



наш Telegram-канал

# КУРСИВ

СОДЕРЖАНИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНО THE WALL STREET JOURNAL.

ВЛАСТЬ И БИЗНЕС:  
НИТКА ДЛЯ ЦЕНТРА

стр. 2

ЭКСПЕРТИЗА:  
ОФИС ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

стр. 8-9

ПРАКТИКА БИЗНЕСА:  
ДЕНЬГИ ТЕКУТ В СЕТИ

стр. 12

LIFESTYLE:  
СПОРТ БОЛЬШИХ ДЕНЕГ

стр. 16

[kursiv.kz](#) [kursivkz](#) [kursivkz](#)

## Итоги года: банки- нарушители

По подсчетам «Курсива», в 2019 году регулятор 177 раз наказывал банки за те или иные нарушения. 40% взысканий пришлось на три организации, находящиеся в процессе слияния, – это банки Capital, AsiaCredit и Tengri. Если рассматривать только штрафы, то в их общей сумме доля Capital и AsiaCredit составила 60%.

Виктор АХРЁМУШКИН

### За двумя зайцами

Как следует из информации, размещенной на сайте Нацбанка в разделе «Примененные меры воздействия и санкции», абсолютным антилидером номинации в 2019 году стал Capital Bank. На его долю пришлось почти 28% от всех вынесенных регулятором взысканий и 40% от общего объема выписанных штрафов. В подавляющем большинстве случаев банк наказывался за нарушение пруденциальных нормативов и других обязательных норм и лимитов. За 11 месяцев прошлого года доля кредитов с просрочкой свыше 90 дней в этом банке выросла с 8,06 (на 1 января) до 51,36% (на 1 декабря), доля всей просрочки – с 13,67 до 82,78% соответственно. Объем депозитов физлиц за рассматриваемый период сократился вдвое, с 6,7 млрд до 3,3 млрд тенге. Меньше вкладов населения хранится только в таких экзотических банках, как ДБ «Банк Китая», Al Hilal, Заман-Банк и ДБ «НБ Пакистана».

Вторым в списке нарушителей идет AsiaCredit Bank, который, как и Capital Bank, принадлежит Орифджану Шадиёву. Этот банк тоже не соблюдал пруденциальные нормативы, однако большинство штрафов он «заработал» за несвоевременное исполнение платежных поручений клиентов. О том, что AsiaCredit Bank ввел ограничения на выдачу наличных и на безналичные операции, «Курсиву» стало известно в октябре прошлого года (см. № 40 от 24 октября 2019 года, статья «Осторожно: идет интеграция»). А 6 декабря сайт НПП «Атамекен» сообщил, что в Палату предпринимателей Алматы поступили жалобы от трех компаний на предмет того, что AsiaCredit Bank заморозил деньги на их счетах. Депозитный портфель физлиц этого банка в 6,5 раза больше, чем у Capital Bank (21,5 млрд тенге на 1 декабря). Кроме того, у AsiaCredit Bank есть обязательства перед ЕНПФ: пенсионный фонд владеет облигациями банка на сумму 10,07 млрд тенге.

&gt; стр. 6



Foto: Shutterstock/B.Zhou

## E-commerce: пограничный контроль

В Казахстане с 1 января 2020 года вступили в силу новые правила доставки товаров из зарубежных интернет-магазинов – беспошлинный порог снижен до 200 евро и в ближайшее время может уменьшиться еще в десять раз – до 20 евро.

Анатолий ИВАНОВ-ВАЙСКОПФ

Посылки, заявленная стоимость которых превышает 200 евро, а вес – 31 кг, казахстанцам теперь приходится растамаживать, оплачивая в первом случае таможенную пошлину в размере 15% за разницу выше установленного порога, во втором – 2 евро за каждый лишний килограмм.

Новые требования касаются только физлиц и тех посылок, которое пришли им из онлайн-магазинов, расположенных за пределами ЕАЭС.

### В ожидании строгих мер

Порог беспошлинного ввоза снизился для казахстанцев в рамках выполнения Решения ЕЭК за №107 о единых ставках таможенных пошлин для товаров для личного пользования, ввозимых на территорию ЕАЭС. Единый и для казахстанцев, и для россиян, и для белорусов порог в 200 евро и 31 кг предусматривает редакция от 1 ноября 2018 года. С большой вероятностью, эти правки не последние.

&gt; стр. 3

## Время проверять прогнозы

«Курсив» вспоминает, как вели себя в прошлом году курсы валют ряда постсоветских стран, и предлагает сравнить, насколько поведение тенге совпало с теми или иными прогнозами годичной давности.

Ирина ЛЕДОВСКИХ

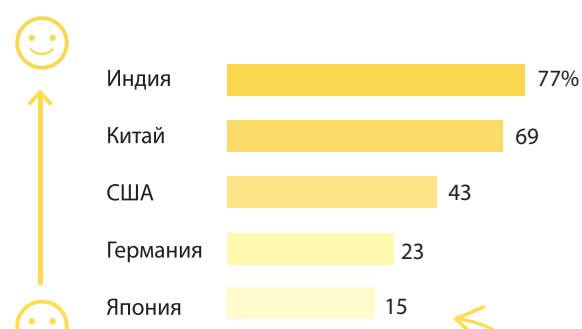
На санкции США в отношении России и Китая, политическую напряженность, скачущие цены на нефть национальные валюты Казахстана, России, Узбекистана, Азербайджана, Грузии и Украины реагировали по-разному. Из рассматриваемых валют укрепились в прошлом году только три – тенге, рубль и гривна. «На курс казахстанской валюты влияли нефть, российский рубль и Нацбанк, – говорит независимый финансовый аналитик Сергей Польшгалов. – Несомненно одно: относительно стабильная нефть стала причиной, которая не позволила тенге ослабеть выше 390 тенге за доллар и благодаря которой сформировался достаточно узкий и стабильный коридор по отношению к доллару».

За 2019 год рубль укрепился к тенге на 11,5%, с 5,52 до 6,16 тенге за рубль. «Российская валюта у себя дома в течение года показывала чудеса роста по отношению к доллару, что не смогло не отразиться и на курсе рубля к тенге. Этот рост дал возможность стабилизировать курс тенге к доллару», – считает Польшгалов.

Также, по его словам, погода на валютном рынке зависит от параметров бюджета страны, хотя регулятор постоянно заявляет о самостоятельном формировании курса тенге. «Есть определенная закономерность свободного плавания. Заключается она в том, что курс тенге достаточно свободно плавает в сторону ослабления, но сопротивляется укреплению по отношению и к доллару, и к рублю», – говорит собеседник.

Стоимость тенге формировалась на фоне роста ВВП в 4% второй год подряд и инфляции в районе 5,4%. «Все это должно было привести к большему укреплению тенге. Но бюджет страны на 2019 год рассчитывался из курса 370 тенге за доллар. Причем дефицит бюджета при этом значении должен был составить 1,6 трлн тенге. Значит, ниже этого порога курс доллара никак не может опуститься, а если его удерживать около 380 и выше, то появляется возможность немного залатать бюджетные дыры», – рассуждает Польшгалов.

&gt; стр. 7

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ  
ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКБудете ли вы  
жить лучше в  
следующие пять лет?

## Капитализм подвергается критике, несмотря на сильную мировую экономику

THE WALL STREET JOURNAL.

Опрос 34 тыс. респондентов по всему миру показал, что люди скептически настроены к ключевым общественным институтам.

Kathryn DILL, Kurt WILBERDING,  
THE WALL STREET JOURNAL

Неравенство доходов, исчезновение рабочих мест из-за автоматизации, экологическая устойчивость – опасения по всем этим вопросам питают масштабную волну недоверия к капитализму в том виде, в каком мы его понимаем. К таким выводам

пришли авторы нового исследования, опубликованного 19 января.

Фирма по связям с общественностью Edelman провела свой 20-й ежегодный анализ уровня общественного доверия к крупным общественным институтам, для чего было опрошено 34 тыс. человек в 27 странах и Гонконге. Результаты свидетельствуют как о скептицизме в отношении этих институтов, в том числе правительств, бизнеса, СМИ, неправительственных организаций, так и о жажде лидерства в важных вопросах.

Из-за тревог, связанных с перспективами трудоустройства, разрывом в оплате труда между

богатым и средним классом, а также коррупции многие люди начали ставить под сомнение общественно капитализм и демократию, говорится в исследовании.

«Страх затмили надежды, – сказал глава фирмы Ричард Эдельман. – Даже в сильных экономиках, где безработица практически на нуле, доверие к институтам рушится – это признак того, что многие люди ощущают себя за бортом», – говорит Эдельман. Он описал выводы этого года как «великий парадокс доверия».

&gt; стр. 11

Узнай больше на [kursiv.kz](#)[kursiv.kz](#)[facebook.com/kursivkz](#)[instagram.com/kursiv.kz](#)[vk.com/kursivkz](#)[twitter.com/kursivkz](#)[t.me/kursivkz](#)



# ВЛАСТЬ И БИЗНЕС

В конце прошлого года в Казахстане было завершено строительство первой очереди газопровода «Сарыарка». В результате реализации этой части проекта будут газифицированы столица, Карагандинская и Акмолинская области. Первоначально согреть центр и север республики планировалось за счет российского газа, но в итоге власти выбрали свой газ и проект строительства трубы с юга на север. В материале «Курсива» – о причинах выбора и значении удачной реализации этого инфраструктурного проекта для новых капиталоемких проектов.

**Дмитрий ПОКИДАЕВ**

Сейчас уже почти не вспоминают о том, что в начале 2010-х годов в Казахстане всерьез прорабатывался проект «Запад – Север – Центр». Он предполагал поставку газа из российского магистрального газопровода Бухара – Урал от Карталы через реку Тобол и Кокшетау до столицы. Вариант, что называется, лежал на поверхности, поскольку труба от российской станции «Карталы» до Костаная существует физически, оставалось достроить 830 км трубы до Нур-Султана транзитом через Кокшетау.

Проект с условным названием «Северная труба» оценивался в 187 млрд тенге (на тот момент \$1,2 млрд), но в эту сумму не входили затраты на внутренние распределительные сети в городах и районах, которые предполагалось газифицировать за счет новой ветки. Эту трубу так и не построили – в первую очередь потому, что с течением времени (а проект с заходом газа из России оставался на повестке дня вплоть до 2014 года) смета «потяжелела» до 213 млрд тенге. «Это непростой, с точки зрения окупаемости, проект, поэтому он первоначально рассматривался как социальный, его строительство предполагается осуществлять за счет бюджета или целевых трансфертов Нацфонда, потому что на коммерческой основе эта труба не окупаема», – говорил Сауат Мынбаев, занимавший тогда пост министра нефти и газа РК.

Пропускная способность «Северной трубы» должна была составить 1,5 млрд кубов в год. По оценке Мынбаева, этой мощности региона хватало бы на 10–12 лет. Но «экспортный» вариант газопроводной нитки до Нур-Султана из России противоречил необходимости обеспечения энергетической независимости страны и был экономически невыгоден: закупка сырья у «Газпрома» по рыночным ценам ударила бы либо по карману казахстанских потребителей, либо по бюджету, с помощью которого пришлось бы дотировать тарифы.

Но самое главное – такой вариант газификации регионов противоречил поставленной в то время задаче развития внутреннего производства природного газа, за счет которого и следовало закрывать потребности республики.

## Зачем газ нужен северу и центру

«Мы – нефтегазовая страна, можем сами обеспечить себя газом», – это слова первого президента Казахстана Нурсултана Назарбаева, сказанные на совещании в Акорде, посвященном задачам по реализации «Стратегии-2050» в январе 2013 года. «С развитием месторождений Карачаганак и Кашаган увеличивается добыча газа, поэтому важно ускорить строительство магистральных газопроводов, обеспечивающих Казахстан голубым топливом», – сказал тогда Назарбаев.

Добыча газа в стране действительно быстро растет: по данным



Фото: Depositphotos/youngart

# Нитка для центра

## Газопровод «Сарыарка» как модель вложений в инфраструктуру

топливно-энергетического баланса РК, за 2017 год в республике было добыто 27 млрд кубов природного газа, в 2018-м – свыше 50 млрд. Динамику прироста добычи голубого топлива хорошо иллюстрирует заявление премьер-министра Аскара Мамина на площадке XII Евразийского форума KAZENERGY о том, что к 2027 году в Казахстане будет добываться 80 млрд кубов природного газа в год.

Топливо-энергетический баланс 2018 года демонстрирует, что 65% добытого в стране природного газа ушло на экспорт, 23% израсходовано на промышленное производство тепловой и электрической энергии и другие производственно-технические нужды, 6% осталось на следующий год и еще 6% (точнее, только 6%) было отпущено населению.

Столь малая цифра объясняется просто: до населения газ просто не доходил, поскольку не было инфраструктуры для его транспортировки, то есть газопроводов.

В региональном разрезе 77,3% общего внутреннего (бытового и промышленного) потребления пришлось на западные области, то есть на газодобывающие регионы. На южные области (включая города Алматы и Шымкент) – 17,4%, еще 5,3% – на Костанайскую область. На Нур-Султан, Павлодарскую, Северо-Казахстанскую, Карагандинскую, Восточно-Казахстанскую и Акмолинскую области в общем потреблении природного газа приходится буквально сотые процента.

В городах и селах Центрального и Северного Казахстана

домохозяйства с автономной системой отопления на 50% используют уголь, на 50% – дрова, а ТЭЦ – уголь и мазут. В результате валовые затраты на производство единицы энергии в виде тонны нефтяного эквивалента (ТНЭ) здесь выше, чем на западе и юге страны. С учетом того, что именно в северных и центральных регионах страны сконцентрированы многие промышленные и энергетические гиганты, подведение к этим регионам газопровода стало вопросом экономической необходимости.

Поскольку объем добычи газа в РК позволяет обеспечить им всю страну, единственной проблемой оставалось отсутствие газопровода, способного доставить природный газ из западных областей в центр и на север.

## Финансирование «Сарыарки»

Решением газового вопроса стало строительство магистрального газопровода «Сарыарка», начавшееся в ноябре 2018 года. Первый этап соединяет общей трубой Кызылорду, Жезказган, Карагану, Темиртау и Нур-Султан. Строительство этого участка было завершено совсем недавно, 30 декабря 2019 года. Для этого понадобилось всего около \$725 млн, что более чем в полтора раза дешевле так и не построенной «Северной трубы» с бюджетом \$1,2 млрд. Хотя длина ветки от Кызылорды до Нур-Султана – 1061 км, а труба от Тобола до столицы должна была быть равна 830 км.

Строительство газопровода «Сарыарка» поражает оперативностью: технико-экономиче-

ское обоснование разработано в 2017 году, в том же году оно прошло госэкспертизу, к августу 2018 года была сдана вся проектно-сметная документация. Непосредственно прокладка газопровода тоже была закончена в рекордные для постсоветского пространства сроки. Проблема, тянувшаяся с 1960-х годов прошлого столетия (газифицировать Целиноград хотели еще во времена СССР), была решена за три года. И теперь 1,7 млн жителей из 171 населенного пункта центра и севера Казахстана получают доступ к природному газу, а объем потребления каменноугольного топлива в регионе снизится на 650 тыс. тонн в год.

Общая стоимость проекта газопровода «Сарыарка» составила 267,3 млрд тенге. Быстрые темпы строительства требовали оперативного финансового обеспечения. В финансировании проекта принимали участие ФНБ «Самрук-Казына», Евразийский банк развития (ЕАБР) и Банк развития Казахстана. ЕАБР как лидер синдиката приобрел облигации проектной компании АО «АстанаГаз КМГ» (дочерняя компания АО «ФНБ «Самрук-Казына») в размере 102 млрд тенге сроком на 10 лет. Источниками финансирования явились средства ЕАБР на 51 млрд тенге и заимствование средств у БРК на аналогичную сумму. Таким образом, общая сумма финансирования проекта со стороны БРК и ЕАБР составила 102 млрд тенге.

50 млрд тенге для софинансирования проекта ЕАБР привлек в мае прошлого года путем размещения облигаций на Казахстанской фондовой бирже (KASE), инициатором торгов выступило АО «Фридом Финанс». Размещение проходило тремя лотами, общий объем выпущенных пятилетних облигаций составил 50 млн единиц стоимостью 1 тыс. тенге каждая при ставке вознаграждения 9,5% годовых. Стоит отметить, что объем поданных заявок от участников торгов превысил 54 млрд тенге, что доказывает привлекательность инфраструктурных проектов в Казахстане.

Доля институциональных инвесторов в первом лоте составила 90,6%, брокерско-дилерских компаний – 1,8%, прочих юридических лиц – 7,4%, физических лиц – 0,1%. Второе размещение поделили между собой банки второго уровня (20,9%) и институциональные инвесторы (79,1%). Третий лот был полностью выкуплен институциональным инвестором.

«Высокий спрос на долговые бумаги Евразийского банка развития со стороны широкого круга институциональных инвесторов и частных клиентов отразил возможности корректных оценок бенчмарков рыночного спроса. Это в свою очередь сформировало пространство для положительного carry trade и создало возможности фиксации пятилетней доходности. Это подтверждает и количество участников этого размещения», – отметил управляющий директор по инвестиционному банкингу АО «Фридом Финанс» Аскар Таштитов.

Начальник отдела казначейских продуктов АО «Фридом Финанс» Роман Попов считает, что повышенный интерес со стороны инвесторов к размещению ЕАБР, нацеленному на финансирование строительства газопровода, можно объяснить рядом факторов. «Главными факторами, повлиявшими на высокий спрос, были высокий рейтинг эмитента, включение облигаций в корзину РЕПО ГЦБ, срок обращения, высокая доходность по сравнению с аналогичными компаниями», – отмечает эксперт. Он считает, что успешное размещение ЕАБР показало, в числе прочего, достаточно высокую привлекательность инфраструктурных проектов в стране. По словам Попова, «Фридом Финанс» планирует и дальше участвовать в подобных проектах, привлекая инвестиции для новых эмитентов и предлагая инвесторам новые возможности для инвестирования.

## СХЕМА ГАЗОПРОВОДА «САРЫАРКА» И ГАЗОПРОВОДА, СТРОИТЕЛЬСТВО КОТОРОГО ПРЕДУСМАТРИВАЛ ПРЕДЫДУЩИЙ ВАРИАНТ ГАЗИФИКАЦИИ СТОЛИЦЫ РК



Инфографика: Виктория Ким для «Курсива»

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

**КУРСИВ**

Газета издается с 24 июля 2002 г.  
Собственники: TOO «Altco Partners»  
Адрес редакции: А15Р1М9, РК,  
г. Алматы, ул. Розыбакиева, 127.  
Тел./факс: +7 (727) 346 84 41  
E-mail: kursiv@kursiv.kz  
Содержание лицензировано

THE WALL STREET JOURNAL

Генеральный директор/  
Главный редактор:  
Марат КАИРБЕКОВ  
m.kairbekov@kursiv.kz

Редакционный директор:  
Александр ВОРОТИЛОВ  
a.vorotilov@kursiv.kz

Редактор отдела «Финансы»:  
Виктор АХРЕМУШКИН  
v.akhremushkin@kursiv.kz

Выпускающий редактор:  
Татьяна НИКОЛАЕВА  
t.nikolaeva@kursiv.kz

Редакция:  
Анатолий ИВАНОВ-ВАЙСКОПФ  
Жанболат МАМЫШЕВ  
Ирина ЛЕДОВСКИХ  
Георгий КОВАЛЕВ  
Дулат ТАСЫМОВ

Корректура:  
Светлана ПЫЛИПЧЕНКО  
Татьяна ТРОЦЕНКО  
Елена ШУМСКИХ

Арт-директор:  
Екатерина ГРИШИНА

Билд-редактор:  
Вадим КВАТКОВСКИЙ

Верстка:  
Мадина НИЯЗБАЕВА  
Елена ТАРАСЕНКО

Дизайнер:  
Виктория КИМ

Фотографы:  
Олег СПИВАК  
Аскар АХМЕДУЛЛИН  
Офелия ЖАКАЕВА

Коммерческий директор:  
Анастасия БУНИНА  
Тел.: +7 (701) 989 85 25  
a.bunina@kursiv.kz

Руководитель по рекламе и PR:  
Сабира АГАБЕК-ЗАДЕ  
Тел.: +7 (707) 950 88 88  
s.agabek-zade@kursiv.kz

Нач. отдела распространения:  
Ренат ГИМАДИНОВ  
Тел.: +7 (707) 766 91 99  
r.gimadinov@kursiv.kz

Представительство  
в Нур-Султане:  
РК, г. Нур-Султан, пр. Кунаева, д. 12/1,  
БЦ «Наводно-зеленом  
бульваре», ВП-80,  
2 этаж, оф. 203  
Тел.: +7 (7172) 28 00 42  
E-mail: astana@kursiv.kz

Зам. главного редактора в Нур-Султане:  
Дмитрий ПОКИДАЕВ  
d.pokidaev@kursiv.kz

Руководитель представительства в Нур-Султане:  
Азамат СЕРИКБАЕВ  
Тел.: +7 (701) 588 91 97  
a.serikbaev@kursiv.kz

Подписные индексы:  
для юридических лиц – 15138  
для физических лиц – 65138

Газета зарегистрирована  
в Министерстве информации и  
коммуникаций Республики Казахстан  
Свидетельство о постановке на учет  
№ 17442-Г, выдано 9 января 2019 г.

Отпечатано в типографии РПМК «Дәуір».  
РК, г. Алматы, ул. Калдаякова, д. 17

Тираж 12 000 экз.

Информационная продукция данного  
печатного издания предназначена  
для лиц, достигших 18 лет и старше



## КАК РАЗНЫЕ СТРАНЫ МИРА ЗАЩИЩАЮТ СВОИ РЫНКИ ОТ ТОВАРОВ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

## США



Требуется обязательная регистрация онлайн-магазина на территории одного из штатов. На федеральном уровне разрешается беспошлинная продажа товаров на сумму не более \$800. При доставке товаров почтовой службой США вес посылок ограничен 44 фунтами, или 19,95 кг. Express Mail Service (ЕМС) – 30 кг. Запрещена доставка алкоголя, табачных изделий, свежих овощей и фруктов, парфюмерии, ювелирных изделий и ряда других товаров. Введены дополнительные пошлины на доставку товаров с интернет-сервисов Китая, Южной Кореи, Японии и некоторых стран Юго-Восточной Азии.

## ВЕЛИКОБРИТАНИЯ



Требуется обязательная регистрация онлайн-магазина на территории страны. Все цены должны быть указаны в фунтах стерлинга. Разрешается беспошлинная доставка товаров на сумму не более £15 (\$19,5). Все товары стоимостью от £15 до £128 облагаются НДС в размере 20%. При стоимости товара выше £128 дополнительно взимаются таможенные пошлины в зависимости от товарной категории (от 0% за книги до 17% за электронику). При весе посылки свыше 30 кг вводится дополнительная оплата за каждый килограмм в соответствии с правилами Royal Mail.

## ГЕРМАНИЯ



Разрешается беспошлинная доставка товаров на сумму до €22. Все товары стоимостью выше €22 облагаются НДС в размере 19%. При оценке товара выше €150 дополнительно взимаются таможенные пошлины в зависимости от товарной категории (от 0% за книги до 17% за электронику). На всех товарах должна присутствовать аннотация на немецком языке. При весе посылки свыше 30 кг вводится дополнительная оплата за каждый килограмм в соответствии с правилами национального почтового оператора Deutsche Post.

## ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ



Максимальный порог беспошлинной доставки товаров из зарубежных интернет-магазинов составляет 1000 дирхамов, или \$272 по курсу января 2020 года. За каждый товар необходимо уплатить НДС в размере 5%. Ограничений по весу и количеству посылок в течение года нет.

## КИТАЙСКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА



Разрешается единовременная беспошлинная доставка товаров на сумму не выше 5000 юаней, или \$730 по курсу на январь 2020 года. За любой товар обязательно взимается НДС от 20% до 25% в зависимости от категории товара. Имеется ограничение по весу каждой посылки в 30 кг. Существует договор лимит на приобретение товаров в зарубежных интернет-магазинах на сумму, не превышающую 26 000 юаней, что по курсу января 2020 года составляет почти \$3800.

## ИЗРАИЛЬ



Разрешается беспошлинная доставка товаров на сумму не более \$1000. При стоимости посылки выше \$1000 взимается НДС в размере 17%. На всех товарах должна присутствовать аннотация на иврите. За идентичный товар, отправленный в течение 72 часов на один адрес, взимается обобщенная плата как за одну доставку. Вес посылки ограничен 30 кг. Существуют жесткие нормы по качеству доставляемого товара. Покупатель вправе отказаться от оплаты за некачественный товар.

## КАНАДА



Разрешается беспошлинная доставка товаров на сумму не выше 20 CAD, или \$15,3. При стоимости посылки выше 20 CAD в зависимости от категории товара взимается налог на потребление (аналог НДС) в размере от 5% до 7%. Имеются жесткие ограничения на приобретение через онлайн-магазины алкоголя, табачных изделий, книг, периодических печатных изданий. При доставке товаров потребителям интернет-магазины обязаны заключать договоры с канадской почтовой службой.

## E-commerce: пограничный контроль

&gt; стр. 1

Ожидается, что 30-31 января в Алматы на заседании межправительственного совета Евразийской экономической комиссии новый председатель правительства РФ Михаил Мишустин предложит премьер-министрам стран ЕАЭС рассмотреть новые нормы беспошлинного ввоза посылок для личного пользования от зарубежных онлайн-продавцов. Если инициатива российского Минфина получит одобрение, то уже с 1 июля 2020 года порог беспошлинного ввоза товаров будет понижен до 100 евро за одну посылку. Предложение россиян этим не ограничивается: с 1 января 2021 года пороговая сумма должна снизиться до 50 евро, а с 1 января 2022 года – до 20 евро за одну посылку. Новые нормы о беспошлинном ввозе товаров на сумму в 20 евро будет предложено внести в Таможенный кодекс ЕАЭС. Главный аргумент в пользу снижения норм – защита ритейлеров ЕАЭС. Предполагается, что введенные

ограничения остановят переток прибыли из казахстанской, российской розницы в зарубежные интернет-магазины.

## Чужой опыт

Велика вероятность, что инициатива правительства России будет принята без особых обсуждений. Заградительные барьеры на пути онлайн-покупок своих граждан в зарубежных интернет-магазинах сейчас пытаются установить многие страны мира; ссылка на мировой опыт почти наверняка прозвучит и на заседании межправсовета ЕЭК. Судя по предложенному российским Минфином варианту поправок, его разработчики во многом ориентируются на опыт стран Евросоюза: те воздвигли на пути товаров, приобретаемых в расположенных за пределами ЕС интернет-магазинах, пожалуй, самые высокие заградительные барьеры. Например, в Германии порог беспошлинного ввоза составляет 22 евро. При стоимости присланного по

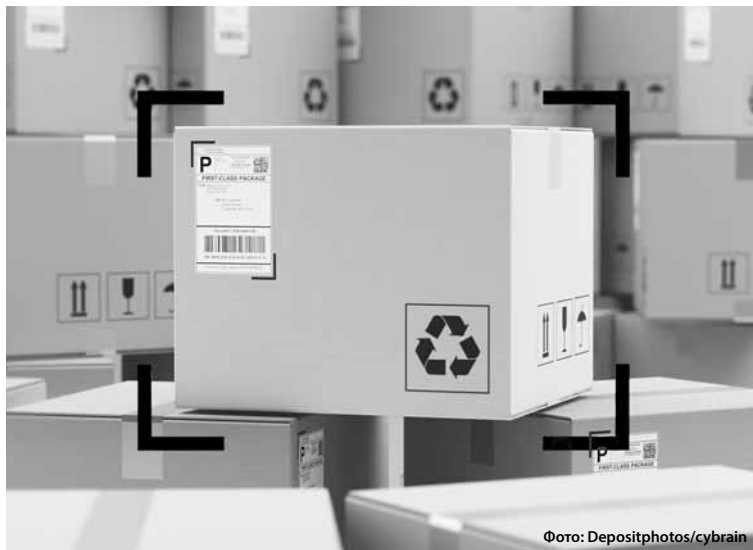


Фото: Depositphotos/cybrain

почте товара от 22,1 и до 150 евро обязательно взимается НДС в размере 17%. За посылку, оцененную выше 150 евро, надо оплачивать еще и таможенные пошлины, размер которых зависит от категории товара. Самые высокие ставки пошлин установлены за покупку одежды и электроники.

Еще дальше пошли по возведению барьеров на пути доставки товаров с зарубежных интернет-площадок Греция, Испания и особенно Франция. В частности, в Греции помимо НДС в 23% за посылку стоимостью выше 22 евро и таможенных пошлин при превышении цены в 150 евро просят дополнительно оплатить

20 евро за услуги таможенных служб. В Испании и Франции услуги таможни стоят уже 50 евро. При этом в отличие от Испании, которая начинает взимать НДС в размере 21% с посылки ценой в 22 евро (это пороговое значение в подавляющем большинстве европейских стран), французы облагают налогом на добавленную стоимость все без исключения товары, приобретенные в зарубежных интернет-магазинах.

## А нам все равно

Особняком стоит опыт Израиля, Австралии и США. Ни в Тель-Авиве, ни в Канберре, ни в Вашингтоне уменьшать порог беспошлинного ввоза пока не собираются. В Австралии и Израиле он составляет \$1 тыс., в Соединенных Штатах беспошлинный порог уже много лет держится на уровне \$800. Связано это прежде всего с позицией американского Белого дома. По информации аналитика департамента по международной торговле и финансам Конгресса США Рэйчел Фейер, в Вашингтоне считают, что про-

тив вала продающегося через интернет дешевого китайского ширпотреба достаточно установить правовые рамки по защите персональных данных и прав потребителей. В итоге уже сейчас жители указанных стран вправе отказаться от уплаты за доставку некачественных товаров.

Впрочем, этот подход вызывает критику в ВТО, где всем входящим в эту организацию странам рекомендуется и в электронной коммерции придерживаться принципов свободной торговли. Руководители Всемирной торговой организации не приветствуют дискриминационную практики по отношению к конкурентам, создания протекционистских барьеров и локализации данных. Сейчас ВТО всем входящим в организацию странам рекомендует присоединиться к начавшемуся ровно год назад процессу создания единых правил для рынка электронной коммерции, общемировой товарооборот которого в 2019 году составил свыше \$25 трлн.

## Ни «бэ», ни «му»

## Кому помешал экспорт живого скота

Намерение казахстанского Минсельхоза ввести запрет на экспорт живого скота вызвало протест со стороны мелких крестьянских хозяйств и даже некоторых мясокомбинатов.

Дмитрий ПОКИДАЕВ

О готовности проекта решения по введению эмбарго на экспорт стало известно в понедельник, 20 января. Главный аргумент Минсельхоза – из-за вывоза живого скота за рубеж на внутреннем рынке образовался дефицит поголовья для отечественных откормочных площадок и сырья для мясокомбинатов. В итоге, по информации директора департамента производства и переработки животноводческой продукции МСХ РК Еркебулана Ахметова, мощности этих предприятий оказались загружены всего на 50% – и их решили загрузить за счет закрытия границ, заодно решив проблему с ценами. «Массовый экспорт живого скота для дальнейшей переработки и перепродажи создал основу для спекулятивного роста цен на мясную продукцию», – утверждают в аграрном ведомстве.

## Производители против

Мясной союз РК имеет позицию противоположную позиции. Аргументация председателя правления отраслевого союза Асылжана Мамытбекова строится на следующих цифрах. В

год в Казахстане забивают 2 млн голов скота, а экспортируют в живом виде 160 тыс. голов крупного рогатого скота, то есть меньше 10% от общего количества забоя. По мнению Мамытбекова, ни на цены, ни на загрузку эта доля критически повлиять не может.

Второй аргумент Мясного союза – соотношение экспорта и импорта мяса в стране в 2019 году. Отраслевая ассоциация оперирует следующими данными: Казахстан экспортировал в прошлом году 63 тыс. т мяса, из них примерно половина – это проданный за рубеж живой скот в пересчете на убойный вес. Импортировала же республика 26,7 тыс. т говядины, баранины, конины и свинины суммарно, причем экспорт превышал импорт по всем видам мяса. По оценке Мясного союза, обеспеченность внутреннего рынка мясом составляет сейчас 102%. «Мы экспортируем мяса больше, чем импортируем, о каком дефиците может идти речь? – недоумевает Мамытбеков. – Разговоры о том, что у нас страдает поголовье оттого, что вывозится живой скот, тоже не имеют под собой оснований: у нас в 2011 году, когда экспорт был нулевой, поголовье казахской белоголовой в стране было всего 111 тыс. голов, на сегодня, когда экспорт развернут, ее поголовье 350 тыс. ».

В не меньшем недоумении от инициативы Минсельхоза директор ТОО «Мясная Индустрия»

Кайыржан Наурызгалиев – он уверен, что в рыночной экономике может быть только один принцип: кто платит фермеру максимальную цену, тот и получает скот.

«Будет платить Китай – пусть покупает Китай, будет платить Узбекистан – пусть он покупает. Будет платить наш отечественный мясокомбинат – мы будем сдавать туда», – говорит директор откормочной площадки из ЗКО. Глава крестьянского хозяйства «Глеу» и ответсек «Фермерского центра» Актобе Александр Мандрыкин предполагает, что попытки директивно увеличивать предложение на рынке будут иметь обратный эффект: запрет приведет к сокращению доходов производителя скота, соответственно, уменьшится и предложение им своей продукции, в конечном счете цены на мясо только вырастут.

## Переработчики за, но не все

На вопрос о том, кто поддержал проект запрета на вывоз живого скота, Еркебулан Ахметов ответил: на площадке НПЗ «Атамекен» была выработана консолидированная позиция предприятий, имеющих отношение к отрасли. Фактически это мнение владельцев большинства откормочных площадок и мясокомбинатов, в особенности из южных регионов страны. Именно оттуда в первую очередь вывозится скот в Узбекистан. Соседняя республика – главный



Фото: Олег Спивак

импортер казахстанского живого скота; взрывной рост экспорта пришелся на 2018 год, в денежном выражении он тогда увеличился более чем в 30 раз.

Считать позицию переработчиков консолидированным мнением отрасли не совсем корректно, замечает Наурызгалиев. Ведь за высказываются 94 мясокомбината, за вычетом

ТОО «Актеп», а против – 20 тыс. фермеров, непосредственно выращивающих скот.

В настоящее время нормативно-правовой акт, который предусматривает введение запрета, находится на согласовании в правительстве, то есть пока в действие он не вступил. Ввести запрет предполагается на полгода, но при этом, по

словам директора департамента производства и переработки животноводческой продукции МСХ РК Еркебулана Ахметова, у Минсельхоза будет возможность запрет продлевать. «Мы посмотрим, как запрет повлияет на ситуацию: будем анализировать и оценивать, а потом принимать решение», – заверил Ахметов.

# Ослабление доллара в 2020 году может стимулировать рост цен на сырьевые товары

THE WALL STREET JOURNAL.

## Инвестидея от Freedom Finance

*Fresenius Medical Care AG & Co. – эффективность и экономичность на высоте*

К акциям немецкой **Fresenius Medical Care** (тикер на Xetra: FME) рекомендуют присмотреться аналитики ИК «Фридом Финанс». По их мнению, драйвером дальнейшего роста котировок компании станет продвижение ее новых продуктов, получивших высокие оценки экспертов. Целевая цена акций – 78,07 евро.

**Новые продукты.** Fresenius Medical Care в ноябре презентовала новые передовые системы очистки воды для гемодиализа. Системы очистки AquaVplus и AquaC UNO H обеспечивают лучшую в отрасли эффективность и характеристики. Эти технологии будут доступны в I квартале 2020 года во всех центрах и больницах. Системы разработаны для снижения потребления воды и электроэнергии, это самые эффективные и экономичные продукты в своем классе. AquaVplus и AquaC UNO H используют обратный осмос для удаления органических и неорганических веществ и микробных загрязнений из воды, необходимой для гемодиализа и других видов терапии.

**Позиция на рынке.** Fresenius Medical Care получила высокие оценки качества и занимает лидирующую позицию на рынке. Fresenius Kidney Care, подразделение Fresenius Medical Care North America и ведущая национальная сеть диализных центров, продолжает улучшать качество клинических исследований согласно данным правительства США. Более 94% центров Fresenius были оценены от 3 баллов и выше по пятибалльной шкале.

**Последние обновления инвестдомов.** Из последних 11 рекомендаций аналитиков лишь у одного целевая цена ниже текущей рыночной. Эксперты Jyske Bank дают рекомендацию «покупать» с целевой ценой 84 евро, аналитики AlphaValue – с таргетом 84,4 евро, Commerzbank и Berenberg установили цели на уровне 89 и 89,95 евро соответственно и также предлагают открывать длинные позиции по данной бумаге. Средний таргет по ней равняется 78,07 евро.

THE WALL STREET JOURNAL.

# Подорожание какао премиальному шоколаду не помеха

Рост оплаты труда западноафриканских фермеров, выращивающих какао, неизбежно приведет к увеличению затрат в таких крупных кондитерских компаниях, как Lindt, Nestlé и Hershey. Впрочем, некоторые из них готовы к этому лучше, чем другие.

Carol RYAN, THE WALL STREET JOURNAL

Новый метод оценки стоимости какао позволит фермерам из Западной Африки зарабатывать больше. С другой стороны, это еще больше усилит неравенство между мировыми шоколадными брендами.

По мнению **Мартина Хуга**, финансового директора швейцарской кондитерской компании Lindt & Sprüngli, в будущем шоколадная индустрия столкнется с возросшими затратами на производство. С таким предупреждением он выступил на минувшей неделе, представляя отчет о продажах. Прошлым летом правительства Ганы и Кот-д'Ивуара сформировали какао-картель, который будет взимать дополнительные \$400

за каждую метрическую тонну урожая, чтобы обеспечить более выгодные условия сделки для фермеров. Новый налог вступит в силу в октябре текущего года.

У шоколадных брендов, которые являются основными клиентами производителей какао, по сути, нет других вариантов, как заплатить. Например, владелец марки KitKat компания Nestlé уже зафиксировала будущие поставки по более высокой ставке. На Гану и Кот-д'Ивуар приходится почти 65% мирового производства какао, поэтому ни один другой конкурирующий рынок не сможет восполнить тот огромный объем продукции, который необходим глобальным шоколадным брендам. Даже если часть спроса будет компенсирована какао-бобами другого, более мелкого производителя, например Эквадора, это сразу приведет к заметным различиям во вкусе готовых изделий.

С мая прошлого года стоимость фьючерсов на какао выросла на 15%, до \$2690 за тонну. Для брендов было бы идеальным, если бы эти дополнительные расходы несли сами потребители. У кондитерских компаний есть несколько способов сделать повышение цен не таким очевидным. Например, за счет уменьшения размера своих товаров – так на-

зывается «сокрафляция». Также используется прием с изменением формы давно производимых продуктов либо с применением более дорогой упаковки с целью оправдать более высокую цену продукта. Согласно сайту британского Amazon, подарочная коробка шоколадных конфет Reese's с начинкой из арахисовой пасты от компании Hershey в пересчете на килограммы стоит примерно на 40% дороже, чем традиционные батончики с арахисовым маслом того же бренда.

Впрочем, есть компании, которые подымают цены заметно легче, чем их конкурентам. Так, популярные бренды масс-маркета сильнее подвержены риску замедления роста продаж из-за резких скачков цен, чем премиальные бренды, за продукцию которых потребители и без того платят больше. Например, килограмм конфет Lindor Truffles Box (компания Lindt) продается онлайн на 40% дороже, чем килограмм обычных конфет Milkybar бренда Nestlé.

В последние годы бренды, выпускающие премиальный шоколад, росли быстрее, чем бренды масс-маркета, основная причина – потребители стали больше внимания уделять качеству того, что они едят и пьют. В прошлом году глобальные доходы Lindt (одна из немногих пищевых компаний, ко-

торые занимаются производством исключительно премиальных брендов) выросли на 6,1%, нивелировав валютные и портфельные изменения. Доходы кондитерского подразделения Nestlé за первые девять месяцев 2019 года выросли на 2,3%. Производитель печенья Oreo компания Mondelez за аналогичный период продемонстрировала рост на 4,2%.

По данным Комиссии США по торговле товарными фьючерсами, недавний прогресс в торговых переговорах помог увеличить число чистых ставок на рост цен на медь со стороны хедж-фондов и других спекулятивных инвесторов до девятимесячного максимума в течение недели, закончившейся 31 декабря. Впрочем, на следующей неделе ситуация откатилась назад.

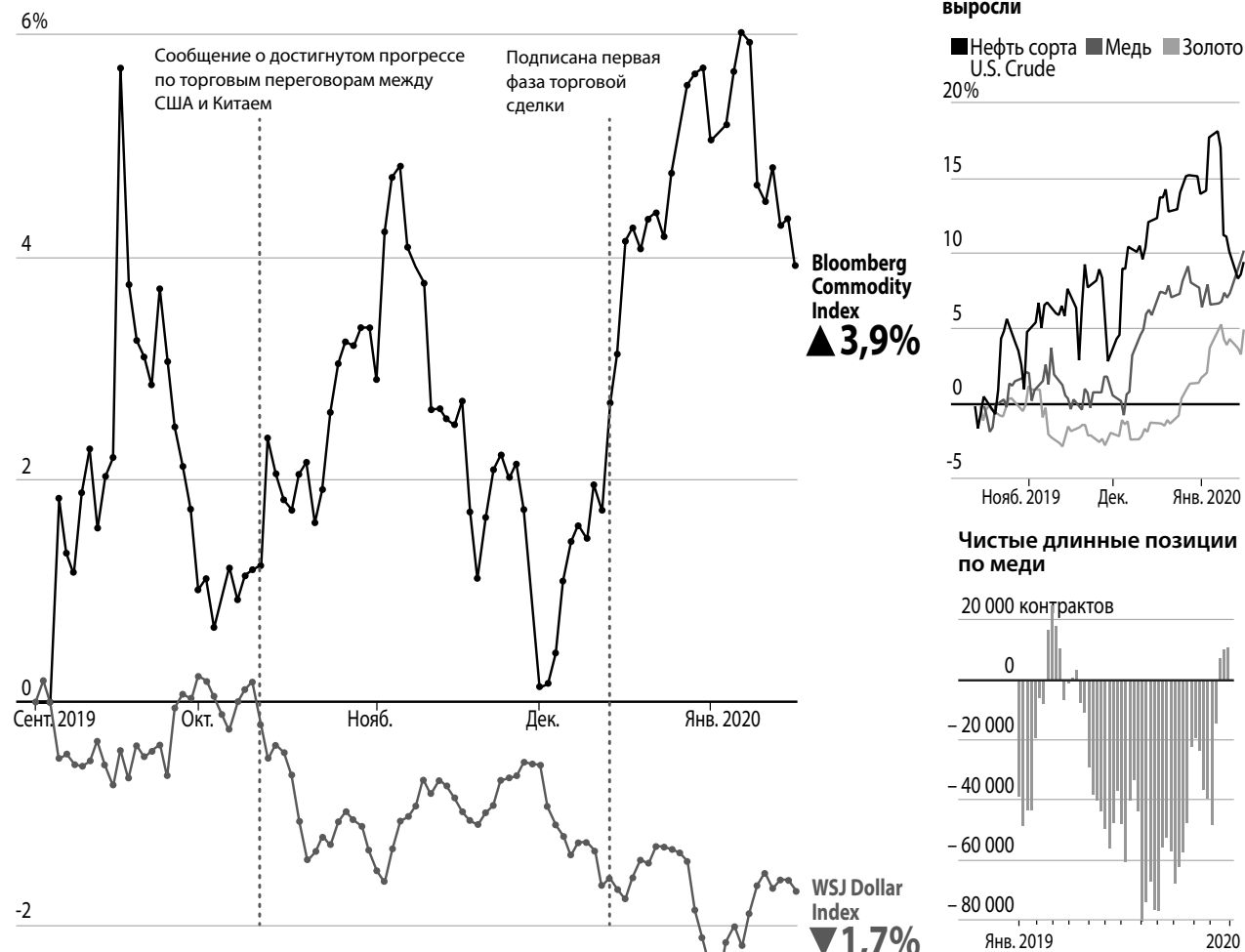
«Мы очень позитивно настроены в отношении цен на медь в 2020 году», – говорит Кунг.

Рост цен на сырьевые товары может стать благом для таких производителей, как нефтяной гигант Exxon Mobil Corp. и производитель меди Freeport-McMoRan Inc.

«У нас есть большой потенциал, но, как и другим проектам в отрасли, для его развития нужно, чтобы цены были выше, чем они есть сегодня», – заявил в августе генеральный директор Freeport-McMoRan **Ричард Аджерсон**.

Перевод с английского языка – Танат Кожманов.

Динамика стоимости доллара США и сырьевых товаров



Примечание: фьючерсные контракты ближайшего месяца поставки. Комиссия по торговле товарными фьючерсами (США)  
Источник: CQG



Китай является одним из крупнейших в мире потребителей меди, обеспечивая около половины мирового спроса. На фото – медно-молибденовый рудник в Монголии.

а фьючерсы на золото еще недавно торговались на наиболее высоком уровне начиная с 2013 года. Товарный индекс Bloomberg за последние три месяца вырос на 2,1%.

Спад торговой напряженности между США и Китаем также повлиял на ослабление доллара, подстегнув рост цен на сырьевые товары в течение последних нескольких недель. В декабре

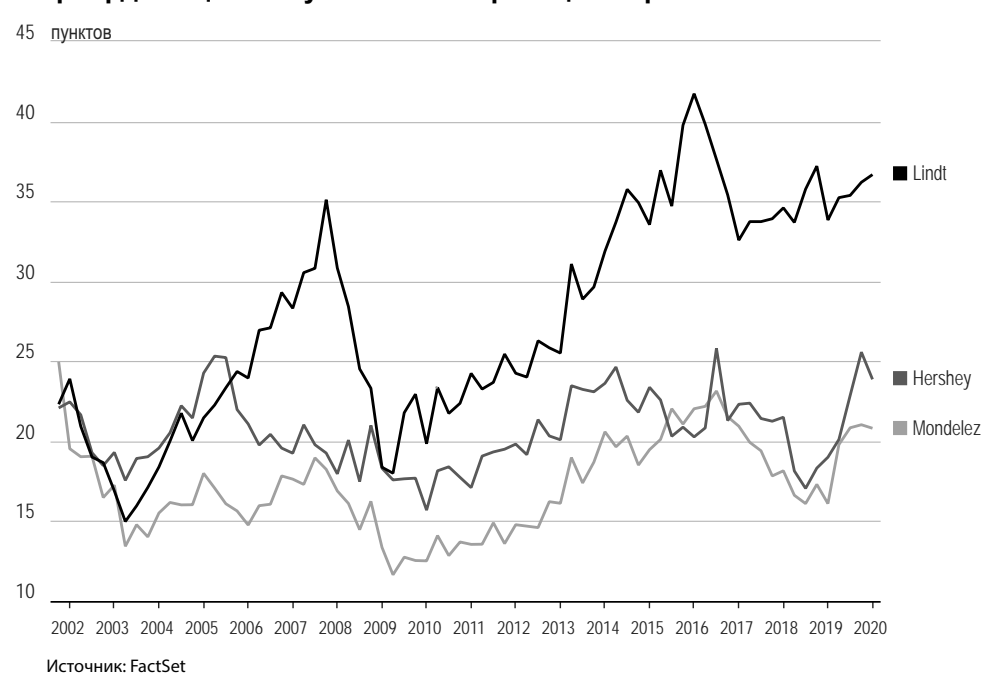
прошлого года после месяцев переговоров две крупнейшие в мире экономики мира объявили о том, что достигли ограниченного торгового соглашения, которое стороны подписали 15 января.

Торговая война была серьезным препятствием для роста цен на сырьевые товары, в первую очередь меди, говорит **Дарвэй Кунг**, глава отдела сырьевых товаров и портфельный менеджер

DWS Group. Ведь Китай является одним из крупнейших в мире потребителей меди, обеспечивая около половины мирового спроса на этот металл.

В августе, после очередного усиления торговой напряженности между США и Китаем, которое могло ослабить мировую экономику и негативно повлиять на спрос, цены на медь упали до двухлетнего минимума.

Форвардная цена / Мультипликаторы «цена-прибыль»



Рост стоимости сырья, скорее всего, усилит эту тенденцию, а вместе с тем повысит интерес инвесторов к кондитерским компаниям. В настоящее время акции компании Lindt продаются с коэффициентом 39 от прогнозируемой прибыли, что делает эти акции одними из самых дорогих в потребительском секторе в Европе. Мультипликаторы компаний

Mondelez и Hershey намного скромнее – 21 и 24 пункта соответственно. Таким образом, новый какао-картель, вероятно, поможет премиальным кондитерским брендам оставаться «в шоколаде» и дальше.

Перевод с английского языка – Танат Кожманов.



# Госдолг платежом красен

## Внешний долг Казахстана снижается на фоне роста мирового

Мировой долг в 2019 году достиг рекордного максимума и составил \$188 трлн. Последний раз такие показатели были лишь во время Второй мировой войны. Напротив, внешний долг Казахстана показывает тенденцию к сокращению.

Айгуль ИБРАЕВА

По данным МВФ, объем мирового долга достиг 230% мирового ВВП. При этом совокупный госдолг достиг максимального показателя с 1980-х годов.

«Данная тенденция длится уже давно и не является чем-то новым, – говорит главный научный сотрудник Казахстанского института стратегических исследований при президенте РК (КИСИ) Вячеслав Додонов. – Ответственны за эти рекорды три крупнейшие страны мира – на США, Японию и Китай приходится больше половины мирового долга».

В последние годы рост объемов глобальной задолженности несколько ускорился. Эксперт связывает происходящее в первую очередь с денежно-кредитной политикой ведущих центральных банков мира – она отличается чрезвычайной, а в некоторых случаях даже беспрецедентной мягкостью. Реализация такой политики началась во время борьбы с мировым кризисом 2008-2009 годов, с тех пор на мировом денежном рынке ставки привлекаемого финансирования очень низки, вплоть до отрицательных. Это и создало условия для резкого роста заимствований и, как следствие, роста долга.

### Япония, США, Китай

В трех крупнейших экономиках истории роста долга и факторы этого роста несколько отличаются, хотя во всех трех случаях ведущая роль в надувании долговых пузырей принадлежит государству. В Японии сверхмягкая денежная политика началась еще до кризиса 2008-2009 годов, а размер японского госдолга превысил 100% ВВП (аномальный уровень для развитых стран) еще в прошлом веке. В 2019 году объем внешнего долга Японии впервые превысил \$10 трлн, что является вторым показателем среди стран после США.

В США резкий всплеск госдолга произошел после 2008 года в условиях чрезвычайного обострения ситуации с государственными финансами на фоне кризиса и с тех пор не прекращается. Согласно данным Минфина США, внешний долг Соединенных Штатов к концу 2019 года достиг \$20 млрд, что равно одной десятой долга всей планеты.

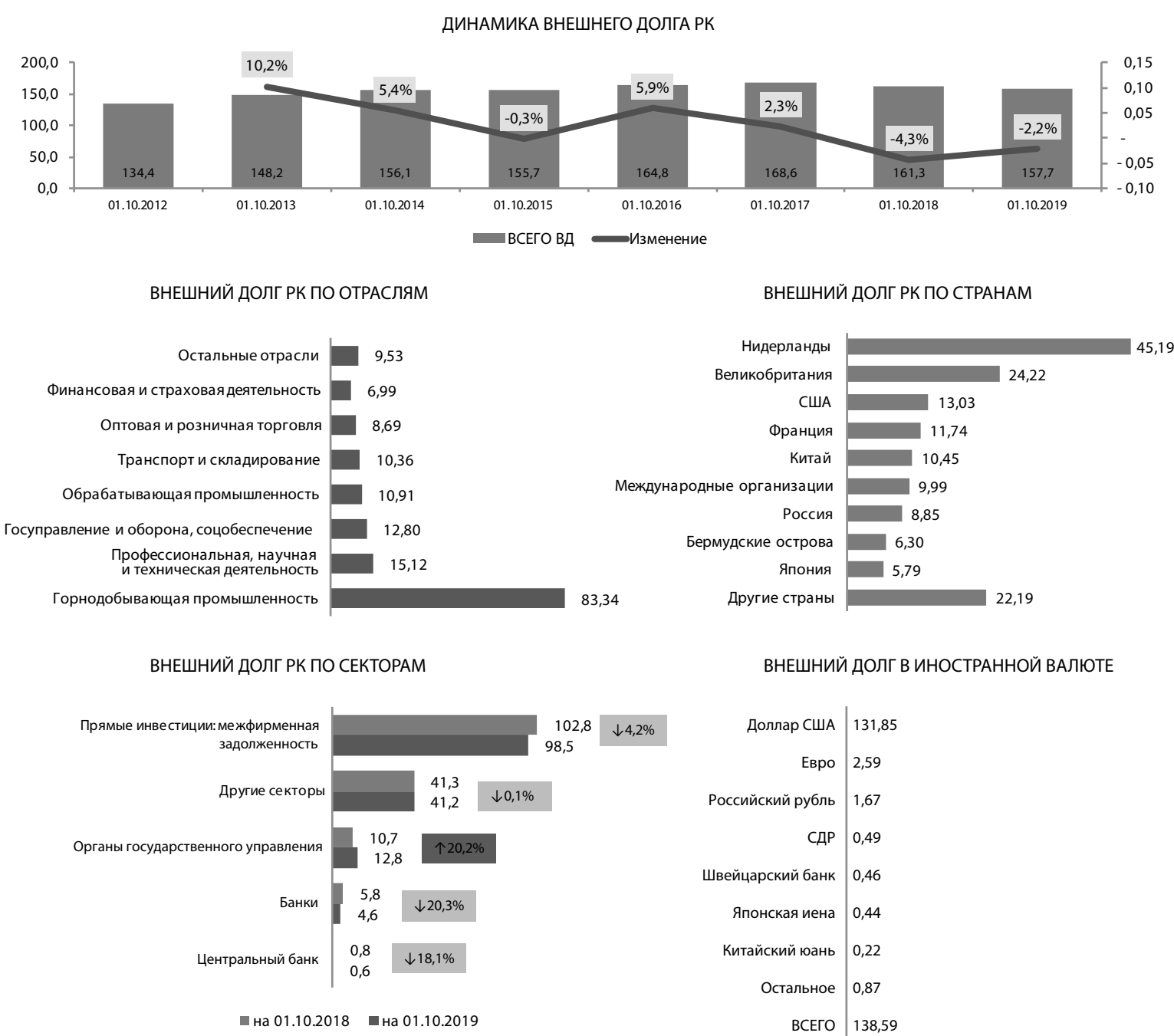
Мировой долг велик, но долг долгу рознь, считает приглашенный профессор в University of Colorado Boulder Economics Department Кайрат Мынбаев: «Внешний долг США – это особая тема. Политика Трампа привела к укреплению экономики США через два канала. Во-первых, Трамп реформировал систему корпоративных налогов так, что корпорации стало менее выгодно держать свои прибыли за рубежом». Так, на 27 мая 2019 года корпорациями США было репатрировано \$665 млрд. Это огромные деньги, хотя и гораздо меньше \$4 трлн, обещанных Трампом, отмечает эксперт. Во-вторых, Трамп применил беспрецедентные экономические и политические меры давления, чтобы компании США производили больше на территории страны и закупили больше товаров американского производства. Безработица упала до 3,5%, это самый низкий уровень за последние 50 лет. Частные инвестиции тоже на самом высоком уровне, а значительную часть репатрированных денег компании использовали для выкупа своих акций. В результате фондовый рынок подскочил и доллар усилился.

«Не будет преувеличением сказать, что американская экономика сильна как никогда. Это, в частности, выражается в том, что облигации Федерального правительства США для иностранных инвесторов являются очень надежной инвестицией. США выпускают облигаций не



Коллаж: Вадим Квятковский

## КОМУ И СКОЛЬКО ДОЛЖЕН КАЗАХСТАН (млрд долларов США)



Источник: НБ РК

только для того, чтобы занять деньги, но и для удовлетворения международного спроса на свои облигации, – указывает эксперт. – Долг страны становится угрожающим, когда международные инвесторы сомневаются в платежеспособности правительства и начинают требовать свои деньги обратно. Невозможно представить себе ситуацию, чтобы это произошло с США».

Очевидно, что в \$188 трлн мирового долга есть токсичные компоненты. Долги маленьких стран для мира большого значения не имеют, это их личные проблемы, а вот долг Китая, достигший \$40 трлн (300% ВВП Китая), может привести к международным потрясениям, говорит Кайрат Мынбаев. Этот долг является результатом специфических методов руководства китайской экономикой и торговой войны между США и Китаем. Проблема усугубляется тем, что Китай скрывает истинные масштабы своего долга. Эта проблема имеет прямое отношение к развивающимся странам, потому что Китай навязывает им кредиты и взаиморасчеты по торговле в юанях. В Китае основным фактором роста долга стал частный сектор, который интенсивно наращивал долг в условиях экономического бума. Народный банк

Китая не предпринимал ничего против этого, а иногда и поощрял данный процесс, отмечает Вячеслав Додонов.

### Мировой тренд

В Европе также резко выросла задолженность, в крупнейших европейских экономиках она в два-три раза превышает размер ВВП – по этому показателю ряд европейских стран опережает и США, и КНР. Ко второму кварталу 2019 года, по данным TheWorldBank, внешний долг стран ЕС составил \$16,5 трлн, и этот показатель тоже является следствием мирового финансового кризиса и последовавшего за ним резкого роста госдолга.

Для мировой экономики сложившаяся ситуация означает нарастание рисков для финансовой стабильности, угрозу нового финансового кризиса, а также ряд других негативных последствий, среди которых эксперт КИСИ выделяет финансовую неустойчивость корпоративного сектора, которая может проявиться после повышения ставок денежного рынка (когда многим компаниям не хватит генерируемого денежного потока для обслуживания долгов); ограничение потребительского спроса населения из-за закрываемости, что давит на показатели экономиче-

ского роста; исчезающе низкую доходность институциональных инвесторов и финансового сектора в целом из-за близости к нулю процентных ставок, в том числе для таких важнейших их видов, как пенсионные фонды, которые зачастую не могут обеспечивать положительную доходность в текущих условиях.

«В общем, ситуация крайне неприятная, и проблема не только в том, что она грозит вылиться в финансовый кризис, но в том, что этот кризис будет беспрецедентным, это будет кризис кредиторов последней инстанции – государств и центральных банков, которые раньше приходили на помощь во время кризисов, а теперь могут стать их очагом. И нет рецептов борьбы с таким видом кризиса», – пояснил Вячеслав Додонов.

### Как у нас

На фоне ведущих экономик мира цифры Казахстана выглядят достаточно скромно: на начало октября 2019 года объем внешнего долга республики составил \$157,75 млрд. Внешние обязательства страны за два года сократились, рекордный показатель пришелся на конец третьего квартала 2017 года – \$168,59 млрд. Основной вклад в сокращение внешнего долга

Казахстана внесло уменьшение межфирменной задолженности – на \$7,3 млрд. И произошло это непосредственно за счет компонента «Обязательства казахстанских предприятий перед иностранными сестринскими предприятиями», размер которых в указанный период сократился с \$17,9 до \$11,3 млрд. То есть казахстанские компании с иностранным участием стали меньше должны своим зарубежным аффилированным структурам. Также произошло уменьшение внешнего долга банков примерно на \$2 млрд. Правительственный внешний долг при этом увеличился на \$0,5 млрд.

Сокращение внешнего долга в целом является позитивным трендом, поскольку означает сокращение выплат по обслуживанию долга, а это положительно отражается на платежном балансе: из страны уходит меньше валюты на выплату процентов, что, в свою очередь, способствует в том числе

Официально национальный долг Казахстана по правительственной линии составляет меньше \$40 млрд. По мнению эксперта, эта цифра не критична, так как составляет около 20% ВВП и гораздо меньше \$160 млрд, которые включают долг страны по частным иностранным инвестициям.

Между тем существующая статистика не дает всех показателей, которые заложены в рекомендациях по методологии платежного баланса (ВРМ) от МВФ, пишет на своей странице в Facebook директор Национального бюро экономических исследований Касымхан Каппаров.

«Официальная статистика не показывает условия займов, сроки и процентную ставку по странам. В результате мы не можем проанализировать, какие займы являются выгодными, а какие нет. Нет разбивки, какие долги у нас привлечены по плавающей ставке процента, а какие по фиксированной. Плавающая ставка процента может изменяться со временем и зависит от глобальной ставки LIBOR», – поясняет он.

Отсутствие достаточной информации искажает объективную картину задолженности страны, в связи с чем президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев поручил сделать публичными сведения о внешнем долге.

«Требуется прекратить спекуляции на предмет чрезмерной задолженности нашей страны перед внешними кредиторами. В этой связи до 1 апреля 2020 года министерства национальной экономики и финансов, а также Национальный банк должны разработать единый реестр внешнего долга в виде оцифрованной базы данных», – сказал Токаев на II заседании Национального совета общественного доверия при президенте РК.

Важно, чтобы новый реестр не просто консолидировал имеющуюся информацию, но также ставил задачу полного соблюдения рекомендаций МВФ по статистике внешнего долга, отмечает Касымхан Каппаров. Кроме того, в новом реестре должна присутствовать детальная информация по всем внешним долгам госкомпаний, правительства и Нацбанка – с прикреплением документов, описывающих условия займа, то есть полный текст самого договора займа.

Если вся указанная информация будет включена в новый реестр, то только в таком случае он поможет повысить прозрачность госфинансов и в конечном счете повысит доверие граждан к вопросу привлечения внешних займов, особенно займов от Китая, которые вызывают эмоциональную реакцию со стороны общества, считает эксперт.

На самом деле Китай лишь на пятом месте среди стран – инвесторов Казахстана (по данным на 1 октября 2019 года). Больше всех Казахстан должен Нидерландам – \$45,19 млрд, почти треть всего внешнего долга страны, что почти полностью состоит из межфирменной задолженности. За последние 12 месяцев задолженность перед страной сократилась на \$3,8 млрд.

Наибольшая сумма долга сектора госуправления среди стран-инвесторов перед Великобританией – \$6,47 млрд, совокупный объем внешнего долга перед страной составил \$24,22 млрд. За год показатель увеличился на \$2,83 млрд. Выросли обязательства и перед Бермудскими Островами (заморской территорией Великобритании) на \$2,12 млрд, до \$6,3 млрд.

В тройку крупнейших кредиторов Казахстана вошли и США. На начало октября 2019 года долг перед Соединенными Штатами составил \$13,03 млрд, в основном это обязательства отечественных предприятий перед иностранными компаниями.

Далее идут Франция и Китай, которым РК должна \$11,74 и \$10,45 млрд соответственно. При этом долг перед Францией – это в основном корпоративный долг. Более половины обязательств перед КНР – долг других секторов (каких – не уточняется), 11% внешнего долга перед Китаем гарантировано государством. В десятку основных кредиторов страны также вошли международные организации, Российская Федерация, Япония и Гонконг.

# БАНКИ И ФИНАНСЫ

## КОГО И КАК НАКАЗЫВАЛ РЕГУЛЯТОР В 2019 ГОДУ

Банк	Всего взысканий	Количество штрафов	Общая сумма штрафов, млн тенге
CapitalBank.kz	49	34	36,6
AsiaCredit Bank	17	11	17,7
KZIBank	14	6	15,5
СБЕРБАНК	12	7	0,8
АТФ Банк	12	5	2,0
Eurasian Bank	12	5	2,8
First Heartland Bank	11	4	1,2
А	8	5	2,3
JYSAN	7	2	3,8
TENGRIBANK	6	1	0,5
HOME CREDIT BANK	4	4	2,0
SHINHAN BANK KAZAKHSTAN	4	1	3,4
Kaspi bank	3	2	0,6
FHB	3	1	0,8
ВТБ	3	0	
citibank	2	0	
Bank of China Kazakhstan	2	0	
ZAMAN BANK	2	0	
ForteBank	1	1	0,5
CENTERCREDIT	1	0	
BANKREK	1	0	
Altyn Bank	1	0	
NURBANK	1	0	
KASSA NOVA	1	0	
ICBC	0	0	
al hilal bank	0	0	
NBP	0	0	
ЖИД СЕРП	0	0	

Инфографика: Виктория Клеган «Курсив»

Источники: сайт Национального банка РК, расчеты «Курсив»

> стр. 1

В середине прошлого года AsiaCredit Bank и Capital Bank заявили о готовящемся слиянии с Tengri Bank. В Capital Bank «Курсиву» сообщили, что «ранее банком было принято решение о реорганизации путем его присоединения к банку второго уровня», при этом «банк столкнулся с определенными сложностями, сопряженными с процессом реорганизации». «Активное освещение решения о реорганизации в СМИ повлекло за собой массо-

вое обращение наших клиентов в банк, что повлияло на скорость обработки таких обращений. При этом банк обрабатывает поступившие обращения в порядке очередности», – рассказали в Capital Bank. Ответ, полученный «Курсивом» от AsiaCredit Bank, практически слово в слово совпал с комментарием Capital Bank. Принципиальная разница состояла лишь в том, что от лица первого документ подписал председатель правления **Абдурахман Зеки Арифоглу**, а от лица второго – директор департамента

розничной сети и маркетинга **А. Алексеев**.

### «Бронзовый» призер

Третье место в антирейтинге занял ДБ «КЗИ Банк», принадлежащий турецким инвесторам. Четыре из шести своих штрафов он получил за нарушение законодательства о противодействии отмыванию доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Обычно нарушения в таких случаях заключаются в том, что банки не уведомляют уполномоченный орган об операциях, подлежащих финмониторингу. Еще один штраф (а также несколько предупреждений) выписан банку за несоблюдение валютного законодательства. Но самый крупный штраф (в размере 7,575 млн тенге) был наложен на банк за непредоставление сведений в кредитное бюро.

### Рабочие моменты

В отношении остальных БВУ регулятор, особенно в части денежных наказаний, был не так суров. 13 банков из 28 (включая First Heartland Bank, который объединился с Jusan Bank) штрафам не подвергались, 12 организаций были оштрафованы на суммы от 0,5 млн до 3,8 млн тенге. По сравнению с 2018 годом общее количество мер воздействия снизилось с 275 до 177 взысканий. Число административных штрафов тоже уменьшилось (с 108 до 89), зато их сумма выросла с 69,8 млн до приблизительно 90,5 млн тенге (приблизительно, потому что в двух случаях размер штрафа на сайте регулятора не указан). Впрочем, 77% от этой возросшей суммы штрафов пришлось всего на три банка, речь о которых шла выше.

Более 10 взысканий «удостоились» Евразийский банк, АТФ и Сбербанк (по 12), а также Халык (11). Из них деньгами больше всего наказали Евразийский (2,8 млн тенге). Этот банк был трижды оштрафован за нарушение закона о кредитных бюро и по разу – за указание недостоверной ставки вознаграждения и за «несвоевременный отказ в исполнении указания по переводу». АТФ Банк был дважды оштрафован за непредоставление информации в кредитное бюро и по разу – за нарушение ПОД/ФТ, закона о бухучете и финотчетности и за исполнение указания клиента в случае, когда законом о платежах предусмотрен отказ. Народному банку были выписаны два штрафа за информирование кредитного бюро и еще два – за несоблюдение валютного законодательства. Из семи штрафов Сбербанка три были

наложены за несвоевременный платеж, два – за несоблюдение требований валютного законодательства и по одному – за неинформирование кредитного бюро и за необоснованный отказ в платеже или переводе.

Jusan Bank был дважды оштрафован за «неоднократное нарушение одних и тех же пруденциальных нормативов». Наличие в формулировке слова «неоднократное» делает очевидным тот факт, что нарушения были допущены еще Цеснабанком, правопреемником которого стал Jusan. Любопытно, что саму Цесну по этой статье никогда не штрафовали.

Маленький Шинхан Банк, который является «дочкой» крупного одноименного корейского банка, был оштрафован всего один раз, зато сразу на 3,4 млн тенге. Нарушение неоригинальное – непредоставление сведений в кредитное бюро. За это же нарушение все свои четыре штрафа (но по 505 тыс. тенге каждый) получил Банк Хоум Кредит.

Из пяти штрафов Альфа-Банка в трех случаях банк был наказан за неинформирование кредитного

Tengri Bank был наложен за недостоверную рекламу. ForteBank единожды наказали за неинформирование кредитного бюро. Наконец, уже несуществующий First Heartland Bank свой единственный штраф получил за неоднократное нарушение одних и тех же пруденциальных нормативов.

### Что с дисциплиной

Отдельного внимания заслуживает такой вопрос, как оплата банками наложенных на них штрафов. В разделе «Примененные меры воздействия и санкции», где регулятор размещает информацию о наказаниях финансовых и иных организаций (например, эмитентов), есть графа «Примечание». В этой графе иногда можно найти сведения о том, что штраф организацией оплачен. Но в подавляющем большинстве случаев либо данная графа не заполнена, либо в ней просто указана дата постановления о наложении административного штрафа.

Например, в случае с единственным штрафом ForteBank на сайте регулятора сообщается,

ция о погашении есть только по трем. По Альфа-Банку есть три подтверждения оплаты, по Евразийскому – два, по Халыку и АТФ – одно. Ни одного подтверждения нет по банкам Jusan, Kaspi, Шинхан и Tengri. Но самое главное – отсутствует какая бы то ни было информация об оплате штрафов тремя самыми крупными нарушителями – Capital Bank, AsiaCredit Bank и КЗИ Банком.

Банки не всегда соглашаются с наложенными на них денежными взысканиями. Например, Kaspi Bank, судя по информации на сайте регулятора, оспаривал оба своих штрафа. Дело о взыскании штрафа в размере 126 250 тенге за превышение ГЭСВ передано по ходатайству банка на рассмотрение административного суда города Алматы. По делу о взыскании штрафа в размере 505 000 тенге за непредоставление сведений в кредитное бюро апелляционная жалоба банка была оставлена без удовлетворения.

«Курсив» направил запрос в Агентство по регулированию и развитию финансового рынка,

# Итоги года: банки-нарушители



бюро и по разу – за несвоевременный платеж и за нарушение требований статьи 36-1 закона о банках (данная статья регулирует порядок передачи задолженности на досудебное взыскание и урегулирование или порядок уступки права).

Kaspi Bank был оштрафован дважды: за непредоставление сведений в кредитное бюро и за превышение размера годовой эффективной ставки вознаграждения (ГЭСВ). Единственный штраф

что банк его дисциплинированно погасил (с указанием номера и даты платежного поручения). Информация о произведенной оплате есть по всем штрафам Банка Хоум Кредит и по единственному штрафу First Heartland Bank. По всем остальным банкам подтверждения, что тот или иной БВУ погасил все наложенные на него денежные взыскания, на сайте надзорного органа нет. Например, из семи штрафов Сбербанка информа-

в котором в том числе просил сообщить, какие банки и на какую сумму не оплатили штрафы, наложенные на них в 2019 году. Оперативно ответить в агентстве не смогли, уведомив, что ответ готовится. В Capital Bank «Курсиву» сообщили, что «в настоящее время банком своевременно производятся погашения выписанных Нацбанком штрафов». AsiaCredit Bank ответил то же самое, только без слова «своевременно».

## THE WALL STREET JOURNAL.

### GM's Cruise Reveals New Robot Taxi: Toaster-Shaped, No Steering Wheel

U.S. automobile giant plans to unveil production details soon for its on-demand ride-hailing car



SAN FRANCISCO—General Motors Co.'s autonomous car unit, Cruise, revealed a toaster-shaped robot taxi that it says will be cheaper than taking a human-driven ride-hailing service or driving a car.

Cruise Chief Executive Dan Ammann on Tuesday said the all-electric vehicle, called Cruise Origin, was more than a futuristic vision. "A lot of times, people show these kinds of concept cars and it's just a thing and maybe it will happen and maybe it won't," he told reporters, after taking the stage.

TO READ THE FULL STORY

SUBSCRIBE

Оформите подписку на WSJ.com по ссылке [wsj.kursiv.kz](http://wsj.kursiv.kz) или наведите камеру телефона на QR-код

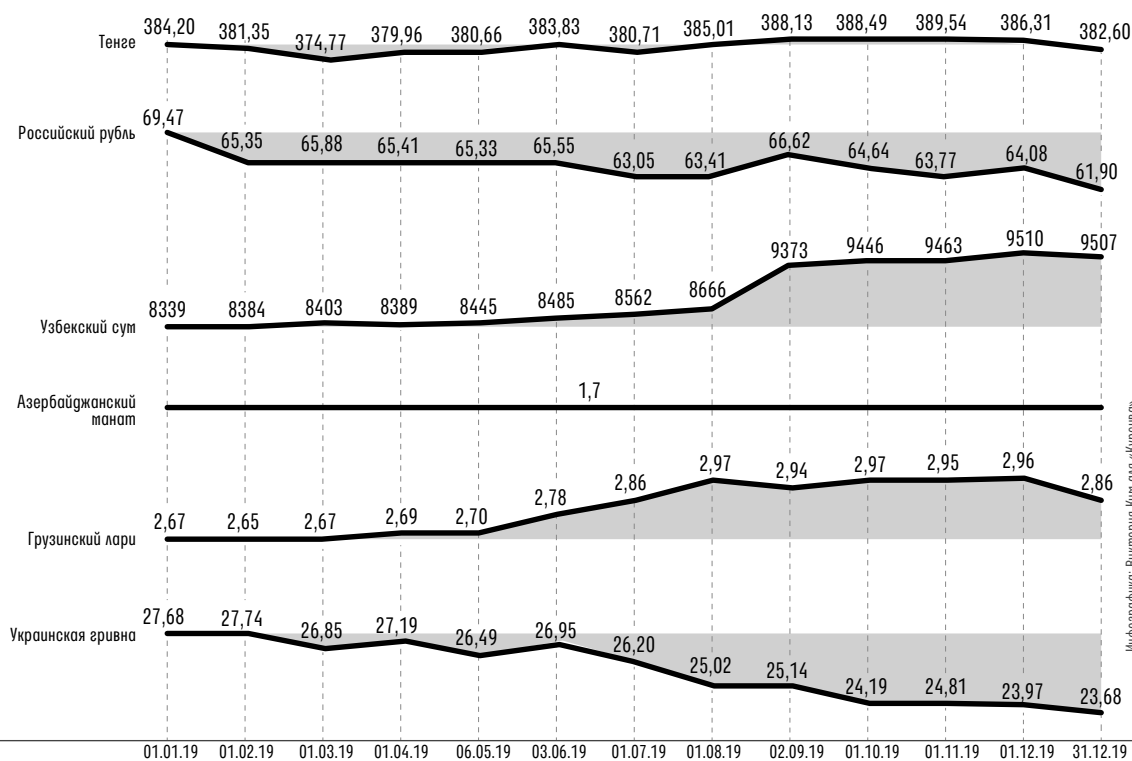


Если возникли вопросы, обращайтесь в отдел спецпроектов +7 (727) 346 84 41 +7 (702) 920 36 76 Танат Кожманов [t.kozhmanov@kursiv.kz](mailto:t.kozhmanov@kursiv.kz)

# Время проверять прогнозы

> стр. 1

## КУРСЫ ВАЛЮТ РЯДА ПОСТСОВЕТСКИХ СТРАН ПО ОТНОШЕНИЮ К ДОЛЛАРУ США



Источник: данные Центробанка и биржевых торгов

### Рубль и гривна

Российская валюта в 2019 году укрепилась почти на 6%. Этому способствовали рост цен на нефть и улучшающиеся макроэкономические показатели, такие как профицит федерального бюджета (в пределах 1,8% ВВП), стабильная ситуация со счетом текущих операций, замедление инфляции до 3,8%, снижение уровня безработицы с 5 до 4,6%, рост экономики по итогам года на 1,3–1,5%, объясняют аналитики Ассоциации финансистов Казахстана (АФК). «В то же время отметим и возросший интерес инвесторов к российским активам ввиду значительного снижения санкционных рисков. Российский фондовый рынок обновлял исторический максимум, а долговой – многолетний», – говорят в АФК.

В пользу рубля была и внешнеполитическая обстановка: 2019 год ознаменовался для России относительным спокойствием в санкционном вопросе. Основным поставщиком запретов – США – так и не решился ввести жесткие меры в отношении госдолга РФ, что привело к резкому росту спроса на российские бумаги со стороны нерезидентов. «А это в свою очередь резко повысило спрос на рубль. Еще одна неудача США – у ЕС появилась своя точка зрения в вопросах построения отношений с Россией. Высокие котировки нефти также дали возможность рублю укрепиться по отношению к доллару», – считает Польшгалов.

Украинская валюта росла против доллара с января 2019 года, прерываясь лишь на неглубокие и краткосрочные коррекции.

Стабилизацию курса обеспечили притоком иностранного капитала, а также интервенциями местного Центробанка.

Поддержку тенге, рублю и гривне оказывал и сам доллар. По мнению Польшгалова, в минувшем году американская валюта испытывала значительные трудности роста. «Масла в огонь подливали и ФРС, которая в 2019 году придерживалась мягкой денежно-кредитной политики, что выразилось в снижении ба-

зовой процентной ставки после двухгодичного ее повышения. В этих условиях крупные инвесторы предпочли вкладываться в валюты развивающихся стран», – говорит он.

### Сум, манат, лари

Другим был год для сума: национальная валюта Узбекистана приблизилась к своему справедливому значению. «Там было два курса – Нацбанка и рыночный (черный). Либерализация валют-

ного режима позволила банкам работать с валютой, что снизило объем черного рынка. Ранее местный Нацбанк устанавливал жесткий курс для импорта и экспорта, не соответствующий рыночным ожиданиям», – отметили в АФК.

Стабильность азербайджанского маната эксперты объясняют политикой Центробанка и правительства. Хотя год назад агентство S&P Global Ratings заявляло, что в 2019–2021 годах стоит ожидать удешевления

маната к доллару. По прогнозам S&P, в 2019 году средний курс маната должен был составить 1,79 маната за доллар, в 2020-м – 1,87 маната, в 2021-м – 1,97 маната.

25 июня 2019 года официальный курс национальной валюты Грузии достиг рекордного на тот момент минимума – 2,83 лари за доллар. За день «американец» вырос на 1,4%. Снижение курса произошло на фоне потери российских туристов. Однако министр экономики Грузии **Натия Турнава** тогда заявила, что падение лари не связано с запретом Россией авиасообщения: «Думаю, речь идет о кратковременном колебании. Что касается вызовов туризма, то это новый вызов, который пока не может повлиять на курс лари. Мы работаем над нейтрализацией кризиса».

### Прогнозы годичной давности

Halyk Finance: «Мы полагаем, что Нацбанк РК и в 2019 году будет следовать своей негласной политике «слабого» тенге к российской валюте, которая, в свою очередь, будет очень чутко реагировать на дальнейшее расширение антироссийских санкций, а также на целенаправленное ослабление рубля со стороны денежных властей РФ в рамках бюджетного правила. Мы полагаем, что при среднегодовой стоимости нефти Brent на уровне \$68 за баррель и среднегодовом курсе рубля на уровне 67 рублей за доллар курс тенге сложится на уровне 375 тенге за доллар в среднем за год. Так же как и в 2018 году, в 2019 году котировки на углеводороды будут определять долгосрочный тренд по паре, а изменения по паре USD/RUB

будут определять текущие значения национальной валюты».

Аналитический центр АФК: «Профессиональные участники финансового рынка в целом сохраняют умеренные девальвационные ожидания – доллар США в 2019 году подорожает еще на 3% против нацвалюты по отношению к текущему уровню и закрепится на уровне 380,4 тенге. В то же время формирование обменного курса тенге будет по-прежнему происходить под балансом спроса и предложения на валютном рынке. При этом, как показали последние годы, зачастую настроения участников валютного рынка сильно зависят от внешних изменений, в особенности от российского рубля и цен на нефть. В подтверждение этому и ожидания казахстанских экспертов о том, что сонправленное движение тенге и рубля сохранится в 2019 году».

Экономист **Олжас Худайберген** (на пресс-конференции 7 ноября 2018 года): «Внешний долг Казахстана превысит 200% от ВВП к 2022 году. Нестабильная внешняя конъюнктура приведет к серии девальваций, вследствие чего номинальный ВВП в долларовом выражении упадет ниже \$100 млрд. Ухудшение ситуации в банковском секторе приведет к росту внешних заимствований, в том числе госсектором, из-за чего внешний долг вырастет с \$164 млрд до 200 млрд. Казахстан вернется в начало 2000-х годов в части экономических реформ: от Нацбанка снова будет отделено Агентство по финнадзору, а также воссоздано Агентство по стратегическому планированию или его аналог. Будет возвращено частное управление пенсионными активами».

# Премии не успевают за ВВП

**Страховой рынок в Казахстане всегда был придатком банковского сектора. Самые крупные отечественные страховщики принадлежат банковским конгломератам, поэтому кризисы, падения и рост первых почти всегда связаны с показателями последних. При этом, несмотря на реформы в отрасли, ротацию акционеров и ужесточение надзора, отношение страховых премий к ВВП за последние 11 лет не выросло, а немного снизилось.**

### Ирина ЛЕДОВСКИХ

На страховом рынке РК, как и на банковском, отчетливо виден тренд на сокращение числа игроков. На 1 января 2009 года в секторе страхования работало

44 компании, по итогам 2019-го их осталось 28.

Общий сбор страховых премий в 2008 году, по данным регулятора, составил 133,5 млрд тенге. Правда, из них в стране осталось только 89,6 млрд. Это так называемые чистые премии, то есть премии, которые не были отданы на перестрахование в иностранные компании. В то время регулятор часто намекал, что через такие договоры акционеры страховых компаний выводят деньги за рубеж. За 11 месяцев 2019 года общий сбор премий составил 455,3 млрд тенге, из них 383,6 млрд остались в Казахстане.

В 2009 году, в условиях мирового финансового кризиса, в стране наблюдалось резкое сокращение банковского страхования, снижение объема премий по добровольным видам страхования. Тогда же впервые было зафиксировано уменьшение уровня концентрации в секторе: на долю пяти крупнейших страховых компаний приходилось 50,9% совокупных премий и 75% выплат. За прошедшие 11 лет,

несмотря на рост показателей сектора в абсолютных цифрах, отношение страховых премий к ВВП снизилось на 0,1 п. п., с 0,84 до 0,74%. Таким образом, реформы Национального банка так и не сделали страховые продукты популярными среди населения.

Большая часть страховщиков покидали рынок без шума и пыли: лицензии добровольно сдавали лицензиаты, объединялись (особенно в рамках слияний аффилированных банков) или молча подчинялись приказу регулятора о принудительной ликвидации. Искключение – владелица СК «Компетенз» **Жанар Калиева**.

Она единственная не побоялась собрать пресс-конференцию, на которой заявила о якобы предвзятом отношении Нацбанка и высокой интенсивности проверок. «Последний год мы испытывали трудности – начался в отношении нас надзор... Я сообщила Нацбанку о добровольной реорганизации, но через неделю совершенно неожиданно в одностороннем порядке регулятор лишил нас лицензии», – заявила Калиева в

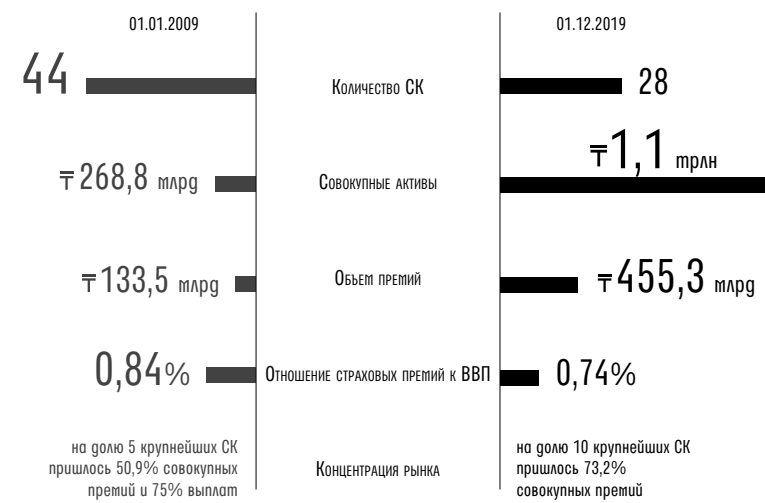
феврале 2019 года. Она почти год оспаривала это решение, но 15 января текущего года решение суда о принудительной ликвидации Kompetenz вступило в силу.

За рассматриваемый период с рынка ушли две международных страховые группы – Allianz SE (этот бизнес и выкупила Калиева, переименовав структуру в Kompetenz) и американская AIG, проработавшая в Казахстане около 18 лет. Компания занималась страхованием имущества, грузов, рисков предприниматель энергетического комплекса и перестрахованием. Лицензия была сдана добровольно.

Но за эти 11 лет было и много позитивных моментов. В 2018 году активы страховщиков впервые превысили знаковую планку в 1 трлн тенге. Годом ранее в страну пришла инвестиционная группа из Гонконга Sinoasia Alliance, которая купила медицинскую страховую компанию «Архимедес» и переименовала ее в Sinoasia B&R.

Отрасль страхования жизни опередила отрасль общего страхования по динамике ро-

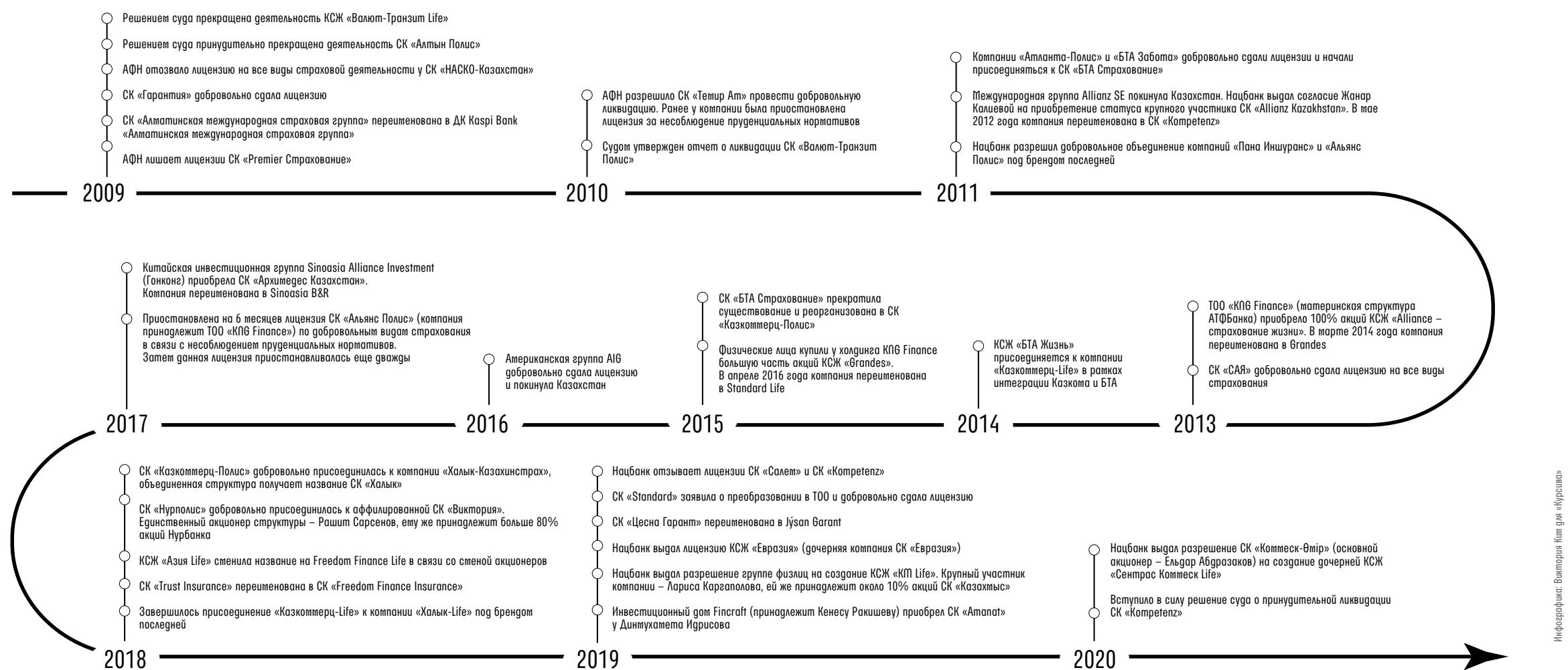
## СТРАХОВОЙ РЫНОК КАЗАХСТАНА



Источник: Национальный банк РК, АФК

ста. Объем страховых премий, собранных КСЖ за 11 месяцев прошлого года, достиг 132 млрд тенге, что на 75% больше, чем за аналогичный период 2018-го (на рынке общего страхования рост составил 19%). Кроме того, сразу несколько крупных финансовых и промышленных групп заявили о создании собственных КСЖ, в итоге сегодня в стране работают восемь таких компаний. На

конференции, которая прошла в День финансиста, **Ельдар Абдразаков** так прокомментировал создание «Сентрас Коммерс Лайф»: «Мы считаем, что страхованию жизни – это больше инвестиционный продукт, чем страховой. Наша базовая экспертиза – это управление инвестициями. На 90% инфраструктура для компании по страхованию жизни у нас создана, команда есть».



Инфографика: Валентина Клар для «Курсива»



# ОФИС ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

Konrad PUTZIER и KEVIN HAND,  
THE WALL STREET JOURNAL

THE WALL STREET JOURNAL

Современный офис напоминает заводской конвейер: сотни рабочих сидят за практически одинаковыми столами на практически одинаковых этажах, где они проводят весь день либо за телефоном, либо рисуя графики. Иногда такая работа бывает творческой, но чаще – довольно нудной и монотонной, еще и с надзирателем в виде электронной почты, куда поступают запросы с задачами.

Через пару десятилетий офис-фабрика может постепенно уйти в прошлое. Что появится вместо него? The Wall Street Journal визуализировала некоторые варианты, основываясь на серии интервью с архитекторами, консультантами и предпринимателями. Некоторые из представленных технологий уже существуют или находятся на стадии разработки, другие носят чисто теоретический характер. Но так или иначе все они соответствуют тренду по трансформации рабочего пространства для белых воротничков, включая отказ от офисного пространства открытого типа, бурный рост числа датчиков и подключенных устройств в офисе, а также все большую востребованность среди работодателей систем видеонаблюдения.

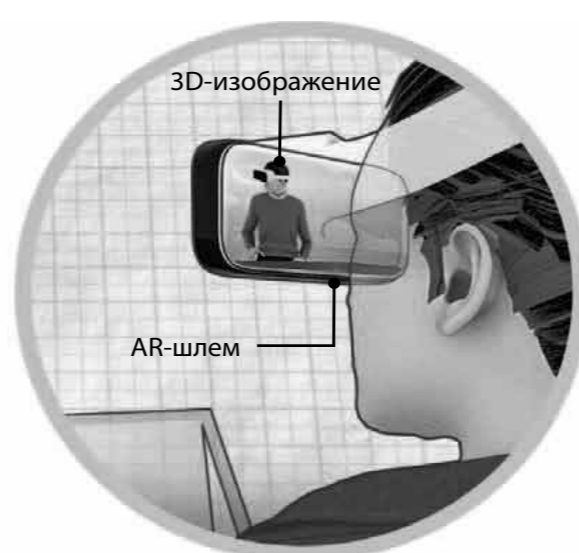
«Стали бы вы проектировать дом, где можно обедать в ванной или спать на кухне. Скорее всего, вы не стали бы этого делать, верно?» – говорит Карлос Мартинес, ведущий специалист архитектурной фирмы Gensler. Аналогичная логика, говорит он, постепенно начинает применяться и к офисам. И это вовсе не означает, что сотрудникам весь день нужно будет переходить с места на место – передвижные стены и умные стекла с переменной прозрачностью, если необходима приватность, могут позволить изменить обстановку вокруг себя одним лишь нажатием на кнопку. И такие пространства, разработанные под конкретные задачи, могут появиться повсюду. Работа, которая требует концентрации, может быть выполнена в специальных блоках, где человека ничто не отвлекает. По сути, это суперпродвинутое современное звукоизолированное пространство. Работа в группе, наоборот, может выполняться в зоне, напоминающей гостиную.

В то же время офис все меньше будет привязан к какому-то одному месту. Гарнитуры виртуальной и дополненной реальности позволят людям работать и принимать участие в совещаниях из любой точки мира, а автономные транспортные средства превратятся в мобильные версии рабочего кабинета.

Еще одно потенциальное изменение в офисе – это рост числа датчиков, отслеживающих каждый наш шаг, как файлы cookie отслеживают то, что мы делаем в интернете. И это происходит уже сейчас: в некоторых офисах специальные датчики, так называемые маяки, способны распознавать наши смартфоны, открывать двери и отправлять уведомления в зависимости от того, где мы находимся. В ближайшем будущем датчики смогут распознавать нас, когда мы только входим в офис, и автоматически, в соответствии с нашими предпочтениями, регулировать высоту стола или температуру. Датчики могут также контролировать настроение работников и частоту их сердцебиения. В чрезвычайной ситуации они способны определить задыхающуюся или звуки выстрелов, открывая одни двери и запирая другие.

Все эти изменения должны сделать офис более безопасным и продуктивным. Правда, встает вопрос конфиденциальности – вот почему в офисах должны быть места, где каких-либо датчиков попросту нет, говорит Дрор Полег, сопредседатель совета по технологиям и инновациям Urban Land Institute в Нью-Йорке и автор книги «Переосмысление недвижимости» (Rethinking Real Estate). «Это должны быть такие места, где можно расслабиться на полную приватность, поскольку все остальное офисное пространство, просто по умолчанию, таким не будет», – резюмирует он.

Перевод с английского языка –  
Танат Кожманов.



## Гибкая система

Стекла с дополненной реальностью могут позволить работникам превращать любую поверхность в экран или трансформировать задачи в игры. Например, отправить email, бросив виртуальный мяч в виртуальную баскетбольную корзину.

## Стиль Business Casual

Дизайн, направленный на решение конкретных задач и предусматривающий различные пространства для разных типов работы, получает все большую популярность. Совместная работа может проходить в зоне, напоминающей гостиную, где много зеленых растений и удобных кресел.

## Быть ближе, если вы на расстоянии

При помощи голограммы можно вывести изображение работающего удаленно коллеги прямо в комнату для переговоров. Подобная технология уже использовалась для того, чтобы показать на сцене умерших музыкантов, и офис может последовать этому примеру.

## Совещания без экрана

Рабочие встречи в формате дополненной реальности станут вполне возможны, когда в офисе появятся соответствующие устройства. Представьте, что презентации в PowerPoint обретут эффект полного погружения.

## Выдвижные стены

Нужна приватная обстановка? Нажмите кнопку, и появятся четыре стены. Требуется больше пространства для встречи? Снова нажмите кнопку, и стены раздвинутся. Таким образом, внутренняя планировка офиса станет более гибкой.

## Передвижные стены

Нужна приватная обстановка? Нажмите кнопку, и появятся четыре стены. Требуется больше пространства для встречи? Снова нажмите кнопку, и стены раздвинутся. Таким образом, внутренняя планировка офиса станет более гибкой.

## Животные для терапии

Чтобы снизить уровень стресса, работники могут приводить с собой питомцев и играть с ними. Это уже практикуется в колледжах, когда студентам предстоит сдавать экзамены.

## Главное – безопасность

Умная охранная система, когда все двери в здании подключены к единой электронной системе, должна сделать офисы более безопасными и контролируемыми. Например, датчики способны определить звуки стрельбы и заблокировать двери, чтобы стрелявший не смог убежать. В то же время все другие двери, наоборот, будут открыты, чтобы работники могли безопасно покинуть здание.

## Передвижной офис

Если полностью автономные автомобили когда-нибудь появятся на дорогах общего пользования, они смогут трансформировать заурядную поездку в продуктивное время для работы. Водительское место и приборную панель заменят удобные сиденья и компьютерный интерфейс.

## Работа на дом

Сегодня многие стартапы разрабатывают VR-программы, которые позволяют работникам присутствовать в офисе виртуально, так что не нужно будет тратить время на дорогу в офис. Просто наденьте специальный шлем и приступайте к работе.

## Под присмотром

Уже совсем скоро офис заполнят всевозможные датчики, распознающие работников по лицу, телефону и биометрическим данным. Чтобы поддерживать эффективность работы, работодатели смогут отслеживать каждое движение работников, их пульс и даже то, куда они ходят.

## На кухне

С пропавшими офисными холодильниками будет покончено? Компания Amazon запатентовала холодильник, который определяет еду с истекшим сроком годности.

## Распознавание лиц

Сканеры для распознавания лиц могут заменить традиционный бейдж. Однако вопрос о том, насколько точно работает такая система, по-прежнему остается.

## Виртуальная работа

Уже скоро претенденты на открытые вакансии будут проходить тесты с VR-симуляцией, во время которой будут отслеживаться их физиологические реакции.

## ОТСЛЕЖИВАНИЕ РАБОТЫ ПРИ ПОМОЩИ VR

Микрочип  
Зерно риса

## Чипованные

В некоторых компаниях микрочипы уже вживляются в руки работников. Пока они лишь выполняют роль ID, однако в будущем смогут отслеживать показатели здоровья или активности.

## Комната для полного погружения в работу

Прощай, open space! Здравствуй, уединенные комнаты, где работники могут выполнять интенсивную работу, не отвлекаясь (и без Wi-Fi).

## Эксперимент с мыслями

Некоторые эксперты полагают, что привычные клавиатура и мышка могут быть заменены нейрокомпьютерным интерфейсом. Написать электронное письмо, например, можно будет, просто подумав о тексте.

## Говорящая одежда

Технологическая одежда для работы сможет отправлять предупреждения, отслеживать уровень стресса и даже подавать световой сигнал, чтобы коллеги не отвлекались от решения важных задач.

## Голосовые команды

Технология распознавания голоса позволит работникам контролировать оборудование, проводить исследования и выполнять другие задачи при помощи голоса.

## Рекламная пауза

При помощи дополненной реальности любое пространство может стать дисплеем для демонстрации рекламы, генерируя доход для собственников здания. Арендаторы офиса могут получить скидку при оплате аренды в обмен на согласие получать таргетированную рекламу.

## Умная навигация

Приложения для навигации способны помочь сотрудникам не заблудиться в корпоративных кампусах, определять местонахождение коллег и находить свободные рабочие места.

## Человек – это сила

Пешая прогулка в офис может помочь обеспечить электроэнергией целое здание; в некоторых районах уже проводились эксперименты с пешеходными дорожками, которые трансформируют шаги в энергию. Сейчас разрабатываются носимые устройства, которые превращают кинетическую энергию движения в электричество; так что можно будет зарядить свой телефон просто по дороге на работу.

## Виртуальные мускулы

Экзоскелеты позволяют людям с ограниченными возможностями ходить, а также облегчают работу сотрудников складов, выполняющих повторяющиеся задачи. Следующий шаг – полноразмерный силовой костюм, который поможет работникам поднимать груз весом в сотни фунтов, придавая людям силу машин.

## БЕЗОПАСНОСТЬ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПОЯСА ОТСЛЕЖИВАЮТ УРОВЕНЬ БЕЗОПАСНОСТИ

## Сеть безопасности

Безопасность – это главный приоритет для людей, чья работа связана с напряженным физическим трудом. Работодатели начали снабжать своих сотрудников датчиками, отслеживающими их передвижения, сердечный ритм и другие физические признаки, которые указывают на риск возможной травмы и посылают предупреждение, что пора сделать перерыв.

Художник: Alberto Cervantes и Merrill Sherman



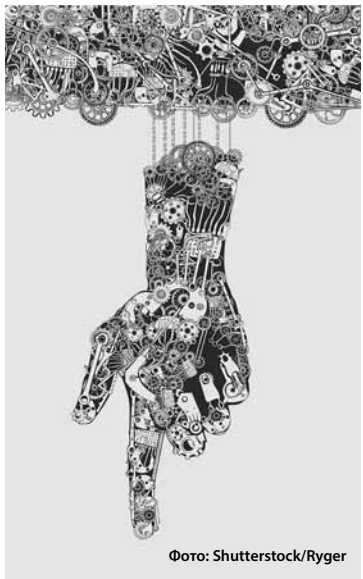


Foto: Shutterstock/Ryger

## Роботы как конкурентное преимущество



Гулдана КАСЫМ-АШИМ,  
старший консультант  
по технологиям департамента  
налогов и права, Deloitte

Когда вы слышите об RPA (Robotic Process Automation), вы не должны представлять ни танцующих роботов, ни даже просто автоматическое устройство с руками или ногами. **Кевин Кейси** из проекта Enterprise отмечает, что это одно из главных заблуждений, связанных с RPA. На самом деле робот в роботизированной автоматизации процессов – это программное обеспечение, работающее на физической или виртуальной машине.

«RPA – это форма автоматизации бизнес-процессов, которая позволяет любому пользователю определить набор инструкций для робота или бота, – говорит **Аарон Булман**, директор по продуктам компании Nintex. – RPA-боты способны имитировать большинство взаимодействий человека и компьютера, чтобы выполнять массу задач – безошибочно, с большим объемом и скоростью».

Рассмотрим объем такого рода работ в финансовой области. Только дебиторская и кредиторская задолженность традиционно требовали тонны бумаг и тысячи часов ручного, повторяющегося труда квалифицированных рабочих. Вот почему вы видите высокие прогнозы о RPA в конкретных бизнес-функциях: Gartner, например, предсказала, что 73% корпоративных контролеров будут внедрять ту или иную форму RPA в своих финансовых отделах к 2020 году. Для сравнения – в 2018 году таких корпоративных контролеров было лишь 19%.

Возможность автоматизации с помощью RPA позволяет работникам переключить свое внимание на более интеллектуальные и значимые задачи. Это способствует повышению удовлетворенности сотрудников своей работой – ведь они избавлены от рутины. А программный робот RPA никогда не спит, делает нулевые ошибки, берет всю скучную работу на себя и стоит намного меньше, чем сотрудник.

В отличие от традиционных IT-решений RPA не является интрузивным по своей природе и использует существующую инфраструктуру, не вызывая сбоя в работе базовых систем, которые было бы трудно и дорого заменить.

Роботы здесь, чтобы остаться. Только специалисты компании Deloitte направления Business Process Solutions уже разработали порядка 476 ботов, предназначенных для решения рутинных задач. Чем быстрее вы осознаете потенциал RPA, тем быстрее вы создадите конкурентное преимущество для вашего бизнеса. Роботизированная автоматизация процессов обеспечивает прямую рентабельность при одновременном повышении точности во всех организациях и отраслях промышленности. Включение RPA в обработку любых процессов не только преобразует и оптимизирует рабочий процесс вашей организации, но и позволяет обеспечить превосходную масштабируемость и гибкость в рамках предприятия, помогая быстро адаптироваться под конкретные потребности рынка.

# Ближе к человеку

## Десять трендов трансформации глобальной IT-индустрии

Международная исследовательская компания **Gartner**, специализирующаяся на IT-рынках, рассказала о десяти трендах в области технологий, которые зададут тон в глобальной информационной отрасли, начиная с 2020 года.

**Первый тренд** – это гиперавтоматизация – комбинация множественного машинного обучения (ML), программного обеспечения и средств автоматизации для выполнения работы. Гиперавтоматика относится не только к широте ассортимента инструментов, но и ко всем этапам самой автоматизации (обнаружение, анализ, проектирование, измерение, мониторинг и переоценка).

**Второй тренд** – мультимодальное восприятие (multi experience). В Gartner считают, что к 2028 году пользовательский опыт претерпит значительные изменения в том, как пользователи воспринимают цифровой мир и как они взаимодействуют с ним. Виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR) и смешанная реальность (MR) изменяют способ восприятия людьми цифрового мира. Этот комбинированный сдвиг в моделях восприятия и взаимодействия приводит к развитию мультисенсорного и мультимодального опыта.

**Третий тренд** – демократизация знаний. Все больше людей получают доступ к технической экспертизе (например, ML, разработке приложений) или экспертизе в области бизнеса (например, процессу продаж,



Максат НУРИДЕНУЛЫ,  
управляющий директор  
ДБ «Альфа-Банк»

экономическому анализу) с помощью радикально упрощенного опыта, не требующего обширного и дорогостоящего обучения.

**Четвертый тренд** – это совершенствование человека. Сегодня технологии меняют физические возможности человека за счет интернета вещей (IoT). Следующая ступень совершенствования

человека – это когнитивные интерфейсы в интеллектуальных пространствах.

**Пятый тренд** – прозрачность и отслеживаемость. Потребители все больше осознают, что их личная информация ценна и требует контроля. Организации осознают растущий риск защиты и управления персональными данными, а правительства внедряют строгое законодательство для регулирования.

**Шестой тренд** – это усиление периферии. Звучит фантастически: «пограничные вычисления – это компьютерная топология, в которой обработка, сбор информации и ее доставка располагаются ближе к источникам, хранилищам и потребителям этой информации». Новые подхо-

ды в этом направлении помогают сохранить трафик, сделать обработку данных локальной, чтобы уменьшить задержку и обеспечить большую автономность на пограничном узле.

**Седьмой тренд** – распределенное облако – данные не хранятся в одном месте, а размещаются в разных местах. В то же время поставщик общедоступного облака берет на себя ответственность за эксплуатацию, управление, обновление и развитие служб. Это представляет собой значительный отход от централизованной модели большинства общедоступных облачных сервисов и приведет к новой эре в облачных вычислениях.

**Восьмой тренд** – это автономные вещи (AB). Самыми узнава-

емыми формами автономных вещей являются роботы, дроны, автономные транспортные средства. Их автоматизация выходит за привычные рамки с жесткими моделями программирования. АВ все чаще используют искусственный интеллект для лучшего поведения, более естественного взаимодействия с окружением и людьми. По мере того, как улучшаются технологические возможности, разрешается регулирование и растет общественное признание, АВ все чаще будут размещаться в неконтролируемых общественных местах.

**Девятый тренд** – это практичный блокчейн, который обладает потенциалом для преобразования целых отраслей, ведь речь идет об управлении идентификацией. Например, «умные контракты» программируются в блокчейн, где события могут инициировать действия; например, оплата деблокируется при получении товара.

И, наконец, **десятый тренд** – это безопасность искусственного интеллекта. Все, что перечислено выше, создает не только возможности для человека, но и приносит проблемы безопасности – с огромным увеличением потенциальных точек атаки с помощью IoT, облачных вычислений, микросервисов и систем с высокой степенью подключения.

Это то, что нас ожидает в ближайшие годы. Поэтому бизнесу необходимо выстраивать свои стратегии с учетом новых трендов, чтобы не оставаться в числе догоняющих. При этом риск внедрения на локальном уровне высокий из-за большой стоимости и недостатка компетенций и знаний.

## Как узнать, какие данные на самом деле собирают приложения



Евгений ПИТОЛИН,  
управляющий директор  
«Лаборатории Касперского»  
в Казахстане, Центральной Азии  
и Монголии

Большинство приложений собирают ту или иную информацию о пользователе. Иногда данные необходимы программам для работы – например, навигатору нужна информация о вашем местоположении, чтобы проложить удобный маршрут. Также нередко разработчики используют информацию о вас для монетизации или улучшения сервиса, предварительно заручившись вашим согласием. Например, собирают анонимную статистику, чтобы понять, в каком направлении развивать программу.

Однако некоторые разработчики могут злоупотреблять вашим доверием: собирать информацию, которая никак не связана с функциональностью их программы, и продавать ваши данные третьим лицам, причем нередко втайне от вас. По счастью, в сети есть сервисы, с помощью которых вы можете вывести такое приложение на чистую воду.

Например, сервис AppCensus дает возможность узнать, какие личные данные и куда отправляет приложение. Для этого применяется метод динамического анализа: программу устанавливают на реальное мобильное устройство, предоставляют ей все запрашиваемые разрешения и активно используют ее в течение определенного промежутка времени. При этом специалисты сервиса отслеживают, какие данные, кому именно и в каком виде – зашифрованным или незашифрованным – она отправляет.

Такой подход позволяет получить результат, отражающий реальное поведение приложения. Если вас что-то смущает в той

информации, которую может выдать AppCensus, вы сможете отказать от программы и поискать более скромный аналог, не пытающийся разнюхать о вас слишком много. Однако информация на AppCensus может оказаться неполной: программу тестируют лишь ограниченное время, а часть функций приложения может активироваться далеко не сразу. К тому же AppCensus изучает только бесплатные и общедоступные Android-приложения.

В отличие от AppCensus другой сервис – Exodus Privacy – изучает не поведение, а само приложение. В частности, сервис оценивает разрешения, которые запрашивает программа, и ищет встроенные трекеры – сторонние модули, предназначенные для сбора данных о вас и ваших действиях. Как правило, разработчики добавляют в свои приложения трекеры рекламных сетей, с помощью которых те пытаются узнать вас как можно лучше и показывать персонализированные объявления. Сейчас сервису известно более 200 видов таких трекеров.

Что касается разрешений, то Exodus Privacy оценивает их с точки зрения опасности для вас и ваших данных. Если приложение запрашивает доступы, которые могут угрожать приватности или нарушить защиту устройства, сервис это отметит. Если вам кажется, что потенциально опасные разрешения не нужны приложению для нормальной работы, лучше их ему не выдавать. В случае необходимости вы сможете расширить его права позже.

Пользоваться обоими сервисами очень просто. Достаточно ввести название программы в поле поиска – и вы получите исчерпывающую информацию о том, какими данными она интересуется и куда их отправляет. Exodus в отличие от AppCensus позволяет не только выбрать приложения из списка, но и самостоятельно указывать, какие программы взять из Google Play для изучения.

Для примера нами была исследована селфи-камера с 5 млн установок из Google Play. Exodus Privacy показывает, что она использует четыре рекламных трекера и требует доступ не только к камере, но и к местоположению устройства, которое для ее работы не обязательно, и к информации о телефоне и звонках, которая ей уж точно ни к чему. Также сервис отметил потенциально опасные разрешения: логичный для приложения доступ к камере и памяти устройства и более сомнительный доступ к местоположению и информации о телефоне.

Анализ того же приложения, предложенный AppCensus, только добавляет вопросов: по данным сервиса, селфи-камера не просто получает доступ к местоположению вашего смартфона или планшета, но и отправляет эту информацию вместе с IMEI (уникальным идентификатором вашего устройства в сотовой сети), MAC-адресом (еще одним уникальным номером, по которому устройство можно опознать в интернете и локальных сетях) и Android ID (номером, который присваива-

Получается, что к данным, по которым можно однозначно отслеживать перемещения вашего гаджета, получает доступ кто-то в Китае, а еще кто угодно может перехватить их при передаче. Кому эти данные продаются или передаются – тоже хороший вопрос. При этом в политике приватности разработчики заявляют, что не собирают личные данные о пользователе и не передают никому информацию о местоположении устройства. Можно ли защититься от слежки?

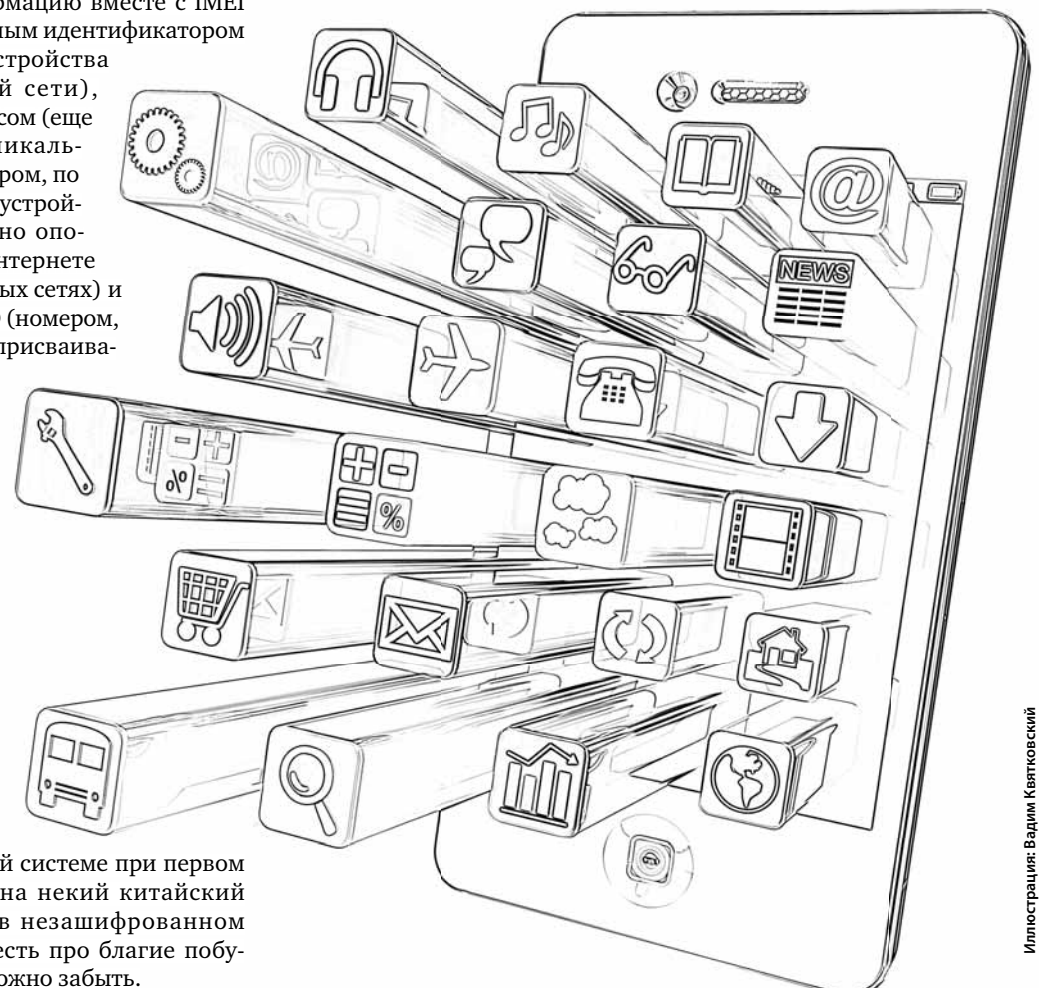
Как видите, популярное приложение с ничем не примечательной политикой приватности может подвергать опасности чувствительные данные. Поэтому мы рекомендуем относиться к мобильным программам с осторожностью.

- Не устанавливайте приложения на устройство просто так. Они могут следить за вами, даже если вы ими не пользуетесь и не открываете. А если уже установленная программа вам не нужна, удалите ее.

- Перед установкой неизвестных вам приложений проверяйте их при помощи сервисов AppCensus и Exodus Privacy. Если результат анализа вас смутит, откажитесь от программы и поищите другую.

- Не выдавайте приложениям все разрешения подряд. Если вам неясно, зачем программе доступ к той или иной информации, откажите ей.

- Контролировать выданные программам права удобно при помощи специального защитного ПО.



ется вашей системе при первом запуске) на некий китайский IP-адрес в незашифрованном виде. То есть про блага публикации можно забыть.



# Капитализм подвергается критике, несмотря на сильную мировую экономику

> стр. 1

## Капитализм не в чести

По всему миру 56% респондентов заявили, что капитализм в своем нынешнем виде приносит больше вреда, чем пользы. В США этот показатель чуть ниже: 47%. В некоторых других развитых экономиках недоверие к капитализму оказалось сильнее, например, на уровне 53% в Великобритании и 69% во Франции.

Менее 20% опрошенных по всему миру сказали, что их лично система устраивает.

## Стакан скорее пуст, чем полон

Многие люди считают, что в следующие пять лет их жизнь не изменится к лучшему. Причем так отвечают в том числе жители США, Японии, Франции и Гонконга – то есть развитых регионов с передовой экономикой.

В развивающихся государствах, таких как Индия, Саудовская Аравия, Мексика, больше

людей верит, что их жизнь улучшится. Но даже в этих странах процент оптимистов за прошлый год снизился.

## Руководители компаний принимают ответственность

Когда дело касается надвигающихся на общество испытаний, 92% опрошенных верят в необходимость того, чтобы топ-менеджеры компаний высказывались по важным вопросам – от этичного использования технологий до изменения климата. 75% респондентов считают, что руководители компаний должны сами быть двигателями перемен, а не ждать государственного вмешательства.

Некоторые топ-менеджеры уже приняли на себя эти обязательства. Руководитель инвестиционной компании Black Rock Лоренс Финк активно выступает по таким вопросам, как медленный рост заработной платы или снижение рабочих мест из-за автоматизации.

Каждый год он публикует письмо к инвесторам, которое весьма популярно в широких кругах. Письмо этого года вышло в январе, в нем заявляется, что Black Rock займет более жесткую позицию в отношении корпораций, которые не предоставляют полный учет своих экологических рисков. Несколькими днями позже корпорация Microsoft заявила, что к 2030 году будет иметь отрицательный уровень эмиссии углекислого газа, то есть изымать из воздуха больше углекислоты, чем туда будет поступать от всех операций и цепочки поставок Microsoft.

## Страхи о трудоустройстве

Ссылаясь на экономику временного трудоустройства («гиг-экономика»), возможность наступления рецессии, нехватку квалификации и развитие автоматизации, 83% опрошенных сказали, что опасаются стать безработными.

## Разрыв в доверии

Более 60% опрошенных заявили, что технологии меняются слишком быстро и что правительства недостаточно хорошо их понимают, чтобы эффективно регулировать.

С другой стороны, более 60% опрошенных все же доверяют традиционным СМИ. Но многие люди недостаточно доверяют тому, что читают и слышат, особенно в социальных сетях.

## Новые лидеры общественного мнения

Только менее половины опрошенных доверяют религиозным лидерам, своему правительству или сверхбогатым. Вместо этого они предпочитают полагаться на ученых и членов своих собственных сообществ.

«Люди доверяют экспертам и таким, как они – таким же наемным работникам или согражданам», – отметил Эдельман.

## Кризис компетентности

Ни один из институтов – ни бизнес, ни правительство, ни СМИ, ни НПО – не рассматривается как компетентный и в то же время этичный. В вопросах, которые, по мнению Эдельмана, в новом десятилетии будут наиболее важными – экологическая устойчивость, неравенство доходов, переквалификация, – правительству доверяют больше, чем бизнесу, говорит он.

Некоторые компании настолько обеспокоены тем, как вновь завоевать расположение общества, что назначили генеральных директоров по доверию.

## Не будьте злыми

По мнению 75% опрошенных, компания может одновременно увеличивать прибыль и улучшать жизнь сообщества, где ведет бизнес.

Результаты опроса указывают, что люди таким образом сообщают компаниям: «Мы не ждем, чтобы вы вели себя как не-

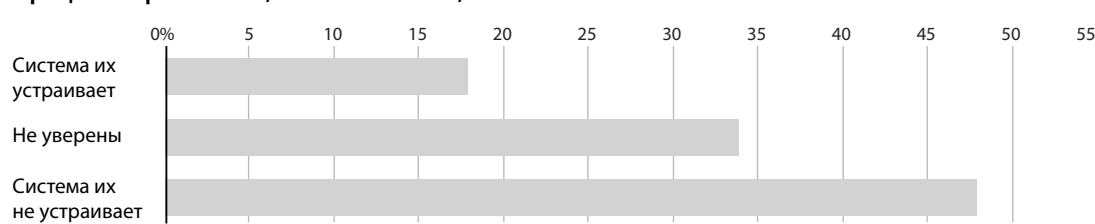
коммерческие организации. Вы можете получать прибыль и в то же время оставаться этичными». Об этом говорит исполнительный директор по интеллектуальной собственности Edelman Тоня Рис.

17 января компания-площадка для размещения и аренды жилья Airbnb заявила, что обновит стратегию корпоративного управления, чтобы подчеркнуть значимость «заинтересованных лиц» компании – в том числе гостей, хозяев недвижимости и сотрудников платформы, а не только инвесторов. Компания будет проводить День заинтересованного лица наподобие ежегодного собрания акционеров. Также Airbnb изменит программу компенсации, чтобы вознаграждать такие достижения, как, например, повышение безопасности гостей.

«Приносить пользу всем заинтересованным сторонам – лучший способ создать бизнес с высокой ценностью. Это то, что нужно нашему обществу», – говорят в компании.

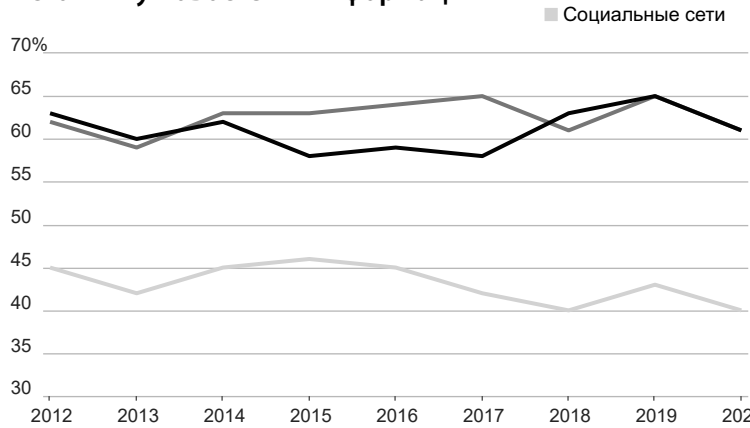


Процент опрошенных, согласных с тем, что...



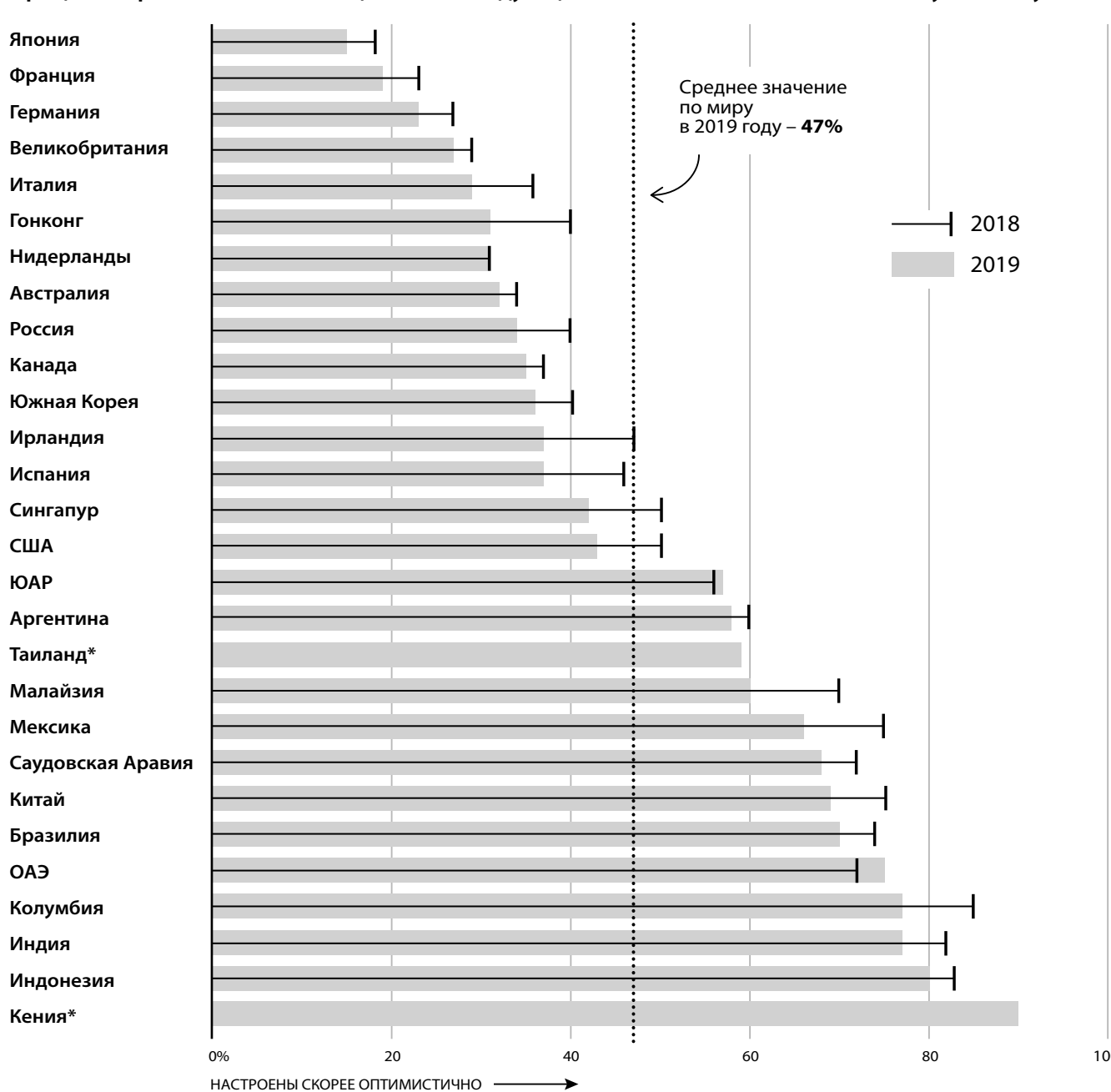
Источник: здесь и далее – онлайн-опрос Edelman «Барометр доверия» (Edelman Trust Barometer), проведенный среди 32,2 тыс. совершеннолетних респондентов с 19 октября по 18 ноября, погрешность +/- 0,6%

Процент опрошенных, которые доверяют указанному источнику новостей и информации



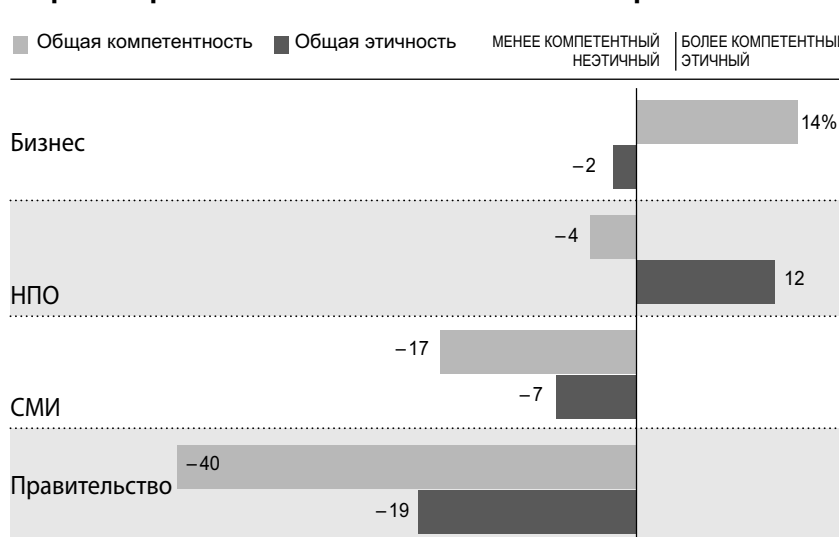
Источник: 16,1 тыс. опрошенных, погрешность +/- 0,8%

Процент опрошенных, считающих, что в следующие пять лет они и их близкие станут жить лучше



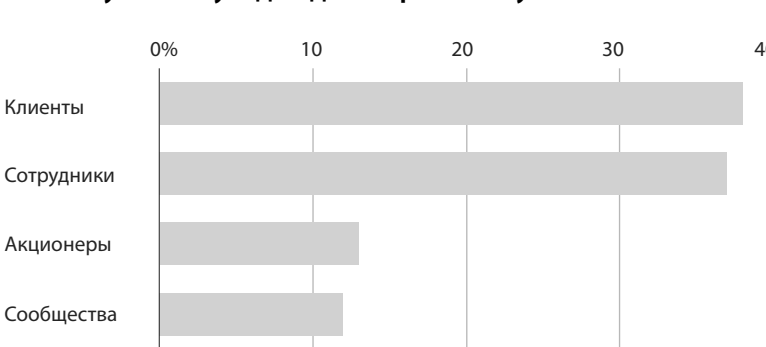
\* Данные за 2018 год отсутствуют. Источник: 32,2 тыс. опрошенных, погрешность +/- 0,6%. Для данных по отдельным странам опрошено 1150 взрослых респондентов; погрешность +/- 2,9%

Ни бизнес, ни правительство, ни СМИ и НПО – ни один институт не рассматривается как компетентный и в то же время этичный



Примечание: в опрос не включены Россия, Китай и Таиланд. Источник: 28 750 опрошенных, погрешность +/- 0,6%

Процент опрошенных, которые оценили указанную группу как самую важную для долгосрочного успеха компании



Источник: 16,1 тыс. опрошенных, погрешность +/- 0,8%

Важно, чтобы глава компании, где я работаю, высказывался по одному или более из указанных вопросов



Процент работников, которые опасаются потерять работу по указанной причине



Процент опрошенных, которые верят, что указанная группа будет поступать правильно



Источник: 32,2 тыс. опрошенных, погрешность +/- 0,6%



## ПРАКТИКА БИЗНЕСА

# Деньги текут в сети

**За счет чего казахстанская сеть «Додо пицца» расширяется на фоне потребительского кризиса.**

Георгий КОВАЛЕВ

Казахстанская сеть пиццерий «Додо пицца» включает в себя 39 заведений. Из них 10 открыты за последний год (три в Алматы, два в Нур-Султане и по одной пиццерии в Караганде, Петропавловске, Степногорске, Павлодаре и Шымкенте). Активное развитие на фоне падающего потребительского спроса – это и есть антикризисная политика сети. И главный принцип этой политики: расширяться, сохраняя качество продукта и цены, которые на треть выше среднерыночных. Конкурентное преимущество сеть пиццерий видит в скорости доставки, поэтому компания становится ближе к клиентам, причем в буквальном смысле.

«Курсив» изучил преимущества сетевого принципа развития бизнеса, побеседовав с разными франчайзи «Додо пиццы».

Большин-



ство из них предпочли сохранить анонимность, поэтому их мнения рассыпаны по статье подобно кусочкам пепперони на пицце.

### Как достичь баланса интересов

Каждый предприниматель, заходящий в сеть «Додо пицца», должен быть готов к компромиссу между своими интересами и интересами всей сети. Один из алматинских партнеров признался, что появление в критической близости новой точки сети привело на некоторое время к падению доходов и даже убыткам – но с этим пришлось смириться, поскольку вопросы расширения полностью регулируются головным офисом.

Гарантированная доставка в течение часа – эксклюзивная «фишка» «Додо» (конкурирующие компании такой ответственности избегают). Если служба доставки не укладывается в срок, клиент получает купон на бесплатную пиццу. Поэтому городская территория «нарезается» на зоны доставки, ориентируясь на которые и расширяется сеть. В настоящий момент в Алматы, например, 10 сетевых пиццерий – благодаря такой плотности покрытия доставка сократилась с 60 минут вдвое, причем эти полчаса включают и приготовление пиццы.

Доставкой пиццы в южной столице занимаются многие, точного учета партнеры «Додо» не ведут, выделяя лишь двух конкурентов: это «Папа Джонс» и Pizza Hut. В сети придерживаются мнения, что

серьезного отношения заслуживают прямые соперники, специализирующиеся на приготовлении и доставке пиццы. Наши собеседники считают, что невозможно рассчитывать на успех, работая с разными продуктами, например, с пиццей и суши. Возможно, это удобно покупателю, но добиться прорыва в качестве и взрывного расширения сбыта при таком подходе не получится. Сильным аргументом в пользу этой позиции является факт, что «Додо пицца», начав в 2011 году с одного заведения и сконцентрировавшись на одном продукте, расширилась до 578 пиццерий в 13 странах мира.

### Прозрачная кухня, прозрачный бизнес

«Додо пицца» показывает пример максимально открытого бизнеса. Любой клиент может побывать на кухне ресторана и оценить качество продуктов. И любой интересующийся может подробно изучить дела компании через ее сайт. Там в режиме онлайн отражаются главные бизнес-показатели. К примеру, 21 января в 12:00 оборот сети в Казахстане с начала года составлял 480 913 430 тенге. Интересно, что показатели меняются онлайн по мере расширения продаж. Также для сравнения указан оборот всего января предыдущего года – он равняется 685 686 719 тенге.

Для желающих получить более глубокую отчетность существует ресурс Dodo Pizza Story, где раскрываются недельные обороты. На полдень 21 января мы зафиксировали следующие показатели. Оборот 39 пиццерий в Казахстане указан в размере \$380 271, это на 15% меньше показателя предыдущей недели, но показатель год к году увеличился на 38%. Сеть обслужила 44 478 заказов (недельный показатель минус 14%, год к году – плюс 30%), средний чек составил \$8,67 (–1%, +6%).

Лидер казахстанской части сети – пиццерия Astana-5. Ее недельный оборот \$21 903 (–7%, +16%), обслужено 1902 заказа (–8%, +16%), средний чек \$11,52 (+1%, 0%). На втором месте – Алматы-5 с результатом \$21 209 (–1%, +61%), число заказов 1918 (+1%, +41%), средний чек \$11,06 (–2%, +14%). На третьем – Kostanay-1 с оборотом \$19 297 (–21%, +57%), обслужено 2158 заказов (–20%,

+36%), средний покупательский чек \$8,94 (0%, +15%). Таким образом расшифровываются показатели любого ресторана сети.

Общий оборот сети на тот же момент времени составил \$7 229 883 (–12%, +13%), число заказов – 794 224 (–7%, +7%), средний чек – \$9,12 (–5%, +6%). Самый успешный ресторан сети – Salekhard-1 с оборотом \$39 549 (–14%, +60%), число выполненных заказов – 2714 (–15%, +45%) и средним чеком \$14,57 (+1%, +11%).

### Как бизнесу извлечь пользу из жалоб

Федор Овчинников, основатель и совладелец «Додо пиццы», создает франчайзинговую сеть, повторяя опыт McDonald's, Burger King и Subway. Его золотое правило: не только спрос определяет предложение, но и предложение – спрос. «Бывают ситуации, когда на рынке чего-то нет просто потому, что этого никто еще не сделал, а не потому, что это не нужно», – говорит он.

Примерно такую же мысль высказал и один из наших алматинских собеседников. Размышляя о рынке, он заметил, что не существует миллиона человек,

регулярно покупающих пиццу. Но можно формировать устойчивый спрос, предлагая качественную пиццу, которую доставляют горячей.

Поэтому, говорит наш собеседник, сеть не боится работать с привередливым клиентом: «Если человек не готов ждать, не терпит доставки холодной пиццы и требует высшего сервиса – это наш клиент».

Бизнес построен так, что жалобы поступают в головной офис сети, откуда контролируют реакцию на местах. В итоге эта практика приводит к повышению качества обслуживания. Сейчас, отмечает наш собеседник, жалобами заканчиваются 2% всех обращений.

### Куда пойдет рынок?

Нельзя сказать, что «Додо пицца» никак не отреагировала на кризис потребления. Вслед за всем рынком сеть снизила цену, оставив ее, тем не менее, на треть выше среднерыночной. Сейчас

пицца среднего размера здесь стоит примерно 2200–2300 тенге. Состав рецептов также подвергся оптимизации, но цепетильное отношение к качеству сырья осталось.

Любопытно, что казахстанский покупатель не принимает пиццу на основе национальных продуктов. «Додо пицца» предлагала рецепт «Жар-баран», но спросом он не пользовался. Самыми популярными пиццами в Казахстане остаются «Пепперони» и «Маргарита».

Уже сейчас, полагают представители «Додо пицца», главными игроками рынка в казахстанских мегаполисах стали сети, объединяющие мелких инвесторов и позволяющие им экономить на издержках. Прогноз: в ближайшие пять лет сети будут активно забирать рынок у одиночек. Главным продуктовым соперником пиццы наши собеседники считают бургеры, однако оптимистично полагают, что в скором времени эти рынки выравняются.

## Как поэзия воспитывает предпринимательские качества

**По мнению специалистов, изучение поэзии помогает развивать необходимое для предпринимателей креативное мышление.**

Judith CROWN,  
THE WALL STREET JOURNAL

Можно ли в поэзии Роберта Фроста найти бизнес-секреты?

На изучение этого вопроса Клэр Морган потратила почти два десятка лет. Доктор Морган, директор программы по креативному письму для выпускников Оксфордского университета, уверена в существовании связи между анализом поэзии и оттачиванием необходимых для ведения бизнеса навыков – гибкости мышления и способности видеть более глубокие и сложные аспекты проблемы.

По мнению доктора Морган, это особенно актуально в мире малого бизнеса.

«Любая попытка раскрыть понятие предпринимательства всегда будет затрагивать такие качества, как умение быть гибким, адаптивным, инициативным, креативным, готовым к инновациям, то есть все те навыки гибкого и скрупулезного мышления, которые помогают развивать поэзия», – говорит она.

### Рифма и разум

Впервые Морган начала изучать взаимосвязь между поэзией и бизнесом в рамках серии семинаров, организованных в 2001 году Институтом стратегии компании Boston Consulting Group. Центральным пунктом семинаров стали совместные обсуждения с бизнесменами произведений Роберта Фроста, Кеннета Фиринга, Уильяма Стаффорда и других.

По словам Морган, целью этих обсуждений не был поиск скрытого смысла произведений и тем более какого-то конкретного бизнес-урока. Задача была в том, чтобы в ходе дискуссий попробовать взглянуть на проблемы по-новому, чтобы потом участники смогли привести этот новый тип мышления в свой деловой мир.

«Изучение множества возможных вариантов, а не попытка найти один единственный ответ и получение удовольствия от этого процесса – это и есть развитие другого мышления», – говорит доктор Морган.

На своих первых семинарах Морган попросила группу из шести участников прочитать «Путешествие сквозь тьму» Уильяма Стаффорда. В этой поэме герой на повороте узкой дороги наталкивается на



Иллюстрация: João Fazenda

**По мнению преподавателя Оксфордского университета Клэр Морган, изучение поэзии способно помочь бизнесменам развить «другое мышление».**

совсем недавно погибшую оленю, и, раздумывая над необходимостью столкнуться ее вниз в каньон, обнаруживает, что она беременна.

Затем группа обсудила трудный выбор, который встал перед странником: избавиться от оленя или попытаться спасти олененка?

### Текст и подтекст

Как рассказывает Морган, один из участников дискуссии заявил: «Все предельно ясно. Он должен избавиться от оленя, иначе может произойти несчастный случай». Ему ответила женщина: «Не так уж все и просто, ведь там прямо под его руками новая жизнь».

После этой первой серии семинаров Клэр Морган написала книгу, где попыталась раскрыть идею взаимосвязи поэзии и предпринимательства. Кроме того, она продолжает проводить обсуждения с бизнесменами.

Морган вспоминает, что участник одной из недавних встреч рассказал о своих размышлениях

THE WALL STREET JOURNAL.

во время обсуждения поэмы «Путешествие сквозь тьму». «Сначала я думал, что этот парень весьма решительный, он умеет принимать решения, но затем мое мнение изменилось на «что бы он ни делал, он будет неправ». Это заставило меня задуматься о том, как мы принимаем решения, если нам нечем руководствоваться? Более конкретно эти вопросы звучат так: когда наиболее подходящее время, чтобы остановить проект? какой у этого шага будет результат в краткосрочной и долгосрочной перспективе? Кто получит от этого выгоду, а кто или что может пострадать?»

Другой участник семинара, по словам Морган, отметил, что «все увидели, что помимо их собственных интерпретаций много и других вариантов... Быть открытым – это очень полезно, особенно тогда, когда приходится иметь дело с различными трудностями в бизнесе, с которыми я сталкиваюсь постоянно».

И этот же участник добавил, что работа в условиях стресса «подталкивает к тому, чтобы, попытавшись, предприниматель быстро закрывал дело и шел дальше. И в результате много возможностей остаются упущенными».

Перевод с английского языка –  
Танат Кожманов.



# Как делают переключатели железнодорожных стрелок

Механизм, отвечающий за перевод железнодорожных путей, работает 20 лет без обслуживания.

Георгий КОВАЛЕВ

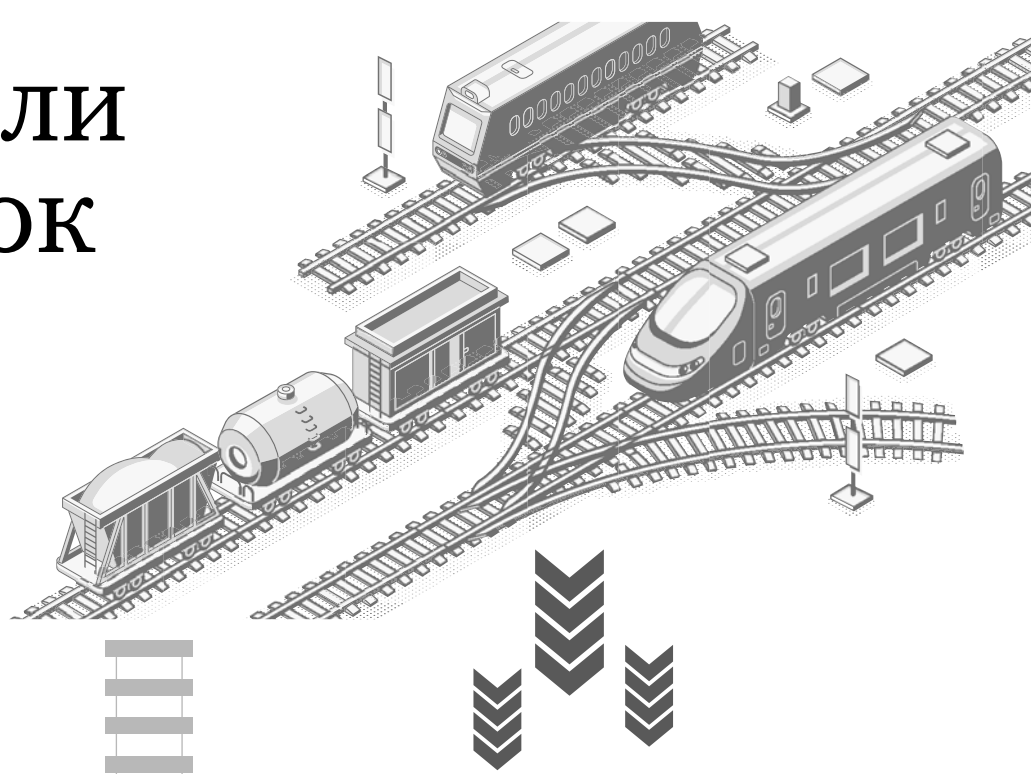
Казахстан обладает одной из самых развитых железнодорожных сетей в мире. По данным Международного союза железных дорог, наша страна с общей протяженностью путей 16 614 км занимает 20-е место в мировом рейтинге. А по грузообороту железных дорог Казахстан входит в десятку.

Помимо длины, существует и другой показатель развитости маршрутов – число стрелочных переводов. В РК их 15 тыс., в России – 90 тыс. (третье место рейтинга, длина дорог – 85 500 км). Сравни-

те со странами Европы, где даже при значительной длине путей в среднем оборудовано не более 3 тыс. железнодорожных «перекрестков».

Давно прошли времена, когда каждым железнодорожным разъездом управлял специально обученный стрелочник. Современный стрелочный переводчик управляется дистанционно, это механизм высочайшей степени надежности и безопасности.

Единственный в Центральной Азии завод, выпускающий стрелочные переводчики, работает в Алматы. Это совместное предприятие «КазЭлектроПривод» (СП «КЭП»), построенное на базе вагоноремонтного завода. Учредители – французская машиностроительная компания Alstom и ТОО «Special Oil Projects» (Казахстан), владеющие равными долями.



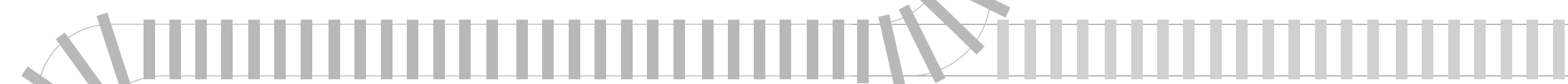
Главное сырье, необходимое заводу – сталь. Если местные производители могут предложить стальной прокат, соответствующий производственным требованиям качества, покупают у них. Локализация производства достигла показателя 60%, завод сам производит 150 из 500 деталей, необходимых для создания стрелочного привода.



Каждый из стрелочных приводов должен работать абсолютно автономно и без обслуживания 20 лет. А по прошествии этого срока, после капитального ремонта – еще 15 лет. И дальше 15-летние циклы могут продляться столько, сколько пожелает заказчик.



В 2012 году СП «КЭП» получило контракт на \$90 млн на поставку 10 тыс. стрелочных приводов Alstom P80 для «Казахстан Темир Жолы». В середине текущего января **Ирина Лукошкова**, генеральный директор завода, отчиталась о выпуске трехтысячного изделия. «Курсив» побывал в рабочих цехах завода, чтобы увидеть, как создаются современные железнодорожные технологии.



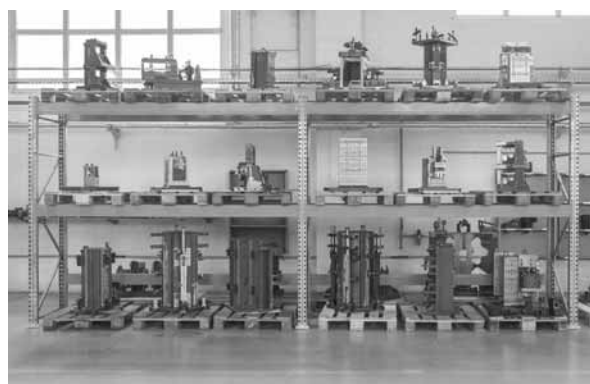
На первом этапе работы металлопрокат режут на полуавтоматической пиле. Получаются грубые заготовки квадратной и круглой формы. Далее из них вытачивают составные части механизма стрелочного переводчика. Трудные части этих деталей укрепляют закаливанием на участке термообработки. Это делает станок, который выполнил для завода по специальному заказу институт токов высокой частоты из Санкт-Петербурга. Станок сконструирован под определенную задачу: специальный индуктор нагревается до температуры 900 градусов, закаляя небольшие критически важные участки деталей. В итоге в этих местах твердость металла повышается от 28 до 60 единиц, что обеспечивает долговечность основных узлов.



Механический цех завода укомплектован металлообрабатывающими станками фирмы Mazak. Они рассчитаны на круглосуточный режим работы, по регламенту на обслуживание отводится 5% времени. Каждый станок способен обрабатывать детали с точностью до сотых долей миллиметра. Чтобы овладеть подобным станком, необходима способность мыслить пространственно, представлять процессы в трехмерном изображении. Основной навык, необходимый для приема на работу оператора – умение читать чертежи, разбираться в характеристиках качества металла.



ОТК – совесть производства. Здесь изделия проходят 3D-контроль. Лаборатория оснащена специальными столами, чья поверхность выведена в полную горизонталь, и инструментами, позволяющими обнаружить микронные отклонения от эталона. Проверке деталь подвергается на каждом переделе: перпендикулярность, соосность, чистота обработки металла. Сердце производства – инструментальный цех. Металлообработка требует особого качества инструментов. Прежде чем дать инструменту допуск к работе, эксперты проверяют его по ряду показателей. Использование инструмента с отклонениями от нужных параметров может повлечь вибрацию такой силы, которая разрушит станок.



Одна из особенностей работы металлообрабатывающих станков – принцип рабочей оснастки. В зависимости от размера изготавливаемой детали и приемов обработки используются разные системы крепления детали внутри станка. Для удобства и точности настройки оснастку извлекают из станка и крепят к ней эталонный продукт, идеально их подгоняя друг к другу в трех плоскостях. На эту процедуру уходит от двух до восьми часов. После этого оснастку возвращают на рабочее место в станке и запускают рабочий процесс. Первую выпущенную деталь проверяет ОТК, и если отклонений нет, дальше тестируют каждую пятую деталь.



Директор завода по оперативному управлению **Сергей Кельбах** представляет процесс работы такого станка как циклы сменяющих друг друга роботизированных процессов. Станки выполняют сотни задач в разной последовательности и в разных плоскостях. Свести эти задачи к одному, и тем более в случае брака раскрутить цепочку действий в обратном порядке и найти маленькую ошибку, способен только человек. Прибор может лишь известить о нарушении рабочего регламента, не больше. Роль оператора состоит в том, чтобы наладить станок и инструменты обработки, провести поакровую проверку его работы, после чего смоделированные процессы дают нужный результат. Если же на выходе получено отклонение – быстро найти ошибку среди множества параметров.



После ОТК детали попадают на склад, откуда комплектами перемещаются в сборочный цех. Здесь работа строится по принципу пузоловой сборки: сначала собираются отдельные технические узлы, в финале – общая сборка. Такая организация считается эффективней раздельной последовательной сборки. Конечный продукт по степени влагозащитности сравним со смартфоном. Внутренности обрабатываются антикоррозийной смазкой, сохраняющей эффективность 20 лет непрерывной эксплуатации. На верхней части корпуса расположен счетчик срабатываний, он состоит из шести цифр. Финальное тестирование, замер усилия толкателя стрелки и автоматического отключения электропитания на случай аварии – и очередной стрелочный переводчик готов к работе на железной дороге.





# Игра в кубики

## Лего-дома спасут Казахстан от жилищного кризиса

Современная концепция модульного строительства с учетом экономических реалий и изменения мышления привлекает беспрецедентную волну интереса и инвестиций, отмечает McKinsey & Company в отчете 2019 года «Модульная конструкция: от проектов до продуктов».

Наталья КАЧАЛОВА

Строительство недвижимости – самая капиталоемкая отрасль экономики (60%). И в то же время это самая консервативная отрасль: в течение десятилетия строительство отставало от других секторов в производительности и нововведениях. По мнению экспертов McKinsey, именно модульное строительство дает отрасли возможность сделать шаг вперед.

### Плюсы и минусы лего-домов

Модульная конструкция, или prefab (pre-fabricated), предполагает производство стандартизированных компонентов конструкции на заводе за пределами площадки, а затем их сборку на месте. Можно сравнить модульный дом с набором Lego: элементы можно складывать и комбинировать друг с другом по желанию заказчика.

По оценкам McKinsey, модульные технологии могут снизить себестоимость строительства за счет уменьшения сроков на 20–50%, сокращения рабочих-строителей до нескольких человек и устранения необходимости в субподрядчиках на стройплощадке. Еще одно преимущество – сокращение эксплуатационных расходов за счет повышения точности и качества конструкций, выполненных в заводской среде. Так, клиенты новых модульных домов отмечают снижение счетов за электроэнергию на 25%. Сокращение сроков строительства и возможность более точно планировать временные и финансовые затраты выглядят очень привлекательно для инвесторов, так как позволяют раньше начать получать доход и снизить риски рыночного цикла.

Другая сторона модульного строительства – более высокие первоначальные затраты на проектирование и затраты на качественные материалы, которые должны обеспечить целостность модуля при перевозке и установке; логистические издержки могут достигать до 10% от стоимости проекта. Профессор архитектуры Калифорнийского университета в Беркли Дана Бентрок отмечает, что стоимость доставки модулей может составлять десятки и сотни тысяч долларов, в зависимости от их размера и расстояния до места назначения. Кроме того, необходимо учитывать затраты на строительство завода.

Получается, что технология prefab выглядит привлекательной при высоком уровне повторяемости, больших масштабах и условиях, при которых экономия от переноса производства на завод перевешивает затраты на логистику. Выгодными могут стать проекты стандартизированного и воспроизводимого строительства, например доступного или студенческого жилья, объектов социальной инфраструктуры. Также эта технология может быть востребована в промышленном строительстве.



Проект «Хабитат 67» в канадском Монреале, построенный к всемирной выставке ЭКСПО-67. Архитектор проекта – знаменитый Моше Сафди. В этом проекте он экспериментировал с идеей экономичного модульного комфортного жилья, объединяющего преимущества загородной и городской жизни.

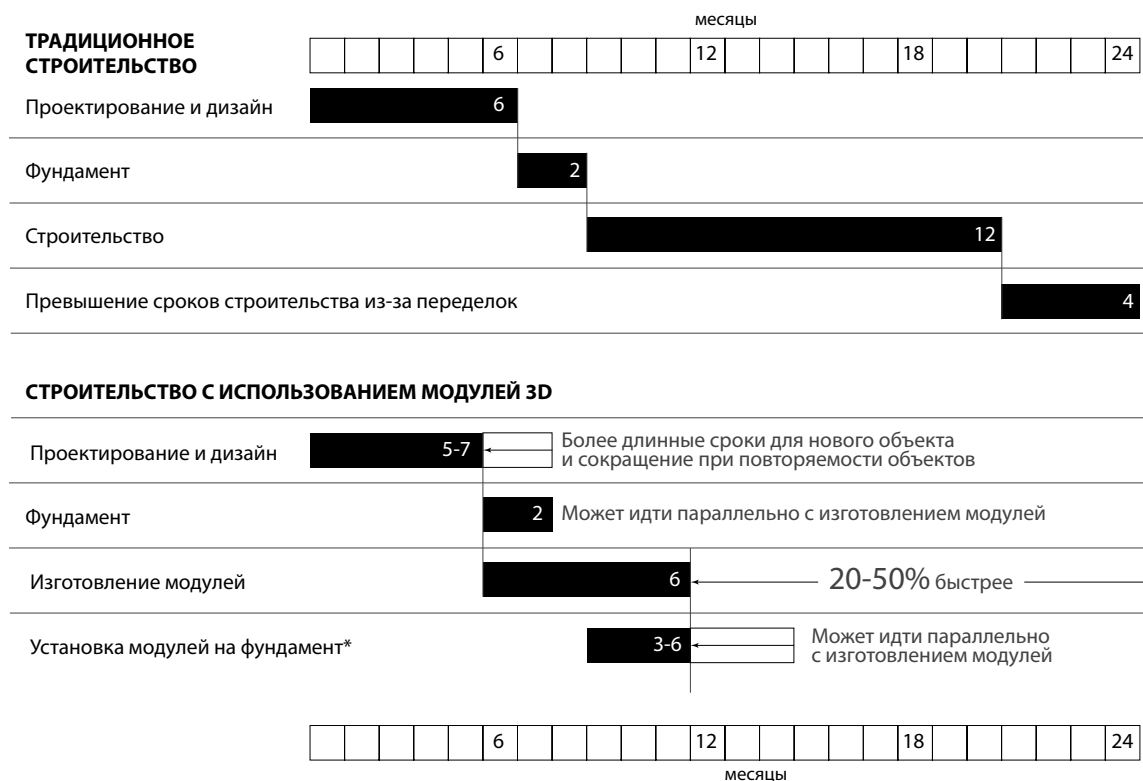
### Мировая практика модульного строительства

История индустрии архитектуры не раз предпринимала попытки изменить мир строительства жилья с помощью модульных домов. Модульная конструкция была экономически выгодным вариантом в США в 1940–1950-х годах и в Великобритании в 1960-х годах. Тогда, в послевоенный период, возникла необходимость в быстрой реконструкции и социальном жилье; заводы военного времени были пустыми, а рабочей силы не хватало. Послевоенные дома строились как временные, без особого внимания к качеству и внешнему виду. Как следствие, популярность такого жилья пошла на убыль, когда спрос и предложение начали выравниваться. Негативную репутацию быстровозводимым домам создало трагическое обрушение в 1968 году многоквартирной башни Ronan Point в Великобритании. Такие примеры стали причиной устоявшегося мнения о том, что модульное жилье – это трейлер-парки, или ненадежные временные конструкции для тех, кто лишился дома.

В XXI веке тоже были неудачные проекты модульного строительства. Известный американский архитектор Мишель Кауфманн закрыла студию по производству модульного жилья в 2009 году, после семи лет работы. В 2016 году застройщик Forest City Ratner после пяти лет стройки модульного здания в 32 этажа, которое планировал возвести за 18 месяцев, продал свое подразделение модульного строительства.

Развитие цифровых инструментов в последние годы радикально изменило предложение по модульной конструкции. Представление потребителей о сборных домах начинает меняться в лучшую сторону благодаря тому, что застройщики все чаще задумываются о качестве, экологичности и эстетике, а новые, более разнообразные материалы улучшают визуальную привлекательность сборных домов. В

### ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СТРОИТЕЛЬСТВА КВАРТИРЫ



\*Быстрая сборка, т.к. не требуется дополнительный персонал на электро-сантехнические работы и финишную отделку  
Источник: исследования, интервью, McKinsey Capital Projects & Infrastructure

некоторых районах Австралии, Германии, Великобритании и США модульное строительство актуально из-за неудовлетворенного спроса на жилье. Япония сделала сильный акцент на качество и сейсмостойкость, в результате чего модульные дома там часто продаются по большей стоимости, чем традиционные. В Швеции модульные подходы стали хорошей альтернативой обычному строительству из-за короткого светового дня и холодной погоды, затрудняющих работу на строительных площадках. В Республике Коми (Россия) возвели модульный вокзал – климатические условия и удаленность территории затрудняли поставку туда материалов и оборудования для традиционного строительства. А богатые юго-восточные страны, тяготеющие к элите – «самый-самый», возводят модульные небоскребы. Так, в Сингапуре в июле 2019 года

возвели самые высокие в мире здания по модульной технологии – жилой комплекс класса люкс Clement Sapuru, состоящий из двух 40-этажных домов, 140 метров высотой каждый.

Крупные инвесторы, в числе которых SoftBank, Alphabet (материнская компания Google) и даже Amazon, финансируют компании, стремящиеся встряхнуть строительную отрасль, например Kattera, RAD Urban и Factory OS. И это свидетельствует о новой волне внимания к модульному строительству.

### Модульное строительство в Казахстане

Для использования всех преимуществ модульной конструкции главное – найти стратегически правильную нишу, где можно достичь масштаба и повторяемости. На рынке Казахстана высокий спрос на бюджетное жилье,

доказательством этому служит активный отклик населения на ипотечные госпрограммы, нацеленные на то, чтобы сделать более доступной покупку именно такой недвижимости. По данным Комстата РК, за 2019 год объем продаж жилья вырос на 21%. Показатель обеспеченности жильем в стране сейчас – 21,9 кв м на человека.

Еще один фактор влияния – урбанизация. Из более чем 18,5 млн населения уже сейчас почти 60% живет в городах, а к 2050 году, по прогнозам ООН, этот показатель достигнет 70%. Нур-Султан и Алматы показывают самые высокие темпы прироста населения – плюс 62 тыс. и 58 тыс. человек за 11 месяцев 2019 года соответственно. С учетом урбанизационного тренда и планов государства довести показатель обеспеченности жильем к 2030 году до 30 кв. м на человека модульное домостроение может

стать решением по преодолению жилищного кризиса в стране.

Потенциальная точка роста привлекла внимание компании VI Group, которая в сентябре 2019 года заявила о строительстве в Нур-Султане завода модульного домостроения ModeX. Завод производит 3D-модули для жилых домов, и по планам, озвученным на открытии завода, за счет их использования срок строительства жилья сократится в четыре раза. Председатель совета директоров VI Group Айдын Рахимбаев отметил высокую экологичность индустриального модульного домостроения – этому способствует использование керамзитобетона и ведения «грязных» работ непосредственно в заводском цехе. Качественные показатели тепло- и шумоизоляции, превышающие требования госстандартов и СНиПов, достигаются за счет двойных стен, полов и потолков.

За ближайшие два года VI собирается построить в Нур-Султане три очереди завода общей проектной мощностью более 450 тыс. кв. м жилья в год и уже в этом году начать строительство домостроительных комбинатов в Алматы. Одновременно со строительством завода VI Group начала возводить в Нур-Султане первый модульный 16-этажный дом комфорт-класса в жилом комплексе «7Я». По прогнозам компании, озвученным на открытии завода директором ModeX Кайратом Каскановым, для возведения 16-этажного одноподъездного дома в чистой отделке потребуется три-четыре месяца. Рахимбаев в своей презентации на Almaty Investment Forum в конце ноября 2019 года оценил снижение стоимости строительства квадратного метра жилья при переходе с монолитного строительства на модульные технологии с 365 тыс. тенге до 280 тыс. тенге за квадратный метр, то есть на 30%.

Пока неизвестно, когда первые лего-квартиры будут доступны для покупки, специалисты офиса продаж ЖК «7Я» затрудняются назвать сроки начала продаж и стоимость жилья. Желающих приобрести такую квартиру лишь вносят в лист ожидания, обещая перезвонить после начала продаж.

### Будущее модульного строительства

Стоим ли мы на пороге глобальных изменений в строительстве или это лишь очередная несостоятельная попытка изменить будущее отрасли? Аналитики McKinsey ожидают, что на этот раз тенденция окажется устойчивой благодаря активному развитию цифровых технологий и качественному развитию строительных материалов. Застройщики, по мнению исследователей, смогут добиться экономии средств и повышения производительности за счет использования модульного подхода в финансируемых государством крупномасштабных проектах с повторяющимися элементами – речь идет, например, о школах и доступном жилье.

На практике рынку еще только предстоит узнать, смогут ли руководители строительного сектора реализовать свое видение. Как сказал исполнительный директор Legacy Partners (клиент компании Kattera) Дин Генри, «они говорят нам, что могут строить быстрее. Время покажет. Мы верим, что так и будет, но они этого еще не сделали».

## Почему люди скучают в «правильных» городах?



Дармен САДВАКАСОВ, управляющий партнер Dasco Consulting Group

В международной урбанистике известно такое парадоксальное явление, как «синдром Бразилиа»

(brasilite или Brasilia-itis). Он связан с историей планирования новой столицы Бразилии. Название этого города, к слову, часто упоминалось в наших СМИ на старте строительства Нур-Султана.

В противовес сумбурному развитию подавляющего большинства южноамериканских городов архитекторы Бразилиа в середине XX века решили создать абсолютно геометрический, едва ли не примитивистский мегаполис. Одинаковые дома, правиль-

ные улицы, большие расстояния между строениями – триумф упорядоченного над хаосом! Даже квартиры в больших многоквартирных домах были абсолютно идентичными, что символизировало равные возможности для всех горожан.

Зеленые насаждения также высаживались здесь в строгом соответствии с планом 25 кв. м зелени на одного человека. По современным стандартам урбанистики это, правда, не так уж и много. К примеру, архитекторы

утверждают, что для создания комфортной городской среды необходимо 50–100 кв. м озелененной территории на одного горожанина. Считается, что если пространство индустриального города менее чем на 20% состоит из зеленых насаждений, то это негативно влияет на здоровье населения. Для сравнения: обычный стандарт озеленения курортного города более 60%.

Вернемся к Бразилиа. Когда город начал заселяться, людям стало некомфортно находиться

в этом идеальном архитектурном мире, который сломал привычный уклад жизни бразильцев. Они хотели больше разнообразия, больше коммуникаций и живых пространств, где люди могли бы взаимодействовать в тесном контакте. Излишне рациональная планировка вызывала у горожан чувство дискомфорта. Именно поэтому вся настоящая жизнь города вырвалась из жестко заданных урбанистами рамок и закружилась на беспорядочно разросшихся окраинах.

Урок Бразилиа для всего мира стал примером того, что города – это живые организмы, которые, как и любая жизнь, нуждаются в гибких и подчас непредсказуемых сценариях.

Креативность, творческий подход, самобытность закружат там, где развитие ограничивается архитектурской линейкой. И наоборот, процветают там, где общественным пространствам, социальным инициативам и даже случайным событиям дают больше возможностей для реализации.



# Как собеседование изменится в следующее десятилетие



Фото: Kelsey McClellan

**Вооруженные искусственным интеллектом и портативными гаджетами, уже совсем скоро рекрутеры смогут получать больше данных не из резюме, а изучая индивидуальные особенности кандидатов и их физиологические признаки.**

**Hilke SCHELLMANN,  
THE WALL STREET JOURNAL**

Большинство рекрутеров и менеджеров по поиску персонала согласятся: собеседование – далеко не самый лучший способ поиска идеального кандидата для работы. Бывает, что претенденты на должность преувеличивают свои сильные стороны, а менеджеры принимают решения, основываясь на субъективной информации.

И поскольку быстрый технологический прогресс заставляет менять стиль работы, эта проблема только усугубляется. Профессиональные навыки и опыт, когда-то считавшиеся крайне необходимыми, теперь оказывают меньшее влияние на шансы кандидата достичь успеха на работе.

«Если принять как факт, что одни специальности исчезают и появляются другие; что в 2030-х и 2040-х годах 80% специальностей будут совершенно новыми, а знание опыта и навыков снижается, вы наверняка сделаете ставку на такие качества, как любопытство, способность учиться, коммуникабельность и уровень мотивации», – говорит Томас Чаморро-Премюзик, профессор психологии Университетского колледжа Лондона и Колумбийского университета и главный специалист по привлечению талантов в компании Mapower Group.

В недалеком будущем, принимая решение – подходит кандидат или нет, работодатели смогут больше полагаться не на резюме и собеседования, а на поведение кандидата, его когнитивные способности, индивидуальные особенности

и физиологические реакции. Уже сейчас разрабатывается технология, которая позволит работодателям анализировать историю онлайн-активности кандидатов, их биометрические данные и в реальном времени изучать реакции на симуляцию стандартных рабочих задач.

С появлением таких технологий возникают и вопросы об их этичности и объективности. Кроме того, как предсказывают некоторые эксперты, неизбежно появятся трудности юридического характера. В ноябре прошлого года некоммерческая организация Electronic Privacy Information Center подала жалобу в Федеральную торговую комиссию США, пытаясь убедить ведомство начать расследование в отношении компании HireVue, которая занимается разработкой средств для найма сотрудников на базе искусственного интеллекта. Суть жалобы заключалась в том, что подобная технология является непрозрачной и неподотчетной. Компания HireVue отказалась от комментариев по поводу жалобы, заявив, что разработанная ею технология «гораздо более объективна, чем традиционные процессы отбора кандидатов». В текущем месяце в силу вступает закон штата Иллинойс, обязывающий компании уведомлять кандидатов о том, что компания использует методы видеособеседования на базе искусственного интеллекта (ИИ) при приеме людей на работу. Кроме того, на рассмотрении в Конгрессе находится законопроект об обязательной проверке алгоритмов на предмет их объективности.

Так какие же технологии способны кардинально изменить привычное собеседование при приеме на работу?

## Персональный профиль при помощи ИИ

По мере того, как все большее значение приобретают навыки межличностных коммуникаций, все больше работодателей станут использовать ИИ для

создания персональных профилей, сгенерированных за счет анализа аккаунтов кандидатов в социальных сетях, в LinkedIn, а также любых других письменных сообщений, опубликованных онлайн, как и слов, которые кандидаты используют в симуляциях виртуальной реальности и опубликованных видео.

Два производителя, среди которых компания Humantic, уже предлагают рекрутерам и работодателям решения, основанные на обработке естественного языка – как раз с целью быстрого создания профилей кандидатов. Эти компании утверждают, что технология базируется на традиционных методах проверки личных качеств кандидата. Однако вместо заполнения огромных анкет алгоритм позволяет быстро и недорого провести персональный анализ. Как сообщает сам стартап, это может быть сделано как с согласия человека, так и без него.

Сотрудник компании Advantage Talent из Атланты Трейси Левин в своей работе по поиску кандидатов на руководящие позиции использует решение Humantic для того, чтобы выяснить, насколько кандидаты открыты новым идеям. По ее собственным словам, этот инструмент помогает ей избегать субъективных суждений.

В то же время некоторые эксперты сейчас задаются вопросом, насколько точность этих алгоритмов соответствует точности традиционных методов. Решения на базе ИИ также способны определять медицинское состояние кандидатов по их профилям в социальных сетях, например, выявлять депрессию. Правда, профессиональные психологи выступают против, утверждая, что использовать подобную информацию для принятия решения о приеме на работу неэтично, а для работодателей еще и незаконно.

Бен Тэйлор, бывший специалист по данным в HireVue, считает: если персональные

профили станут доминировать, может возникнуть рынок алгоритмов для очистки истории кандидата в социальных сетях и других онлайн-аккаунтах от нежелательной информации.

## «Кредитный рейтинг» для навыков

Вероятно, уже скоро компании смогут автоматически определять рейтинг навыков кандидатов, основываясь лишь на анализе опубликованного онлайн-текста – допустим, поста в LinkedIn или записи в Twitter. Эксперты считают, что в первую очередь этот метод будет использован для оценки способностей инженеров-программистов, поскольку зачастую они публикуют программный код на таких платформах, как GitHub.

С учетом профессиональных навыков вроде программирования и личных качеств, например, умения выстраивать коммуникации с окружающими, кандидатам может быть присвоен определенный номер, напоминающий кредитный рейтинг. «Можно будет увидеть сразу весь рынок, хотя на самом деле его пока еще нет», – говорит Тэйлор.

Сотрудник Urban Institute и бывший уполномоченный Комиссии США по соблюдению равноправия при трудоустройстве комиссар Джени Ян сравнивает подобный подход с опытом использования баллов по итогам Академического оценочного теста, которые сопровождают человека при каждом принятии на работу в течение всей его жизни.

«У меня не вызывают беспокойства какие-то статистические вещи, которые трудно измерить – зачастую они коррелируют с благополучием», – говорит она.

## Виртуальное тестирование на профпригодность

Работодатели уже используют VR-устройства для тестирования и обучения. Израильская компания ActiView предлагает применять VR-решения для оценки кандидатов при приеме

THE WALL STREET JOURNAL.

на работу. В первую очередь речь идет о кандидатах, имеющих скромное резюме – например тех, кто только закончил учебу.

Надев шлем виртуальной реальности, кандидаты играют в когнитивную игру, а в это время система анализирует их поведенческие паттерны. «Продумываете ли вы стратегию своих действий перед тем, как приступить к решению проблемы, или нет? Насколько вы решительны в этом?» – приводит пример Гил Ашер, технический директор компании. Затем соискателю показывается имитация проблемы, с которыми он может столкнуться на работе.

Другие производители инструментов оценки на базе VR не спешат использовать их для принятия решений о найме людей, поскольку некоторые кандидаты могут испытывать головокружение или морскую болезнь, надевая VR-шлем.

«Разрабатывая систему оценки, нужно проявлять осторожность – чтобы обеспечить людям равные условия», – говорит Дар Рейнольдс, исполнительный вице-президент компании Development Dimensions International, разрабатывающей инструменты оценки и VR-системы для создания эмоционально комфортного состояния на рабочем месте.

Как утверждает ActiView, компания использует современные VR-шлемы и тестирует неподвижные VR-модели, что уменьшает головокружение. Впрочем, если у кандидатов проблемы сохраняются, они всегда могут запросить альтернативный тест.

Такие компании, как HireVue, тестируют кандидатов при помощи видеосимуляций и проверяют их пригодность через алгоритмы. Среди клиентов фирмы были Hilton Worldwide Holdings, Unilever PLC и другие компании из списка Fortune 500. (Компания Unilever отказалась от комментариев. Hilton заявил, что в прошлом использовал инструменты прогнозной оценки HireVue как «один из многих источников данных», которые рекрутеры компании применяют для принятия решения о найме.)

## «Подходящий мозг» для работы

В ближайшие пять лет, говорят ученые, носимые медицинские устройства научатся измерять артериальное давление, движения глаз и электропроводность кожи (то есть степень электрокожного сопротивления), предсказывая состояние возбуждения и беспокойности. Эти технологии смогут помочь компаниям оценивать уровень стресса и вовлеченности соискателей, а также навыки их саморегуляции в ходе VR-симуляций.

Некоторые эксперты утверждают, что такие системы даже способны отслеживать мозговые волны и выявлять, у кого из кандидатов мозг наиболее оптимально подходит для работы на конкретной позиции (вывод делается на основе данных о структуре мозга сотрудников, преуспевших в этой роли ранее).

Правда, корректно интерпретировать биометрические данные чрезвычайно трудно. Даже если вы сумеете обнаружить мозговые волны, то как определить, «вызваны ли они стрессом или просто глубокими раздумьями?», спрашивает Сантош Кумар, профессор компьютерных наук в Университете Мемфиса, который сам разрабатывает носимые медицинские устройства.

Кроме того, биометрическая информация способна выявлять ряд проблем со здоровьем – например, сердечные-сосудистые и психические заболевания, ограниченность в физических возможностях – и это может быть незаконным действием.

Перевод с английского языка – Танат Кожманов.

## Личные интервью: необходимость или пережиток прошлого?



Константин КУНИЦА,  
генеральный директор HireBeeKZ

**Интервью face-to-face как инструмент исследования личности по-прежнему является одним из самых популярных в сфере рекрутмента. Однако часто возникает вопрос, насколько он эффективен, позволяет ли исключить ошибки найма и актуален ли в цифровом веке.**

Есть предположение, что этот метод достаточно субъективен и опирается исключительно на первое впечатление рекрутера. Все-таки люди склонны совершать человеческие ошибки. С другой стороны, как по-другому можно узнать человека? Наша команда ежедневно общается с профессиональными рекрутерами и, опираясь на свой опыт и мнение коллег, мы пришли к выводу, что собеседование будет эффективно и имеет гарантированную валидность при соблюдении нескольких условий.

1. Интервью проводит опытный рекрутер, в арсенале которого как минимум несколько видов интервью (интервью по компетенциям, биографическое интервью, стресс-интервью, групповое интервью, интервью – панельная сессия и т. д.), и он умеет их использовать.

2. Интервьюер исключает субъективную оценку и фиксирует ответы, поведенческие проявления и факты.

3. Интервьюер подготовился: изучил CV кандидата, провел дополнительные исследования и определил сценарий и цель интервью.

При этом не стоит забывать о чуде современного века и возможности проводить интервью онлайн, экономя время и ресурсы.

«Я провожу личные собеседования крайне редко. Являюсь приверженцем первичного собеседования в формате онлайн – таким образом приход на собеседования кандидатов выше, удобнее назначить звонок в рабочее время и есть возможность подключиться к онлайн-беседе из любой точки мира. Кроме этого, онлайн-беседа – хорошая проверка для кандидата: вовремя ли подключился, не забыл ли о беседе и смог ли подключиться при помощи ссылки без консультации с рекрутером», – рассказала мне коллега Алина Оноколо, эксперт по подбору персонала Beeline Kazakhstan.

Однако все зависит от цели интервью. Для первичного контакта достаточно онлайн-разговора, но, если вы настроены узнать о мотивации кандидата и определить ценностное соответствие команде и характеристике мыслительных особенностей, личное интервью будет максимально эффективным способом коммуникации. Ведь так интервьюеру доступен весь спектр проявлений собеседника: мимика, жесты, речь, взгляд. Это позволяет отследить максимальное количество индикаторов и сократить количество допущений. Но, конечно, при условии, что встреча проводится правильно и профессионально.

Мой опыт проведения личных интервью говорит, что их результативность довольно высока – в 70% случаев прогнозы соответствия должности или готовности решить поставленные задачи совпадали. Если кандидат будет работать в команде, то еще лучшей практикой будет знакомство с командой и непосредственным руководителем. Так можно проверить совместимость с будущими коллегами и дать дополнительную мотивацию.

«Соискатели сами предпочитают личные встречи, так как это позволяет им окунуться в рабочую атмосферу сотрудников, увидеть офис, команду и понять, насколько у них может случиться «химия» с работодателем. Финальное решение мы принимаем после личной встречи, когда работодатель и кандидат понимают, сработаются они в дальнейшем или нет», – говорит начальник управления по подбору и найму людей Банка Хоум Кредит Назым Осербая.

Цель любого интервью – найти правильного кандидата, который вольется в команду, разделит ценности компании и принесет свой вклад в ее успех. Конечно, рекрутинг меняется вместе с развитием технологий, и мы оптимизируем процессы найма, экономя ресурсы. Но пока технологии не могут заменить эмоциональный интеллект, только человек поймет человека, а потому личные интервью остаются одним из главных инструментов отбора.



# Спорт больших денег

Профессиональный век атлетов скоротечен, но даже за то непродолжительное время, что они находятся в самом соку, иные спортсмены успевают сколотить внушительное состояние, которое простым смертным и не снилось.

Владимир ЖАРКОВ

Великие боксеры и баскетболисты, гольфисты и теннисисты, хоккеисты и футболисты зарабатывают не только своим непосредственным ремеслом. Приличную часть дохода им обеспечивают спонсорские вливания и рекламные контракты. Кроме того, после завершения карьеры многие миллионеры от спорта продолжают успешную финансовую деятельность и приумножают свой капитал.

Из десяти богатейших атлетов только половина – действующие, да и те не на первых ролях. Заправляют балом почтенные «старцы», причем часть из них, будучи действующими спортсменами, не блистали. Но перейдя в статус «пенсионеров», эти люди не ушли на покой, а только начали серьезно зарабатывать, причем на своих бывших коллег.

Еще один занимательный факт: в тридцатке богачей нет ни одной представительницы женского пола. Больше всех из спортсменов за карьеру заработала Серена Уильямс, но ее \$123 млн не идут ни в какое сравнение с доходами лидеров-мужчин. В топ-10 больше всего американцев и нет явного доминирования какого-то из видов спорта.

**10. Леброн Джеймс:**  
США (баскетбол)  
Состояние: \$400 млн

В юности Леброн Рэймон Джеймс всерьез выбирал между американским футболом и баскетболом. Кто знает, быть может, мир потерял великого ресивера, однако, предпочтя оранжевый мяч, Джеймс явно не прогадал. Самый высокооплачиваемый игрок НБА трижды становился чемпионом ассоциации, а также преуспел на международной арене, в составе американской Dream Team дважды став олимпийским чемпионом.

**9. Криштиану Роналду:**  
Португалия (футбол)  
Состояние: \$450 млн

«Золотой мальчик» португальского футбола в свои без малого 35 лет продолжает оставаться одним из лучших игроков современности. 2019 год стал самым успешным для Криштиану Роналду в плане заработка: счет полузащитника «Ювентуса» и сборной Португалии пополнился на \$109 млн, из которых чуть меньше половины, \$44 млн, ему

принесли личные рекламные контракты с такими компаниями, как Nike, Herbalife, Altice, DAZN, MTG, Electronic Arts.

**7. Дэвид Бекхэм:**  
Англия (футбол)  
Состояние: \$470 млн

Бекс уже почти семь лет как повесил бутсы на гвоздь, однако это ничуть не мешает ему пополнять семейный кошелёк. Дэвид и будучи игроком, непосредственно на футбольном поле зарабатывал в

**6. Флойд Мейвезер:**  
США (бокс)  
Состояние: \$565 млн

На профессиональном ринге Мейвезер-младший был непобедим: 50 боев – и все выигрышные. Не менее впечатляюще и умение американского боксера выгодно продавать себя, о чем красноречиво

ванная им компания Mayweather Promotions занимается раскруткой и продвижением различных спортивных мероприятий.

**5. Тайгер Вудс:**  
США (гольф)  
Состояние: \$740 млн

В 2001-м Forbes признал Элдрика Тонта Вудса самым богатым спортсменом года. Вудс имел все шансы стать самым богатым спортсменом в истории – в начале века ему не было равных по части заработка не только в мире гольфа. Но Тайгера погубили женщины, его постоянные измены едва не

призвал немец ушел в 2012 году миллиардером, но вне «королевских гонок» толком не успел ни заработать, ни даже полноценно пожить. В декабре 2013-го Шуми стал жертвой своей страсти – скорости. Он получил серьезную черепно-мозговую травму, катаясь на горных лыжах. С тех пор семья пилота тратит все сбережения Шумахера на его реабилитацию.

**3. Майкл Джордан:**  
США (баскетбол)  
Состояние: \$1,85 млрд

Майкл Джеффри Джордан имеет прозвище Его Воздушество и носит неофициальный титул лучшего баскетболиста всех времен. Все это более чем заслуженно. За 15-летнюю карьеру в НБА Майкл выиграл шесть чемпионских перстней, кроме того, дважды побеждал на Олимпиадах в составе сборной США, а его личных наград и достижений не счесть. Джордан заработал настолько безупречную репутацию, что и спустя 16 лет после завершения спортивной карьеры спонсоры и рекламодатели выстраиваются к нему в очередь. В статье «Эффект Джордана» в журнале Fortune говорится, что экономическое влияние бренда под названием «Майкл Джордан» было оценено в \$8 млрд.

**2. Ион Цириак:**  
Румыния (теннис, хоккей)  
Состояние: \$2,2 млрд

Вне всяких сомнений, Ион Цириак – уникальная личность. Он был неплохим хоккеистом, в составе сборной Румынии играл на ОИ-1964 в Инсбруке. Параллельно занимался теннисом и даже победил на Roland Garros в парном разряде. Накопленный за годы в спорте капитал Цириак рискнул вложить в раскрутку молодого таланта Бориса Беккера и не прогадал. Позже Ион организовал турнир серии «Мастерс» в Мадриде с призовым фондом \$7,6 млн – и там ежегодно выступают сильнейшие теннисисты мира. В свои 80 лет Цириак считается богатейшим человеком Румынии.

**1. Винсент Макмэн:**  
США (борьба)  
Состояние: \$2,4 млрд

Возглавляет рейтинг спортивных богачей посредственный в прошлом борец и неплохой рестлер. По эту сторону Атлантики о Винсе Макмэне мало кто знает, но в Северной Америке он фигура глобального масштаба. Ему принадлежат контрольные пакеты акций ведущих рестлинг-промоушенов, он основал компанию Alpha Entertainment, владеющую XFL – лигой американского футбола. Деньги текут рекой.

## Топ - 10 СПОРТСМЕНОВ С САМЫМ БОЛЬШИМ СОСТОЯНИЕМ

**10 ЛЕБРОН ДЖЕЙМС**  
США (баскетбол)

\$400 млн

**9 КРИШТИАНУ РОНАЛДУ**  
Португалия (футбол)

\$450 млн

**8 РОДЖЕР ФЕДЕРАЕР**  
Швейцария (теннис)

\$460 млн

**10. Леброн Джеймс:**  
США (баскетбол)  
Состояние: \$400 млн

В юности Леброн Рэймон Джеймс всерьез выбирал между американским футболом и баскетболом. Кто знает, быть может, мир потерял великого ресивера, однако, предпочтя оранжевый мяч, Джеймс явно не прогадал. Самый высокооплачиваемый игрок НБА трижды становился чемпионом ассоциации, а также преуспел на международной арене, в составе американской Dream Team дважды став олимпийским чемпионом.

**9. Криштиану Роналду:**  
Португалия (футбол)  
Состояние: \$450 млн

«Золотой мальчик» португальского футбола в свои без малого 35 лет продолжает оставаться одним из лучших игроков современности. 2019 год стал самым успешным для Криштиану Роналду в плане заработка: счет полузащитника «Ювентуса» и сборной Португалии пополнился на \$109 млн, из которых чуть меньше половины, \$44 млн, ему

**8. Роджер Федерер:**  
Швейцария (теннис)  
Состояние: \$460 млн

Нестареющий швейцарец продолжает коллекционировать победы и, соответственно, улучшать собственное благосостояние. Правда, минувший год стал самым скучным с точки зрения дохода для Федерера за последнее десятилетие. В 2019-м Роджер заработал «всего» \$8,7 млн, и если он продолжит в том же духе, то уже через год вполне может покинуть первую десятку.

разы меньше, чем в модельном и рекламном бизнесе. По завершении карьеры англичанин нашел себя в качестве менеджера. Бекхэм создал с нуля футбольный клуб, который с этого года начнет выступать в американской лиге MLS под названием «Интер Майами». Имена деловых партнеров «Спайсбоя» впечатляют: Саймон Фуллер, Масаеси Сон, Леброн Джеймс.

**5 ТАЙГЕР ВУДС**  
США (гольф)

\$740 млн

разрушили семью. По настоянию жены Тигру пришлось приостановить карьеру, а после ее возобновления Вудсу понадобилось 12 лет, чтобы снова завоевать хоть какой-нибудь трофей. Тем не менее гольфист успел сколотить приличное состояние и вполне может его еще увеличить.

**4. Михаэль Шумахер:**  
Германия («Формула-1»)  
Состояние: \$1 млрд

Красный барон был неудержим на гоночной трассе, о чем говорят семь чемпионских титулов Михаэля Шумахера, завоеванных им в «Формуле-1». Из «больших

свидетельствует его прозвище Деньги. Ближе к окончанию карьеры Флойд не брезговал даже поединками в смешанных единоборствах, чем заметно подорвал свой авторитет в боксерском сообществе. Мейвезер не упускает ни одной возможности увеличить свой капитал, осно-

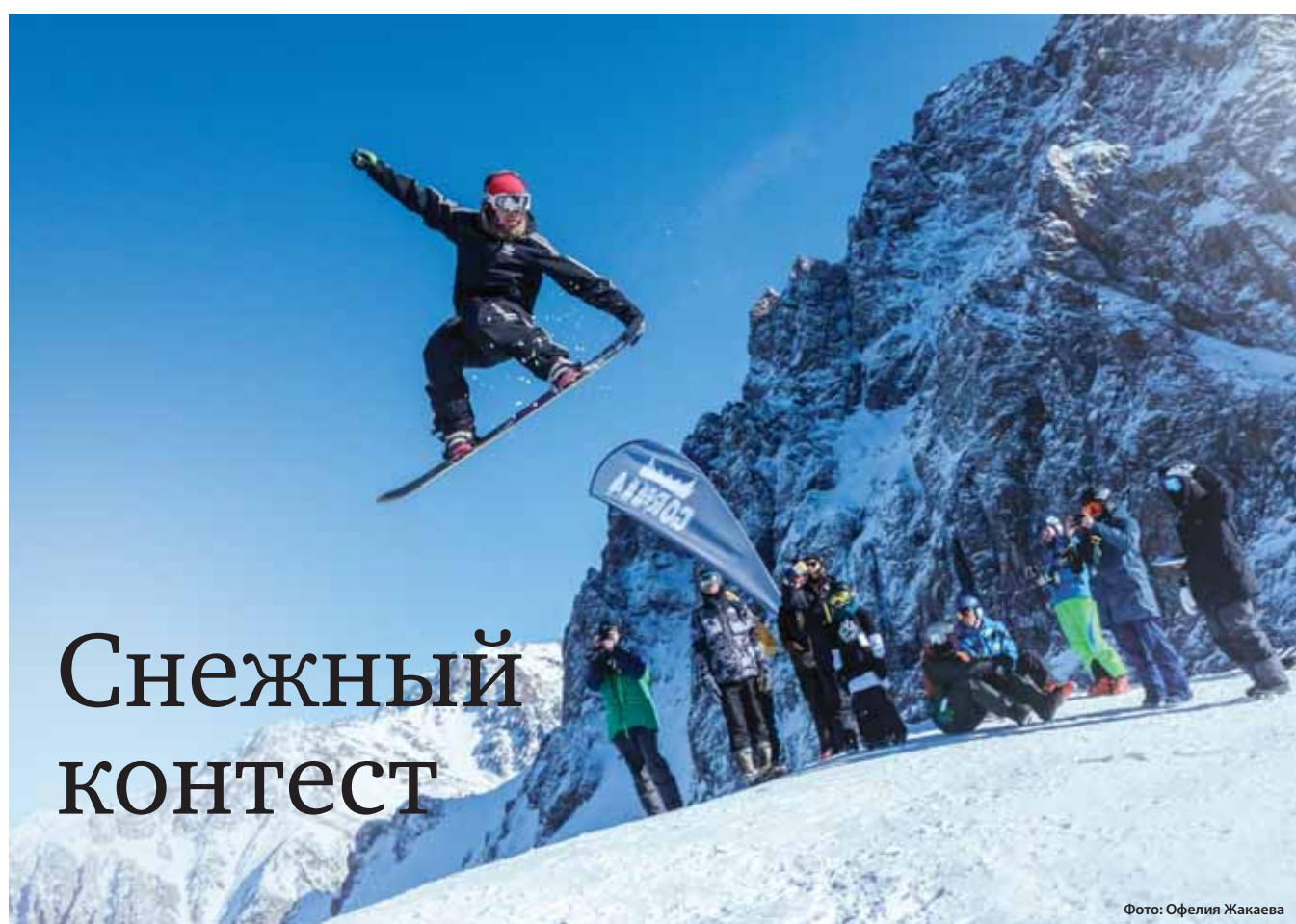


Фото: Офелия Жакаева

Шымбулак, Gorilla Chimba Park, соревнования Jams 2020. 18 января 2020 года

сноупарк Gorilla Chimba Park расположен на высоте 3200 метров, это самый высокогорный парк в Центральной Азии. Gorilla Chimba Park переехал на новую высоту только в зимнем сезоне 2019/20, несколько сезонов до этого он располагался в нижней части основной трассы горнолыжного курорта «Шымбулак». Для успешной работы парка на Талгарском перевале поставили линию искусственного оснежения и отдельный подъемник. Менеджмент ГК «Шымбулак» планирует развивать культуру фристайла и паркового катания, и в том числе благодаря этому продлевать зимний сезон на горнолыжном курорте – ведь на Талгарском перевале снег растает позже всего. И, например, проведение здесь фристайл-кэмп в майские праздники позволит привлечь на «Шымбулак» и экстремалов, и туристов.

## Технологии для людей

### Как Huawei помогает сделать мир лучше

Одна из самых высокотехнологичных корпораций мира стремится активно участвовать в решении глобальных социальных проблем, используя для этого свой научно-технологический потенциал.

Об одном из примеров того, как техника Huawei помогает бороться за спасение окружающей среды, рассказал Кэнь Ху, заместитель председателя правления Huawei. Речь идет о некоммерческой организации Rainforest Connection, руководителем которой Тофер Уайт придумал способ использовать старые смартфоны Huawei для спасения тропического леса.

Сама идея до гениальности проста – смартфоны подключаются к миниатюрным солнечным батареям, а затем устанавливаются высоко на деревьях, где с помощью облачного приложения на базе искусственного интеллекта специалисты Rainforest Connection могут в реальном времени отслеживать звуки в лесу. Если вдруг они услышат характерные звуки бензопилы или активности, связанной с браконьерством, то сразу же могут оповестить об этом правоохранительные органы...

По словам Кэня Ху, в Huawei были впечатлены подходом Уайта к решению

проблемы, поскольку здесь видна четкая цель и для ее достижения используются современные технологии.

Аналогичным путем Huawei стремится разрешить одну из важнейших проблем современности, а именно сократить цифровой разрыв между людьми в различных странах и регионах. В частности, благодаря деятельности Huawei возможность подключения к цифровым сервисам получило более трети населения мира, причем не только в больших городах, но и в самых отдаленных регионах планеты, где раньше подобные услуги попросту были недоступны.

Для этого инженеры компании даже перестроили традиционное оборудование. Так, размер базовых станций уменьшился до размера рюкзака, при помощи них стало возможным наладить связь там, где нельзя проложить оптоволоконный кабель...

Узнать подробнее о том, как технологии помогают в решении глобальных социальных проблем, можно, перейдя по QR-коду

