные инвестиционные фонды покупают 10-летние государственные бонды, значит, государству доверяют, ожидают экономического роста. Кроме того, есть стабильный политический горизонт».

Мират Ахметсадыков,
MOST Finance

«В 2025 году инвестиционный климат в Казахстане претерпел определенные изменения, в том числе в части налогового регулирования, что повлияло на восприятие предсказуемости со стороны инвесторов. Для капиталоемких и долгосрочных проектов с актом геопозиции ключевыми факторами остаются стабильность условий, последовательность в реализации заявленных инициатив и наличие долгосрочных ориентиров. Дальнейшее укрепление этих факторов будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности и стимулированию долгосрочных вложений».

Александра Бекишева,
«ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КАЗГИПРОНЕФТТРАНС»

Цитаты респондентов

О мерах улучшения инвестиционного климата

«В последние годы сохраняется устойчивый интерес со стороны иностранных инвесторов и международных компаний к рынкам Центральной Азии. В текущем периоде уровень инвестиционной привлекательности региона в целом сопоставим с прошлым годом, при этом ключевым фактором для инвесторов остается предсказуемость и стабильность деловой и регуляторной среды.

Важную роль в формировании и поддержании инвестиционного климата играют институциональные диалоговые площадки между государством и инвесторами. В частности, Совет иностранных инвесторов (СИИ) под председательством Президента Республики Казахстан служит эффективной платформой для обсуждения системных вопросов, затрагивающих условия ведения бизнеса, регулирование и инвестиционную политику. Подобные форматы позволяют консолидировать обратную связь от международного бизнеса и способствуют выработке более сбалансированных и предсказуемых решений.

Дополнительно в 2026 году была инициирована новая площадка – Investment Protection Forum (IPF), проводимый при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан в рамках расширения функций Инвестиционного омбудсмана. Данный форум нацелен на усиление защиты прав инвесторов и повышение доверия к институциональным механизмам рассмотрения инвестиционных споров, что является важным элементом улучшения делового климата в долгосрочной перспективе.

Для иностранных инвесторов, особенно реализующих капиталоемкие и долгосрочные проекты, критически важно наличие прозрачных и последовательных правил игры, позволяющих планировать инвестиции и оценивать их рентабельность. Со стороны международных банков, включая Citi, фокус остается на поддержке трансграничных потоков капитала и торговых операций, а также на сопровождении клиентов с учетом локальных регуляторных и институциональных особенностей региона».

Сауле Жакаева,
Ситибанк Казахстан

Влияние нового налогового кодекса

18 июля 2025 года в Казахстане был принят новый налоговый кодекс, ставший одной из самых масштабных налоговых реформ последних лет. Ключевая заявленная цель кодекса — обновить фискальную систему, сделать ее более адресной, прозрачной и ориентированной на экономическое развитие.

В оценках респондентов новый налоговый кодекс рассматривается как важное изменение, требующее адаптации и более внимательного управления.

Ключевой характеристикой текущего этапа респонденты называют неопределенность переходного периода. Формирование устойчивой правоприменительной практики и единых подходов к интерпретации новых норм пока продолжается, что усиливает внимание бизнеса к налоговым рискам и вопросам соответствия.

В этих условиях компании демонстрируют повышенную осторожность в стратегических и инвестиционных решениях. Фокус управленческих команд смещается в сторону сохранения операционной устойчивости, усиления внутреннего контроля и более тщательной оценки последствий принимаемых решений.

Бизнес также отмечает, что новый налоговый кодекс запускает период адаптации и повышенного управленческого вовлечения. Руководители и финансовые функции глубже интегрируются в налоговую повестку, пересматриваются внутренние процессы и усиливается межфункциональное взаимодействие.

На практическом уровне респонденты фиксируют рост операционных затрат и усложнение процедур, связанных с необходимостью перестройки налоговых и учетных бизнес-процессов. Для многих компаний это становится стимулом к пересмотру роли налоговой функции и ее места в общей системе корпоративного управления.

Долгосрочный эффект налоговой реформы, по оценке респондентов, в решающей степени будет зависеть не столько от заложенных параметров, сколько от качества ее реализации на практике.

Респонденты часто выражают обеспокоенность тем, как положения нового налогового кодекса отразятся на малом и среднем бизнесе.

Также отмечается, что МСБ, в отличие от крупных компаний, располагает более ограниченными финансовыми, кадровыми и аналитическими ресурсами, что делает его более чувствительным к усложнению регулирования и администрирования. В этих условиях существует риск непропорционального роста нагрузки на МСБ, что может сдерживать предпринимательскую активность и инвестиции.

Компании подчеркивают, что возможность планировать на горизонте нескольких лет важнее краткосрочных выгод или точечных изменений условий. Респонденты также отмечают, что для формирования доверия стабильность налогового законодательства важнее уровня отдельных ставок. Частые корректировки и изменения подходов, даже при формально благоприятных параметрах повышают восприятие рисков и сдерживают инвестиционную активность.

Ключевым фактором для позитивного сценария бизнес называет стабильное и последовательное налоговое администрирование. Понятные процедуры, единая практика и сервисный подход со стороны налоговых органов рассматриваются как основа доверия и конструктивного взаимодействия между государством и бизнесом.

Цитаты респондентов

О влиянии нового налогового кодекса

«Принятие нового налогового кодекса пока не оказало значительного влияния на нас, однако ожидается, что это отразится на финансовых результатах компании в будущем, поскольку ожидается рост цен.

Уже с прошлого года наблюдается увеличение расходов по всем статьям, от фонда оплаты труда до услуг поставщиков, в связи с ожиданиями изменений — и это продолжается. Наши затраты возрастут, что повлияет на маржинальность, а также на кредитоспособность и платежеспособность населения Казахстана. Это является для нас важной новостью, поскольку мы как кредитная организация работаем с населением. Если ухудшится качество кредитного портфеля, это может замедлить темпы роста бизнеса и выручки».

Алексей Сидоров,
Prodengi Group

«Мне кажется, мы еще сами до конца не понимаем, как все это будет. В этом году кодекс будет работать в «сыром» варианте, и посмотрим, что будет после референдума».

Елена Терещенко,
Ордабасы-Кус

«Для меня удивительно, что сделан расчет на 30% дополнительных поступлений от малого и среднего бизнеса. То есть малый и средний бизнес должен дать 30% бюджету, но у него же совершенно другая роль в экономике. Его роль – создание рабочих мест, а не основной источник пополнения бюджета».

Серик Толукпаев,
Aitas Group

«На данном этапе мы не ожидаем существенного прямого влияния нового налогового кодекса на развитие нашего бизнеса. Повышение ставки НДС, вероятно, не окажет значимого влияния на нашу операционную деятельность. Вместе с тем изменения в налогообложении отдельных категорий компаний, включая наших подрядчиков, могут потребовать определенной корректировки структуры затрат как по операционным, так и по капитальным проектам».

Лукаш Сковроньски,
Global Development

Цитаты респондентов

О новом налоговом кодексе

«Новый налоговый кодекс вносит больше неопределенности и увеличивает нагрузку на бизнес, и пока изменения выглядят довольно сложными. Для привлечения инвестиций необходимы налоговые льготы, а повышение ставок и усиление контроля создают некоторые трудности. Хотя снижение покупательской способности не связано напрямую с налоговым кодексом, оно все же является частью общей цепочки.

Влияние на бизнес – будь то крупный или малый – взаимосвязано, и изменения касаются всех. Например, новые правила усложнили получение налоговых вычетов при работе с ИП, что снижает нашу заинтересованность в этом сотрудничестве. Однако для развития малого и среднего бизнеса важны поддержка и взаимодействие. Поэтому хотелось бы, чтобы изменения в налоговом кодексе приносили больше определенности и способствовали развитию всех участников рынка».

Айзада Мадамбекова,
TNS-Plus

«Изменения в налоговой системе неразрывно переплетены с деятельностью бизнеса, особенно в таких секторах как общественное питание и услуги. Ключевыми факторами для нас являются не только уровень налоговой нагрузки, но и предсказуемость и прозрачность налогового администрирования.

Стабильная и понятная система способствует здоровой конкурентной среде. Однако если говорить честно, новый налоговый кодекс может оказывать негативное влияние уже в ближайшем будущем. За январь-февраль только на одной улице в Алматы закрылось 17 точек общественного питания, а в масштабах страны – около 300 ресторанов, кафе и баров.

Это, в свою очередь, ведет к сокращению рабочих мест, снижению оборотов и уменьшению спроса на сопутствующие услуги, такие как поставки и курьерские службы. Полагаю, новый налоговый кодекс может стать катализатором сокращения экономических секторов в Казахстане. Бизнес, конечно, будет пытаться адаптироваться и искать новые пути к выживанию, но эта гонка может негативно сказаться на потребителях».

Куат Жагалбайлинов,
LANZHOU

Цитаты респондентов

О новом налоговом кодексе

«Это может привести к увеличению стоимости наших услуг и продуктов для рынка, включая государственные проекты. Со временем, вероятно, произойдет повышение цен на жилье, строительство, товары и продукты, хотя многие сейчас этого не замечают из-за возможного отложенного эффекта. Мы внимательно следим за ситуацией и адаптируемся к изменениям. Если будет введена авансовая оплата НДС, нам потребуется дополнительное планирование, так как это серьезный шаг для бизнеса в текущих условиях. В любом случае мы надеемся на позитивные изменения и готовы к конструктивному сотрудничеству».

Михаил Борисов,
Fluidra Казахстан

«Изменение ставки корпоративного подоходного налога (КПН) до 25% наряду с изменениями в освобождении от КПН определенных категорий доходов привело к пересмотру эффективного налогового вклада и роли банковского сектора в экономике страны. При этом ставка КПН сохранена на прежнем уровне для операций, связанных с кредитованием экономики, что выделяет приоритеты государства по стимулированию деловой активности. Введение 16% НДС на банковские услуги рассматривается рынком с точки зрения его влияния на конечную стоимость услуг для потребителей и потенциального воздействия на общие тенденции ценообразования. Ожидаются дальнейшие работы по уточнению применения НДС к определенным статьям в соответствии с новым кодексом и разрешение возникающих в связи с этим вопросов, которые по сути являются сопутствующим и непрерывным процессом при внедрении налоговых реформ. Для управления возросшим объемом счетов-фактур, связанных с НДС, банки ведут активную работу по внедрению технологических усовершенствований и выделяют необходимые ресурсы для оптимизации административных процессов».

Сауле Жакаева,
Ситибанк Казахстан

«Время покажет, как налоговый кодекс повлияет на бизнес. Но уже очевидно, что стоимость жизни выросла без соответствующего повышения уровня жизни».

Ахмед Ахраров,
ЛОТТЕ Рахат

«Введение НДС на лекарственные средства изменит структуру спроса со стороны населения, что отразится на финансовых показателях и устойчивости участников рынка.

В сочетании с усиленной регуляцией это может привести к стагнации рынка и снижению объемов продаж в натуральном выражении, именно поэтому любые усилия в области дерегуляции рынка сейчас критически важны. Изменения в НК требуют тщательного анализа и адаптации стратегий компаний для минимизации негативных последствий и сохранения конкурентоспособности».

**Куаныш Оспанов,
STADA**

«Прямого влияния налоговый кодекс не окажет, так как мы находимся в Астана Хабе. Однако косвенно он может оказать негативное воздействие на всех, приводя к тому, что рынок будет уходить в наличные расчеты».

**Досжан Жусупов,
Серебра**

«Негативные и критические эффекты могут проявиться в нескольких аспектах. Люди могут столкнуться с финансовыми трудностями, что приведет к закрытию небольших бизнесов и увеличению стоимости продуктовой корзины. Это может повлиять на возможность путешествий для многих. Даже если будет расширен список социально значимых товаров, это, скорее всего, окажет лишь ограниченный положительный эффект».

**Марина Кузнечевская,
Fly Dubai**

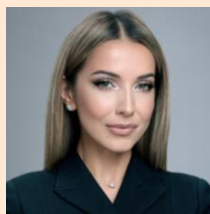
«Я считаю, что это окажет давление на бизнес, так как цены вырастут и инфляция станет выше. Покупательская способность, вероятно, снизится. Малый и микробизнес столкнется с трудностями в продолжении операций, что создаст новую динамику в бизнес-среде. Новый налоговый кодекс позволяет бизнесу использовать свои расходы на НИОКР и получать повышенные ставки вычетов, но для глобальной компании, как наша, где НИОКР централизованы, это не оказывает влияния. Я думаю, что проблемы малого бизнеса создадут новый вызов на рынке и окажут давление на покупательскую способность».

**Эдгар Бу-Шахин,
Schneider Electric Центральная Азия и Кавказ**

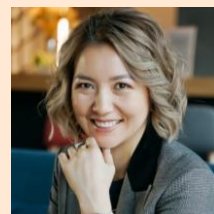
Руководители в лицах



**Азат
Джалаиров**
WILO Central Asia



**Александра
Бекишева**
«ИНЖИНИРИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ
«КАЗГИПРОНЕФТЕТРАНС»



**Айзада
Мадамбекова**
TNS-Plus



**Алексей
Сидоров**
Prodengi Group



**Алмас
Абайдельдинов**
Исткомтранс



**Алмас
Құдайберген**
Centrasia Group



**Антон
Кочергин**
Tickets.kz



**Арман
Алдабергенов**
Лакталис –
Фудмастер Казахстан



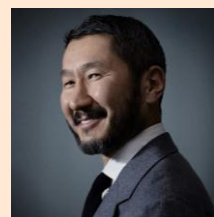
**Арман
Маулешев**
КазАзот



**Арманжан
Байтасов**
Tan Media Group



**Арсен
Томский**
InDrive



**Аскар
Байтасов**
ABR

Руководители в лицах



**Ахмед
Ахраров**
ЛОТТЕ Рахат



**Бейбут
Жантурин**
Prosper pay



**Болатбек
Оспанов**
Smart Satu



**Валихан
Тен**
Krida



**Вели
Динчел**
Coca-Cola CCI
Kazakhstan



**Вячеслав
Мальцев**
Carlsberg Kazakhstan



**Досжан
Жусупов**
Cerebra



**Елена
Терещенко**
Ордабасы-Кус



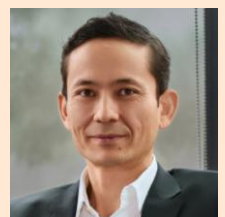
**Илья
Мартыненко**
Аврора Холдинг



**Кайрат
Мажипаев**
RG Brands



**Константин
Кулинич**
Mary Kay



**Куаныш
Оспанов**
STADA

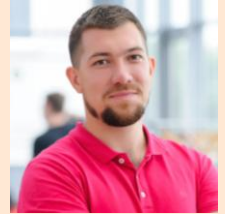
Руководители в лицах



**Кuat
Жагалбайлинов**
LANZHOU



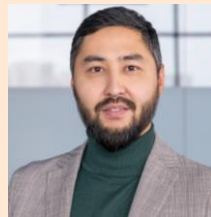
**Лукаш
Сковронски**
Global Development



**Максим
Мельник**
Smart web



**Марина
Кузнецовская**
Fly Dubai



**Мират
Ахметсадыков**
MOST Finance



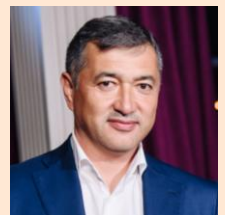
**Михаил
Борисов**
Fluidra Казахстан



**Сауле
Жакаева**
Ситибанк
Казахстан



**Серик
Толукпаев**
Aitas Group



**Фаррух
Махмудов**
Orbis Казахстан



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



**Яков
Фишман**
Magnum

Методология исследования

В Казахстане в исследовании приняли участие 59 руководителей частного бизнеса; половина опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: финансовой, инжиниринговой, добывающей, телекоммуникационной, автомобильной, строительной, агропромышленной, сферы производства потребительских товаров, транспорта и логистики, информационных технологий, ресторанного бизнеса, розничной торговли, фитнес-индустрии, фармацевтики и недвижимости. Руководителям предлагалось ответить на вопросы, касающиеся перспектив роста казахстанской и глобальной экономик, угроз, влияющих на бизнес, применения искусственного интеллекта, факторов, влияющих на жизнеспособность бизнеса и ожидания по росту выручки в краткосрочной и долгосрочной перспективах, а также об экологически безопасных инвестициях. Участникам опроса также было предложено высказать свое мнение о первоочередных задачах государства, влияющих на Казахстан в целом и их бизнес в частности, а также о сотрудничестве с государственными органами, причинах изменения инвестиционного климата в стране и способах его улучшения, а также о влиянии нового налогового кодекса. Интервью в Казахстане были проведены в период с января по апрель 2026 года. Все цитаты казахстанских руководителей, приведенные в данном исследовании, были предварительно согласованы с респондентами. Указанные должности руководителей актуальны на момент проведения интервью. Все личные интервью и заполнение электронных анкет, в которых были представлены количественные показатели, проводились на условиях конфиденциальности.

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

Над исследованием работали:

PwC:

Азамат Конратбаев,
Асия Белеуханова,
Марина Карпова,
Айбиби Куан,
София Корецкая,
Избасар Дарыбаев,
Марина Мальченко

Редакционная поддержка:

Анна Резник,
Forbes Kazakhstan

Контакты PwC:**Асия Белеуханова**

Руководитель отдела маркетинга
и внешних коммуникаций
assiya.beleukhanova@pwc.com

Марина Карпова

Старший специалист отдела
маркетинга и внешних
коммуникаций
marina.karpova@pwc.com

Офисы PwC в Казахстане:**Алматы**

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

Астана

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

Атырау

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

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

Марина Карпова
marina.karpova@pwc.com



Казахстанский выпуск 29-го ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, 2026

www.pwc.com/kz

© 2026 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсуотерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL) или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.