



На пороге перемен

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

Обращение управляющего партнера PwC Узбекистан, Абдулхамида Муминова

В этом году мы возобновили публикацию CEO Survey в Узбекистане и рады представить вам обновленный выпуск, в то время, как глобальный проект PwC CEO Survey перешел 25-летний рубеж. В этом году в проекте PwC приняли участие 4 446 руководителей частного бизнеса из 89 стран. Для подготовки узбекистанского выпуска CEO Survey нами были опрошены 35 руководителей частного бизнеса.

В тот период, когда мы начали работать над проектом в декабре 2021 года, и до момента его завершения геополитический расклад на мировой арене менялся несколько раз, а волатильность событий на глобальном уровне продолжает набирать обороты. В результате, в постоянно изменяющейся реальности, в которой мы оказались вместе с вами, крайне сложно делать уверенные долгосрочные прогнозы в отношении экономических и бизнес циклов, будь то экономика страны или региона.

Поэтому при подготовке данного исследования, нами было принято решение сфокусироваться на анализе влияния изменений на внутренние бизнес-процессы и доходность частного бизнеса.

Одновременно, учитывая стремительное развитие глобальной повестки по экологическому, социальному и корпоративному управлению (ESG) как ключевого инструмента привлечения долгосрочного финансирования и устойчивого развития, мы попытались более подробно раскрыть актуальность повестки и в Узбекистане. Соответствие бизнеса целям ESG, особенно в вопросах декарбонизации является одним из наиболее приоритетных направлений в области устойчивого развития. Результаты нашего исследования показывают, что только 10% респондентов приняли данные обязательства в Узбекистане по сравнению с 26% респондентов по всему миру. Тем не менее 30% респондентов в Узбекистане уже работают над принятием обязательств ESG. Как показывают результаты нашего исследования, для респондентов в Узбекистане основными факторами принятия обязательств по декарбонизации стали: снижение рисков изменения климата, удовлетворение требований инвесторов и соответствие государственным и/или межгосударственным целям.

Для нас было важно понимать видение руководителей бизнеса в Узбекистане и изменение их подхода к управлению в сложившихся условиях, возможные вызовы и угрозы росту в будущем. Сбор данных проводился нами в период с декабря 2021 г. по июнь 2022 г., в этот период во всем мире происходили значительные геополитические

изменения, многие предприниматели, наблюдая за происходящими переменами, уже оценивали для себя возможные последствия и риски. Большая часть респондентов (63%) выражали крайнюю обеспоеченность и опасения нарастающими геополитическими конфликтами в мире. Риски для здоровья (47%) и макроэкономическая волатильность (43%) также были отмечены респондентами как одни из главных угроз ведению бизнеса в Узбекистане.

Среди узбекистанских руководителей наблюдается высокая скорость и гибкость в принятии решений. 57% руководителей частного бизнеса в Узбекистане отметили, что им достаточно срока до 3-х месяцев, чтобы одобрить крупные инициативы, после того как идея была предложена, при этом только для 27% руководителей достаточно этого же срока, чтобы выделить значительные ресурсы для реализации этих инициатив.

Основным приоритетом государственного управления для бизнеса в Узбекистане в этом году стала борьба с коррупцией и взяточничеством (50%). Также, лидирующие позиции среди приоритетных целей развития занимают подготовка квалифицированного и адаптивного персонала (50%) и верховенство права (43%).

И в завершении, мы предложили респондентам ответить на традиционный вопрос: “Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес среде?”. Лидирующие позиции занимали такие качества, как адаптивность в постоянно меняющихся реалиях, стратегическое видение и эмоциональный интеллект.

Мы благодарим всех участников нашего опроса, уделивших время для встречи и заполнения опросника. Их открытость и профессионализм позволили сделать данное исследование беспрецедентно информативным и полезным. Надеемся, что результат наших совместных усилий будет способствовать более глубокому пониманию существующих бизнес-процессов, происходящих в Узбекистане, а также позволит корректно оценить насущные проблемы и потенциальные возможности нашей Республики.



Содержание:

2 Устойчивость в меняющейся экономической среде

- Перспективы развития экономики Узбекистана
- Бизнес-угрозы и их влияние на операционную деятельность предпринимателей
- Приоритетные страны для сотрудничества
- Обзор инвестиционного климата в Узбекистане в 2022 году

8 Перспективы экологического, социального и корпоративного управления (ESG)

- Обзор перспектив развития ESG в Узбекистане
- Факторы, лежащие в основе принятия/непринятия обязательств по декарбонизации и углеродной нейтральности

12 Бизнес-процессы и основы принятия решений

- Факторы, влияющие на доходность и ведение бизнеса в Узбекистане
- Факторы, влияющие на скорость принятия бизнес решений

16 Взаимодействие с Руководством и Государственными учреждениями Узбекистана

- Приоритетные задачи для Руководства страны и эффективность их достижения. Государство и бизнес в Узбекистане

17 Лучшие CEO в 2022 году

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

18 Методология исследования



Устойчивость в меняющейся экономической среде

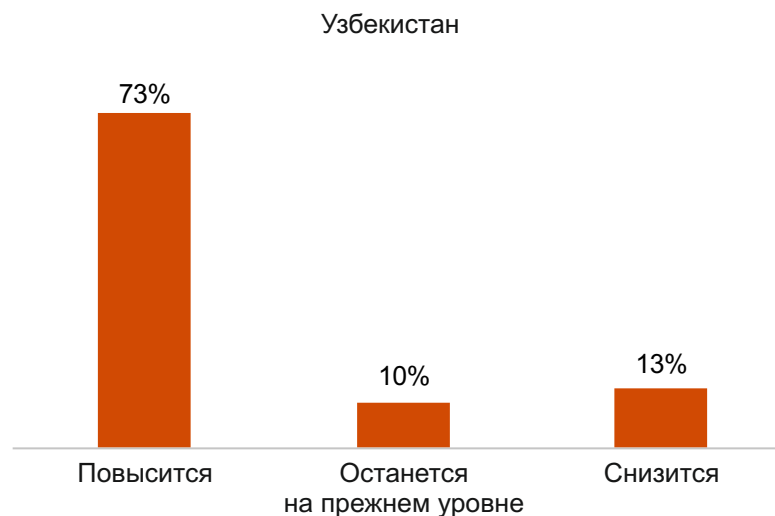
Тема

Перспективы развития экономики Узбекистана

По результатам нашего опроса первых руководителей частного бизнеса в Узбекистане, большинство респондентов (73%) оптимистично настроены в отношении изменений экономического роста в Узбекистане и ожидают сохранения умеренных темпов роста в следующие 12 месяцев.

Такие ожидания руководителей частного бизнеса в Узбекистане связаны с нарастающей устойчивостью экономической системы страны к внешним потрясениям, благодаря решительным системным и структурным реформам, проводимым руководством страны в 2017-2021 годах. Так, несмотря на локдаун, связанный с COVID-19 в 2020 году, Узбекистан был одной из немногих стран, сохранивших положительные темпы роста ВВП. Руководство смогло смягчить негативные последствия пандемии посредством поддержки базового совокупного дохода и мер социальной защиты населения, за счет средств Антикризисного фонда, гибкой налогово-бюджетной (налоговые льготы и каникулы) и правильной денежно-кредитной политикой (кредитные каникулы, снижение учетной ставки ЦБ), сопровождаемые прямой связью руководства страны с частным бизнесом. В результате, в 2021 году экономика страны восстановилась более стремительными темпами, зафиксировав темпы роста на уровне 7,4% и достигнув ВВП в \$69,28 млрд.

Как, по вашему мнению, изменится экономический рост (т.е. валовой внутренний продукт) в следующие 12 месяцев, если вообще изменится:*



В первой половине 2022 года в Узбекистане наблюдался высокий темп роста ВВП на уровне 5,4%, что свидетельствует о возрастающей устойчивости экономики к внешним потрясениям. Прогнозы, касающиеся экономического роста в Узбекистане, в средней и долгосрочной перспективах остаются положительными. Ожидается, что второй этап реформ (в соответствии с Национальной стратегией развития на 2022-2026 годы), направленный на достижение еще большей эффективности использования ресурсов и роли частного сектора и инвестиций как основного драйвера экономики, будут способствовать дальнейшему росту экономики в среднесрочной перспективе.

Согласно макроэкономическим прогнозам Центрального банка страны на 2022 год., рост ВВП ожидается на уровне 5–5,5% годовых, в то время как инфляция прогнозируется около нижней границы коридора 12–14%. Управляемый обменный курс остается амортизатором шока, сопровождаемый нейтральной интервенционной политикой ЦБ для снижения волатильности. Рост инвестиций будет способствовать увеличению ВВП на душу населения, который прогнозируется на уровне: \$4,000 к 2030 году.



В связи с вышеперечисленным совокупные годовые темпы экономического роста в Узбекистане останутся устойчивыми в средне- и долгосрочной перспективе, составляя в среднем 5-6% в год, что позволит стране существенно улучшить свои показатели в ведущих международных рейтингах. Ожидаемо, что респонденты пессимистично настроены в отношении изменений экономического роста в глобальной экономике. В свете последних событий, происходящих в мировом сообществе, основная обеспокоенность связана с влиянием нарастающих геополитических конфликтов и их возможными отрицательными последствиями на глобальное экономическое развитие.

Согласно прогнозам Всемирного Банка (Flagship Report June 2022), экономический рост в странах с развитой экономикой замедлится до 2,6 %, в связи с конфликтом между Россией и Украиной, с дальнейшим снижением до 2,1% в 2023-24 годах, по мере исчерпания отложенного спроса. Рост мировой инфляции связан с энергетическим кризисом, который начался еще в конце 2020 года, где его основным драйвером стали как климатические изменения в разных уголках мира, так и ESG повестка. С учетом роста климатических рисков, необходимости в диверсификации энергоресурсов (особенно в Европе), геополитической нестабильности (повлиявшей на цепочки поставок) инфляция пока еще будет оставаться довольно высокой.



Глобальная экономика

В этом вопросе, я пожалуй не стану идти вопреки экономистам, которые говорят, что из-за конфликта между Россией и Украиной уже наблюдается экономический спад в мире, замедление всех торговых процессов, а также нарушение логистических цепочек. Все эти факторы в итоге негативно повлияют на рост глобального ВВП.

Экономика Узбекистана

Что касается Узбекистана, я все-таки надеюсь, что у нас будет умеренный рост ВВП, мотивированный ростом населения и потребления, а также притоком капитала из России. Я лично был свидетелем того, что несколько компаний передислоцировали свои производства в Узбекистан. Увеличился товарный поток через Узбекистан, возможно, там сидит и реэкспорт в Россию*, но все эти тенденции положительно влияют на рост нашей экономики. (прим. редактора: Респондент дал данный комментарий до введения санкций в отношении Российской Федерации*)

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Глобальная экономика

На мой взгляд, на фоне событий в Украине происходят очень большие геополитические изменения. Каждая страна, условно говоря, выбирает для себя в каком направлении и с кем следует двигаться дальше. Во-первых, нужно учитывать геополитические изменения, потому что это будет влиять на экономику и бизнес. Но что касается глобальной экономики, то у меня достаточно пессимистичный настрой. Если рассматривать мировую экономику как живой организм, который перенес один сильный удар в виде COVID-19 и при этом стимулировался развитием медицины, а экономика еще как-то поддерживалась, то сразу после, мировая экономика принимает следующий удар в виде конфликта в Украине. Во время пандемии COVID-19 мы наблюдали сбой в цепочке поставок.

В этом году также была еще одна стрессовая ситуация, когда рынок акций начал падать, весь капитал инвесторов был сосредоточен на сырье, далее цены на сырье начали стремительно расти и Федеральная Резервная Система США повысила базовую процентную ставку, показатели S&P начали расти, и соответственно, экономика начала рушиться. Поэтому в вопросах глобальной экономики, как мне кажется, будет ожидать спад. К тому же, в Глазго в прошлом году проходила конференция COP26 (прим.ред. 26-я Конференция ООН по вопросам изменения климата в Глазго), что в принципе, должно было замедлить рост мировой экономики, потому что сейчас все должны будут переходить на "зеленые" источники энергии. Это потребует определенных вложений, и сейчас, как мне кажется, несколько ударов подряд экономика все-таки не выдержит.

Экономика Узбекистана

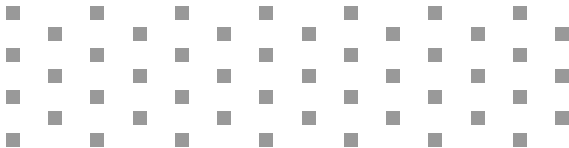
Мне кажется, экономический рост в Узбекистане немного снизится. Сейчас сформированы стратегические запасы сырья, которыми Государство определенное время может компенсировать спад. Ввиду снижения темпов роста строительства в Российской Федерации в этом году, из нашей экономики исчезло примерно 3.5-4 млрд. долларов, которые обычно отправляли в Узбекистан наши граждане работающие там. Это непременно даст о себе знать. Несмотря на это я считаю, что у Государства есть достаточно инструментов и стратегических запасов сырья, чтобы как-то компенсировать этот удар. Я ожидаю, что экономический рост в Узбекистане снизится, но немного, не экономика сократится, а именно рост немного снизится.

Камрон Гулямов
CEO "AKFA Engineering and Management"



Тема

Бизнес-угрозы и их влияние



В настоящее время руководители бизнесов сталкиваются с большим количеством бизнес-угроз, первое место среди которых занимают геополитические конфликты (63%). Этот факт обусловлен нарастающими геополитическими конфликтами во всем мире, в особенности, конфликтом между Россией и Украиной, а также его текущими отрицательными последствиями. В наибольшей степени, по мнению наших респондентов, геополитические конфликты отрицательно влияют на возможность владельцев бизнеса в Узбекистане привлекать капитал (62%), производить (58%) и продавать (58%) существующие и новые товары и услуги.

Второй немаловажной бизнес-угрозой являются риски для здоровья (47%), возникшие в результате COVID-19 и влияющие на устойчивость бизнес-систем (локдауны, здоровье сотрудников). В соответствии с мнением респондентов, именно данный тип риска, вероятно, будет являться одними из ключевых в ближайшие несколько лет. Согласно нашему исследованию в наибольшей степени риски для здоровья окажут отрицательное воздействие на способность владельцев бизнеса в Узбекистане привлекать и удерживать ключевых специалистов (48%), производить (43%) и продавать (35%) товары и услуги.

Наконец, третьим наиболее значимым риском для ведения бизнеса в Узбекистане является макроэкономическая волатильность (43%). Так, руководители бизнеса выразили особенную обеспокоенность тем, что повышение цен на товары и услуги влечет за собой изменение покупательной способности населения. Это, в свою очередь, послужит существенным фактором в снижении уникальности производимых товаров и необходимости производить товары и услуги более низкой стоимости за счет снижения их качества (массмаркет товары), а также, к тому, что в разы снизится спрос на эксклюзивные и нишевые товары и услуги.

Среди менее значительных бизнес-угроз для развития бизнеса в Узбекистане были упомянуты такие риски, как изменение климата (23%), кибер-риски (23%) и социальное неравенство(10%). Интересно отметить, что по результатам глобального опроса первых руководителей 2022 года (CEO Survey 2022)¹, эти риски волнуют гораздо большее количество бизнесменов по всему миру, в сравнении с узбекистанскими респондентами. (изменение климата - 33%, кибер-риски - 50% и социальное неравенство 18%).

¹Глобальное исследование PwC CEO Survey 2022 (<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2022.html>)

Насколько вы обеспокоены, что следующие глобальные угрозы негативно повлияют на вашу компанию в следующие 12 месяцев?*	Узбекистан 2022	Все страны 2022
Геополитические конфликты	63%	32%
Риски для здоровья	47%	48%
Макроэкономическая волатильность	43%	43%
Изменение климата	23%	33%
Кибер-риски	23%	50%
Социальное неравенство	10%	18%

Макроэкономическая волатильность
В макроэкономике нашей страны я бы сказал, что для нашей группы одним из важных факторов является уровень безработицы. Так как это влияет на количество занятых людей и их благосостояние, являющихся для нас целевой аудиторией, особенно в области финансовых услуг. Чем выше безработица, тем меньше у нас клиентов и тем хуже кредитный портфель (так как люди перестают обслуживать свои кредиты). Поэтому я считаю, что государство должно уделять большое внимание уровню безработицы и повышению благосостояния населения (включая уровень минимальной заработной платы, пособия и субсидии).

Изменения климата
Учитывая, что для Узбекистана вопрос с нехваткой воды стоит очень остро и сильно нас всех беспокоит, я, конечно, очень обеспокоен изменениями климата и последствиями таких изменений.

Социальное неравенство
Социальное неравенство, конечно, есть в Узбекистане, оно неизбежно на данном этапе развития нашей страны и поэтому нуждается в постоянном сокращении. Это займет некоторое время. Лично меня социальное неравенство особо не беспокоит, потому что у нас такая культура. Оно у нас есть и за один год не изменится, но главное: чтобы не возникало социальной напряженности.

Геополитические конфликты
Я крайне обеспокоен, так как ситуация в соседних странах постоянно держит нас в напряжении, в том числе вТаджикистане, Кыргызстане, России, Украине, Афганистае.

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Инфляция
Вопрос инфляции очень сильно на нас отражается, так как у нас есть импортное сырье.

Геополитические конфликты
Что касается геополитических изменений, то мы очень обеспокоены, ведь могут поменяться цены на сырье или произойти крупные сделки между влиятельными странами, и там Узбекистан, как страна может не рассматриваться в приоритете, соответственно, это может оказать негативное влияние на нас.

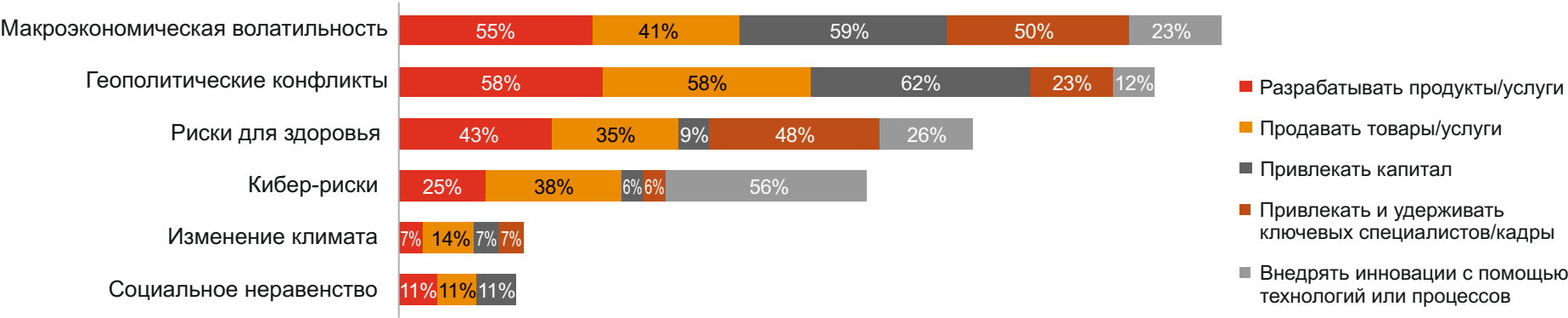
Кибер риски
Кибер рисками мы не обеспокоены, потому что у нас достаточно прочная и безопасная инфраструктура, мы занимаемся промышленностью, здесь секретов нет.

Риски для здоровья
У нас уже никто не носит маски и не соблюдает карантинные ограничения, я очень обеспокоен и боюсь того, что пандемия повторится.

Камрон Гулямов
CEO “AKFA Engineering and Management”

Макроэкономическая волатильность
Если говорить о макроэкономической волатильности, то мы уже сейчас видим и чувствуем, что это влияет на покупательную способность. Товары уровня “стандарт” и выше будут иметь наименьший спрос и будут продаваться сложнее, вследствие чего придется предлагать людям “эконом” версии товаров, а это приведет к снижению стандартов качества. Что касается разработки продуктов и услуг, то любые новые разработки предлагаются рынку, когда растет уровень позитивной покупательной способности, если она падает, то спрос соответственно, тоже пойдет на спад.

Как повлияют на вашу компанию указанные угрозы в течение следующих 12 месяцев?*



Привлечение капитала
В целом, существует стереотип, что в Западных странах все страны бывшего СССР рассматриваются как общее “Россия”. Мы немного переживаем касательно привлечения капитала, так как уровень риска в этой области уже вырос для Узбекистана. Поэтому для владельцев бизнеса, политиков и тех, кто стоит во главе государства, выбор дальнейшего направления сотрудничества это очень тяжелый и ответственный шаг. Во всяком случае, капитала на Западе всегда больше, чем у любой другой страны. Нам этот капитал, конечно, интересен, но при этом макроэкономическая волатильность может привести к определенным рискам для страны.

Привлекать и удерживать ключевых специалистов/кадры
Из-за сложившейся ситуации в России, ключевых специалистов, готовых переехать в Узбекистан на постоянное место жительства, стало больше. Сейчас есть очень широкий выбор между специалистами, в том числе в узких областях. И, конечно же, в период волатильности мы чувствуем, что люди больше дорожат работой, потому что у них меньше выбора.

Внедрение инноваций с помощью технологий или процессов
В целом, внедрение инноваций и автоматизация бизнес-процессов в нашем понимании — это индустрия 4.0, и в долгосрочной перспективе это дает высокую конкурентную способность. Если у вас есть big data и вы умеете с этим работать, вы можете оптимизировать свои cost of goods sold (себестоимость проданных товаров), но при всех положительных “за” это требует очень больших инвестиций. И тут я бы добавил, что любая компания, включая нас, сейчас временно приостанавливает какие-либо инвестиции, потому что мы не знаем, какой курс будет завтра, соответственно, инвестировать никто не хочет. Любому растущему бизнесу нужно инвестировать, но мы этот вопрос пока отложили и на 85% сократили все свои инвестиции, запланированные на этот год. Поэтому внедрение инноваций и автоматизация бизнес-процессов - необходимые меры, но они требуют емких инвестиций, и в этих мерах мы пока воздерживаемся.

Изменение климата
Изменение климата, в итоге, будет приводить к повышению цен на электроэнергию, потому что те энергоресурсы, которые мы привыкли использовать в течение 20-го и в начале 21-го веков (например, уголь), были доступными в цене. В настоящее время ветровые и солнечные станции требуют очень больших инвестиций, соответственно, мы будем наблюдать, насколько ресурсы энергии будут стоить дороже в ближайшем будущем. Следовательно, уже сейчас необходимо принимать какие-либо политические шаги для того, чтобы увеличивать доходы населения. Лично мы уже готовимся к тому, что покупательная способность населения будет снижаться. Тут стоит вопрос выбора: если каждый захочет оставить после себя планету в хорошем состоянии, для будущего поколения, то соответственно нужно будет сознательно подготовиться к повышению цен на определенные товары. Мы со своей стороны тоже не стоим на месте и планируем больше задействовать R&D, для того чтобы предлагать рынку те продукты, которые будут достаточно конкурентоспособными, высокого качества и одновременно по доступным ценам.

Камрон Гулямов
CEO “AKFA Engineering and Management”

Тема

Приоритетные страны для сотрудничества

Лидирующие позиции в трендах по приоритетным странам для сотрудничества стабильно занимают страны ЕАЭС, Китай, Турция и Южная Корея. (Trade Map - Trade statistics for international business development)*

Что касается стран СНГ, которые раньше благодаря географическому положению интересовали узбекистанских предпринимателей в первую очередь, то в связи с последними событиями, происходящим на геополитической арене мирового сообщества, военными действиями между Россией и Украиной и быстро изменяющимися макроэкономическими трендами, мы наблюдаем, как фокус приоритетных направлений смещается к странам Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Так как на этих рынках присутствует большой спрос на отдельные виды продукции (зерновые культуры, растительные масла, металлы, фрукты и овощи, специи и текстильная продукция), производимые в Узбекистане. Также, респонденты выражали заинтересованность в выходе на рынки стран Центральной и Западной Европы, что в первую очередь, связано со стабильно высокой покупательной способностью этих рынков.

Китай, Турция, ЕАЭС

Я руковожу диверсифицированной группой компаний, поэтому для нас важными регионами являются страны ЕАЭС, Турция и Китай.

Анвар Ирчаев

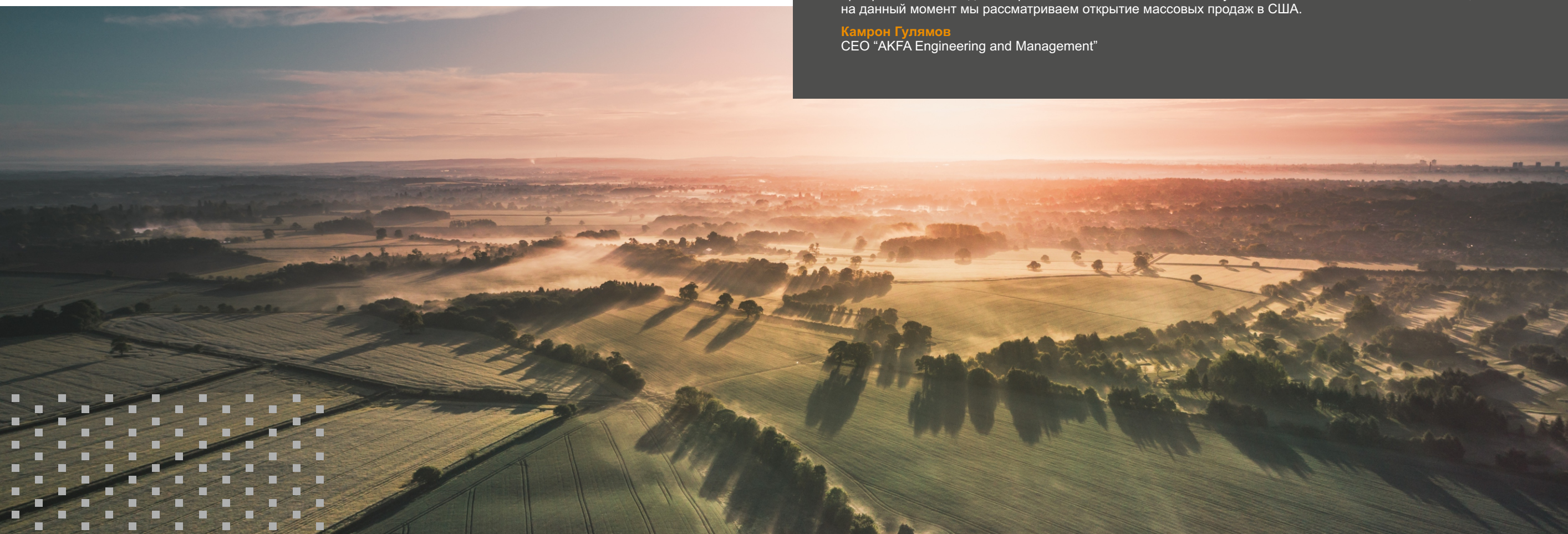
CEO Universalbank

Германия, Польша, Латвия, Литва, Эстония

В связи с экономическими обстоятельствами в странах СНГ сейчас будет сложно получать прибыль на этих рынках. В связи с географическим расположением нам всегда был интересен выход именно на эти рынки и, поставки туда нашей продукции всегда стояли в приоритете. Приоритет, конечно, все еще сохраняется, но сейчас мы применяем больше гибридную тактику и направляем фокус в страны Центральной и Западной Европы, так как они богаче и их покупательная способность выше. А также, на данный момент мы рассматриваем открытие массовых продаж в США.

Камрон Гулямов

CEO "AKFA Engineering and Management"



Тема

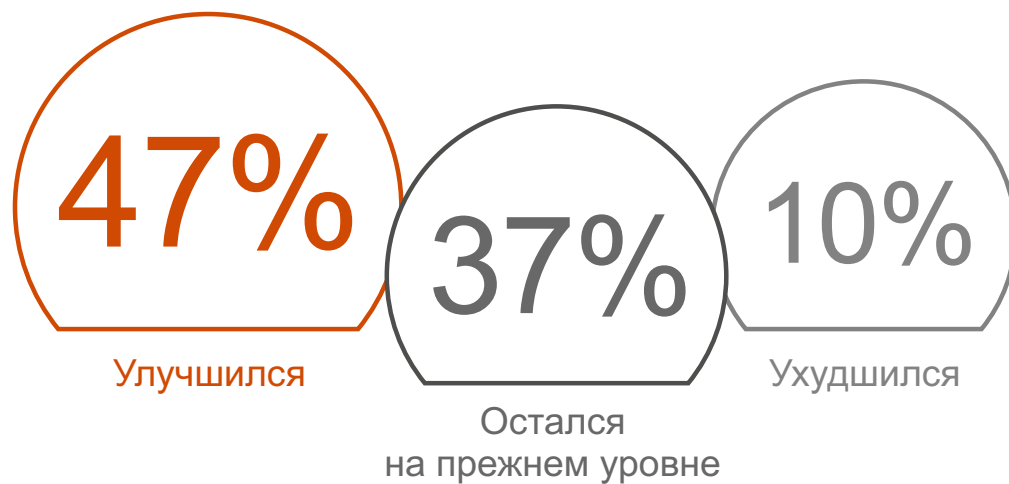
Обзор инвестиционного климата в Узбекистане в 2022 году

По мнению 47% предпринимателей Узбекистана, в 2021 году инвестиционный климат в стране заметно улучшился.

В период с 2017 по 2021 гг. Узбекистан прошел через ускоренную трансформацию экономики, решительно снизив ряд административных и структурных барьеров, препятствующих успешному ведению бизнеса, и позиционируя себя, как государство, открытое для инвестиций. В результате, объем совокупных инвестиций Узбекистана в 2017-2021 годах вырос на 13% в годовом исчислении, благодаря существенно улучшающемуся деловому и инвестиционному климату. За последние 5 лет, Узбекистан также привлек значительный объем прямых иностранных инвестиций в размере \$8,6 млрд, что стало важным драйвером устойчивого экономического роста. Крупнейшими прямыми иностранными инвесторами в этот период были предприниматели таких стран, как Россия (30%), Китай (21%), Турция (7%) и США (6%).

Частные инвестиции продолжают играть ключевую роль в трансформации и переходе национальной экономической системы к рыночной экономике. Поэтому, курс на активное привлечение инвестиций продолжится, учитывая планы руководства Узбекистана привлечь \$120 млрд частных инвестиций в период 2022-2026 гг.

Как, на Ваш взгляд, изменился инвестиционный климат в Узбекистане за 2021 год?*



Перспективы экологического, социального и корпоративного управления (ESG)

Тема

Обзор перспектив развития ESG в Узбекистане

Обсуждение перспектив экологического, социального и корпоративного управления стремительно набирает обороты 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, и в том числе в Узбекистане, так как страна объявила о цели снизить удельные выбросы парниковых газов на единицу ВВП на 35% к 2030 году. Для достижения этих целей Руководство Узбекистана предпринимает ряд мер, включая модернизацию промышленного оборудования и зданий, снижение расходов топлива при производстве электроэнергии, выдачу субсидий на внедрение широкого спектра энергосберегающих технологий. На сегодняшний день достижение “чистого нуля”, когда компании сокращают свои выбросы парниковых газов

до нуля и устраняют оставшиеся неизбежные выбросы, является достаточно трудно решаемым вопросом для некоторых отраслей. По результатам нашего исследования, всего 10% респондентов приняли эти обязательства в Узбекистане в сравнении с 26% по всему миру, а также 30% респондентов уже работают над принятием этого обязательства. В 2019 году Постановлением Президента была утверждена Стратегия Республики Узбекистан по переходу на зеленую экономику в период 2019–2030 годов[<https://lex.uz/ru/docs/4539506>]. Стратегия направлена на повышение энергоэффективности базовых отраслей экономики, диверсификацию энергопотребления за счёт внедрения возобновляемых источников энергии, смягчение последствий изменения климата и адаптацию к ним, повышение эффективности использования природных ресурсов и сохранение природной экосистемы.

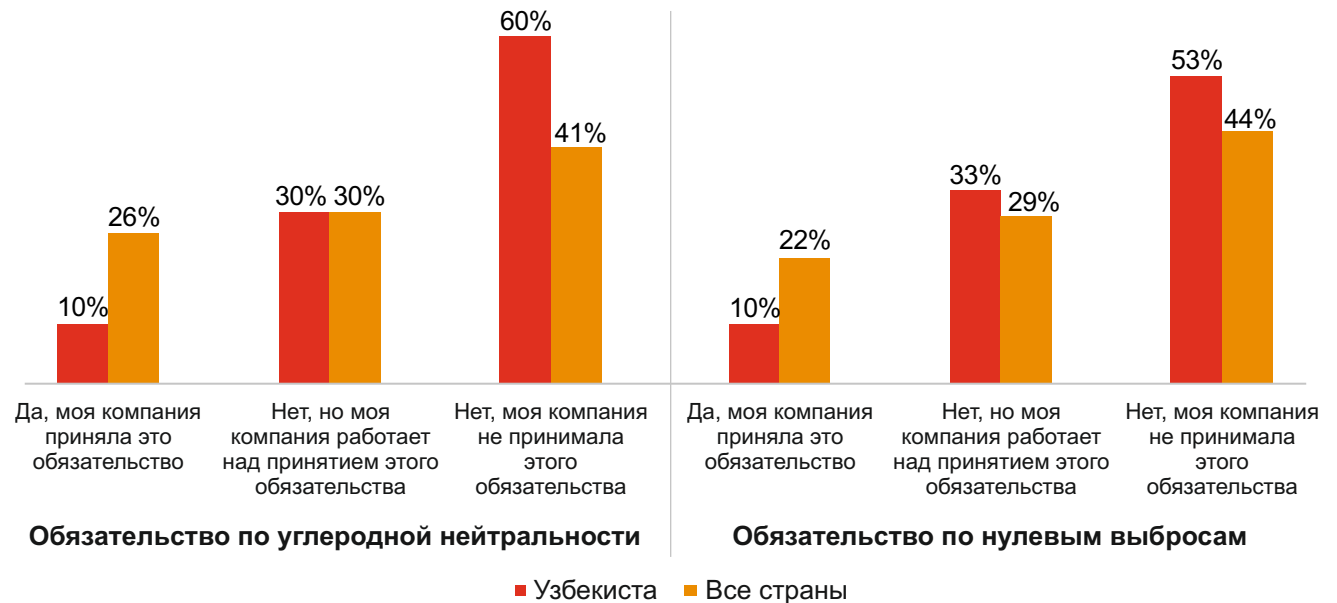
У нас нет принятых корпоративных программ по соблюдению углеродной нейтральности, но мы очень обеспокоены этим вопросом и регулярно отслеживаем объемы выброса парниковых газов (ПГ). У нас есть корпоративная политика ESG, и мы следуем всем возможным предписаниям. Мы ежеквартально отчитываемся об объемах выброса ПГ, но эти объемы очень малы. У нас всего 4 корпоративных автомобиля, и, конечно, будет лучше в будущем заменить их на электромобили. Кроме того, мы перерабатываем все отходы в нашем офисе. В целом, мы делаем все, что возможно с нашей стороны в Узбекистане.

Нукри (Спартак) Тетрашвили
TBC Uzbekistan

Нет, но моя компания работает над принятием обязательств по углеродной нейтральности и нулевым выбросам. В этом вопросе я бы высказал 2 точки зрения, свою личную и точку зрения компании. Я очень обеспокоен и осознаю, что мы, как люди, как население планеты Земля, должны бороться с выбросом парниковых газов. Это ведь будет влиять на жизнь наших детей, наших внуков. В отношении этого вопроса мы на уровне всех компаний понимаем, что мы должны привлекать специалистов, разрабатывать политики и стратегии для того, чтобы стать углеродно-нейтральными.

Приняла ли ваша компания:*

обязательство по углеродной нейтральности?
обязательство по нулевым выбросам?



Мы прекрасно понимаем, что в Узбекистане жжется очень много угля и бензина, тем не менее в настоящее время очень радует тот факт, что в последнее время мы активно внедряем солнечные панели и ветровые станции, но все же это настолько на низком уровне, в сравнении, например с Европой, где до 30%, а в некоторых странах даже до 45% энергии производится альтернативными источниками, а мы только делаем первые шаги в этом направлении. В этом вопросе возникают сложности, так как мы не глобальная компания и ограничены в деньгах. Мы прекрасно осознаем, что все это стоит очень дорого: альтернативные виды офисного оснащения, отопления и оконных систем; и мы, как маленькая организация, пока не можем себе этого позволить. Мы понимаем, что будем менять свои машины на электрокары, системы отопления переводить на солнечную энергию и не будем пользоваться газом. Благо, в настоящее время цены на это гораздо доступнее.

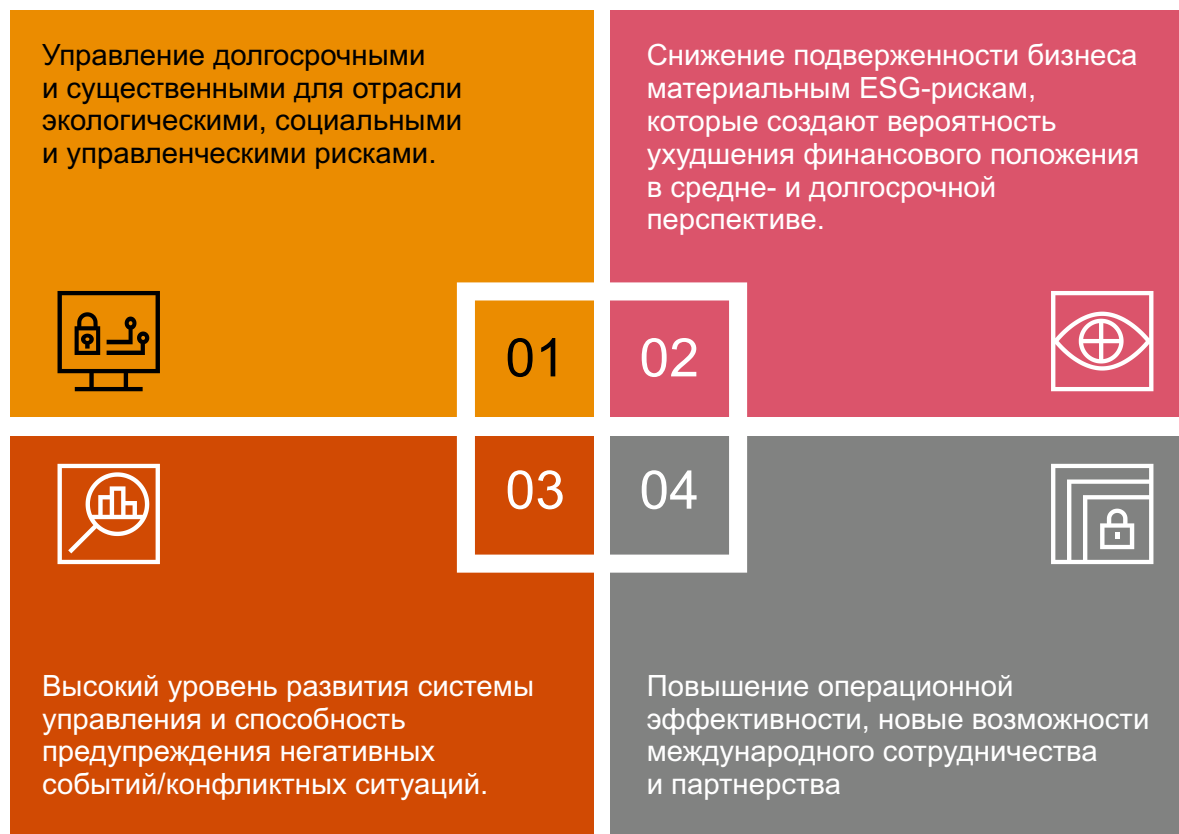
Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Внедрение ESG: почему это так важно для инвесторов и регуляторов?

В современном мире инвесторы выражают приверженность целям ESG при инвестировании, согласно PwC Global Investor Survey 2021² инвесторы уделяют большое внимания рискам и возможностям ESG в компаниях, в которые они инвестируют, и готовы действовать соответственно. Почти 80% респондентов заявили, что ESG был важным фактором при принятии инвестиционных решений, и около 50% выразили готовность отказаться от компаний, которые не приняли достаточных мер в области внедрения ESG.

²<https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/2021-esg-investor-survey.html>

К тому же, высокий уровень ESG-рейтинга обладает следующими преимуществами для бизнеса:

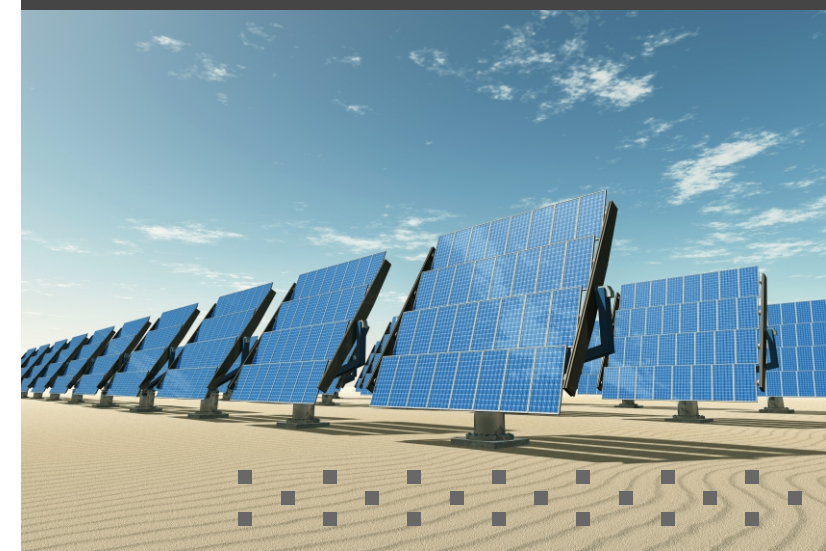


Мы приняли эти обязательства добровольно. Изначально, когда мы составляли инвестиционные проекты и у нас были некоторые производства с углеродным следом, мы сразу включали в стоимость инвестиций специальные фильтры, которые будут обрабатывать все выхлопы от этих производств. Это обязательство уже есть в культуре нашей компании, и мы сознательно идем на этом пути.

Камрон Гулямов
CEO "AKFA Engineering and Management"

Если говорить об удовлетворении требований инвесторов за счет углеродно-нейтральных и/или нулевых обязательств моей компании, то стоит отметить, что я являюсь единственным владельцем этого бизнеса, поэтому наша компания будет принимать эти обязательства из-за моих собственных ценностей.

Ботир Гафуров
Управляющий Директор
Juru Energy



Тема

Факторы, лежащие в основе принятия обязательств по декарбонизации и углеродной нейтральности

Для респондентов в Узбекистане основными факторами принятия обязательств по декарбонизации являются снижение рисков изменения климата - 69%, удовлетворение требований инвесторов - 46% и соответствие государственным и/или межправительственным целям - 31%. Наибольший разрыв между показателями в Узбекистане и во всем мире наблюдается по таким факторам, как соответствие ожиданиям клиентов (всего 8% CEO Узбекистана отметили это как важный фактор, в сравнении с 63% во всем мире) и привлечение и удержание сотрудников (Узбекистан 8%, мир - 49%). Такая незначительная обеспокоенность местных предпринимателей данными факторами напрямую говорит о том, что уровень осознанного потребления в Узбекистане гораздо ниже глобальных показателей. Тем не менее, это активно растущий тренд не только во всем мире, но и в Узбекистане. Местные бизнесмены 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. К тому же, этот тренд поддерживает и Руководство Узбекистана, так страна в 2017 году подписала, а после ратифицировала Парижское соглашение в 2018 году. Для борьбы с климатическими изменениями приняты «Стратегия перехода к зелёной экономике» от 2019 года и «Концепция обеспечения надежного энергоснабжения Узбекистана до 2030 года» от 2020 года. Развитием ESG-направления в Узбекистане занимаются Министерство финансов и Министерство экономического развития и сокращения бедности, в сотрудничестве с Агентством по управлению государственными активами. Эти ведомства несут ответственность за ускорение процесса перехода к зеленой экономике предприятий с государственным участием. В настоящее время отмечается прогрессирующий рост активности в области зеленого финансирования. Если еще несколько лет назад данный сегмент был представлен исключительно в виде грантов международных финансовых институтов, то в последние годы были внедрены и такие инструменты, как зелёные кредиты и облигации.

В 2021 году Узбекистан впервые опубликовал отчёт по ESG-аспектам для измерения и оценки прогресса страны в реализации целей устойчивого развития. Руководство Узбекистана первым в СНГ разместило государственные облигации для целевого финансирования ЦУР — Sovereign SDG Bonds. Министерство финансов возглавляет реформу фискальной системы для поддержки перехода к зеленой экономике. В разработке - методология зелёного бюджетирования, реформа зеленых налогов и другие меры. К 2030 году около 30 % вырабатываемой в стране электроэнергии планируется производить с помощью возобновляемых источников энергии. Индустрия электротранспорта в стране постепенно развивается: к 2030 году планируется довести долю электромобилей в общем объеме продаж не менее, чем до 15%. В Стратегии развития Узбекистана на 2022–2026 годы особое внимание уделяется интенсивному развитию водородной энергетики в стране³.

³841-сон 20.10.2018. О мерах по реализации Национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года (lex.uz)*

В вопросах углеродной нейтральности, мы, наверное, преследуем 3 основные цели. Первая, это, конечно, своя моральная ответственность перед человечеством. Вторая, это обязательное удовлетворение требований инвесторов, потому что все инвесторы этого требуют. Третья, это соответствие государственным целям, потому что в Узбекистане это обсуждается на государственном уровне. Естественно, это касается снижения рисков изменения климата, это мы особенно понимаем, потому что живем в той стране, где мы действительно ощущаем на себе глобальное потепление.

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Насколько важны следующие факторы, лежащие в основе обязательств вашей компании по углеродной нейтральности и/или нулевым выбросам?*



Здесь важно понимать, что изменение климата и проблемы связанные с этими изменениями, которые активно обсуждаются в глобальном сообществе, не совсем глубоко понимаются и принимаются в Узбекистане. Но тут есть такой факт, что мы, живя на этой планете, не должны ее разрушать. Мы можем использовать природные ресурсы, но не опустошать их. Конечно, это все делается ради привлечения и удержания сотрудников, требований инвесторов и соответствия ожиданиям клиентов, но мне ближе тот факт, что это делается ради снижения рисков изменения климата.

Камрон Гулямов
CEO “AKFA Engineering and Management”

Тема

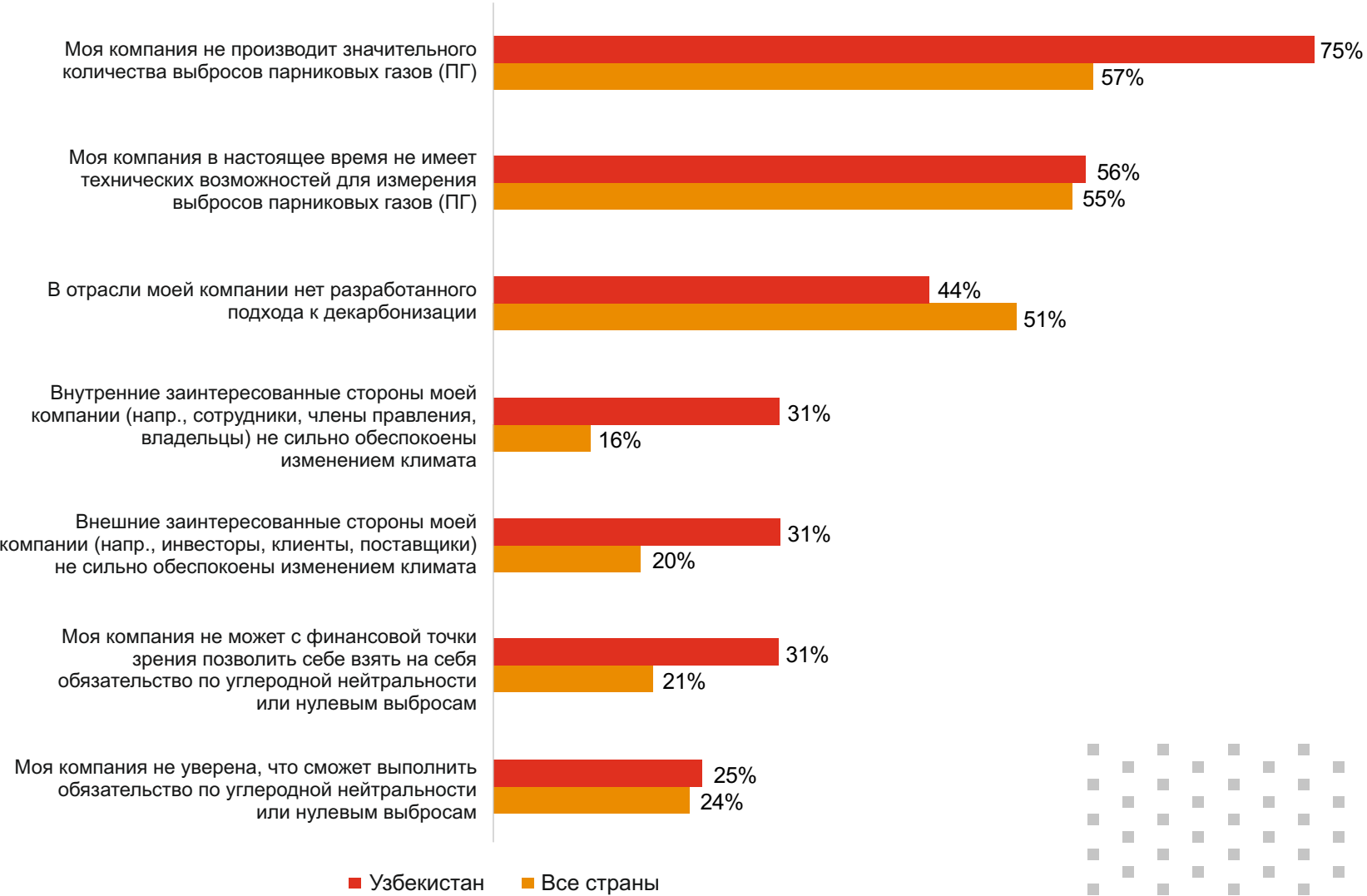
Факторы, лежащие в основе неприятия обязательств по декарбонизации и углеродной нейтральности

В качестве основной причины неприятия обязательств по углеродной нейтральности или нулевым выбросам большинство респондентов в Узбекистане (75%) указали утверждение о том, что они не производят значительного количества выбросов парниковых газов, в сравнении с 57% в мире. Второй по значимости причиной (56%) являлось утверждение о том, что компания в настоящее время не имеет технических возможностей для измерения выбросов парниковых газов (ПГ), в мире этот показатель практически идентичен локальному. Более половины CEO в мире (51%) 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 Узбекистане всего 44% руководителей считают так же. Стоить отметить, что 25% локальных руководителей не уверены, что их компания сможет взять на себя обязательство по углеродной нейтральности или нулевым выбросам. Вероятно, вопросы декарбонизации еще не достигли высоких пределов значимости для представителей частного бизнеса в Узбекистане. 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 очень обеспокоены, потому что у нас внешние инвесторы - это фонды, в основном, это impact investment, ЕБРР и другие фонды, которые уже задают этот вопрос, что мы предпринимаем для того, чтобы обеспечить углеродную нейтральность, социальное равенство, гендерное равенство и т.д. поэтому этот вопрос уже стоит в нашей повестке.

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Насколько точны следующие утверждения относительно того, почему ваша компания не взяла на себя обязательство по углеродной нейтральности или нулевым выбросам?*



Бизнес процессы и основы принятия решений

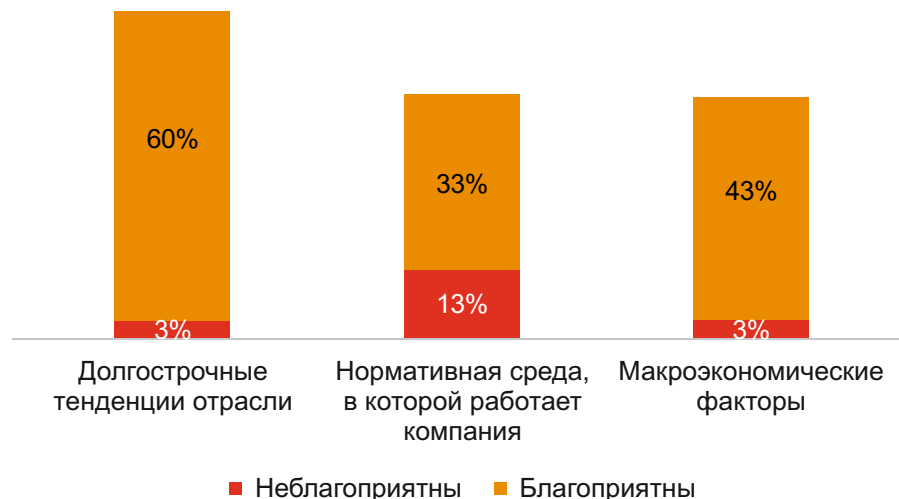
Тема

Факторы, влияющие на доходность и ведение бизнеса в Узбекистане

По мнению большинства руководителей из различных индустрий, долгосрочные тенденции их отраслей являются благоприятными (60%). Развитие технологий и цифровизация, реформирование экономики, льготы определенным категориям бизнеса, тренд на здоровый образ жизни и экологичность – это основные благоприятные факторы, влияющие на доходность бизнеса.

Нормативно-правовая среда, по мнению респондентов, больше благоприятна (33%), чем неблагоприятна (13%). 43% CEO в Узбекистане считают, что демографические, культурные, экологические и технологические аспекты (макро-экологические факторы) в Узбекистане положительно влияют на доходность бизнеса.

Насколько благоприятны следующие факторы в отношении способности вашей компании создавать финансовую ценность?*



В долгосрочную корпоративную стратегию узбекистанские бизнесмены, помимо результатов, связанных с финансовыми показателями, также включают:

- 1 Цели автоматизации и цифровых технологий - 60%, что связано с принятием в 2020 году Концепции национальной стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030».
- 2 Показатели вовлеченности сотрудников - 47%, этот показатель также влияет на личные годовые бонусы и систему вознаграждений в бизнесе 30% наших респондентов.
- 3 Показатели удовлетворенности клиентов - 47%, у этого показателя лидирующее место по влиянию на личные годовые бонусы и систему вознаграждений - 37%.
- 4 Показатели расовой, этнической и гендерной представленности - 27%, включение этих показателей в долгосрочную стратегию в первую очередь связано с указом Президента Республики Узбекистан о мерах по дальнейшему ускорению работы по системной поддержке семьи и женщин, согласно которому поручено повышение активности женщин во всех сферах экономической, политической и социальной жизни страны в течении 2022 — 2026 гг.
- 5 Целевые показатели выброса парниковых газов - 20%, в рамках утвержденной государством цели снизить удельные выбросы парниковых газов на единицу ВВП на 35 % к 2030 году.

Нормативная среда пока не очень благоприятна, потому что в Узбекистане сложно с технологиями. Инструкции нашего Центрально Банка еще не совсем позволяют внедрять абсолютно новые решения, потому что новый продукт или инициатива регулярно сталкиваются с какой-то инструкцией Центрального банка, которой уже 20 лет.

Макроэкономические факторы (включая демографические, культурные, экологические, технологические) – сложно сказать, потому что у нас очень дорого стоит оборудование, мы ведь сами не производим его, а импортируем.

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Нормативная среда

В целом, руководство страны выступает за изменения в регуляторной среде, в которой работает моя компания, со своей стороны, оно пытается развивать возобновляемый сектор. Тем не менее, мы все еще сталкиваемся с проблемами. Поэтому давайте отметим эти изменения, как умеренно благоприятные.

Ботир Гафуров
Управляющий Директор Juru Energy

Включены ли следующие результаты, не связанные с финансами:*

- А) в долгосрочную корпоративную стратегию вашей компании?
 В) в ваш личный годовой бонус или в долгосрочную систему вознаграждений?



Показатели гендерной представленности
 В нашей стратегии нет показателей гендерной представленности, но 45-55 % наших сотрудников - женщины. У нас больше женщин, чем мужчин в главном офисе.

Показатели представительства по расовому и этническому признаку
 Показатели расового и этнического представительства не включены в нашу стратегию, но в банке работают представители 18 различных национальностей.

Нурки(Спартак) Тетрашвили
 TBC Uzbekistan

Показатели гендерной представленности включены в нашу стратегию, с формулировкой о том, что не менее 30% сотрудников должны быть женщины. На годовой бонус сотрудников эти показатели не влияют, но это обязательно условие, установленное Правлением для всех филиалов, управляющие которыми обязаны выполнять этот план. Но скажу вам так, тут очень заметна разница между регионами, потому что в Ташкенте мы с легкостью покрываем эти показатели, а в других областях с этим возникают определенные трудности.

Мы ежеквартально проводим исследование “тайный клиент”, проводим опросы, и **показатели удовлетворенности клиентов** включены в годовой бонус сотрудников.

Мы являемся одним из самых технологичных банков Узбекистана, и **развитие автоматизации и цифровых технологий** на глобальном уровне включено в стратегию банка.

Что касается **вовлеченности сотрудников**, с начала этого мы экспериментально внедрили систему мотивации сотрудников, когда от верха до низа для каждого сотрудника прописана бонусная сетка. При чем, это не годовые или квартальные, а именно ежемесячные индивидуальные бонусы, которые получает каждый сотрудник. И уже сейчас мы замечаем, что это дает положительные результаты, потому что у нас никогда до этого не было такого большого количества привлеченных клиентов в ежемесячном разрезе. Сейчас мы платим сотрудникам за привлечение клиентов не просто какую-то фиктивную сумму, мы платим им 30% от прибыли, которую клиент принес банку.

Анвар Ирчаев
 CEO Universalbank

Показатели гендерной представленности
 Показатели гендерной представленности включены в нашу долгосрочную стратегию, цель которой - иметь не менее 30% сотрудников женского пола в целом.

Показатели удовлетворенности клиентов
 Показатели удовлетворенности клиентов связаны с долгосрочной стратегией нашего бизнеса и влияют на наши личные бонусы

Ботир Гафуров
 Управляющий директор Juru Energy

Тема

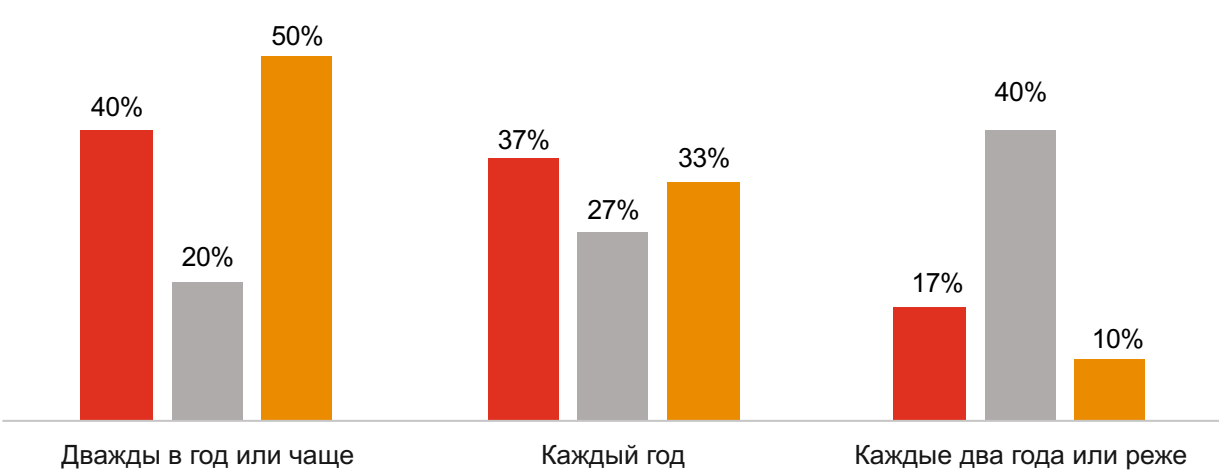
Скорость принятия решений

Согласно результатам нашего исследования, большее количество предпринимателей в Узбекистане предпочитает гибкость в принятии решений и четко понимает, что скорость, особенно в части инвестиционных решений, имеет огромное значение. 40% наших респондентов, как минимум, дважды в год оценивают свои основные инициативы, а также информируют об этом персонал (50%). Основные инициативы предприниматели предпочитают менять каждые два года или реже (40%).

Обычно как часто ваша компания формально:*

- А) оценивает свои основные инициативы?
- В) меняет свои основные инициативы?
- С) информирует персонал о своих основных инициативах?

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



Оценивает свои основные инициативы
 Два раза в год, потому что мы находимся на ранней стадии, мы - стартап, и мы делаем это таким образом.

Меняет основные инициативы
 На самом деле мы не часто меняем его. Реже, чем один раз в год, мы можем пересматривать его на ежегодной основе.

Информирует сотрудников о своих основных инициативах
 Постоянно, когда затрагивается какая-либо тема.

Нукри (Спартак) Тетрашвили
 TBC Uzbekistan

Информирование персонала о своих планах и инициативах происходит обычно 1-2 раза в год. Если говорить о том, почему это происходит не каждые 3-4 года, то наше законодательство так часто меняется, что невозможно на 4 года что-то запланировать. Ты планируешь, но потом в закон вносятся поправки или изменения, поэтому обычно мы проводим переоценку инициатив раз 2 в год.

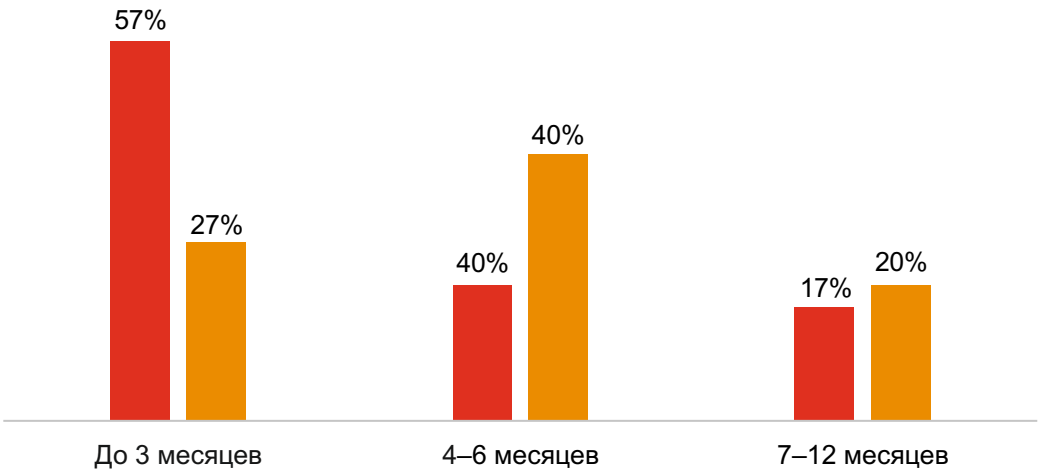
Анвар Ирчаев
 CEO Universalbank

57% руководителей частного бизнеса в Узбекистане отметили, что им достаточно срока до 3-х месяцев, чтобы одобрить крупные инициативы после того, как идея была предложена, при этом только 27% руководителей достаточно этого же срока, чтобы выделить значительные ресурсы для реализации этих инициатив. Большинству руководителей (40%) требуется срок от 4 до 6 месяцев на выделение значительных ресурсов для реализации этих инициатив.

Обычно сколько времени требуется вашей компании, чтобы:*

- А) одобрить/дать зеленый свет крупным инициативам после того, как идея была предложена?
- В) выделить значительные ресурсы на новые крупные инициативы

■ Одобрения/дачи зеленого света крупным инициативам после того, как идея была предложена
 ■ Выделить значительные ресурсы на новые инициативы



Одобрение новой инициативы занимает у нас до 1 месяца. Деньги на ее реализацию выделяются сразу после одобрения.

Анвар Ирчаев
 CEO Universalbank



Интересно, что приостановка проектов с низким потенциалом у 40% локальных представителей частного бизнеса обычно происходит дважды год или реже, у 37% – каждый год и лишь у 7% – дважды в год или чаще. Это говорит о том, что на проверку жизнеспособности инвестиционного проекта дается минимум 24 месяца, и если в рамках этого периода не был показан значительный потенциал, то проект останавливается (stop loss).

Как часто ваша компания обычно участвует в следующих процессах?*



Организация инвестиций в новые проекты

Мы - быстрорастущая компания, поэтому крупные инвестиции мы делаем примерно два раза в год. Мы смотрим на наши финансовые показатели каждые 6 месяцев, что позволяет нам принимать обоснованные инвестиционные решения.

Приостановка проектов с низким потенциалом или несогласованных проектов

Мы останавливаем низкопотенциальные или неприсоединившиеся проекты не менее четырех раз в год.

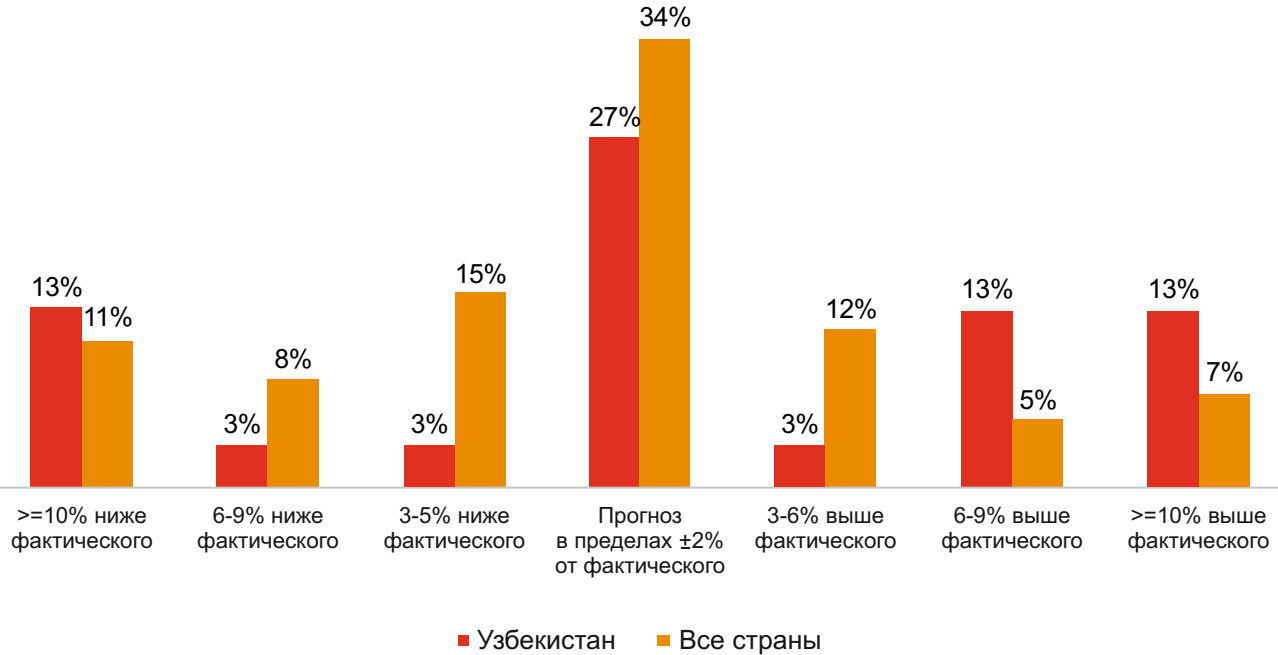
Инвестирование в проекты с высоким потенциалом

Мы стараемся ограничивать инвестиции в высокопотенциальные проекты до двух раз в год.

Ботир Гафуров

Управляющий Директор Juru Energy

Как бы вы описали типичную точность прогнозов вашей компании относительно годового роста доходов?*



Мы обычно составляем бюджет к концу января, и в течении года он исполняется примерно на 10-15%. К сожалению, это, наверное еще из-за моего собственного менталитета, так как я не стараюсь ставить нам слишком глобальные планы, которые следует исполнять любыми путями, я сам выступаю за более реальное планирование, которое потом будет исполняться разумными путями.

Анвар Ирчаев

CEO Universalbank

Прогнозы, касающиеся роста доходов нашей компании можно описать, как достаточно точные, поскольку наши контракты, как правило являются относительно долгосрочными, что позволяет нам надежно прогнозировать доходы на год вперед.

Ботир Гафуров

Управляющий Директор Juru Energy

Взаимодействие с Руководством и Государственными учреждениями Узбекистана

Тема
 Приоритетные задачи для Руководства страны и эффективность их достижения. Государство и бизнес в Узбекистане

На ваш взгляд, какие три из следующих целей развития должны быть приоритетами государственного управления в Узбекистане?*



Руководство страны должно уделять приоритетное внимание вопросам образования, поскольку это влияет на качество работников и уровень безработицы, затем политике иностранных инвестиций, чтобы сделать страну еще более привлекательной, и антикоррупционной политике.

Нукри (Спартак) Тетрашвили
 TBC Uzbekistan

Первое, что должно быть включено в приоритеты Руководства страны - это налоговая система. Это первое, чем мы не до конца довольны. Нам нужна налоговая система, которая будет благоприятствовать бизнесу с высокой добавленной стоимостью услуг, как у нас. Мы можем многократно увеличить компанию и создать высококачественные рабочие места, если сможем легко нанимать высококвалифицированных экспатов и экспортировать наши услуги без штрафных налогов. Второе - коррупция, которая является большой проблемой во всей экономике. Третье - верховенство закона. Это на наш взгляд самые большие проблемы в стране на данный момент.

Ботир Гафуров
 Управляющий Директор Juru Energy



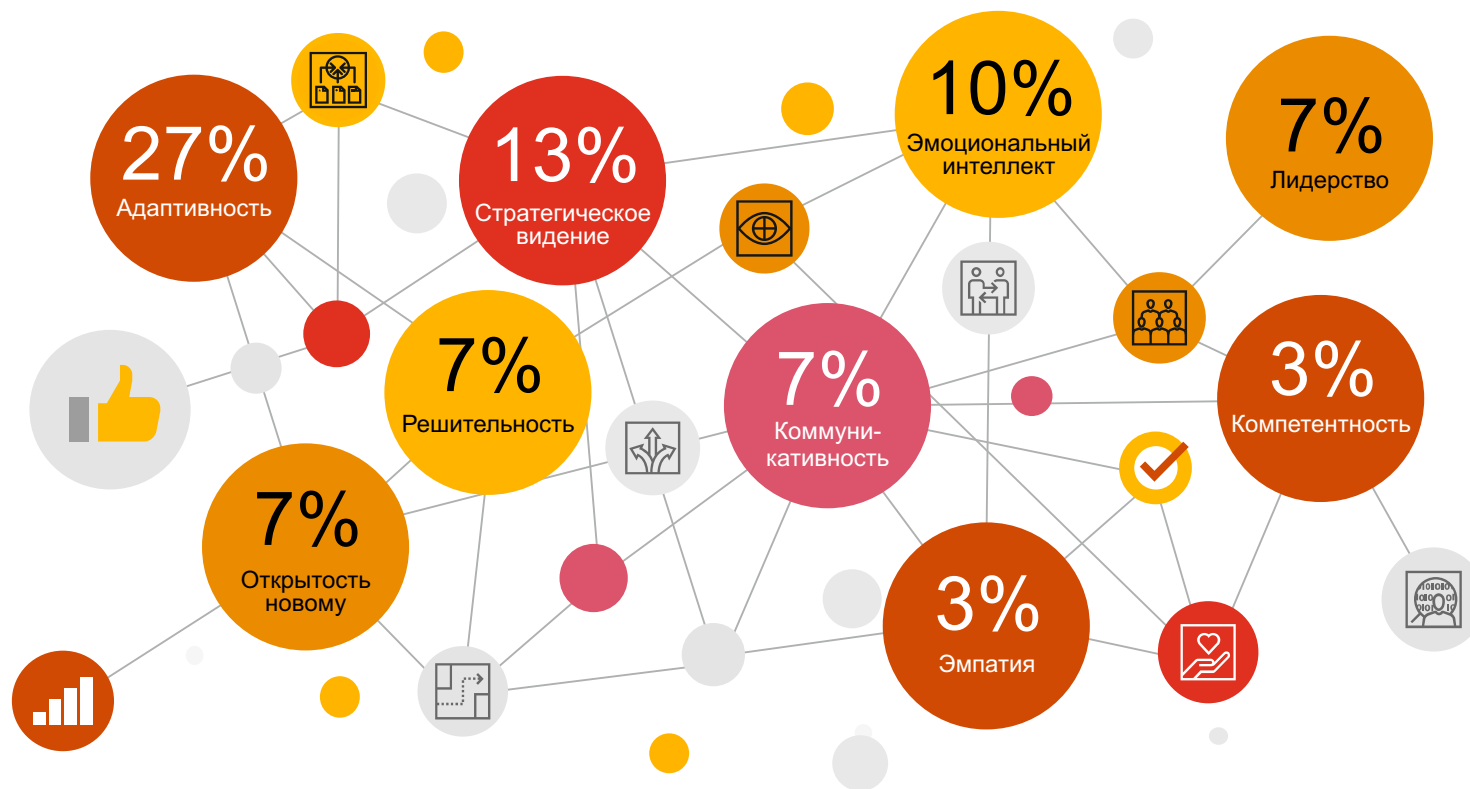
Лучшие в 2022 году

Тема

Главное качество руководителя для успешной работы в современной бизнес-среде

Зафар Хашимов – предприниматель, основатель сети супермаркетов korzinka.uz, соучредитель проектов Newmax Technologies (MyTaxi, Express24, Workly, Maxtrack), BookSafe, сооснователь и член Совета попечителей TEAM University, признан лучшим CEO в Узбекистане, по мнению большинства руководителей частного бизнеса, принявших участие в нашем исследовании. Респонденты отмечали высокий уровень его профессиональных навыков, адаптивность в условиях быстро изменяющихся мировых трендов, умение своевременно внедрять актуальные и востребованные на рынке товары и услуги и, конечно же, высокий уровень доверия со стороны потребителей.

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



Думаю что главное - это профессионализм и компетентность в своей области.

Анвар Ирчаев
CEO Universalbank

Глава компании должен обладать видением. Этот вопрос можно бесконечно расширять, потому что сейчас под видением понимается и адаптивность, и гибкость. Если мы говорим про видение, то нужно понимать, как изменится мир через некоторое время. В нашей среде, в какой бы отрасли мы не находились, руководителю нужно понимать, какова перспектива и каким будет его бизнес в будущем. Но при текущих обстоятельствах, это становится тяжелее для принятия решений, среди международных конфликтов и изменения климата очень важно оставаться достаточно гибким и стрессоустойчивым. И самое главное, чтобы со всем этим справиться, нужно, чтобы каждый руководитель понимал и чувствовал, властвовал над своим временем, имея определенный баланс, и поддерживал свое физическое здоровье, ментальное, духовное и социальное состояние.

Камрон Гулямов
CEO "AKFA Engineering and Management"

Глава компании должен обладать такими качествами как честность, хорошие лидерские качества и видение.

Ботир Гафуров
Управляющий Директор Juru Energy

Методология исследования

В Узбекистане в исследовании приняли участие 35 руководителей частного бизнеса, некоторые из опрошенных бизнесменов дали нам развернутые, детальные интервью. С целью получения наиболее полной картины по стране мы выбрали руководителей из различных отраслей: финансовой, энергетической, телекоммуникационной, автомобильной, производства потребительских товаров, производства строительных материалов, транспорта и логистики, информационных технологий, сферы образования и розничной торговли. 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 Узбекистан и их бизнес в частности. Интервью в Узбекистане были проведены в период с декабря 2021 года по май 2022 года, частично комментарии были обновлены в сентябре 2022 года. Все цитаты узбекистанских 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:

Абдулхамид Муминов,
Наталья Лим,
Насиба Шарипова,
Ойбек Юлдашев,
Севара Закирова,
Виктория Горланова,
Марина Ким,
Марина Мальченко.

Редакционная поддержка:

Spot Uzbekistan,
Динара Эркенова,
dinora.ziyeva@gmail.com

Контакты PwC:

Абдулхамид Муминов,
Управляющий партнер,
PwC Узбекистан,
abdulhamid.m.muminov@pwc.com

Насиба Шарипова,
Директор,
Практика “бизнес-консультирование”,
nasiba.s.sharipova@pwc.com

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

Севара Закирова,
Консультант,
Практика “бизнес-консультирование”,
sevara.zakirova@pwc.com

Офис PwC в Узбекистане:
г. Ташкент, 100000, пр-т Мустакиллик 88А,
Бизнес Центр “Дархан”, 4 этаж.



www.pwc.com/uz

© 2022 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.