

Декабрь 2021

# ПЕРВАЯ СРЕДИ РАВНЫХ

Женское лидерство в Центральной Азии



**КУРСИВ** | GUIDE

Приложение к республиканскому деловому еженедельнику «Курсив»



Открывайте эксклюзивные  
привилегии в отелях Rixos.

Скидки до 20% на проживание  
и услуги SPA при оплате  
премиальными картами Visa.

Подробнее на [visa.com.kz](https://visa.com.kz)

**VISA**

**RIXOS**  
HOTELS



Павел Носачёв,  
редактор «Курсив-Узбекистан»

kursiv.uz



Смотрите специальный репортаж  
«Курсив» о женском лидерстве на нашем  
YouTube-канале

## Разбить «СТЕКЛЯННЫЙ ПОТОЛОК»

Достижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек – пятая цель устойчивого развития и приоритет для правительств.

В Центральной Азии женщины возглавляют бизнес, занимают руководящие должности в отраслях, которые принято считать мужскими – металлургии, авиации. Но юношам и девушкам по-прежнему часто советуют выбирать профессии, которые считаются «мужскими» и «женскими». Как женщины ломают стереотипы – эти истории можно прочитать в «Курсив Guide».

В работе над проектом «Первая среди равных» мы встречались с самыми разными женщинами. Это были и девушки из кишлаков, работающие на полях или в швейном цеху. Это женщины на заводах и в IT-секторе, которые двигают индустрию и технологии в Центральной Азии. И, наконец, это женщины, занимающие высокие государственные посты, возглавляющие крупные предприятия, бизнес и целые отрасли. Все эти женщины своим примером доказывают, что от гендерного равенства выигрывают и бизнес, и экономика в целом: разнообразие среди сотрудников повышает уровень креативности и новаторства за счет дополнительных знаний, навыков и опыта. А предприятия со смешанным управленческим составом добиваются лучших финансовых результатов и быстрее справляются с последствиями экономических кризисов.

В проекте «Первая среди равных» приняли участие женщины разных стран, национальностей и взглядов. Но, отвечая на вопрос, что же нужно сегодня жительницам Центральной Азии для того, чтобы двигаться вперед в обществе с сильными патриархальными устоями, практически каждая из них сказала о необходимости образования и упорства в достижении своих целей. И тогда никакие искусственные препятствия в виде «стеклянных потолков», по общему мнению наших участниц, не смогут остановить профессионализм и настойчивость.

# Гендерный пробел

Реализация прав женщин и продвижение гендерного равенства – общемировые задачи, которые ставят перед собой и центральноазиатские страны. Результатом достижения большего гендерного равенства как на рынке труда, так и в других областях станет не только лучшая жизнь для женщин региона, но и существенные экономические выгоды для стран, которые уделяют внимание гендерному вопросу.

**Ульяна Фатьянова**



В опубликованной Всемирным банком работе «Нереализованный потенциал: высокая цена гендерного неравенства в доходах. Цена гендерного неравенства» ее авторы **Квентин Уоден** и **Бенедикт ла Бриер** подсчитали: в расчете на душу населения гендерное неравенство приводит к потере благосостояния в размере \$23 620 на человека. А гендерное равенство повысит богатство наций на 14% во всем мире.

Основные параметры, по которым оценивается уровень гендерного неравенства, это доступ к образованию, доступ к рынку труда, уровень зарплаты, распределение домашних обязанностей. «Курсив» агрегировал эти показатели для трех стран Центральной Азии. Не все эти показатели сравнимы напрямую – в разных странах разные стратегии и методы сбора данных, но общую картину представить можно.

## Казахстан

По данным за 2020 год, занятое население страны составило 8,7 млн человек (это 65,9% всех граждан страны). Из них 51,8% (4,5 млн человек) – мужчины, 48,2% (4,2 млн человек) – женщины. У 41,5% трудоустроенных казахстанцев есть высшее и послевузовское образование (из них женщин – 53,9%), у 39,3% – среднее про-

фессиональное или специальное образование (из них женщин – 46%), у 13% – среднее общее образование (из них женщин – 41%).

Самые распространенные сферы, в которых заняты женщины, это торговля – 825 тыс. человек (58,1% от общего числа работников), образование – 800,9 тыс. человек (72,2%) и сельское хозяйство (42,4%). Гендерный перекос наиболее выражен в сферах здравоохранения и социального обслуживания населения (здесь 72,3% от общего количества работников – женщины), образования, услуг по проживанию и питанию (63,5% от общего количества работников – женщины). Женщины преобладают и среди неквалифицированных рабочих – их 57,4% от всех работников в стране. Максимальный гендерный перекос наблюдается среди уборщиков и прислуги – среди них 79,5% женщин.

Согласно отчету Национального бюро статистики за 2020 год, в целом по стране доля женщин на руководящих позициях выросла с 32,8% в 2001 году до 41,1% в 2020 году.

Так, среди руководителей высшего звена, высших должностных лиц, законодателей и государственных служащих женщин даже больше половины – 50,7%. Первых и функциональных руководителей в корпоративном секторе – 42,5%, управляющих подразделениями в сфере

производства и специализированных сервисных услуг – 31,3%, а в сфере гостеприимства и других услуг – 48,7%.

Доля мест, занимаемых женщинами в парламенте, неуклонно растет с 2001 года (9,5%) и к 2020 году составила 24% от общего количества депутатских кресел. Процент женщин в Мажилисе увеличивался медленнее: с 10,4% в 2000 году он дорос до 27,4% в 2019 году и незначительно уменьшился до 26,5% в 2020 году. Количество женщин в выборных органах местной власти (маслихаты) планомерно росло с 17% в 2006 году до 30,5% в 2020 году. Напомним, в Казахстане в 2020 году были введены гендерные квоты для партийных списков. Теперь по закону не менее 30% кандидатов в депутаты Мажилиса и маслихата от одной политической партии должны быть представлены женщинами и молодежью (людьми младше 29 лет).

Доля женщин среди политических госслужащих с 2001 года не превышала 11,7% (показатель 2018 года) и в 2020 году составила 8,9%. В Кабинете министров максимальное количество женщин – пять человек, или 29,4%, – было в 2006 году. В 2020 году их было две, или 11,1%.

Общее количество женщин-руководителей в системе высшего образования (к таковым



Фото: Офелия Жакаева



Фото: Depositphotos/HayDmitriy

относятся ректоры, проректоры, деканы, их заместители и заведующие кафедрами) выросло с 37,2% в 2000 году до 50,5% в 2016 году и немного уменьшилось к 2019 году – до 49,9%. Но при этом наблюдается довольно стабильный рост количества женщин среди руководителей непосредственно вузов (ректоров): с 8,8% в 2000 году до 24,1% в 2019 году.

Среди членов правления Национального Банка страны количество женщин оставалось практически неизменным с 2000 по 2011 год – 22,2% и далее до 2018 года – 11,1%. В 2019 году их участие увеличилось до 25%, но потом снова пошло на спад: в 2020 году женщин в правлении было 22%.

Гендерный разрыв среди руководителей профессиональных союзов и неправительственных организаций незначительно, но все же увеличивался. В 2010 году женщины занимали 36,3% таких должностей, в 2019-м – 34,9%. Лишь в 2020 году количество женщин впервые за десятилетие увеличилось – до 35%. Среди судей количество женщин в среднем выросло с 39,4% в 2000 году до 51% в 2020 году. Рост среди судей Верховного суда республики менее впечатляющий: с 23% в 2001 году до 48% в 2020 году.

Пожалуй, самый значительный гендерный разрыв наблюдается среди руководителей

вооруженных сил: до 2012 года сферой фактически не руководили женщины. В период с 2012 по 2019 год доля женщин выросла с 1,9 до 2,1%. Стоит отметить, что расчет за этот период производился от численности руководящего состава центрального аппарата МО РК и главных столичных управлений. В 2020 году считали руководящий состав ВС РК – итоговое количество женщин составило 1,5%, и все они работают в Нур-Султане. Чуть лучше ситуация с послами: за 20 лет количество женщин на этой должности не превышало 6,2% (исторический максимум приходится на 2019 год, в 2020-м количество снова уменьшилось – до 4,8%).

### Узбекистан

В Узбекистане в 2020 году, по данным Государственного комитета по статистике, экономически занятое население страны составляло 13,2 млн человек (38% от всего населения республики). Работавших мужчин заметно больше, чем женщин, – 7,7 млн против 5,5 млн. Другими словами, женщин среди занятого населения страны 41,6%.

Отрасли, где преобладают работники-женщины, – образование и здравоохранение. Если брать число всех занятых женщин за 100%, то

## Глобальный Взгляд

Одним из главных ориентиров в достижении гендерного равенства считаются Пекинская декларация и Платформа действий. По сути, это стратегическая программа по расширению прав и возможностей женщин, согласованная на самом глобальном уровне: ее разработали и приняли делегации 189 государств – членов Организации Объединенных Наций. Дело было в сентябре 1995 года, и с тех пор ООН раз в пять лет оценивает произошедшие изменения.

Подводя итоги очередной пятилетки в 2020 году, структура «ООН-женщины» пришла к выводу, что воплощение Пекинской декларации не соответствует первоначальным устремлениям. С одной стороны, у современных женщин и девочек больше прав и возможностей, чем за всю историю человечества. С другой – спустя 25 лет после принятия документа бедность, дискриминация и насилие все еще существуют, а конфликты и гуманитарные кризисы стали более сложными и затяжными, что делает женское население планеты более уязвимым, чем когда-либо прежде.

Согласно этому отчету, по всему миру женщины в возрасте от 25 до 34 лет на 25% чаще, чем мужчины, живут в крайней нищете (таковой считается доход менее чем \$1,9 в день). В среднем женщина тратит 4,1 часа в сутки на неоплачиваемую работу – домашние дела и/или уход за детьми и больными родственниками. Тогда как мужчина – 1,7 часа. Такой разрыв, по мнению гендерных исследователей, является одной из самых



в сфере образования трудятся 15,8%, а в здравоохранении – 9,3%. Для мужчин аналогичные показатели – 3,7 и 2%.

Соотношение зарплаты женщин по сравнению с заработной платой мужчин в 2020 году, по данным Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике, составляло 37,5%. Этот показатель не слишком заметно меняется последние пять лет, за которые есть данные (минимальное соотношение, 34,5%, зафиксировано в 2016 году, максимальное, 38,6%, – в 2018-м).

Среднее образование в Узбекистане получают практически все – и девочки и мальчики. Общий коэффициент охвата средним образованием составляет 97,1% у девочек и 97,7% у мальчиков. Примерно пятая часть и тех и других идут получать высшее образование – общий коэффициент охвата высшим образованием 17,7% у женщин и 19,7% у мужчин. А вот специальности уже явно делятся на «женские» и «мужские» – по данным на 2020 учебный год, доля женщин среди выпускников научной, инженерной, производственных и строительной отраслей составляет 30,1%. Среди профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений доля женщин – 44,1%.

Доля женщин, работающих в министерствах и государственных комитетах на министерских (приравненных) должностях, по данным

на 1 апреля 2020 года, была очень скромной – 3,03%, и тем не менее этот показатель чуть увеличился по сравнению с 2018 и 2019 годами (2,9%).

В Узбекистане сейчас нет гендерных квот. Но в мае 2021 года сенаторы утвердили стратегию достижения гендерного равенства в стране до 2030 года, которая предполагает «расширение практики назначения женщин на руководящие должности в вышестоящей и нижестоящей системе государственных органов» и введение квот.

В 2020 году доля женщин, занимающих места в Законодательной палате Олий Мажлиса Республики Узбекистан составляла 32,7%, в Сенате Олий Мажлиса Республики Узбекистан – 23,7%. Для сравнения: аналогичные показатели 2019 года – 12,6 и 20%.

Доля женщин в составе управленческого персонала в Узбекистане последние четыре года остается стабильной – 26,5–27%. Женщины являются собственниками 24,1% фирм в Узбекистане.

Доля женщин среди судей в Узбекистане – 12,8%, причем больше всего женщин-судей в процентном выражении в Республике Каракалпакстан – 24,2, то есть каждый четвертый судья – женщина. Меньше всего – в Сурхандарьинской области, 6,1%. Доля женщин среди сотрудников органов внутренних дел – 11%.

И еще одна цифра. Среднее число часов, проведенных за неоплачиваемой домашней работой, в Узбекистане у мужчины – 2,15 часа, у женщины – 5,27 часа. Если сформулировать другими словами, в Узбекистане на долю женщин приходится более 70% неоплачиваемой домашней работы. По другим странам Центральной Азии редакция такой показатель не нашла – можно предположить, что соответствующие статистические опросы просто не проводились. В среднем в мире на долю женщин приходится 75% неоплачиваемой домашней работы.

## Кыргызстан

Согласно данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики, по состоянию на 2019 год в стране занятое население в возрасте 15 лет и старше составляет 2,4 млн человек (или 38,2%) из 6,4 млн человек, проживавших на ее территории. Из них 61,6% (или 1,5 млн человек) – мужчины и 38,4% (937,5 тыс. человек) – женщины.

Самые распространенные сферы, в которых заняты женщины, это сельское хозяйство – 195,2 тыс. человек (или 44% от общего количества людей, занятых в этой сфере), образование – 174,8 тыс. человек (или 79,2%), оптовая и розничная торговля – 159,6 тыс. человек (или 40,4%) и обрабатывающая

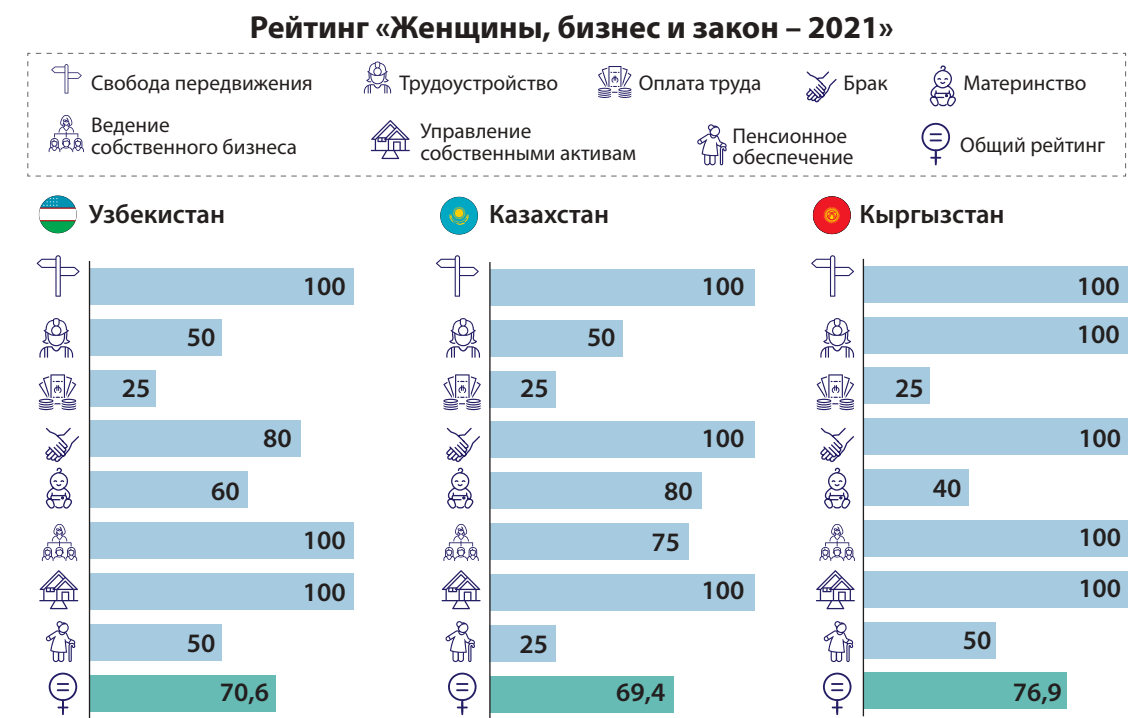
Исследование «Женщины, бизнес и закон» от Всемирного Банка анализирует законы и постановления, влияющие на экономические возможности женщин в разных странах. Оценивают страны по восьми индикаторам: свобода передвижения, управление принадлежащими женщинам активами, брак и материнство (наличие детей), трудоустройство, оплата труда, ведение собственного бизнеса, пенсионное обеспечение.

Узбекистан, Казахстан и Кыргызстан имеют по 100 баллов по таким показателям, как свобода передвижения и управление женщинами своими активами (индикатор активов отражает гендерные различия в законах о собственности).

Индикатор брака в Узбекистане ниже, и это, по мнению аналитиков Всемирного Банка, показывает, что женщины здесь больше ограничены в законодательстве, связанном с браком, – возможностью выступать главой семьи, получать развод (речь может идти, например, о том, что развод ставит под угрозу финансовую безопасность женщины).

Индикатор ведения бизнеса измеряет ограничения, мешающие женщинам открывать и вести бизнес (как правило, учитывается доступ к кредитам, банковским счетам, право подписания юридических договоров и регистрации бизнеса) – и этот индикатор в Казахстане оценен в 75 баллов, а Узбекистан и Кыргызстан набрали по 100.

Защита материнства оценивается Всемирным Банком выше всего в Казахстане



Источник: Women, Business and the Law 2021, World Bank

(80), ниже всего – в Кыргызстане (40). Этот индикатор измеряет права беременных (в том числе трудовые права) и возможность получения достаточного и оплачиваемого декретного отпуска.

Индикатор трудоустройства анализирует законы, влияющие на решения женщин о выходе на рынок труда – и здесь самый высокий результат из тройки рассматриваемых стран у Кыргызстана.

Показатель оплаты труда измеряет законы, влияющие на профессиональное

разделение и гендерный разрыв в заработной плате. И тут показатели – 25 баллов – одинаково низкие и у всех трех стран.

Индикатор пенсионного обеспечения оценивает законы, влияющие на размер пенсии женщины. Как бы это ни казалось странным, но представители Всемирного Банка считают, что досрочный выход на пенсию может увеличить потенциальный гендерный разрыв в уровне пенсий и повысить риск бедности женщин в старости.



Фото: Офелия Жакаева



Фото: Depositphotos/Jim Filim

промышленность – 117,2 тыс. человек (или 40,5%). Гендерный перекокс наиболее выражен в сферах здравоохранения и социального обслуживания населения (здесь 81,4% работников – женщины) и операций с недвижимым имуществом (на долю женщин приходится 94,4% рабочих мест).

При этом разница в зарплатах в среднем по республике составляла в 2018 году 28,4%, в 2019-м – 23%, а в 2020-м – 24,6%.

На начало 2021 года в стране было 726,6 тыс. действующих хозяйствующих субъектов, 27,9% которых руководят женщины. По большей части это крестьянские и фермерские хозяйства (34,7% от всех субъектов, которыми руководят женщины) и индивидуальные предприниматели (60,1%). Преимущественно они занимаются сельскохозяйственной деятельностью (48,9% от общего числа субъектов, которыми руководят женщины) и торговлей (29,1%). Более трети руководителей крупных предприятий страны (35,8%) – женщины.

Кыргызский парламент (Жогорку Кенеш) последние 10 лет состоит из 120 депутатов. С 2015 года количество женщин в нем почти не меняется – 19–20 человек, или примерно 17% от общего количества парламентских кресел. Согласно данным Национального статистического комитета, в 2005 и 2006 годах в Жогорку Кенеше женщины не присутствовали вообще, а максимальная представленность была с 2007 по 2009 год, когда женщины занимали 23 кресла из 90, что составляет 34%.

В Кыргызстане с августа 2019 года действует квота в 30% мандатов для женщин по каждому избирательному округу на выборах в айылные кенешы (местные органы власти), которая регулярно вызывает протесты и жалобы

к президенту. Летом 2021 года в стране также были приняты поправки к закону о президентских и парламентских выборах, согласно которым число депутатов Жогорку Кенеша решено сократить с 120 до 90, а гендерные квоты для женщин уменьшить – теперь им будут предоставлять каждый четвертый мандат, а не каждый третий.

## Влияние кризисов сильнее чувствуют женщины

В совместном отчете Европейской экономической комиссии ООН и структуры «ООН-женщины» по ситуации с неоплачиваемым трудом в странах Восточной Европы и Центральной Азии особый акцент делается на том, что женщинам по-прежнему недоступны многие сферы. Несмотря на то что исторический показатель их участия в рабочей силе довольно высок (в среднем по Центральной Азии это 70%), женщины чаще заняты на случайных, низкооплачиваемых/ недооцениваемых и ненадежных работах. Зачастую эти сферы считаются стереотипно «женскими» – аналогичными их неоплачиваемому труду по дому. Так, в казахстанской сфере образования женщины составляют 74% трудящихся, в Кыргызстане – 72%, в Узбекистане – 69%. В сфере здравоохранения показатель еще выше – 77% в Казахстане и 78% в Узбекистане и Кыргызстане. Во всем регионе женщины, как правило, значительно реже, чем мужчины, занимают руководящие должности. Все это вместе свидетельствует о том, что женщины гораздо сильнее подвержены влиянию кризисов.

Пандемия коронавируса, согласно отчетам экспертов, тоже повлияла на женщин гораздо сильнее, чем на мужчин. Точно оценить ее влияние пока не представляется возможным: вирус все еще распространяется, статистические исследования проводятся с задержкой во времени (а во многих странах не проводятся вовсе). Однако, по уже имеющимся данным, становится очевидно, что женщины чаще теряли работу и рабочие часы (занятые в неформальном секторе экономики женщины по этой причине потеряли в среднем 70% своего дохода), чаще сталкивались с увеличением неоплачиваемого труда. Удаленная работа – привилегия преимущественно городских офисных служащих и высококвалифицированных специалистов. Все остальные женщины зачастую сталкиваются с трудностями в виде слабой цифровой инфраструктуры и ограниченных навыков пользования цифровыми технологиями и не могут работать из дома. Кроме того, 70% женщин (по сравнению с 59% мужчин) сообщили, что с начала пандемии затратили больше времени по крайней мере на одну неоплачиваемую деятельность по дому.

В 2020 году Всемирный банк проводил оперативное исследование мер, принятых разными странами во время пандемии: неоплачиваемый труд, как правило, воспринимается как нечто само собой разумеющееся и игнорируется принимающими решения органами. Тем временем эксперты «ООН-женщины» считают, что вся официальная мировая экономика базируется на невидимом и неоплачиваемом труде женщин и девочек. Его перераспределение и переоценка имеют решающее значение в борьбе за гендерное равенство.



главных причин, по которой до сих пор невозможна «игра на равных» на рынке труда. Там присутствуют всего 62% трудоспособных женщин от 25 до 54 лет против 93% мужчин того же возраста. Почти треть (31%) всех молодых женщин в мире не трудоустроены, не учатся и не проходят профессиональную подготовку – среди молодых мужчин таких 14%. Кроме того, существует разница в оплате труда (в среднем по миру это 16%, но в некоторых странах – до 35%), проблемы с доступом к образованию (почти полмиллиарда женщин и девушек старше 15 лет неграмотны; 32 млн девочек (против 27 млн мальчиков) младшего школьного возраста не посещают школу), насилие (оценить его масштабы почти невозможно – более 70% женщин, переживших насилие, не сообщают о преступлении и не обращаются за помощью) и недостаточная представленность во власти.

По данным опросов, 43% женщин и 53% мужчин во всем мире считают, что из мужчин получают более хорошие политические лидеры, чем из женщин. Видимо, это одна из причин, по которым за 25 лет, прошедших с принятия Пекинской декларации, количество женщин во всех парламентах увеличилось всего на 14% (25% по состоянию на 2020 год против 11% в 1995 году). Только в 14 государствах женщины составляют как минимум половину кабинета министров. В среднем по миру у мужчин 75% парламентских кресел, 73% управленческих позиций и 70% процентов мест переговорщиков по вопросам климата. С 1992 по 2018 год только 13% переговорщиков, 4% подписантов и 3% посредников в крупных миротворческих процессах были женщинами.

На локальном уровне женщины принимают решения чуть чаще – у них 36% избираемых мест в местных совещательных органах. Примечательно, что единственный действенный инструмент против гендерного неравенства в политической жизни – законодательно закрепленные квоты. По состоянию на 2019 год гендерное квотирование практиковали только 80 стран. И женщины в этих государствах на выборах того же года заняли 30% парламентских кресел. В странах, где гендерного квотирования нет, – всего 18%.

Танзила Нарбаева:

# «Гендерное равенство стало частью приоритета нового Узбекистана»

В 2021 году в Узбекистане была утверждена Стратегия достижения гендерного равенства, рассчитанная до 2030 года. Документ предполагает увеличение числа женщин в управлении, снижение гендерного дисбаланса, доступ к получению образования, борьбу с насилием и случаями притеснения женщин. Сегодня гендерное равенство в республике возведено в ранг государственной политики – о его важности говорит президент, а в стране при содействии международных организаций реализуются различные программы поддержки женщин. О том, как в Узбекистане и во всем регионе сегодня воплощаются в жизнь программы поддержки женщин, мы побеседовали с Председателем Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан, руководителем Диалога женщин-лидеров стран Центральной Азии **Танзилой Нарбаевой**.

## Реформы для женщин

– **Танзила Камаловна, какое внимание гендерному равенству сегодня уделяет государство?**

– Традиционно в узбекском обществе женщина – это прежде всего заботливая мать, хранительница домашнего очага, первый воспитатель и учитель. Был период, когда эти устои искусственно нарушались хлопковой монополией. Тогда основной рабочей силой на полях выступали как раз женщины, которые месяцами гнули спины, вручную заботясь о будущем урожае. Жительницам сельской местности, по сути, было не до образования и не до карьеры. Отсутствие профессии лишало возможности стабильного заработка, что делало женщин беспомощными.

Сегодня в Узбекистане проводятся системные реформы, направленные на расширение прав и возможностей женщин, повышение их роли во всех процессах госуправления и обществе в целом. Речь идет о восстановлении особого статуса и уваже-

ния к женщине. Данные принципы стали основой реализуемой государственной политики в сфере гендерного равенства.

Для реализации этих задач созданы все необходимые условия. Но самое главное – есть твердая политическая воля.

В своей инаугурационной речи Президент Узбекистана **Шавкат Мирзиёев** отметил, что постоянное внимание и забота о женщинах будут неотъемлемой частью государственной политики и в этой сфере ожидается принятие соответствующей Национальной программы.

– **В мае 2021 года Сенат утвердил Стратегию достижения гендерного равенства. Как будет проходить реализация данного документа?**

– Принятие этого документа стало важным этапом в развитии гендерной политики нашего государства. В Стратегии отражены ключевые аспекты деятельности госструктур на 2021–2030 годы по таким направлениям, как обеспечение достойной







занятости для женщин, повышение уровня охвата высшим образованием наших девушек, выдвижение их на руководящие должности, в том числе с помощью системы временного квотирования, поддержка малообеспеченных и социально незащищенных женщин. Эти направления станут приоритетными в ближайшей перспективе, а Стратегия предусматривает равное участие женщин и мужчин в реализации данных процессов, причем на всех уровнях принятия решений.

Еще одним основополагающим элементом Стратегии является предупреждение насилия и торговли людьми. Узбекистан является участником основных международных соглашений, предусматривающих правовую, социальную и экономическую защиту женщин от любых форм притеснения и насилия. В этих вопросах мы активно сотрудничаем с международными организациями, с ними реализуются различные программы, которые уже дают свои положительные результаты.

**– Как в действующем законодательстве Узбекистана отражены права женщин?**

– Женщины и мужчины сегодня имеют абсолютно равные права. Это закреплено Конституцией Республики Узбекистан. Гендерный фактор в большей мере получил отражение в Трудовом кодексе. Государством установлены нормы труда женщин, декретные отпуска, график работы матерей, воспитывающих несовершеннолетних детей. Более разнообразные нормы по обеспечению прав женщин закреплены и в трудовых договорах работодателей с профсоюзами.

К примеру, в хлопково-текстильных кластерах на предприятиях, перерабатывающих пряжу, сотрудницам предоставляется служебный транспорт, им предоставляют бесплатное питание и спецодежду, оказывают содействие в устройстве детей в детские дошкольные учреждения. Все эти вопросы решает работодатель. И таких примеров реализации политики социальной поддержки работающих женщин очень много.



### **Добро пожаловать в бизнес**

– Сегодня женщины все больше проявляют себя в бизнесе. Как государство содействует развитию женского предпринимательства?

– Женщины-предприниматели, а их доля в бизнесе республики сегодня составляет 39%, это особая категория современного узбекского общества, которая тоже нуждается в поддержке. Благодаря инициативным женщинам, возглавляющим бизнес-структуры, открываются новые предприятия, создаются рабочие места. Эти женщины принимают активное участие в развитии территорий, где они живут и развивают свой бизнес. И самое главное – они являются примером для других девушек и женщин, желающих открыть свой бизнес.

Поэтому для организации содействия в развитии бизнеса во всех регионах страны созданы центры женского предпринимательства. Только в 2021 году в них прошли обучение по самым разным профессиям свыше 53,8 тыс. узбекистанок. Государственный целевой фонд поддержки женщин и семьи выделил кредиты для развития предпринимательства более чем на 100,3 млрд сумов (\$9,2 млн. – «Курсив»). Благодаря этим мерам обеспечена занятость 34,5 тыс. женщин.

Кредиты, льготы и другие формы поддержки женского предпринимательства – это вклад в глобальное развитие экономики страны. По оценкам экспертов Boston Consulting Group, если число предпринимательниц сравняется с числом мужчин в бизнесе, то мировой валовой внутренний продукт вырастет вдвое.

– Подобные проекты требуют госфинансирования. Насколько в государственном управлении широко участие женщин, которые могли бы лоббировать такие инициативы?

– Сегодня женщины могут реализовать свой потенциал в различных сферах. Для увеличения их представительства в госуправлении сформирован кадровый резерв из более чем 15 тыс. женщин, способных занимать ведущие позиции в политике, экономике и общественной жизни. Проводится комплексная работа по подготовке женщин-лидеров.

Впервые в истории Узбекистана по итогам парламентских выборов в декабре 2019 года количество женщин в национальном парламенте достигло уровня 32%. Согласно рейтингу Межпарламентского союза «Женщины в национальных парламентах» (по состоянию на начало 2020 года), Парламент Узбекистана занимает 44 место среди 193 государств. Доля женщин в политических партиях достигла 46%, в сфере высшего образования – 47%. Соотношение женщин и мужчин на руководящих должностях в стране составляет соответственно 27 и 73%.

### **Помощь по адресу**

– Не всем удастся стать лидерами, и многие узбекистанки попадают в сложные жизненные ситуации. Как помогает им государство?

– В решении таких непростых вопросов власть, прежде всего на местах, руководствуется принципом адресности. Его прекрасно иллюстрирует работа, проводимая с начала 2021 года в рамках уникального проекта «Женская тетрадь». Данная программа предназначена для поддержки женщин, попавших в сложные жизненные ситуации. Важнейшим является и то, что этот процесс максимально прозрачен. Списки нуждающихся формируются ответственными ведомствами на местах, а их исполнение контролируется депутатами, которые взаимодействуют в своих округах с получателями данной помощи.

Особое внимание уделяется улучшению жизненных условий соотечественниц, включенных в «Женскую тетрадь». В том числе с помощью вовлечения их в предпринимательскую деятельность и обеспечения их занятости. Порядка 98 тыс. женщин получили более 1 трлн 197 млрд сумов (около \$112 млн. – «Курсив») льготных кредитов.

### **Эффективный диалог**

– Вы возглавляете Диалог женщин-лидеров стран Центральной Азии. Что собой представляет данная организация?

– Объединение было создано в декабре 2020 года, представляет собой платформу для сотрудничества женщин-руководителей стран Центрально-Азиатского региона.

В рамках Диалога мы обмениваемся мнениями и опытом поддержания мира, стабильности и безопасности в регионе, а также реализации гендерных программ и проектов в своих странах. Диалог женщин-лидеров стран Центральной Азии создан при содействии Регионального центра ООН по превентивной дипломатии для Центральной Азии и Регионального бюро ПРООН. Председательство в первый год работы данного объединения было доверено Узбекистану.

– Какие направления в рамках вашего председательства в данной организации удалось проработать за этот год?

– В этом году в рамках Диалога мы провели целый ряд мероприятий. Ключевыми темами, на которых мы сосредоточили свое внимание, стали вопросы женского лидерства и предпринимательства. Причем эти встречи стали не только площадкой для дискуссий по насущным вопросам, но и платформой для дальнейшего взаимодействия различных государственных

структур, неправительственных организаций, бизнес-структур наших стран.

В июне в Ташкенте прошел первый форум Диалога «Расширение экономических прав и возможностей женщин в Центральной Азии и Афганистане», на котором была принята «Дорожная карта» по сотрудничеству женщин-предпринимателей стран региона. Одним из первых этапов реализации данной программы стал бизнес-форум «Диалог женщин-предпринимателей Кыргызстан – Узбекистан», который прошел в сентябре в Бишкеке. В нем приняли участие более 100 бизнесвумен двух стран. Главным результатом деловой встречи в Кыргызстане стало подписание более 20 договоров и меморандумов о сотрудничестве на сумму свыше \$21 млн.

В конце сентября в Ташкенте состоялась кооперационная биржа в формате B2B-встреч среди женщин-предпринимателей Центральной Азии. Свыше 250 бизнес-леди приехали в столицу Узбекистана, чтобы рассказать о себе и узнать, чем занимаются их коллеги в соседних республиках. Итогом форума стало заключение 21 соглашения о сотрудничестве на сумму более \$20 млн.

В конце октября вместе со структурами ООН мы провели в Ташкенте конференцию «Устойчивое развитие и лидерство женщин в Центральной Азии». А в ноябре в Ташкентской



области был организован региональный лагерь-тренинг для девушек региона по вопросам лидерства, наставничества и гендерного равенства. В нем приняли участие более 30 девушек, которые хотят связать свою жизнь с бизнесом, госуправлением, наукой, политикой и другими сферами.

В рамках председательства Узбекистана мы постарались сделать данный формат взаимодействия максимально полезным. И то, что в мероприятиях в рамках Диалога участвовали женщины из разных сфер деятельности, позволит по-разному взглянуть на проблемы гендерного равенства и решать эти вопросы в своих государствах с учетом приобретенных опыта и знаний.

## Вдохновение в работе и семье

**– Вы давно в политике и успешны в своей карьере. На ваш взгляд, сложно ли женщине в Узбекистане стать лидером?**

– Традиция женского профессионального руководства в нашей стране появилась относительно недавно. Были времена, когда женщина-начальник воспринималась скорее как исключение. Но уклады меняются, и сегодня женщины доказали свою состоятельность в деловой сфере.

Женский стиль управления более спокойный, взвешенный, менее агрессивный. В работе женщине-руководителю помогают добиться успеха усидчивость, терпеливость, способность

доводить дело до конца. Когда компанией руководит женщина, то развитие обычно более поступательное. На первый план выходят ответственность и внимание даже к незначительным вопросам. Присутствие женщин в структурах, принимающих решения, делает политику социально ориентированной.

Я бы не сказала, что существуют особые трудности для женщин, решивших взять на себя ответственность или быть лидерами. Главное – это вера в себя.

**– А как же критика? Вы наверняка сталкиваетесь с ней в своей работе? Мешает ли это?**

– Важно отличать здоровую и конструктивную критику от банального хамства и неуважения, которое, к сожалению, сегодня очень часто встречается в интернете и соцсетях. Я уважаю и прислушиваюсь к мнению людей, открыто высказывающихся о моей деятельности и работе органов власти по существу, не перевирая факты и не выхватывая какие-то отдельные фразы из контекста.

Здоровая критика лично мне помогает взглянуть на вопрос по-другому, сделать выводы и принять наиболее правильное решение с учетом разных мнений. И мне приятно отметить, что уровень СМИ Узбекистана и зарубежных медиа, которые открыто и объективно поднимают самые острые вопросы, в том числе и гендерного равенства, в последнее время значительно вырос. Это говорит о растущей зрелости нашего общества.

**– Отличаются ли условия социального лифта для женщин в Узбекистане сейчас и в предыдущие годы?**

– Создаваемые сегодня условия, меры поддержки, всевозможные конкурсы, льготы на получение образования и профессии, доступ к финансовым инструментам – все это и многое другое открывает возможности для реализации женщин во всех сферах жизнедеятельности.

Есть множество примеров, как простые сельские труженицы с успехом возглавляют различные структуры в частном секторе. Например, еще совсем недавно уровень охвата детскими садами в Узбекистане не превышал и 26%. Сейчас этот показатель составляет уже более 60%. Так вот большинство детских садов открываются именно женщинами на условиях частного или государственно-частного партнерства.

**– В чем женщине искать вдохновение? Ваш лайфхак.**

– Безусловно, каждая женщина понимает счастье по-своему. Оно сравнимо с мечтой. Золотая середина в том, чтобы научиться совмещать семью, любовь и карьеру, и таких среди наших женщин немало. Пусть прозвучит банально, но черпать вдохновение в работе, в семье, получать удовольствие от осознания, что день прожит не зря. Все это уже придает смысл жизни.

**– Какими вы видите будущих женщин Узбекистана и Центральной Азии?**

– Обычно с будущим у всех нас связаны радужные планы, так уж устроен человек. И огромные усилия, прилагаемые на уровне государств и правительств, международных организаций и структур, обязательно должны принести свои плоды. Главное же – стремление и воля самих женщин добиться признания не только в кругу семьи, но и в обществе. Это дает основание делать оптимистичные прогнозы.

Будущих женщин Узбекистана и других стран Центральной Азии я вижу, конечно, здоровыми и счастливыми. Считаю, что достичь столь заветного счастья поможет возможность свободного выбора, что уже сейчас стало реальностью. Женщины в нашей стране и регионе все больше вовлекаются в разные сферы, изживая стереотипы о том, что их место исключительно на кухне. Наши соотечественницы и впредь будут находиться в авангарде принятия важных решений. Наши государства нацелены на то, чтобы обеспечить в обществе гармонию, которая немыслима без гендерного равенства. Уверена, устойчивые и долговременные результаты этой работы не за горами.

*Беседовал Павел Носачёв*

# Made in Uzbekistan

*Как с помощью инноваций и современной кадровой политики компании Artel удалось стать лидером электротехнической отрасли всей Центральной Азии*

Электротехническая отрасль Узбекистана является одним из быстрорастущих сегментов национальной экономики. К 2022 году эксперты прогнозируют пятикратный рост индустрии в сравнении с цифрами 2017 года. По данным независимой аналитической компании ERGO Analytics, в 2017–2021 годах объем производства электротоваров в республике вырос в 3,7 раза, достигнув 12,6 трлн сумов (около \$1,2 млрд). В 2021 году данный показатель прогнозируется на уровне 15 трлн сумов (\$1,4 млрд), а в 2022 году – 19 трлн (\$1,8 млрд).

## От завода до рейтинга Fitch

Одним из локомотивов роста электротехнической отрасли Узбекистана является компания Artel. Начав в 2011 году с выпуска газовых плит на небольшом заводе в 300 человек, предприятие трансформировалось в крупнейшую в Центральной Азии компанию, объединяющую 11 заводов и логистические центры.

Сегодня компания выпускает более 20 видов бытовой техники, среди которой холодильники, телевизоры, пылесосы, микроволновые печи, кондиционеры, бойлеры, стиральные машины и т. д. Их производство исчисляется сотнями тысяч и даже миллионами в год.

Всего на своих мощностях компания выпускает до 1500 видов продукции. Бытовая техника производится как под брендом Artel, так и под всемирно известными торговыми марками Samsung, Shivaki, Toshiba, Avalon, Carrier, Viessmann и другие.

В этом году Artel впервые получила рейтинг Fitch на уровне «В» с прогнозом «стабильный». Агентство высоко оценило компанию за одну из ведущих позиций на внутреннем рынке, ожидаемый серьезный приток денежных средств от операционной деятельности, а также успешное и долгосрочное сотрудничество со всемирно известными производителями оборудования. Рейтинг был основан на тщательной оценке финансового и коммерческого состояния компании и является независимым бенчмарком надежности в качестве заемщика.



## Потребитель выбирает

Помимо внутреннего рынка, где для обслуживания 35-миллионного населения по всей стране действует разветвленная дилерская сеть, в последние четыре года компания активно наращивает поставки за рубеж. В 2017 году объем экспорта Artel составил \$34,8 млн, в 2020-м, несмотря на пандемию, экспорт продолжал расти и достиг \$77 млн, превысив показатели доковидного 2019 года (\$60 млн) на 30%. За 10 месяцев 2021 года объем экспорта Artel составил \$88 млн.

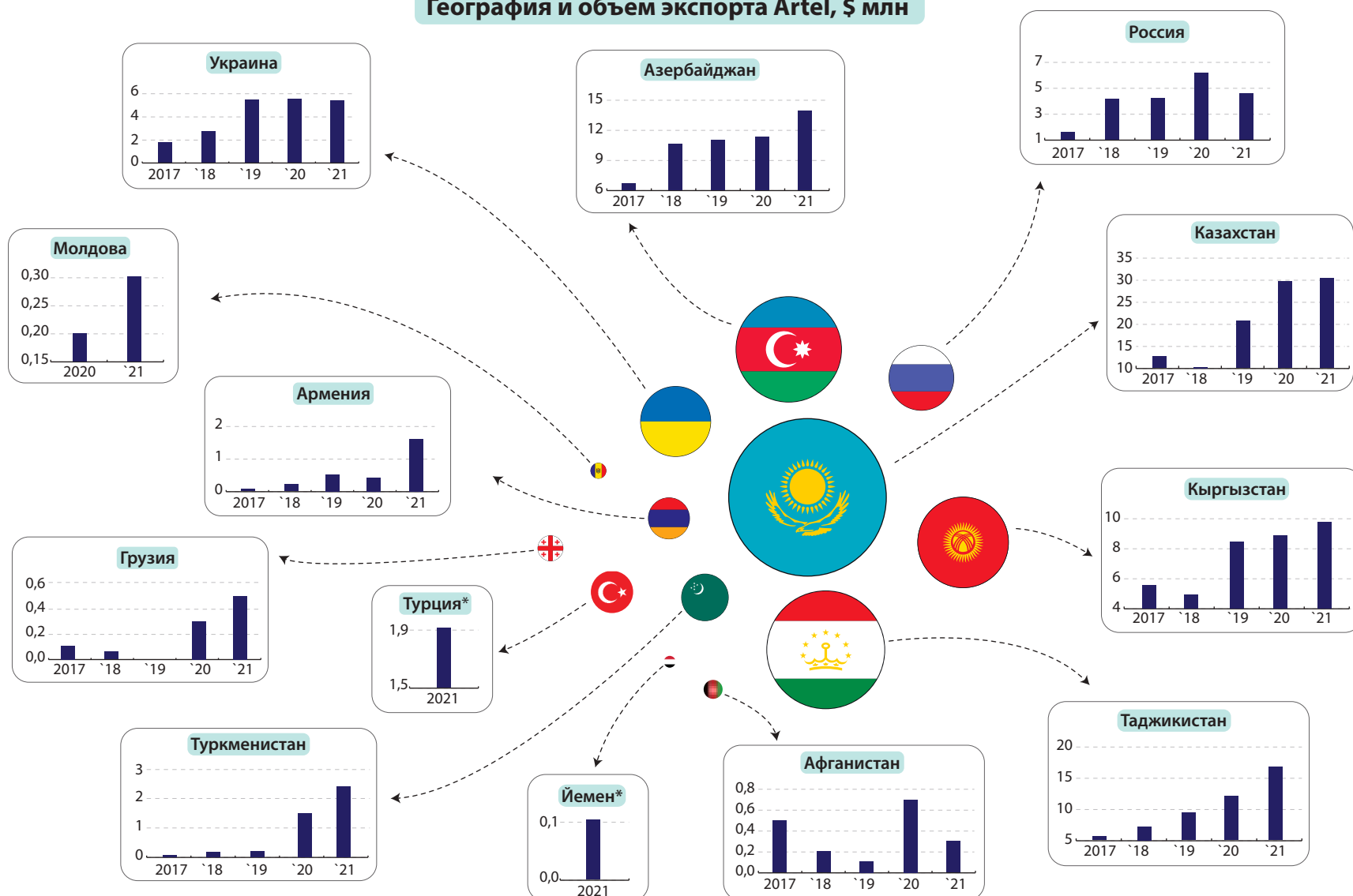
Главными зарубежными рынками компании сегодня являются соседние республики Центральной Азии, а также страны СНГ. Продукция Artel представлена в 13 государствах мира, и в ближайшее время этот список должен пополниться новыми регионами.

Главным критерием выбора потребителей в пользу Artel является выгодное соотношение цены и качества. Доля бытовой техники бренда на рынках стран присутствия является лишним тому подтверждением.

Так, доля стиральных машин-полуавтомат производства Artel в Казахстане выросла до 80,2%, в Кыргызстане – до 30%, а в Таджикистане – до 42%. В сегменте кухонных плит доля продукции Artel в Казахстане достигла 46,8%. В Азербайджане пользуются популярностью стиральные машины (31,7%), телевизоры (16%) и кондиционеры (22%) made in Uzbekistan.



## География и объем экспорта Artel, \$ млн



\* На рынок этих стран Artel вышла в 2021 году.

Именно женщины сегодня являются главными инноваторами на заводе. «У нас есть конкурс среди сотрудников на лучшие идеи по оптимизации, так вот из 16 лучших предложений авторами 13 инноваций были именно женщины. И сегодня мы уже пришли к тому, что организовали специальную «Доску женских идей», чтобы уже выбрать лучших из лучших», – рассказал Илёсжон Пулатов.



### Заводы Artel в Узбекистане выпускают в год



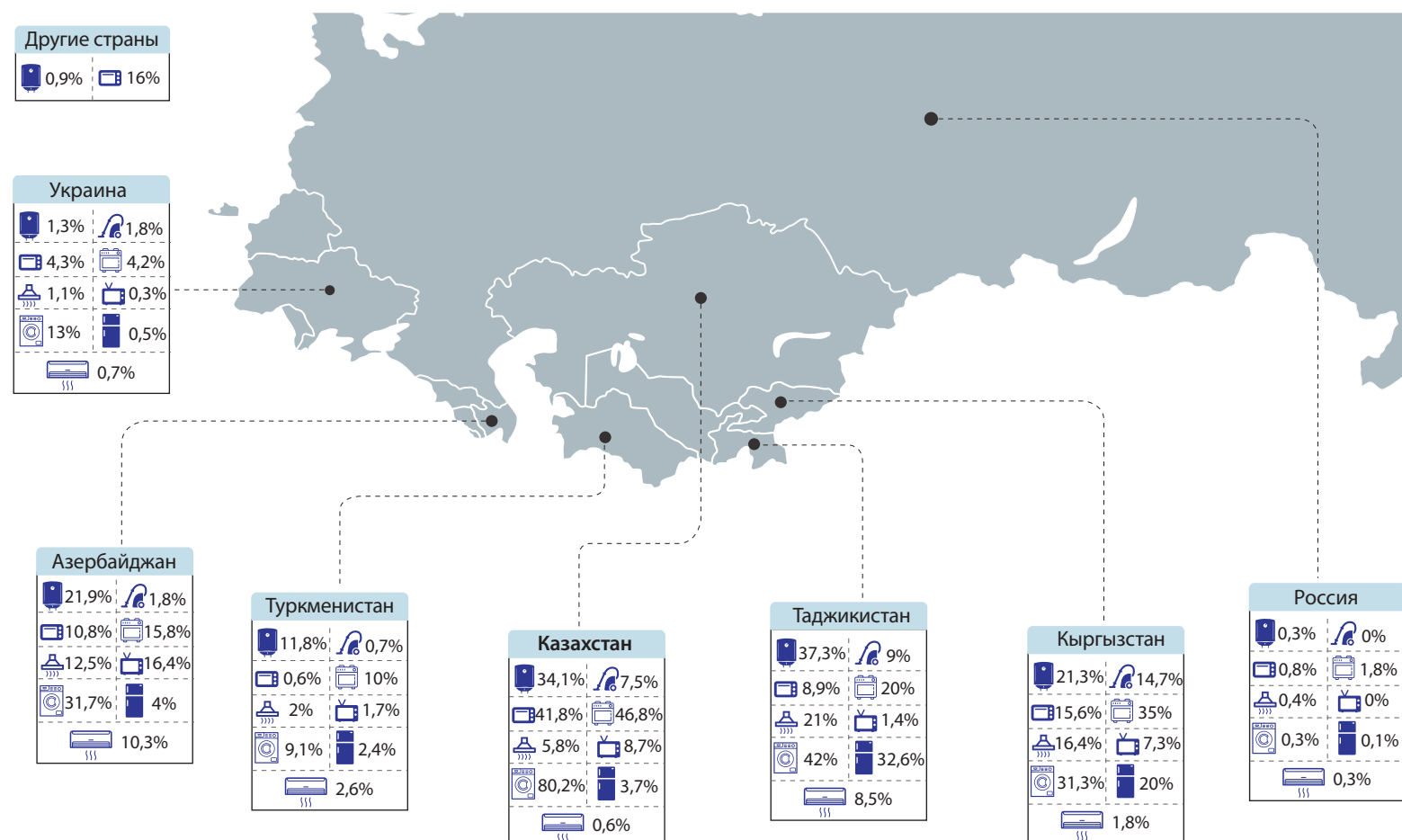
### Гендерное равновесие

Заводы Artel, расположенные в Узбекистане, находятся в Ташкенте, Ташкентской области, Нукусе (Каракалпакстан), Хорезме и Заамине (Джизакская область). Такое географическое размещение не случайно – предприятия находятся в регионах, где необходимо поддержать трудовую занятость населения. В настоящее время в инге Artel работают около 9 тыс. человек, из них более 2 тыс. – женщины.

Для снижения себестоимости многие комплектующие Artel сегодня выпускает на собственных производственных мощностях. На заводе в Заамине изготавливаются армированные вилочные шнуры – до 4,5 млн штук в год, цех термопласта в Ташкенте – до 3 тыс. тонн пластмассовой продукции, а линия по производству электронных плат выпускает до 6,8 млн изделий.

Продукция подобных вспомогательных производств Artel применяется не только внутри компании, но и экспортируется за рубеж. К примеру, предприятие по обработке и закалке стекла для бытовой техники выпускает до 78 тыс. кв м готовой продукции, образно говоря, это 15 вагонов в месяц. По словам руководителя завода **Натальи Карачан**, интерес к их стеклу проявляют производители из Турции. «Это признание качества нашей продукции, потому что завод применяет в работе высокие технологии на современном швейцарском оборудовании. Это сказывается на качестве и производительности труда», – подчеркнула Карачан.

## Доля рынка товаров Artel в различных странах



Директор завода по обработке и закалке стекла Наталья Карачан

Директор стекольного производства отмечает, что на многих ответственных участках цеха сегодня заняты женщины, которые управляют производственными линиями, где задействовано сложное и дорогостоящее оборудование.

«Стекло – это очень тяжелый материал: 1 кв. м стекла толщиной 4 мм весит 10 кг.

И когда мы запускали свое производство в 2015 году, думали, что работать здесь под силу только мужчинам. Но когда стали принимать на работу женщин, то увидели, что они работают аккуратнее и четче. Да и брака стало меньше», – подчеркнула Наталья Карачан.

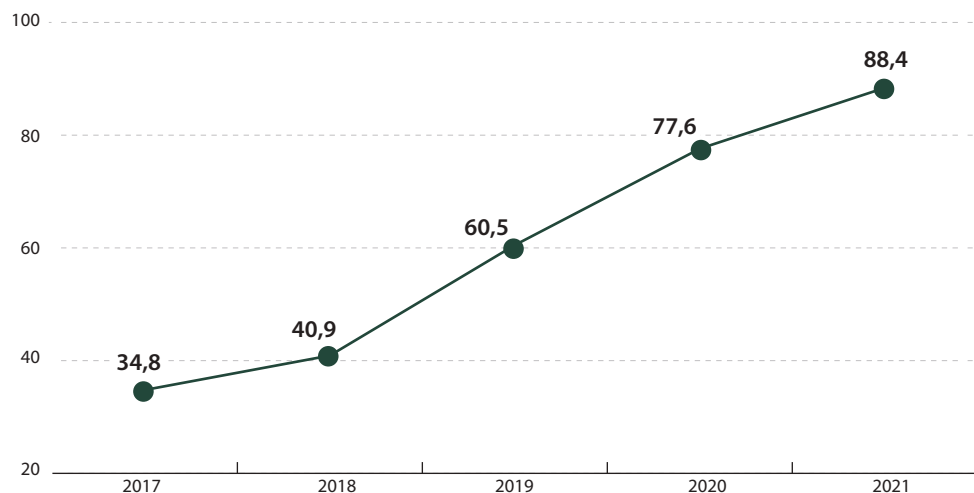
Самым женским среди предприятий Artel сегодня является завод холодильников в Ташкенте. Из 860 сотрудников более 400 – женщины, это 46% коллектива. Женщины управляют высокотехнологичными станками, производственными линиями, контролируют качество продукции и внедряют IT-технологии.

Как рассказала главный специалист по защите труда и технической безопасности предприятия **Махфуза Акобировна**, компания активно поддерживает сотрудниц в их деятельности. «Помимо выполнения требований трудового законодательства на предприятии для женщин действуют дополнительные меры поддержки. К примеру, для сотрудниц, имеющих детей до двух лет, рабочий день сокращен на час, женщинам с детьми до 14 лет и воспитывающим ребенка-инвалида, предоставляются дополнительные дни к отпуску. Все работницы могут два раза в год пройти бесплатное медицинское обследование за счет предприятия, также налажена ежеквартальная финансовая поддержка и организованы курсы повышения квалификации», – рассказала Махфуза Акобировна.

### Женщины – двигатель прогресса

По словам заместителя директора производства холодильников **Илэсжона Пулатова**, такой подход приносит свои результаты. Именно женщины сегодня являются главными инноваторами на заводе. «У нас есть конкурс среди со-

### Экспорт бытовой техники Artel, \$ млн



трудников на лучшие идеи по оптимизации, так вот из 16 лучших предложений авторами 13 инноваций были именно женщины. И сегодня мы уже пришли к тому, что организовали специальную «Доску женских идей», чтобы уже выбрать лучших из лучших», – рассказал Илёсжон Пулатов.

Изучением и внедрением инноваций на производстве Artel сегодня занимается специальный Cyberspace Development Center. Его специалисты разрабатывают программные решения по оптимизации производственных процессов и занимаются цифровизацией инга.

Недавно специалисты Cyberspace завершили работу над прототипом робототягача грузоподъемностью до 200 кг. Разработка прошла тестирование, на нее уже поступают первые заказы. «Этого робота, которого назвали Нео, мы протестировали на заводе холодильников, где он перевозил

детали по заданному маршруту. При этом в его работе полностью исключен человеческий фактор», – рассказала SAP-консультант **Лаура Ахмедзянова**.

В будущем Cyberspace Development Center намерен продолжить разработку инновационных решений для производства, которые планирует не только реализовывать внутри компании, но и продавать всем желающим.

Технологии, знания и кадровый ресурс – главные приоритеты для Artel в развитии бизнеса. Такой подход позволил компании из небольшого завода газовых плит превратиться в крупнейшую технологическую компанию Центральной Азии. А в ближайшей перспективе Artel намерена расширить географию присутствия в странах Ближнего и Среднего Востока, а также в Северной Африке.

*Автор текста – Павел Носачёв*



Узбекистан переживает период стремительных изменений. За последние четыре года правительство сделало смелый шаг и открыло страну миру, приветствуя иностранных инвесторов и туристов, поощряя сотрудничество, партнерство и торговлю. Мир наблюдает за прогрессом Узбекистана, который в 2019 году был признан страной года по версии журнала The Economist.

**Эльдор Ахадов,**  
заместитель председателя  
правления компании Artel по  
производству





# Основы трансформации

## Как социальный прогресс стал ключом к реформированию экономики

Такие изменения не происходят в одночасье, а в основе трансформации страны лежит глобальное реформирование экономики государства и социальной сферы. Для частных компаний, подобных нашей, это не только новые возможности, но и шанс внести свой вклад в происходящие изменения.

### Либеральный рынок

С 2017 года руководство страны, объявив программу реформирования, взяло курс на либерализацию рынка и экономическую интеграцию с внешним миром. Первым шагом на этом пути стала либерализация валютного рынка, создавшая условия для инвестиций и международной торговли.

Получив новые инструменты и возможности, руководство страны использует другие способы модернизации экономики. К примеру, ряд государственных структур впервые выпустили еврооблигации. Следующим естественным шагом стала большая кампания по приватизации государственных активов, в том числе банков. Это приведет к огромным прямым иностранным инвестициям, а также повысит операционную эффективность местных компаний.

Открывшийся рынок вызывает интерес со стороны международных организаций. В то время как одни зарубежные компании открывают представительства в стране, другие активно изучают возможности в республике. Это значит, что иностранный капитал видит потенциал нашей страны в долгосрочной перспективе.

### Порядок через интернационализацию

Влияние реформ не осталось незамеченным и для частного сектора. Очевидно, что в ближайшие годы частная индустрия Узбекистана будет расти пропорционально экономике и станет жизненно важным драйвером роста. Этому будет способствовать улучшение международных отношений, свободный поток валюты и стимулирование экспорта, которые позволят увеличить объемы товарооборота и укрепить позиции узбекских компаний за рубежом.

Налоговые реформы и принятие нового Налогового кодекса в 2019 году способствуют изменению к лучшему работы всего частного сектора. В прошлом система налогообложения препятствовала расширению частных компаний, ограничивая их активность на различных площадках, а также в совершении финансовых операций. Теперь компании могут увеличиваться и расширять свою деятельность без необходимости создавать новые организации. Для крупного бизнеса появилась возможность реструктурировать и консолидировать свои текущие активы под зонтичной компанией. И хотя этот процесс может быть длительным, он имеет огромное значение для повышения профессионализма, операционной деятельности и систем управления.

Artel – одна из первых компаний, которая прошла через этот процесс. Консолидация активов холдинга была завершена в этом году. Теперь наши предприятия входят в состав ООО «Artel Electronics». Это позволило впервые оценить масштаб нашей деятельности в целом и определить перспективы роста. Компания Deloitte провела аудит всей нашей отчетности за последние три года в соответствии с МСФО. В этом году мы также получили рейтинг Fitch, обеспечивающий международное признание и оценку нашей кредитоспособности, которая упростит взаимодействие с партнерами по всему миру.

Эти шаги сопровождалась пересмотром нашего корпоративного управления. Сегодня мы внедряем структуру, политику и процессы, которые соответствуют передовой международной практике и обеспечивают соответствие нашего бизнеса высочайшим стандартам прозрачности и подотчетности. Мы создали профессиональный наблюдательный совет с независимым директором для надзора за нашей деятельностью.

Artel лишь один из примеров того, как узбекский бизнес использует открывающиеся перед ним возможности. Уверен, и другие компании скоро последуют этому примеру. Стремление к интернационализации отечественного бизнеса приведет к тому, что местные компании столкнутся с более строгими требованиями к управлению и операционной деятельности. И это положительно скажется на всей бизнес-среде республики.

### Человеческий ресурс

Пока мировое бизнес-общество внимательно следит за результатами экономических и налоговых реформ Узбекистана, в основе трансформации республики лежит социальный прогресс. Никакие экономические или финансовые изменения не продвигают нашу страну вперед, если общество не будет развиваться такими же темпами.

Правительство понимает это и поставило ряд социальных вопросов в основу новой стратегии Узбекистана. В планы входит увеличение человеческого ресурса, прекращение «утечки мозгов», длившейся десятилетиями, и воспитание новых молодых отечественных талантов, которые помогут продвинуть нашу страну вперед. А до того как COVID-19 сделал это необходимостью, президент обозначил улучшение системы здравоохранения страны как главную цель.

Примечательно, что защита равенства и разнообразия уже давно является еще одним ключевым приоритетом развития нашего государства. В дополнение к равноправию, закрепленному в Конституции, в сентябре 2019 года был принят первый в стране закон о гендерном равенстве. Это демонстрирует твердую позицию против дискриминации по половому признаку и приверженность обеспечению равных прав для мужчин и женщин. Это подтверждено в правительственной стратегии по достижению гендерного равенства до 2030 года. Программный документ охватывает такие вопросы, как обеспечение равного и качественного образования для всех, высшее образование для девочек в сельских районах, предотвращение домашнего насилия и торговли людьми. В том, что этот вопрос поднимается на высоком уровне, есть шанс на значительный прогресс в развитии гендерного равенства и по ряду других направлений.

### Бизнес уходит в общество

Частный сектор играет важную роль в эволюции социальных установок. Крупные компании не только имеют вес в экономике, но и как участники общества несут ответственность за отстаивание человеческих ценностей, включая разнообразие. Обеспечение равных прав, уважение талантов и предоставление возможностей для развития – это минимум для того, чтобы все сотрудники чувствовали себя комфортно на своем рабочем месте, ведь это оказывает влияние на их жизнь за пределами офиса. В Artel работает более 2000 женщин, а это значит, что наша позиция по отношению к гендерным вопросам оказывает прямое влияние на огромное количество людей.

Продвижение гендерного равенства – это простая задача для любого бизнеса. Активное участие женщин в рабочих процессах расширяет кадровый резерв и помогает нам становиться сильнее и лучше. Разнообразие также добавляет креативности и универсальности нашей работе, делая нас способными оперативно реагировать на любые бизнес-задачи сегодня и в будущем. Мы можем и должны использовать нашу силу и влияние, чтобы отстаивать эти ценности в социальных проектах и благотворительности.

Artel действительно гордится тем, что фокусирует внимание на защите прав женщин. В компании разработана программа развития женщин, в рамках которой будет реализован ряд проектов по доступности образования. У нас действует женский комитет, который ищет, поддерживает и ускоряет продвижение перспективных молодых сотрудниц. Наши юристы запустили еженедельную юридическую клинику для повышения правовой грамотности женщин, которая пока что работает для сотрудников Artel, но в будущем ее услугами смогут воспользоваться сограждане. Нашу позицию по гендерному равенству и домашнему насилию мы намерены включить в ознакомительные материалы компании. Мы спонсируем мероприятия по расширению прав и возможностей женщин, а также акцентируем на этом внимание наших рекламного и маркетингового подразделений. Это только начало, и мы с нетерпением ждем возможности развивать эти проекты в будущем.

Трансформация страны происходит не в каком-то отдельном секторе, а требует совместной работы многих участников. Наблюдая за тем, как реформы влияют на экономику и общество, мы понимаем: этот процесс многогранен. Мы гордимся тем, что принимаем участие в этом изменении, и знаем, что каждый может извлечь выгоду из возможностей, которые сегодня предоставляет развивающийся Узбекистан.

# Гендерный баланс для устойчивого общества

*Как Европейский союз помогает женщинам Узбекистана занять свое место в экономике страны*

Гендерное равенство является одним из ключевых вопросов в политике Евросоюза. И эти ценности ЕС активно продвигает во многих странах, с которыми имеет дипломатические отношения. Узбекистан не стал исключением, а формат поддержки женщин со стороны ЕС в последние пять лет в республике претерпел существенные изменения. В марте этого года делегацию Европейского союза в Узбекистане возглавила **Шарлотта Адриан**. В эксклюзивном интервью «Курсиву» и первом интервью в качестве посла ЕС в Узбекистане госпожа Адриан рассказала о том, как Евросоюз сегодня поддерживает политику гендерного равенства в республике и что может способствовать повышению роли женщины в узбекском обществе.

**Павел Носачёв**



– Госпожа Адриан, Евросоюз активно содействует развитию гендерного равенства в Узбекистане. С чем связано такое внимание?

– Гендерное равенство – это общая для стран ЕС ценность, точно такая же, как и права человека. К счастью, Узбекистан полностью разделяет нашу позицию, а это отличная возможность вместе работать над продвижением идей гендерного равенства в республике.

Присутствие женщин во всех сферах жизни общества, в частности в экономике, способствует развитию и повышению его устойчивости. Женщины в Узбекистане – это серьезный потенциал. Согласно исследованию Международной организации труда (МОТ), если увеличить присутствие женщин на рынке труда Узбекистана на 25%, ВВП страны может вырасти на 5%. Конечно, это не единственная причина для того, чтобы заниматься этим вопросом, но отличный повод для продвижения идей гендерного равенства в стране.

– Какие программы поддержки женщин Европейский союз реализует в Узбекистане?

– До 2016 года Евросоюз в Узбекистане был сосредоточен на проектах поддержки семьи и здоровья. Но с 2017 года это уже были инициативы, связанные с расширением прав и возможностей женщин. Мы активно поддерживаем местные организации, которые работают в этом направлении, и в результате мы имеем возможность мониторинга гендерной ситуации в стране. В мае я посетила один из шелтеров для жертв гендерного насилия от ННО «Рахмдиллик». Это прекрасно – видеть такую поддержку женщин со стороны гражданского общества. И мы также оказываем содействие подобным проектам.

Однако мы не хотим ограничивать наше взаимодействие лишь проектными инициативами. ЕС постоянно расширяет инструменты сотрудничества.

В апреле 2021 года Узбекистан стал бенефициаром Всеобщей системы преференций плюс (GSP+). Новый статус позволит узбекским производителям экспортировать 6200 наименований продукции в ЕС без таможенных пошлин. По факту это еще один инструмент взаимодействия Евросоюза и Узбекистана, в том числе и по гендерным вопросам. Ведь для реализации GSP+ необходимо выполнение республикой 27 конвенций, среди которых конвенция о борьбе с дискриминацией женщин. И это дает нам возможность работать вместе с узбекскими властями, местным гражданским обществом и частным сектором по совместному мониторингу и продвижению борьбы с гендерными ограничениями.

Как раз сейчас мы начали обсуждать с властями республики бюджетную поддержку со стороны ЕС. Мы намерены сфокусировать свое внимание на реформировании нескольких секторов. К примеру, сельское хозяйство, где у нас наработан хороший опыт. Очень важно поддерживать гендерно-ответственное бюджетирование, чтобы мужчины и женщины имели равный доступ к финансам. Равноценное бюджетное расходование, кстати, отражено в правительственной стратегии развития гендерного равенства.

#### **– Насколько изменилась гендерная политика в республике?**

– Я здесь только с марта, но знаю, что за последние несколько лет законодательство было усовершенствовано благодаря принятию 25 новых законов. Я изучала стратегию развития страны, и она очень интересная, поскольку затрагивает все сферы общественной жизни, гарантируя женщинам право на образование, участие в развитии общества и принятии решений. Узбекистанки могут реализовываться в науке, бизнесе, а не только в шитье или преподавании, как это повелось традиционно.

Это очень важно, поскольку способствует развитию общества. Женщины обладают огромным потенциалом, они могут сдвинуть горы, им просто нужно дать возможность.

Стратегия – это хорошо. Но важнее ее реализация, и эта работа еще предстоит. Необходимо обеспечить мониторинг исполнения этих законов.

Ведь проблем на самом деле много. Недавно в одном из вузов Узбекистана произошла ужасная ситуация, связанная с харрасментом преподавателя по отношению к студентке, из-за чего девушка выбросилась из окна, к счастью, она осталась жива. Удивительно, но в этом университете большую часть коллектива составляют женщины, а решения почему-то принимаются только мужчинами. Но важно, что эта история была предана огласке. Раньше подобные ситуации замалчивались. А сейчас были приняты оперативные меры правоохранительными органами, была открыта горячая линия, а вузы получили четкие инструкции по поводу харрасмента. Это значит, что прогресс есть, а правовая база работает.

Изменения происходят и на высшем уровне. В 2018 году в парламенте Узбекистана насчитывалось 16% женщин, а сейчас их уже 32%. Но женщин на уровне принятия решений – в правительстве, частном секторе, государственных

организациях – по-прежнему недостаточно. Для реализации этого необходима политическая воля. Там, где есть воля, найдется и путь.

#### **– Готов ли ЕС оказывать содействие в реализации этих задач?**

– Новая многолетняя индикативная программа ЕС на 2021–2027 годы предусматривает, что 85% наших проектов по всему миру будут гендерно-ответственными. Это руководящие принципы, согласно которым мы должны проводить анализ влияния инициатив на женщин и улучшение гендерной ситуации. И это касается любого проекта – будь то доступ к финансам, экология, зеленые технологии, сельское хозяйство или сфера управления. Все они должны быть тщательно изучены, чтобы обеспечить их гендерно-ответственный характер.

Я считаю, это отличный инструмент, который в будущем поможет нам содействовать в реализации стратегии реформ правительства, а также помогать гражданскому обществу, работать со СМИ и гарантировать положительные изменения как для женщин, так и для мужчин.

#### **– В чем, по-вашему, причина многочисленных случаев домашнего насилия в республике? Как этому можно противостоять? Есть ли методики и международный опыт ЕС, применимый в Узбекистане?**

– Домашнее насилие, насилие по гендерному признаку – это глобальное явление. Во время пандемии, к сожалению, мы увидели, что уровень домашнего насилия вырос. Именно поэтому председатель Еврокомиссии **Урсула фон дер Ляйен** в своем сентябрьском обращении к странам ЕС отметила, что необходимо усилить работу по предотвращению насилия по гендерному признаку.

Это огромная проблема для женщин, оказавшихся на карантине, для которых экономическая ситуация из просто плохой превратилась в ужасную. Именно женщины больше всего пострадали от коронакризиса. Они первыми попали под сокращение, они страдали от домашнего насилия, они работали в тех секторах, которые пандемия затронула в первую очередь. При этом у них не было возможности обратиться за помощью в специальные центры или получить юридическую консультацию, поскольку все общество было на карантине.

Я считаю, что патриархальный взгляд на общество – это то, что делает домашнее насилие «приемлемым». Но это происходит не только в Узбекистане. Думаю, что мы должны говорить об этом, мы должны знать о таких примерах, чтобы общество осознало, что это недопустимо. Должна существовать поддержка для жертв домашнего насилия. А наша главная задача – повысить устойчивость семей, чтобы экономические причины, способствующие домашнему насилию, не возникали. И во время пандемии мы это делали.

В Европе домашнее насилие – это тоже большая проблема. Но главное отличие ЕС в том, что существует всеобщая осведомленность о данной проблеме. И я знаю, что Узбекистан стремится к этому, что очень важно. Нельзя допускать насилие в отношении женщин, девочек по какой бы то ни было причине. Необходимо выработать убеждение, что это просто неприемлемо.

Во время пандемии мы поняли, что некоторые меры, которые предпринимались в Европе, либо не работают, либо оказались недоступны из-за локдауна. У нас есть Европейский институт гендерного равенства. Он проводит исследования, делает обзоры, изучает опыт разных стран. Недавно был презентован индекс гендерного равенства 2021 года. И хотя индекс немного подрос, ситуация по-прежнему хрупкая, в первую очередь вследствие пандемии, из-за которой по некоторым гендерным вопросам мы откатились назад.

Так вот институт представил три рекомендации, как этому противостоять. Во-первых, в процессе восстановления экономики необходимо обеспечить участие женщин, поскольку они обладают большим потенциалом и должны быть частью сил, принимающих решения. Им просто есть что сказать. Во-вторых, необходимо повысить статус работниц здравоохранения. Именно медсестры и социальные работники сегодня находятся на передовой борьбы с коронавирусом. Нам просто нужно относиться к этим людям с большим уважением, чтобы сделать общество более устойчивым. И, в-третьих, необходима система профилактики насилия по гендерному признаку, в том числе путем санкций.

Я думаю, Узбекистану было бы полезно иметь подобный институт, который независим и является источником исследований, а также дает свои рекомендации в решении возникающих проблем.

#### **– Одним из проектов ЕС в Узбекистане была помощь афганским девушкам в обучении. Какова в связи с нынешней ситуацией в соседней стране судьба данной инициативы?**

– Проект для афганских студентов стартовал два года назад. Вначале это была программа профессионального образования и обучения для 10 молодых девушек из Афганистана. Они изучали агрономию в Термезе. Сегодня четыре из них учатся в Ташкентском государственном аграрном университете. Остальные вернулись в Афганистан, но из-за возникшего кризиса не могут выехать в Ташкент. Мы пытаемся им помочь, но это очень сложно. Я бы хотела поблагодарить за поддержку ректора Ташкентского государственного аграрного университета, главу представительства ПРООН **Матильду Димовску** и Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан. Мы надеемся, что еще появится возможность пригласить и разместить в Узбекистане 30 афганских девушек, но, конечно же, все это будет зависеть от ситуации в Афганистане.

#### **– Каковы, на ваш взгляд, перспективы развития ситуации с гендерным равенством в Узбекистане?**

– Я не могу предсказать, каким будет положение женщин в будущем, но я вижу большую амбициозность, я вижу движение, вижу совершенствование законодательства, вижу стратегии, которые должны быть реализованы. Но важно понимать, что в будущем все это должно разрабатываться и реализовываться при участии женщин. Они должны стать частью этого процесса.

# Чемпионы полей

*Как американо-узбекский агрокластер Silverleaf за три года стал примером для всего АПК республики*



В Пахтакорском районе Джизакской области Узбекистана на полях агрокластера Silverleafе внедряются новые технологии обработки земель, выращивания хлопка и последующей его переработки. Именно здесь работает **Дильчехра Эргашева** – первая в современной истории Узбекистана девушка, которая управляет многотонным хлопкоуборочным комбайном.

**Сергей Кан**

## Есть девушки в узбекских селеньях

Дильчехра родилась и выросла в кишлаке Мингчинор, где три года назад было образовано совместное американо-узбекское предприятие Silverleaf. До того как компания объявила о наборе сотрудников, девушка совмещала работу лаборанта в школе и учителя английского языка в детском саду. Узнав о вакансии водителя хлопкоуборочного комбайна в кластере, Дильчехра решила попробовать себя в новой профессии.

«Я с детства влюблена в технику. Мне нравятся автомобили, нравится водить их. А когда увидела, что рядом с нашим кишлаком буквально на глазах в чистом поле выросло такое предприятие с огромным парком современной сельхозтехники, конечно же, мне стало интересно. Я пришла сюда и сказала, что хочу работать на комбайне», – вспоминает Дильчехра Эргашева.

Женщины-комбайнеры для Узбекистана явление не новое. Люди старшего поколения наверняка вспомнят о **Турсуной Ахуновой** – дважды Герое Соцтруда и первой узбекской женщине, получившей специальность механика-водителя хлопкоуборочной машины.

Конечно, техника со времен Турсуной Ахуновой сильно изменилась. Современные высокотехнологичные комбайны стали комфортнее и намного проще в управлении. Но это

такой огромной машины. Я точно знаю, что для таких девушек, как я, для моих сверстниц в Узбекистане каждый день создается много новых возможностей, главное – верить в себя и учиться всему новому», – подчеркнула Дильчехра Эргашева.

## Внимание к людям

По завершении хлопкоуборочного сезона Дильчехра работает диспетчером в компании. Девушка также помогает кластеру в разработке и контроле внедрения новых регламентов по правам человека на предприятии совместно с курирующим консалтинговым агентством из Вашингтона.

Как рассказал «Курсиву» директор по агрономии Silverleaf **Мартин Уокер**, соблюдение прав и социальная ответственность является приоритетным направлением для компании.

Одной из первых социальных инициатив агрокластера стала поддержка женского футбольного клуба «Согдиана-W». Два года назад Silverleaf стал генеральным спонсором команды из Джизака. В этом году «Согдиана-W» за несколько туров до окончания чемпионата впервые в своей истории выиграла женскую Премьер-лигу Узбекистана.

Агрокластер также неоднократно выступал спонсором благотворительной организации

работки. Агрокластер призван стать примером для всей сельскохозяйственной отрасли РУз.

Агрокластер создан в Узбекистане не случайно. Семья владельца компании Silverleaf International **Дэна Паттерсона** и агродиректора **Мартина Уокера** имеет давние связи с хлопковой индустрией Узбекистана. В 30-х годах прошлого века семья участвовала в становлении хлопковой отрасли республики, а в 70-х и 90-х отец Мартина не раз приезжал в РУз для реализации совместных проектов. Поэтому предложение президента о создании в Узбекистане образцово-показательного предприятия было принято незамедлительно.

## Инновации в жизнь

Получив в управление земли на 2 тыс. га, Silverleaf приступили к работе с непривычным для местных хлопкоробов инновационным подходом и активным применением цифровых технологий. Прежде всего была сделана ставка на исключение ручного сбора урожая. Для этого изменена карта полей – посев осуществляется на участках площадью 20 га для удобства и эффективности работы хлопкоуборочных комбайнов.

Перед первым посевом поля выровняли и придали им уклон для качественного полива хлопчатника. Сама система орошения сильно отличается от привычных методов. Вдоль участков протягивают пластиковую трубу, из которой вода через специальные отверстия течет по грядкам пульсами. Такая технология позволяет понизить уровень солей в почве, улучшить урожайность и качество хлопчатника. В земле на глубине до 60 см установлены специальные датчики, которые фиксируют уровень полива и солей в почве. Вся информация поступает на интерактивную карту диспетчера, который контролирует ирригационный процесс.

По словам Мартина Уокера, применение современных технологий позволяет сэкономить и без того дефицитную воду до 40%.

Урожайность также контролируется с помощью цифровых решений. Благодаря GPS-навигации создается карта поля, где красным цветом фиксируются проблемные участки с наименьшими всходами. Именно эти места, а не все поле, дополнительно обрабатываются удобрениями, что позволяет в следующем посеве правильно распределить ресурсы на необходимые участки полей.

Практически весь процесс посева и уборки урожая механизированный. В кластере насчитывается около 150 единиц сельхозтехники. Сбор осуществляется комбайнами John Deere. Хлопок пакуется не в кипы, а в рулоны, отмеченные специальным штрихкодом, по которому можно узнать всю информацию, включая дату, время, локацию и модель комбайна, которая совершила сбор. По словам Мартина Уокера, при помощи таких технологий компания стремится создать экосистему в текстильной индустрии, которая в будущем поможет полностью отследить путь готового продукта – от хлопкового поля до швейной фабрики.

Инновационный подход Silverleaf привлекает внимание узбекских фермеров, которые не только приезжают перенять опыт ведения хозяйства, но и активно вступают в кластер. Сегодня в нем насчитывается уже до 240 фермерских хозяйств, специализирующихся на производстве хлопка и других сельхозкультур.



не значит, что сесть за штурвал дорогостоящей машины может любой желающий, для этого нужны особые знания. После обучения 24-летней Дильчехре Эргашевой доверили флагманский комбайн в семействе John Deere CP690 мощностью 590 лошадиных сил.

Девушка не считает свою работу чем-то сверхъестественным, а водить комбайн ей очень нравится, и в будущем она намерена освоить управление другой сельхозтехникой. При этом она продолжает совмещать работу в агрокластере с обучением в педуниверситете на факультете иностранных языков.

«Я люблю свой край и свое маленькое село, поэтому я бы хотела быть полезной здесь, развивать свои знания в освоении сельхозтехники. Три года назад я даже не представляла, что буду водить комбайн, а сегодня я за штурвалом

Ezgu Amal, занимающейся поддержкой детей, больных раком. По приглашению Silverleaf в РУз приезжали специалисты американской исследовательской клиники St. Jude, которые делились с узбекскими коллегами опытом борьбы с детскими онкологическими заболеваниями.

Компания принимает активное участие и в жизни поселения, где базируется агрокластер, решая различные инфраструктурные проблемы, в том числе с водоснабжением.

## Семейное дело

Новые подходы в решении социальных вопросов являются частью бизнес-стратегии Silverleaf, которая представляет собой модельную площадку для изучения и внедрения инновационных технологий обработки земли, выращивания хлопка и последующей его пере-

# Бизнес для каждой

Как мировой лидер на рынке

электронных платежей

Visa поддерживает женское

предпринимательство

В 2021 году компания Visa, мировой лидер на рынке электронных платежей, начала реализацию глобальной инициативы She's Next. Empowered by Visa в Центральной Азии и Азербайджане. Главная цель проекта – поддержка женщин в бизнесе и тех, кто только планирует начать свое дело. Программа вызвала интерес среди представительниц всех республик Центральной Азии. В первой региональной волне инициативы приняли участие свыше 2,5 тыс. женщин. Сейчас идет подготовка к новому проекту в рамках данной программы. Амбассадорами проекта выступили женщины, получившие признание не только в своих странах, но и за рубежом. О том, что такое инициатива She's Next. Empowered by Visa, для чего она и кто в ней может принять участие, рассказывает Кристина Дорош, вице-президент, региональный менеджер Visa в странах Центральной Азии и Азербайджане.

**Павел Носачёв**



– Кристина, почему Visa выступила с инициативой She's Next? Для чего и для кого эта программа?

– Роль женщин в бизнесе и в общем экономическом цикле очень важна. Глобальные исследования показывают: если женщины будут участвовать в развитии мировой экономики на равных с мужчинами на постоянной основе, до 2025 года ежегодный глобальный уровень ВВП возрастет на 26% с прибылью в 28 триллионов долларов. Понимая, насколько сложно совмещать работу с заботой о семье, а тем более управлять собственным бизнесом, строить его с нуля, компания Visa решила помогать предпринимательницам в рамках инициативы She's Next. Empowered by Visa. Данная программа начала реализовываться в США, и сегодня я очень горда тем, что помимо Украины, Грузии, Сербии и Беларуси локальная версия инициативы начала действовать в Центральной Азии и Азербайджане.

– Как эта инициатива реализуется в регионе?

– Проект состоит из нескольких блоков. Начинается все с исследования рынка, где запускается She's Next. Это позволяет глубже понять мотивацию женщин, начинающих свое дело, изучить, какие пробелы они видят в знаниях и опыте, что необходимо для движения вперед.

Поняв драйверы и барьеры развития малого бизнеса, которым руководят женщины или в котором работают женщины, мы запускаем образовательный этап. В нашем регионе в этом году мы провели образовательную программу, состоявшую из пяти вебинаров, где ведущие бизнес-эксперты делились теми знаниями и навыками, в которых предпринимательницы, по результатам исследования, нуждались больше всего. Это вопросы о том, как начать свой бизнес, как анализировать ниши рынка, куда эффективнее направить свои усилия, как

заполнить бизнес-план для того, чтобы получить кредит в банке, какие существуют виды финансирования. Говорили и о вечных темах – семье, воспитании детей и том, как совмещать это с профессиональной деятельностью. Также освещались вопросы эффективного управления командами, кризис-менеджмента.

До пандемии такие мероприятия у нас проходили в офлайн-режиме. С ее наступлением мы думали, что карантин способен наложить ограничения на реализацию проекта, однако мы решили вывести инициативу в диджитал, и данное решение, наоборот, позволило охватить еще большую аудиторию. К программе присоединились жительницы отдаленных регионов, кто не имел бы возможности выбраться на лекции в физической среде, а также женщины, которые находятся в декрете. Регистрацию для участия в образовательной программе прошли более 2,5 тысячи женщин со всех стран нашего региона, а количество просмотров лекций превысило 3 тысячи.

И, наконец, на третьем этапе мы запустили видеопроjekt «Диалоги сильных», где ведущие представительницы бизнеса рассказывали о своем деле, о том, как не сдаваться и идти вперед, а также находить внутренний баланс в непростой жизни женщины-предпринимателя или руководителя. Мы надеемся, что с помощью таких ярких представительниц женского лидерства и их жизненных примеров предпринимательницы или женщины, которые только начинают свое дело и столкнулись с трудностями, вдохновятся этими историями и поймут: да, это сложно, но нет ничего невозможного, если заниматься любимым делом, вдохновляться поставленными целями и идти вперед.

– С какими проблемами чаще всего сталкиваются женщины при открытии собственного дела?

– По данным Азиатского банка развития, доля женского предпринимательства составляет 42% от общего числа микро-, малых и средних предприятий в Узбекистане, в Казахстане доля вклада женского предпринимательства в ВВП страны, согласно данным фонда «Даму», составляет 39%. Но примерно соизмеримое количество женщин в этих странах также хотят развивать собственное дело, однако здесь они сталкиваются с определенными трудностями. По итогам исследования, проведенного по заказу Visa в Казахстане, 61% респонденток ответили, что одним из главных барьеров в становлении их бизнеса стала проблема финансирования и сложность в получении кредитования, 58% опрошенных женщин также назвали трудности с подбором команды.

В рамках исследования мы опрашивали наших респонденток не только о проблемах, но и о том, что вдохновляет их заниматься предпринимательством. Так вот главными драйверами для развития бизнеса женщины назвали возможность финансовой поддержки семьи, большой заработок и занятие собственным любимым делом. В связи с этим мы видим огромный потенциал женского предпринимательства в регионе. Именно для тех, кто еще не сделал первый шаг по этому пути, но очень хочет, а также для тех предпринимательниц, кто хочет развивать свой бизнес и выводить его в онлайн, мы и начинали наш проект в поддержку женщин в бизнесе в Центральной Азии и Азербайджане.

#### – В каких сферах женщины чаще всего открывают свой бизнес?

– Если мы посмотрим на результаты нашего исследования, то увидим очень широкий разброс направлений – от таких сложных тем для малого бизнеса в целом, как медицина, до популярных для ведения бизнеса сфер, как торговля непродовольственными товарами, которой занимаются около 28% женщин-предпринимателей. Также широко представлены салоны красоты, небольшие магазины у дома, образовательные проекты, бухгалтерские компании. Мы поняли, что женщин в Центральной Азии ничто не ограничивает в выборе направлений бизнеса. Главное – верить в себя.

#### – Кто может стать участником программы She's Next?

– Участие в данном проекте бесплатно и открыто для всех желающих – это могут быть как уже действующие предпринимательницы, так и те, кто только задумывается о собственном бизнесе. В этом году мы провели первую волну инициативы и сейчас занимаемся подготовкой второго этапа. Для нас очень важно, чтобы как можно больше женщин приняли участие в этой программе, и тогда малый бизнес с участием женщин в Центральной Азии может стать еще успешнее.

#### – Поддерживает ли Visa мужчин-предпринимателей?

– Содействие развитию женского лидерства и предпринимательства является частью глобальной поддержки малого бизнеса компанией Visa. Просто женщинам по объективным причинам приходится гораздо сложнее в развитии собственного дела, чем мужчинам. Поэтому мы выделили данный компонент в отдельную программу. Но абсолютно точно предприниматели из сектора МСБ вне зависимости от пола нуждаются в поддержке таких крупных игроков, как Visa. И мы с удовольствием помогаем им, привлекаем к участию в наших глобальных программах вне зависимости от гендерной принадлежности.

К примеру, во время локдауна нами была запущена инициатива #ПоддержиСвоих, в рамках которой Visa помогала небольшим магазинам у дома и другим микро-, малым и средним предприятиям сохранить свои продажи. С введением жестких карантинных мер владельцы таких точек оказались на грани выживания. В своих ежедневных покупках люди, находясь дома, отдавали предпочтение онлайн-заказам в супермаркетах, у которых действовали службы доставки. Магазины у дома таким сервисом похвастать не могли. Поэтому вместе с банками и множеством стейкхолдеров мы постарались сделать все для того, чтобы этим малым предприятиям нашлось место в интернет-торговле и они имели прибыль в такое непростое время. Отдельную работу мы вели и с картодержателями, рассказывая им о том, что какие-то товары они могут приобрести в этих магазинах, поддерживая локальных предпринимателей, и предоставляли им кешбэк или бонус на карту.

У Visa сегодня огромные технологические возможности. Мы присутствуем более чем на 200 рынках. Благодаря нашим технологиям все больше малых компаний, которые раньше и не думали о продажах в e-commerce, выходят в эту среду и начинают работать онлайн. Visa насчитывает более 3,5 млрд карт, или, как мы их называем, учетных записей. Компания обрабатывает 65 тыс. операций в секунду. И для меня важно, что Visa, как глобальный лидер платежного рынка, поддерживает тех людей, которые живут и работают рядом с нами.

#### – Visa поддерживает женское лидерство в разных странах, а как внутри компании развивается гендерное равенство?

– Нельзя что-то делать убедительно и с результатом, если самим не придерживаться подобных принципов. С точки зрения женского лидерства, я думаю, мы можем служить примером для многих компаний. Например, в нашем кластере, в который входят 17 стран, а именно Украина, Грузия, страны СНГ и Юго-Восточной Европы, из четырех субрегионов три управляются женщинами. Соотношение женщин и мужчин в нашем региональном офисе в процентном соотношении составляет 55/45. И очень важно, что растет число руководителей в нашем женском сообществе. Мы научились работать без «стеклянных потолков», когда женщина достигала среднего уровня в компании и по разным причинам не могла двигаться дальше.

Для Visa принципы разнообразия и инклюзивности всегда были и будут в центре внимания. Это в ДНК компании. Конечно, когда мы говорим о разнообразии, речь идет не только о гендерном равенстве. Мы также имеем в виду разнообразие опыта, который каждый из нас

приносит в компанию, разнообразие знаний из тех индустрий, из которых мы приходим. Я уже не говорю о национальном разнообразии, которое так ярко проявляется в компании и за что я очень люблю свою работу.

#### – Сказывается ли гендерное разнообразие на работе компании и бизнеса в целом?

– Глобальные исследования показали: чем разнообразнее по гендерному признаку команда, тем более взвешенные решения с точки зрения бизнеса она принимает, а прибыль в среднем на 30% выше среднестатистических компаний. Поэтому успех именно за смешанными командами не только по гендерному признаку, но и по образованию, опыту, стилю мышления и т. д.

Бытуют разные мнения об эффективности работы мужчин и женщин, и легче всего объяснить их разницу гендерным фактором. Есть сложившийся стереотип о том, что мужчины более стрессоустойчивые, а женщины более эмоциональные. На мой взгляд, это не совсем так. Я встречала в работе очень стрессоустойчивых женщин и довольно эмоциональных мужчин. Да, мы разные, у нас разные биологические задачи, и мы дополняем друг друга, как в семье, где сочетание мужских и женских качеств дает успешный результат. Точно так же и в профессиональной среде. Именно сочетание разных свойств личностей дает наивысший результат.


#### – Вы сегодня возглавляете крупные рынки в компании Visa. Как вам удалось добиться такого карьерного роста?

– Мне кажется, никакого секрета в этом нет. Основные факторы, которые влияют на успешность или продвижение, – это в первую очередь знания и профессионализм, а также умение не сдаваться и быть готовым преодолевать возникающие на пути преграды. У меня выработалось правило «бойся и делай». То есть, даже если иногда страшно двигаться дальше, лучше не пытаться избавиться от страха, обычно это трудно или невозможно. Поэтому надо просто делать. Я думаю, что именно это сделало меня мной. И это является частью моего второго правила – правила маленьких шагов. Когда ты ставишь цель, она кажется недостижимой, но если продолжаешь делать небольшие шаги к ее достижению, она обязательно осуществится.

#### – Какими в будущем вы видите женщин Центральной Азии?

– Женщины в Центральной Азии, мне кажется, всегда были и будут оставаться основой семьи. Это сильные и красивые представительницы самых разных профессий, и все больше из них смогут выбрать путь предпринимательства, лидерства и управления собственным бизнесом. Уверенность в себе, вдохновение, а также практические знания и навыки – развитие и поддержка этих качеств являются приоритетом программы She's Next и компании Visa.





# В Уртакишлаке ВНОВЬ зацветут сады

Фото: Шахрух Хайдаров

*Жительницы маленького поселения Джизакской области добились решения многолетней проблемы с водоснабжением*

Школьница **Хуснора Элмуродова** вместе с жительницами маленького кишлака в Зааминском районе Джизакской области Узбекистана добилась решения проблемы с водоснабжением в своем поселке. Питьевой воды в кишлаке не было более 40 лет, но благодаря активной позиции женской половины поселения и поддержке социально ответственного бизнеса многолетний вопрос был разрешен летом 2021 года.

**Иван Матвеев**

## **В поисках воды**

В поселении Уртакишлак, которое относится к Чорвадорскому сельскому совету Зааминского района, насчитывается 85 хозяйств, в которых проживают 1,5 тыс. человек. Население, а это в основном женщины, живет за счет выращивания скота и птицы. Мужчины работают в райцентре, на заработках в городах или за рубежом.

Дом и быт полностью на плечах местных женщин, единственными помощниками в непростом труде остались дети. Младшие помогают матерям в домашних делах, а старшие выполняют работу посложнее.

По словам девятиклассницы Хусноры Элмуродовой, самой неприятной обязанностью, которую приходилось выполнять до этого лета, было ходить за водой в соседний кишлак, а это несколько километров туда и обратно.

Своей воды в Уртакишлаке не было уже несколько десятилетий. Из-за этого пересохли почти все деревья в селе, а сама вода нередко становилась предметом разногласий между кишлаками.

«Жить без воды очень тяжело. Ведь вода – это основа жизни. Очень больно было смотреть на то, как женщины и дети шли с ведрами или ехали на ослах, чтобы набрать воды. И так изо дня в день. Сады к лету высыхали, и весь труд был насмарку», – рассказала местная жительница **Ширин Маматкулова**.

Женщины Уртакишлака стучались в разные инстанции, будь то хокимият района или махаллинский комитет. Активную помощь в этом им оказывала и школьница Хуснора Элмуродова. Девочка мечтает стать журналистом, поэтому активно описывала проблему в социальных сетях, помогала писать коллективные обращения. Но решение вопроса упиралось в финансирование, стоимость работ оценивалась в 300 млн сумов (порядка \$30 тыс.). И тогда жительницы поселения решили обратиться к бизнесу.

## **Социальная ответственность**

Одним из крупнейших работодателей и налогоплательщиков Зааминского района и всего региона сегодня является завод по производству электрических кабелей Artel Electronics. Пред-



приятие, где заняты около 250 человек из разных уголков района, активно участвует в жизни местных поселений. Узнав о том, что завод отремонтировал кровлю и заменил систему отопления в школе №3 соседнего села, жительницы Уртакишлака, собрав 29 подписей односельчан, обратились к предприятию за помощью.

«Данный вопрос мы обсудили с руководством компании, которое откликнулось на это обращение. Было принято решение пробурить в Уртакишлаке артезианскую скважину глубиной 200 метров. И этим летом проблему, которая мучила людей больше 40 лет, нам удалось решить за 20 дней», – говорит директор завода Artel Electronics в Заамине **Икром Турсунов**.

## Второе рождение

День 18 июня 2021 года можно по праву считать датой второго рождения Уртакишлака. «Вода для нас – это символ жизни. Наши сады вновь зацветут, а женщины и дети больше не будут ходить по улицам с ведрами, чтобы добыть воду. Мы по-настоящему счастливы, потому что чистота, благополучие домов и радость жизни зависит от воды», – поделилась эмоциями председатель сельского схода жителей Чорвадор **Малика Талипова**.

Как рассказал Икром Турсунов, после запуска артезианского колодца в Уртакишлаке заводу поступило большое количество обращений граждан с просьбой помочь в решении самых разных проблем их территорий. Сама компания намерена пробурить еще один артезианский колодец на другом участке Уртакишлака, о чем попросили местные жительницы.

«Мы надеемся, что многие узбекские предприниматели последуют такому примеру. Сегодня в республике создаются благоприятные условия для бизнеса, который получает льготы и имеет возможность наращивать прибыль. Мы решили направлять высвобождающиеся средства на благотворительность и различные социальные проекты. К примеру, четвертый год подряд мы поддерживаем 20 малообеспеченных семей и семьи, потерявшие кормильца. Обеспечиваем их продуктами питания и материальной помощью. Еще пяти семьям мы помогаем с подготовкой к зиме. Также мы выбрали пять будущих семей, которым мы решили помочь в проведении свадебных торжеств», – отметил Икром Турсунов.

В октябре менеджеры компании Artel приехали в Уртакишлак для того, чтобы встретиться с юной героиней этой истории Хуснорой Элмуродовой. Школьницу пригласили в главный офис компании в Ташкенте, в преддверии нового года для нее будет организована встреча с руководством холдинга, а также тренинг по журналистике и возможность публикации в одном из ведущих изданий Узбекистана.

«Для меня это приятная неожиданность и большая радость, потому что я планирую в будущем посвятить себя именно журналистике. Мне очень радостно, что нам всем вместе удалось добиться решения проблемы с водой. Наше общее достижение и приглашение в столицу придает мне дополнительные стимулы учиться, расти и развиваться. Я думаю, я оправдаю такое доверие», – сказала Хуснора Элмуродова.



# Плоды просвещения

*Как социальные проекты и PR-стратегия Artel помогают узбекскому обществу менять стереотипы о женщинах*

Тема гендерного равенства в информационной повестке Узбекистана появилась сравнительно недавно. Страна меняется во всех сферах, а вместе с ней изменилось и отношение к участию женщин в данных процессах. Важную роль в формировании нового образа и видения женщины в современных реалиях играют массмедиа и PR.

**Камола Собирова,**  
руководитель пресс-службы,  
советник председателя  
правления компании  
Artel по информационной  
политике



## Главный критерий – профессионализм

Долгие годы вопросы, связанные с гендерным равенством в республике, хоть и озвучивались с разных трибун, но больше носили декларативный характер. Женщины продолжали оставаться на обочине экономики и повседневной жизни.

Сегодня ситуация кардинально изменилась. Узбекистан из некогда закрытой и недоступной страны превращается в полноценного игрока глобальных международных и региональных процессов. Вместе с экономическими достижениями на первый план выходят и вопросы, связанные с правами человека, и особое место в данном перечне занимают права женщин. Гендерное равенство – это уже не какая-то разнорядка, спущенная сверху, а вполне сложившаяся реальность в госуправлении, бизнесе, социальной сфере.

Важнейшим фактором в формировании правильного восприятия обществом принципов равноправия выступает государственная политика, изменившаяся существенным образом. Но без участия бизнеса, который является двигателем многих качественных перемен в республике, реализация этих идей невозможна.

До того как мне доверили возглавить пресс-службу в компании Artel, я курировала информационное направление в Комитете женщин Узбекистана. И я была приятно удивлена тому, что определяющим фактором в моем назначении стал опыт работы в крупнейшей женской организации республики. Руководство компании поставило передо мной конкретную задачу – организовать информационную поддержку программ гендерного равноправия и участия Artel в различных социальных инициативах.

В самой компании, где сегодня трудится порядка 9 тыс. человек, 30% составляют женщины. Во всех структурных и производственных подразделениях Artel реализуются программы поддержки женщин в служебном плане и их карьерном росте внутри группы компаний. Также реализуется политика комплаенса, где нет противопоставления мужчин и женщин, а главный критерий оценки сотрудников – профессионализм.

## Уйти от стереотипов

Такая политика бизнеса является лучшим способом продвижения идей равноправия в узбекском обществе. К сожалению, до сих пор существуют стереотипы о том, что место женщины у плиты, а в некоторых случаях женщин и вовсе воспринимают как второсортных людей. В этом причина вопиющих случаев насилия и гендерной дискриминации, число которых в пандемию выросло в несколько раз.

По данным Министерства внутренних дел Узбекистана, с января по октябрь 2020 года органы внутренних дел выдали более 8430 охранных ордеров для обеспечения безопасности жертв гендерного насилия. Из них 4330 человек подверглись физическому, а около 3200 узбекистанок – психологическому насилию. Более чем в 7600 случаях женщины и девочки подвергались насилию в своих семьях. И почти в 5920 эпизодах насилие применяли собственные мужья. И это только официальная статистика. А сколько таких случаев, где женщины стерпели и промолчали, опасаясь порицания общества или давления своих супругов.

В 2019 году в Узбекистане был принят Закон «О защите женщин от притеснения и насилия». Однако не всегда его нормы находят свое исполнение. Опять же из-за стереотипности менталитета жертв домашнего насилия пытаются уговорить решить вопрос «миром», без вмешательства правоохранительных органов и передачи дела в суд. Доходит до того, что, отчаявшись, некоторые женщины сводят счеты с жизнью.

Для того чтобы нормы данного закона соблюдались, необходима просветительская работа не только с женской частью населения, но и с махаллинскими комитетами, которые непосредственно контактируют с семьями. Для реализации этих задач компания Artel решила создать на базе нашего правового департамента юридическую клинику. Юристы будут проводить консультации и оказывать помощь в защите прав сотрудницам Artel, а также всем нуждающимся.

Отмечу, что за последние пять лет в республике было принято более 20 законодательных актов, обеспечивающих гендерное

равенство. Но для их эффективной реализации нужно проделать большую работу по разъяснению действующих норм, и в рамках нашей юридической клиники мы будем этим заниматься.

## Пример для мотивации

Просвещение является основой продвижения идей гендерного равноправия. Многие девушки, окончив школу, вместо того чтобы поступить в высшее или среднее учебное заведение, освоить профессию, очень часто под давлением близких делают выбор в пользу брака, считая, что только в этом их женское предназначение.

Наши узбекские женщины всегда были инициативными и активными. И сегодня очень много ярких и успешных соотечественниц, которые своим примером показывают, что можно строить карьеру, соблюдая при этом традиции и ценности узбекской семьи, в основе которой лежат уважение к мужу, родителям, рождение и воспитание детей.

Совсем недавно Artel вместе с ПРООН, Министерством народного образования, IT Park и проектом Wonder Woman (Казахстан) выступил соорганизатором и спонсором конференции «Возможности для женщин в современном Узбекистане», состоявшейся в ташкентском университете Amity.

Участниками ивента стали студентки вуза, перед которыми выступили женщины, реализовавшие себя в бизнесе, управлении, IT-технологиях, а также мужчины – руководители компаний, где реализуются принципы гендерного равенства. Спикеры на собственных примерах рассказали аудитории, как они совмещают карьеру и семью. На наш взгляд, подобные проекты мотивируют девушек двигаться вперед в достижении своих целей. Очень важно доносить такую информацию девочкам именно в юном возрасте, чтобы в будущем эти ценности помогли им развиваться и жить в гармонии с профессией и семьей. И подобные инициативы Artel будут поддерживать в будущем.

## Женщины в деле

Компания сегодня реализует разные проекты, которыми мы поддерживаем женщин порой в самых непростых ситуациях. И главный акцент в этих социальных инициативах мы делаем именно на подрастающем поколении, которое будет транслировать идеи женского равноправия в будущем.

Так, летом этого года мы помогли жительницам отдаленного села в Джизакской области провести в их кишлаке питьевое водоснабжение. Женщины годами пытались добиться решения этого вопроса, а нам удалось его реализовать за несколько дней. Примечательно, что одной из участниц этого активного женского сообщества стала обычная школьница **Хуснора Элмуродова**, которая мечтает стать журналистом и помогала женщинам писать обращения, а также освещала весь процесс в соцсетях. Компания решила поддержать девочку – мы решили организовать ей поездку в Ташкент и публикацию в одном из ведущих СМИ Узбекистана.

Весной этого года в поддержку талантливых и интеллектуально одаренных женщин мы провели шахматный турнир «Нулифар». В нем приняли участие 11 воспитанниц детских домов, для которых мы оплатили годовое обучение в шахматной школе Sky Chess. Спонсорская поддержка приютов и школ-интернатов – это вообще отдельное направление социальной политики компании. Ребятам из этих учреждений и особенно девочкам важно оказывать помощь и демонстрировать, что они не одиноки.

Главная цель подобных инициатив Artel в том, что мы хотим с помощью просвещения, правовой поддержки, социальной защиты наших сотрудниц и соотечественниц показать роль женщины в современном и будущем Узбекистане. На своем примере мы демонстрируем, что женщина – это полноценный участник экономической и социально-общественной жизни страны. И к ее мнению надо прислушиваться. Своей гендерной политикой мы доказываем, что женщина-лидер – это нормально и ей можно доверять не только выполнение повседневных задач, но и принятие стратегических решений.

Я уверена, благодаря такому подходу в будущем мы увидим узбекских женщин, сохранивших в себе лучшие национальные ценности, с глубокими знаниями и прогрессивным мышлением.

# Небо. Самолет. Рано Джураева

Uzbekistan Airports  
переходит от  
старой системы  
к новому уровню  
обслуживания



Единый оператор по управлению международными аэропортами Узбекистана – компания Uzbekistan Airports планирует довести пассажиропоток в воздушных гаванях республики до 5 млн в 2021 году. Это почти сопоставимо с уровнем допандемийного 2019 года. Основная цель предприятия – сделать аэропорты республики конкурентоспособными. Об этом «Курсиву» рассказала руководитель предприятия Рано Джураева. О том, как выполняется программа развития Uzbekistan Airports, – в материале «Курсив Guide».

## Вадим Ерзиков

Uzbekistan Airports основана в республике относительно недавно, 15 августа компании исполнилось всего два года. Создавалось предприятие на базе национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари», которая отвечала и за перевозки, и за обслуживание пассажиров и грузов в аэропортах. Для привлечения в отрасль инвестиций и повышения конкурентоспособности два направления решили разделить. Появились два АО – Uzbekistan Airports и Uzbekistan Airways.

## В женские руки

В феврале 2021 года правление АО «Uzbekistan Airports» возглавила Рано Джураева. Ранее она управляла российским ООО «С7 Космические Транспортные Системы» (S7 Space). На сайте этого предприятия Джураева характеризуется как «одна из сильнейших менеджеров в отрасли». До этого она была гендиректором Центра эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры «Роскосмоса», занималась проектами по развитию аэропорта Домодедово и работала на других руководящих позициях в сфере авиации и инфраструктуры.

19 апреля 2021 года Рано Джураева презентовала лидеру Узбекистана Шавкату Мирзиёеву проекты по развитию Uzbekistan Airports. А уже 30-го числа президент подписал постановление «О мерах по трансформации и поддержке предприятий гражданской авиации». Документ содержит дорожную карту развития компании в 2021–2022 годах.

«Руководством страны передо мной поставлена задача сделать аэропорты современными и конкурентоспособными, и я предложила стратегию, как это сделать. Прежде всего, конечно, аэропорты нужно осовременить и сделать конкурентоспособными в своей основе – в экономике. Основное внимание в этом вопросе уделяется формированию себестоимости каждого вида услуг, каждого вида работ по

обслуживанию воздушных судов и пассажиров», – сказала Рано Джураева «Курсиву».

Акционерное общество сегодня управляет всеми 11 международными аэропортами республики. «Конечно, ответственность очень высокая, и в этом плане еще накладывается то, что мы все сейчас существуем в условиях пандемии и определенных ограничений. Но это хорошее время, чтобы проводить масштабные реформы, потому что нет такого большого накала в перевозках. С другой стороны, есть время и возможность провести реформу внутри экономики самой компании, и мы уделяем этому большое внимание», – отметила глава Uzbekistan Airports.

## Работа с прибылью

Основные направления дорожной карты развития Uzbekistan Airports – внедрение IT-технологий в управление сетью аэропортов, реализация инфраструктурных проектов, сокращение расходов и увеличение доходов. Ряд мер уже реализован.

«Удалось очень серьезно поработать с операционными расходами, мы их существенно снизили, благодаря прежде всего содействию президента Узбекистана, который поддержал все мои предложения по реформированию экономики аэропортов. К концу года ожидается прибыль существенно выше, чем планировалось, которую мы реинвестируем в развитие инфраструктуры и прежде всего внедрение IT-технологий. Без них очень трудно управлять большим потоком пассажиров, особенно в час пик», – отметила Рано Джураева.

В начале ноября 2021 года АО подписало договор с российской компанией IPG на поставку и внедрение мультипортовой системы. Это базовая программа, которая должна быть в любом современном аэропорту. Она необходима для ведения плана полетов, управления слотированием, визуализации информации для пассажиров. Система сохраняет данные о прошедших рейсах и содержит информацию о предстоящих, что позволяет прогнозировать пассажиропоток.

Для привлечения зарубежных авиакомпаний и увеличения доходов с 31 октября АО уменьшило сборы с перевозчиков в среднем на 15%. До этого с переходом на летнее расписание снижение тарифов было с 31 марта и составило в среднем 27%. Таким образом, за 7 месяцев 2021 года общий размер скидок на услуги по обслуживанию иностранных воздушных судов в аэропортах Узбекистана составил 43%. Это касается ставок за обеспечение взлета и посадки, обслуживание пассажиров на вылет и прилет, использование аэровокзала и другие услуги. «Новая открытая политика государства отразилась на туристическом потоке, который должен быть обеспечен авиационным транспортом. А расположение наших аэропортов в трансазиатском воздушном коридоре говорит о хорошем транзитном потенциале республики. Все эти цели отражены в стратегии, которой мы следуем», – говорит Рано Фрунзевна.

Для ускорения обслуживания воздушных судов с полутора часов до 50 минут с 1 ноября начала работу дочерняя хендлинговая компания Uzbekistan Airports Handling. Новое предприятие будет заниматься регистрацией, доставкой пассажиров и багажа на борт, а также наземным обслуживанием воздушных судов и оказанием прочих услуг.

В планах также есть создание дочерней структуры по развитию грузовых перевозок Uzbekistan Airports Cargo и запуск единого call-центра аэропортов страны. Совместно с компанией ARC (Германия) разрабатывается стратегия развития аэропортов до 2030 года.

## Проект №1

Главным проектом акционерного общества сегодня является реконструкция, а по сути строительство аэропорта в Самарканде.

«Мы готовимся к принятию саммита Шанхайской организации сотрудничества (форум пройдет в Самарканде в 2022 году. – «Курсив»). Я думаю, до конца года мы закончим строительство. Будем вводить потихоньку в эксплуатацию, и, наверное, с весны уже будем обслуживаться в этом аэропорту», – отметила Джураева.

Модернизацию и управление международным аэропортом Самарканд Uzbekistan Airports будет осуществлять совместно с компанией Air Marakanda. Соглашение о государственно-частном партнерстве было подписано в сентябре этого года. «Они строят терминал, а мы – аэродромный комплекс», – подчеркнула Рано Джураева.

Компания сосредоточена сегодня и на ряде других проектов. «Мы сейчас фактически строим новый аэродромный комплекс в Термезе, поскольку старый пришел в негодность. Конечно, есть планы по модернизации и других аэропортов. У нас много проектов, связанных с развитием аэропортовой инфраструктуры», – отметила глава компании.

В этом году Uzbekistan Airports открыла новый зал вылета в международном аэропорту Ташкента, увеличив пропускную способность вдвое. Работа по модернизации терминала будет продолжена, а в планах – довести пассажиропоток до 2,5 тысячи человек в час пик.



## Вера в себя

На вопрос о том, трудно ли быть руководителем, Рано Джураева отметила, что женщинам проще развиваться и строить свою карьеру.

«С точки зрения руководителя, мне кажется, женщины более эффективны. У них веерное мышление, они привыкли одновременно делать несколько дел. Находясь на работе, они думают о работе. И быстрее делают, чтобы прийти вовремя к своей семье. Сейчас для женщин в стране созданы все условия. Важно, чтобы они сами в себя поверили. Я смотрю на девочек, которые приходят к нам в компанию: они говорят на нескольких языках, очень эрудированны, и видно, что за ними будущее страны. Моя карьера показывает, что если женщина хочет, то она всегда все получит», – заключила глава Uzbekistan Airports Рано Джураева.

# Гумин В клетке

*В Казахстане  
создается  
международный  
биотехнологический  
холдинг*

Инвестиционный банкир, основатель бренда Al Karal, совладелец ГК Black BioTechnology **Асем Кенжебек** и ее партнеры-инвесторы начинают строительство в Алматы нового завода по производству биологических кормовых добавок и органических удобрений на базе гуминовых веществ. В рамках международной стратегии развития группы компаний планируется создать еще несколько площадок в Турции, России, Узбекистане, объединив их к 2024 году в холдинг. Стоимость инвестиционной программы оценивается в \$100 млн. Проект прошел первый раунд привлечения инвестиций, идет подготовка ко второму. Продукцией Al Karal уже заинтересовались компании из США и Китая.

**Александр Воротилов,  
Ирина Осипова**



Казахстан находится на шестом месте в мире по запасам бурого угля после Германии, Австралии, США, Китая и Сербии, приводит данные World Energy Council. Запасы Казахстана оцениваются в 12,1 млрд тонн. Гумин добывается из леонардита – окисленного длительным выветриванием лигнита (компонент бурого угля, образуется под низким давлением из торфа) – и выглядит как мягкая блестящая восковая масса черного или коричневого цвета. По причинам низкой энергетической плотности и высокого содержания влаги перевозка бурого угля на большие расстояния нецелесообразна. Поэтому обычно бурый

уголь используется для производства электроэнергии вблизи регионов добычи, и лишь небольшой объем бурого угля применяется для выпуска гумина.

## Уникальный уголь

«Про гуминовые вещества мир знает сотни лет. В животноводстве они активно используются австралийскими, канадскими, американскими и европейскими фермерами последние 60 лет, – рассказывает Асем Кенжебек. – Гумины состоят из двух видов кислот: гуминовой и фульвой. При этом в иностранных аналогах мы не увидели ни одного продукта, где фульво-

вая кислота (а она самая полезная в гумине) доходила бы до содержания более 20%. У большинства 20% – это фульвовая кислота, 80% – гуминовая; в Al Karal 65% – фульвовая кислота, 35% – гуминовая. Фульвовая кислота является природным антибактериальным, противовирусным препаратом, гепатопротектором, кроме того, ее еще называют транспортным средством для клеток. Например, кишечник животного переваривает не все съеденное сено, а лишь часть; а если добавить фульвовую кислоту в рацион, то она доставит микроэлементы прямо к мембране клетки животного и на обратном пути заберет из нее соли тяжелых металлов, остатки антибиотиков, радионуклиды и токсины. Таким образом, эффективность и питательность любого корма увеличивается».

Леонардит – это побочный продукт добычи бурого угля и обычно сваливается рядом с месторождением в огромные отвалы, или терриконы. Мало того что производство гумина является безотходным, он сам добывается из отходов угольных разрезов.

«Казахстанский бурый уголь считается одним из лучших в мире для извлечения гумина, – говорит Асем. – Плюс у нас есть оригинальный рецепт производства, в котором инженеры учли каждую минуту процесса, температурный режим и многое другое. У нас, как у Coca-Cola, оригинальную формулу продукта знает ограниченный круг лиц, это наше ноу-хау».

## Четыре направления

Потенциал рынка гуминовых продуктов в деньгах до конца не посчитан из-за шквального спроса со стороны потребителей и новых областей глобального пищевого сектора, где эти продукты находят применение. Ведь из гумина делают добавки не только для животных и растений, но и для человека. Поэтому Асем Кенжебек с инвесторами структурируют свой бизнес в международный холдинг, определив четыре основных направления.

Первое направление – Al Karal Bio – это добавки для сельскохозяйственных животных и птицы, которые сегодня выпускаются в сухом и жидком виде на собственной научно-экспериментальной базе объемом несколько десятков тонн в месяц. Здесь были подтверждены научные гипотезы, проведены и проводятся успеш-

ные полевые испытания гумина. Существующие объемы производства не удовлетворяют растущий спрос, и в Black BioTechnology приняли решение строить еще несколько заводов в Казахстане и за рубежом; общая стоимость инвестпрограммы на несколько лет оценивается более чем в \$100 млн.

«Недавно мы получили земельный участок в Индустриальной зоне Алматы, на котором в 2022 году начнется строительство завода, – делится планами Асем. – В этом проекте предполагается использование собственного капитала и привлечение финансирования».

Закончить строительство завода в Казахстане планируется во второй половине 2022 года. Новая площадка будет создаваться в несколько этапов, и на первом даст около 500 тонн продукта в месяц, или 6 тыс. тонн в год, – это лишь 2% от потребностей казахстанского рынка только для КРС, а еще есть птица, лошади, овцы и другие сельскохозяйственные животные. Это говорит о большом потенциале рынка гуминовых продуктов в республике.

Попутно Асем Кенжебек ведет работу по получению участка и разрешений на возведение такого же завода в Узбекистане, который начнут строить в 2023 году. Власти Узбекистана заинтересованы в таком производстве и оказывают содействие по всем вопросам, потому что оно согласуется с их концепцией органического животноводства и растениеводства. Еще один завод появится в России, вероятно в Татарстане, и еще один в Турции. На казахстанской, узбекской, российской и турецкой площадках помимо направления Bio будет производиться линейка Al Karal Herb для растениеводства.

Второе направление – это Al Karal Herb – гуминовые продукты для растениеводства.

«Мы протестировали наши добавки на крупнейших косточковых садах в Алматинской области, – рассказывает Асем. – Там было очень депрессивное состояние деревьев, которые начали бурно восстанавливаться через неделю после напыления Al Karal. Эта же компания теперь просит нас сделать препарат для ягод, в частности голубики и клубники. Для выращивания голубики нужен низкий pH воды и земли – это дает Al Karal, попутно спасая растения от тли и других вредителей».

Также гуминовые препараты используются для восстановления истощенных земель и для обработки семян».

Третье направление – Al Karal Pets – продукция на базе гумина для домашних животных. Эксперты утверждают, что мировой объем рынка по этому направлению перевалил за \$100 млрд и продолжает расти.

«Скорее всего, эти заводы будут от известного бельгийского производителя оборудования по выпуску кормов для кошек и собак – они мировые лидеры в этом вопросе. Технология, рецептура и экспертиза у бельгийцев формировались десятилетиями. Первый этап производства по приготовлению сухого корма потребует инвестиций около \$10 млн, – говорит Асем. – На своей научно-экспериментальной базе мы делаем биодобавки для кошек и собак. По направлению Pets у нас несколько продуктов, которые потребителю сегодня интересны, – запросы идут со всего мира, недавно были переговоры с Гонконгом, а пять китайских офтейкеров уже сейчас готовы подписать контракты, ждать, когда мы достроим заводы и готовы выкупать весь объем еще не произведенных нами кормов на базе гумина».

Четвертое направление – Al Karal Human – это линейка для людей. Асем говорит, что в настоящее время ее команда занята вопросом выхода на рынок США и получением соответствующих американских сертификатов (FDA). Группа компаний Black BioTechnology получила запрос от американской компании, которую интересует линейка из более чем 10 продуктов на базе гумина для людей.

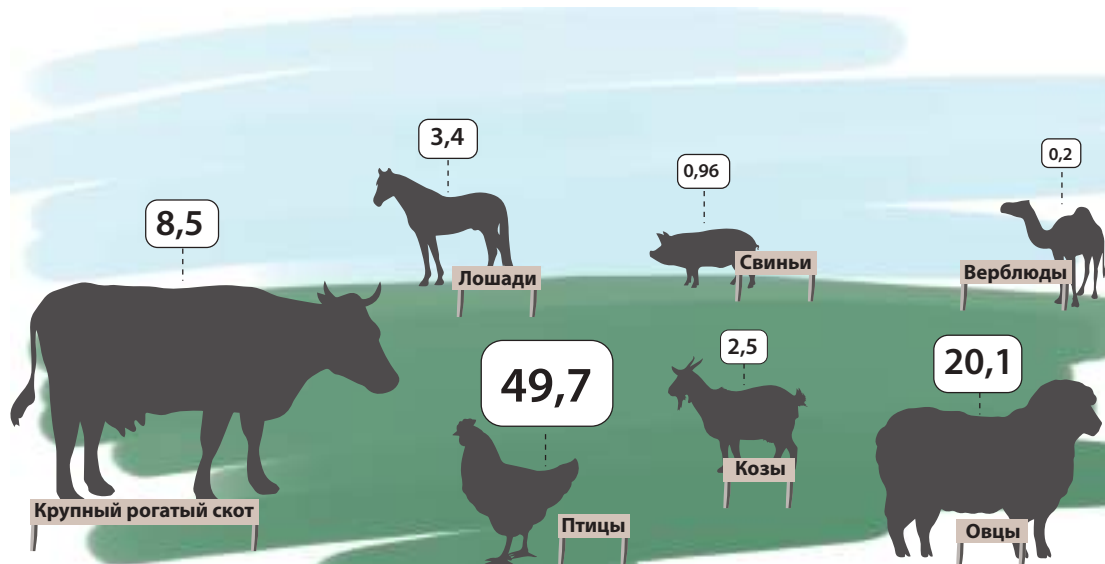
## Деньги и люди

«Мы с партнерами видим большую биотехнологическую компанию с сильной наукой (RnD), блоком международного маркетинга, которую планируем построить к 2024 году, – пояснила Асем Кенжебек. – С финансированием проблем нет, мы рассматриваем сейчас различные варианты, в том числе не исключаем привлечение акционерного капитала».

По ее мнению, вопрос качественных кадров в сельхознаправлении стоит острее привлечения финансирования в ее проект. «Не хватает сильных маркетологов в агросекторе, ведь в Казахстане нет каких-то бенчмарков, на кого можно ориентироваться в плане продвижения кормовых добавок. В Казахстане существует большой провал в развитии ветеринарии, люди вообще не понимают, зачем нужны биодобавки для животных», – отмечает Асем.

Интернет-маркетинг работает слабо, потому что основной потребитель добавок в Казахстане находится в регионах – это фермеры, которым иногда денег не хватает на корма животным. «Около 80% наших клиентов – это не организованные предприятия, а мелкие фермы и подворья. Иногда в аулах даже света нет, не то что интернета. Соответственно, мы туда едем, объясняем, делаем тесты, показываем результат – это настоящая просветительская работа, – делится Асем Кенжебек. – Кроме того, использование гуминовых добавок в агропромышленном комплексе Казахстана – это вопрос продовольственной безопасности страны, а также стимулирования несырьевого экспорта».

Численность скота и птицы в Казахстане на 1 сентября 2021 года, млн голов



Источник: бюллетень «Основные показатели развития животноводства» БНС РК (январь – сентябрь 2021 г.)

# Кадры для прогресса

## В компании Artel делают ставку на инклюзивность

За последние несколько лет экономика Узбекистана сильно изменилась. Открывшись, страна активно привлекает инвестиции со всего мира, а многие узбекские компании сегодня набирают вес, стремительно развиваются внутри республики и постепенно завоевывают зарубежные рынки. Для реализации столь глобальных задач необходимы не только финансовые, но и человеческие ресурсы, без развития которых невозможно движение вперед. Новые стандарты кадровой политики в новом Узбекистане сегодня активно реализует компания Artel.

**Лазизбек Маматов,**  
HR-директор компании Artel

### Сохранить профессионалов

Люди являются одним из главных ресурсов Узбекистана. В республике сегодня самая большая численность населения среди стран Центральной Азии – 35 млн человек. При этом, по данным исследования Всемирного банка, в стране насчитывается 18 млн граждан в возрасте до 29 лет. По количеству молодого населения Узбекистан является лидером среди стран Европы и Центральной Азии. Число трудоспособного населения в ближайшие 10 лет в РУз, по прогнозам ВБ, увеличится на 12%.

Такое количество молодежи – это не только преимущество, но и большая забота для государства, связанная с трудоустройством. Отсутствие работы и проблемы при найме на работу порождают апатию у молодого населения, а это может вызвать отток кадров из страны.

Еще пять лет назад «утечка мозгов» была настоящей проблемой для республики. Согласно рейтингу The Global Economy, индекс оттока кадров в Узбекистане при среднемировых показателях в 5,25 пункта в 2007-м составлял 7,1, в 2016-м – 6,0. Сегодня данный индекс опустился до минимального значения в 5,20.

Однако проблема компетентных кадров для республики сегодня по-прежнему актуальна. Для растущей узбекской экономики требуются профессионалы здесь и сейчас. Президент и министры активно призывают уроженцев Узбекистана, успешных за рубежом, возвращаться на родину или быть полезными республике за границей. А бизнес решает этот вопрос приглашением иностранных специалистов.

### Мультипликативный эффект

Кадровые трудности, о которых сегодня говорят применительно к Узбекистану, в компании Artel мы ощущаем в основном в технических специальностях. Но мы вовремя пришли к осознанию того, что именно люди могут стать драйвером развития компании, поэтому сделали ставку на инвестирование в наших сотрудников и капитализацию человеческого ресурса.

Мы одними из первых в стране начали развивать собственную систему подготовки кадров. За 10 лет существования Artel свыше 6 тыс. сотрудников прошли обучение в самом разном формате. Нам удалось подготовить высококлассных специалистов в производстве, продажах, IT, управлении и других направлениях, важных для развития компании.

Обучение проходят сотрудники всех уровней – от топ-менеджмента до линейного персонала. План образовательных программ формируется на основании оценки работников. Подобный кадровый аудит позволяет выявить наиболее перспективных специалистов, на которых нужно делать ставку и продвигать по карьерной лестнице.

Недавно вместе с компанией SHL мы провели независимую оценку руководящего

состава, и в результате был разработан двухлетний план обучения менеджмента. Подготовка менеджмента – важнейший элемент кадровой политики Artel. При нужных компетенциях руководителей их подчиненные быстрее поймут и приобщатся к нашим ценностям и корпоративной культуре, что влияет на эффективность деятельности команды.

Компания строит собственный учебный центр, где будут готовить специалистов. Ну а пока для обучения мы приглашаем экспертов и осуществляем этот процесс на базе онлайн-платформы «Академия Artel».

Образовательная программа, которую мы реализуем в компании, имеет мультипликативный эффект. Во-первых, опыт Artel сегодня интересен для других компаний Узбекистана, которые применяют наши методики в своем бизнесе. Во-вторых, образование оказывает положительное влияние и на общество, в котором живут наши сотрудники, на их семьи и близкое окружение.

### Тотальная цифровизация

Нашей компании 10 лет, и за это время она выросла не только в технологическом и экономическом направлениях, став одной из крупнейших в Узбекистане, но и получила свое развитие в кадровом ресурсе. Сегодня в компании Artel работают свыше 9 тыс. человек как в самом Узбекистане, так и в соседних республиках, где мы развиваем свое производство или открываем представительства. Управление таким количеством людей и их рост невозможны без внедрения современных методик и инноваций в кадровой политике.

Приоритетным направлением в HR сегодня является цифровизация. Узбекистан только в начале этого пути, и мы догоняем другие страны, которые давно используют цифровые решения во всех бизнес-процессах. Но, благодаря тому что представительства Artel сегодня действуют более чем в десятке стран, мы имеем возможность учиться и перенимать опыт в диджитализации у наших зарубежных коллег.

Значимым толчком в цифровизации стала пандемия коронавируса. Многие процессы кадрового взаимодействия сегодня происходят онлайн, а для ускорения принятия решений, оценки персонала и коммуникации необходимы новые программные продукты. Это особенно актуально для таких крупных компаний, как Artel, с большим и разнопрофильным штатом. Цифровизация помогает собирать объективные данные со всех подразделений, которые необходимы менеджменту для принятия правильных решений.

Главная наша задача – автоматизировать все процессы, связанные с оценкой персонала, кадровым резервом и т. д. Сейчас идет активная работа с нашими партнерами из компании SAP по внедрению программного обеспечения



Success Factors. Это позволит автоматизировать весь цикл HR-процессов и подобрать подходящие решения для повышения эффективности компании. Сегодня подобные решения действуют во многих структурных подразделениях Artel, но до конца 2021 года данный комплекс будет запущен в масштабах всей компании.

### **Работа без стереотипов**

Artel – это международная компания, поэтому мы стремимся строить бизнес и работу с людьми по мировым стандартам. Приоритетным вопросом в реализации нашей кадровой политики является открытость и инклюзивность. Изначально мы строили бизнес без стереотипного восприятия женского труда. Да, Artel – это производственная компания, и большинство наших работников – мужчины. Гендерное соотношение у нас составляет 70/30. Это выше среднестатистических показателей узбекского бизнеса. По данным Международной организации труда, удельный вес женщин, работающих в частном секторе Узбекистана, составляет 26%, а мужчин – 74%.

Женщины у нас не только работают на производстве, но и занимают руководящие должности. Сегодня четыре женщины представляют топ-менеджмент компании и участвуют в принятии стратегических решений.

Мы не делим людей по половому признаку. В сотруднике для нас в первую очередь важен профессионализм и соответствие необходимым критериям. Но мы стремимся к увеличению числа женщин в коллективе. Ведь научно доказано, и в недавнем отчете консалтинговая компания McKinsey подтвердила, что производительность труда в компаниях с разнородным составом на 33% выше, чем в однородных компаниях.

У нас действует женский комитет Artel, который занимается выявлением, поддержкой и продвижением женщин-лидеров внутри компании. Мы строго соблюдаем все женские права, закрепленные в Трудовом кодексе республики, а в ближайшее время откроем юридическую клинику, которая займется именно вопросами соблюдения прав женщин как в компании, так и за ее пределами.





Фото: Римма Мухтарова

# Открыть бизнес за 30 минут

*Как ПРООН помогает женщинам Узбекистана начать свое дело*

По данным Министерства занятости и трудовых отношений Узбекистана, в 2021 году уровень безработицы в стране равен 9,4%. Наибольшую долю среди неработающих граждан сегодня составляют молодежь и женщины. Уровень безработицы среди узбекистанок – 12,8%. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) вместе с другими международными объединениями и государственными структурами Узбекистана реализуют ряд проектов, которые развивают гендерное равенство и помогают женщинам освоить новые профессии, а также получить работу.



Матильда Димовска, постоянный представитель ПРООН в Узбекистане

## Цифровая трансформация

В 2015 году Генеральная Ассамблея ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех» определила набор из 17 взаимосвязанных целей в области устойчивого развития (ЦУР). Список представляет собой план действий для бедных, богатых и развивающихся стран до 2030 года. Именно на реализации обозначенных в этом наборе задач сегодня сосредоточено внимание ПРООН во всех странах ее присутствия.

Одной из инициатив ПРООН в РУз стала реализация программы «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышение уровня управления в сельских районах Узбекистана». Это совместный проект по цифровой трансформации сектора госуслуг, который реализуется Агентством государственных услуг (АГУ), Министерством юстиции, Евросоюзом и ПРООН. В рамках программы были определены семь пилотных районов по всей республике, где сегодня действуют инновационные центры государственных услуг (ЦГУ). Проект реализуется с 2019 года, и сейчас такие центры работают в отдаленных районах Сурхандарьинской, Кашкадарьинской, Джизакской, Сырдарьинской, Наманганской областей, республики Каракалпакстан и в городе Нурафшан Ташкентской области. Партнерство в реализации данной инициативы выглядит следующим образом: агентство строит центры и нанимает персонал, а ПРООН и ЕС оснащают оргтехникой и обучают коллектив ЦГУ.

«ПРООН совместно с АГУ разрабатывает пятилетнюю стратегию, которая определит будущее дальнейшего развития предоставления государственных услуг в Узбекистане. Стратегия предоставит пошаговое руководство о том, как будет поддерживаться система работы ЦГУ. В частности, будут реализованы



конкретные меры, направленные на совершенствование порядка оказания госуслуг за счет устранения избыточных административных процедур, а также на развитие межведомственного электронного взаимодействия для улучшения координации деятельности государственных органов и других организаций и внедрения инновационных форм и методов предоставления государственных услуг», – сказала постоянный представитель ПРООН в Узбекистане **Матильда Димовска**.

На сегодняшний день ЦГУ республики оказывают 162 вида услуг, три года назад их было всего 37. Для оптимизации деятельности центров было разработано 129 законодательных актов и принято 100 административных регламентов оказания госуслуг. В результате количество необходимых документов сократилось с 181 до 86. Построено более 150 зданий ЦГУ, из них 70 объектов – на основе государственно-частного партнерства. Свыше 40 центров находятся в стадии строительства. В отдаленных и густонаселенных районах создан 141 филиал ЦГУ, а для жителей сел, расположенных вдалеке от центров, работают мобильные ЦГУ.

В открытых в 2021 году пилотных центрах в Декханабаде (Кашкадарьинская область) и Шурчи (Сурхандарьинская область) впервые были созданы волонтерские объединения, в которых участвуют местные жители и помогают в получении госуслуг людям с инвалидностью, пожилым и женщинам с маленькими детьми.

## Воспитать предпринимателей

Среди задач, которые сегодня стоят перед центрами госуслуг, приоритетной является содействие развитию бизнеса. За последние три года были значительно упрощены процедуры регистрации юридического лица, снижено число документов, необходимых для открытия своего дела. В пилотных ЦГУ, открываемых в рамках совместного проекта, действуют специальные группы, в которых жители могут получить бизнес-консультацию и даже психологическую помощь.

Одним из направлений деятельности пилотных центров стало развитие женского предпринимательства. «В пилотных районах совместного проекта на экспериментальной основе создаются Женские консультационные группы (Women Advisory Groups (WAG). – «Курсив») для улучшения доступа к государственным услугам женщин и уязвимых групп населения. Эта деятельность осуществляется в сотрудничестве с латвийским центром MARTA, в ее рамках реализуются образовательные программы для девочек и женщин по приобретению новых навыков и компетенций, которые они могут применять в профессиональной и общественной жизни», – отметил руководитель совместного проекта **Аброр Ходжаев**.

Центр MARTA – это латвийская неправительственная организация, которая активно работает в Центральной Азии с



Фото: Юрий Корсунцев

2009 года. Ключевым направлением в деятельности объединения является развитие гендерного равенства и улучшение прав женщин. Реализуемые проекты в ЦА финансируются Еврокомиссией и Министерством иностранных дел Латвии. Партнером латвийских волонтеров выступает узбекистанская неправительственная коммерческая организация «Центр поддержки гражданских инициатив», которая с 2004 года также курирует вопросы гендерного равноправия и развития женского предпринимательства в республике.

## Красиво шить не запретишь

Одной из участниц образовательной программы стала **Гульчехра Фахредина** из кишлака Варзик, Чустского района, Наманганской области. Проработав учителем биологии в местной школе, женщина отправилась на заработки в Москву, где прожила 10 лет. Как и большинство узбекских женщин, Гульчехра умеет шить, а работа с тканью – это вообще их семейное дело: ее отец в советские годы возглавлял в селе крупное текстильное производство. После смерти отца

весной этого года Гульчехра вместе с братом приняли решение вернуться на родину и открыть собственное швейное производство.

Взяв кредит, Гульчехра Фахрединова закупила оборудование и начала предпринимательскую деятельность, создав фирму «Варзик текстиль». «Самым трудным было решиться начать свое дело, ведь я не имела ни опыта, ни знаний. Я никогда не занималась чем-то самостоятельно, но желание создать что-то свое всегда было. Для открытия своей фирмы нужно было собрать множество документов, поехать в центр для регистрации. Я знала, что к нам в село приезжает мобильный офис центра госуслуг, где можно получить различные услуги. Я хотела



Гульчехра Фахрединова, индивидуальный предприниматель

просто спросить, что нужно для открытия своего дела. В итоге меня проконсультировали, помогли с документами, и, можно сказать, через полчаса я открыла собственную фирму», – рассказала Гульчехра Фахрединова.

Сегодня ее предприятие является одним из самых крупных не только в селе, но и в районе. На швейном производстве трудятся свыше 100 человек, большую часть которых составляют женщины. Все сотрудники трудоустроены официально и получают предусмотренные Трудовым кодексом социальные гарантии. В швейном цеху работают и девушки, которых Гульчехра учила биологии в школе, а сегодня ее бывшие ученицы уже получают новые навыки в швейном производстве.

Недавно фирма Гульчехры Фахрединовой получила крупный заказ из России. Цех шьет для компании из Казани простыни и полотенца. В месяц необходимо поставлять до 80 тыс. изделий, чтобы выполнить план, ежедневно необходимо отшивать 2,5 тыс. простыней и полотенец.

«Число заказов растет, и для их выполнения нам необходимы новые мощности. Поэтому уже задумываемся о расширении своего производства. Рядом с нашим цехом есть пустующая территория, и мы сейчас ведем переговоры с хокимиятом о том, чтобы нам предоставили эту землю. Проблем с кадрами у нас нет, потому что в селе много женщин, которые умеют работать на швейных машинках, да и работу в селе сейчас не найдешь», – отметила Гульчехра Фахрединова.

Вместе с братом Гульчехра взяли земельный участок, где посадили плодовые деревья, а также выращивают овощную продукцию, которую планируют также поставлять за рубеж.

По словам начальника отдела Центра государственных услуг Чустского района **Акбаржона Якубова**, за последние четыре года население познакомилось с совершенно новой моделью оказания государственных услуг. В частности, для жителей отдаленных регионов с помощью оснащенных специальной техникой автобусов и автомобилей Damas налажено оказание мобильных госуслуг. На местах открываются филиалы центров государственных услуг, и все больше жителей Чуста решаются открыть собственное дело. В основном это швейное производство, парикмахерские услуги или общепит.

## Пилотные центры госуслуг Узбекистана





## Все для женщин

Проект цифровой трансформации сектора госуслуг не единственный в списке инициатив по гендерному равенству, реализуемых ПРООН на территории Республики Узбекистан. Организация активно взаимодействует с разными министерствами, а также зарубежными и международными организациями для достижения целей в области устойчивого развития РУз.

Один из проектов – содействие занятости молодежи Узбекистана, реализуемый совместно с Министерством занятости и трудовых отношений республики. Финансовую поддержку программы осуществляют правительства Российской Федерации и Японии. В рамках проекта 34 предпринимателя, большая часть из которых женщины, получили техническое оснащение для швейного производства на сумму около \$110 тыс.

Еще один проект «Расширение прав и возможностей женщин для участия в государственном управлении и повышения их активности в социально-экономической жизни» ПРООН реализует совместно с Министерством по поддержке махалли и семьи. При содействии Канадского фонда местных инициатив женщинам-предпринимателям Сырдарьинской области также было предоставлено оборудование для швейного производства, парикмахерских услуг и кондитерских цехов. Благодаря проекту создано свыше 100 новых рабочих мест для женщин и молодежи.

С помощью проекта удалось открыть в регионе Центр обучения ремеслам, где 250 женщин прошли тренинги и улучшили свои навыки в шитье, дизайне одежды, кулинарии и других специальностях. В 2021 году обучение в центре прошли свыше 1,5 тыс. безработных женщин, которые получили новые профессии, и некоторые из них уже трудоустроены.

## Менторы для наставников

Как рассказали «Курсиву» в ПРООН, одной из главных проблем, с чем чаще всего сегодня сталкивается организация при реализации своих программ, – это неосведомленность женщин

о действующих мерах поддержки. Многие так и не решаются побороть свой страх перед открытием собственного дела. Поэтому в рамках проекта ПРООН «Содействие торговле в Узбекистане», реализуемого совместно с Министерством инвестиций и внешней торговли (МИВТ), была запущена программа менторства и наставничества для женщин-предпринимательниц и молодежи.


«Программа менторства направлена на расширение возможностей женщин и молодых предпринимателей в создании и ведении успешного бизнеса при поддержке опытных наставников. И мы ожидаем, что по окончании программы женщины и молодые предприниматели смогут начать собственное производство экспортно ориентированной продукции с высокой добавленной стоимостью в агропродовольственном секторе», – заявила Матильда Димовска.

ПРООН вместе с МИВТ организуют тренинги для предприимчивых женщин и молодежи, которые развивают собственный бизнес в сельской местности. Первые обучающие семинары прошли в Кашкадарьинской и Сурхандарьинской областях. В них приняли участие около 80 человек. На тренингах действующие предприниматели получили навыки наставничества для того, чтобы транслировать знания и опыт для начинающих свой путь в бизнесе.

«Данная программа – не разовое мероприятие, она представляет собой ряд тренингов и семинаров, в процессе которых ученик с помощью учителя-наставника достигает четких и реалистичных результатов. Это обеспечивает долгосрочное содействие сельским женщинам в расширении своего бизнеса, производства и продаж», – отметил бизнес-тренер и руководитель группы Дилшодбек Отабоев.

Совместный проект ПРООН и МИВТ финансируется российским правительством. Главная его задача – содействие Узбекистану в процессе вступления в ВТО, а также продвижения торговли и наращивания производственного и экспортного потенциала.

Автор текста – Иван Матвеев



Гульбану Майгарина:  
«Я не даю  
НИКОМУ  
СПОКОЙНО  
ЖИТЬ»

Основательница сети ресторанов Lanzhou Гульбану Майгарина вынуждена была поехать вместе со своим шеф-поваром в Китай, чтобы научиться готовить «тянутую» лапшу: в Казахстан китайские мастера приезжать не хотели. Ей пришлось с секундомером в руках замерять время приготовления ланчжоу, чтобы составить идеальный рецепт для своих лапшичных, первая из которых была открыта в 2018 году в Алматы.

**Татьяна Трубачева**

За три с половиной года работы Lanzhou она приложила еще немало усилий, чтобы расширить бизнес до 33 точек в трех странах – Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане (в начале 2022-го Lanzhou открывается в четвертой стране – России). Как по мере роста сети Гульбану Майгариной пришлось менять стиль управления и почему она не собирается выходить из бизнеса – в интервью Kursiv Business Guide.

**– Гульбану, до Lanzhou у вас с братом был совместный бизнес. Когда вы вышли оттуда и начали самостоятельно вести дела, никто не сеял в вас сомнения: «Ты женщина – ты это не потянешь»?**

– Нет, потому что ни друзьям, ни родственникам ничего не сказала, когда уехала из Астаны (сейчас Нур-Султан. – «Курсив») в Алматы открывать лапшичную. Даже супруг знал только то, что это бизнес и что это связано с общепитом, но не больше. О том, что я делаю, все узнали уже из СМИ, когда проект стал успешным.

**– Почему все так секретно было?**

– Не секретно... Они не связаны с общепитом, поэтому я не видела, как они мне могут помочь. Решила, что буду делать все своими силами – для меня это было принципиально. Отключилась от всего и занималась только работой.

**– Наверняка это тяжело было сделать, когда трое детей и муж?**

– Я начала этот бизнес в 42 года, когда дети были взрослыми – самому младшему уже исполнилось 15 лет, то есть мне было намного легче. Поэтому передо мной вообще не стоял вопрос: семья или бизнес. Приняла решение открыть бизнес, и у семьи был только один вариант – принять это.

Были, конечно, обиды: «Мама, тебе, кроме денег, ничего не надо, тебе лишь бы работа». Первый год меня на самом деле фактически не было в семье – приходила только ночевать. Но потом пришло время, когда они поняли, что я делаю и для чего. Они сумели это оценить.

**– Откуда у вас это желание – делать что-то самостоятельно, руководить бизнесом?**

– Нас в семье трое, я – старшая сестра, на мне всегда была очень большая доля ответственности за младших. Всегда была как паровоз, который шел впереди, а остальные – за мной.

**– Как складываются отношения с командой? Приходится показывать, кто в доме хозяин?**

– Не без этого. Поначалу мужчинам было сложновато принимать, что командует женщина, но они быстро привыкли. С коллективом у меня отношения были разные, ведь я тоже вместе с проектом росла и расту. То, что было хорошо в начале пути, сейчас не работает. Как и любой руководитель, училась делегировать. Если три ресторана могла контролировать сама, физически присутствовала везде, все могла руками пощупать, то, когда ресторанов стало 10, появились люди, которые стали контролировать рестораны, а я – контролировать этих людей.

Одно дело, когда ты ведешь за собой 50 человек, и совсем другое, когда 500. Я в прошлом году и сейчас – это два разных руководителя.

**– Что конкретно поменялось за этот год?**

– Мое отношение к бизнесу. Я стала жестче. Если в начале пути у меня работали родственники, которые мне очень помогали, то сейчас их осталось мало. От близкого человека ты не можешь требовать столько, сколько можешь потребовать от другого сотрудника. А когда бизнес растет, это становится проблемой, ведь ты уже не имеешь права на ошибки. Если раньше это были три твоих ресторана и ты мог закрыть их, то сейчас две трети проектов работают по франшизе и на тебе ответственность за партнерские рестораны тоже. Так ты становишься жестким руководителем. Раньше ты мог допустить слабость и сказать: ну и так пойдет. Сейчас – нет. Сейчас мы приходим к единым стандартам, и все должны принять это.

О себе говорю, что я не такой сильный управленец, я больше предприниматель. Но я работаю над управленческими компетенциями.

**– Как работаете – книги читаете, получаете степень по MBA?**

– Мне интересно общаться с людьми, которые умнее меня. Так что это больше менторство. Я человек, которому нужно все потрогать, пощупать, мне очень важен контакт. За час разговора я большому научусь, чем за 50 часов на семинарах.

Расту в одном темпе с компанией. Если бы росла быстрее, то, наверное, не смогла бы довести проект до сегодняшнего состояния. Ведь когда есть глубокие знания, появляются страхи, сомнения. Меня спасло то, что я многие вещи не знала, многое делала интуитивно. Скажем, недавно я подняла договор аренды нашего третьего ресторана за 2008 год. Там штрафные санкции при расторжении – 25 миллионов тенге. На то время достаточно большие деньги. Сейчас бы ни за что в жизни такое не подписала, ведь ресторан на трассе, пешего трафика нет. Но тогда у меня была слепая вера, что проект пойдет. Была команда, которая шла за мной. Не давая им возможности сомневаться и сопротивляться, говорила: «Делаем!» – и все, у них не было других вариантов.

**– Ваши сотрудники уезжали в другие города, чтобы открывать новые заведения Lanzhou, оставляли семьи на полгода. Чем вы их мотивируете?**

– Люди в первую очередь идут за стабильностью. Возле меня стабильно: они знают, что два раза в месяц получают деньги, что все условия, которые были оговорены при приеме на работу, будут выполнены на 100%.

Атмосфера в коллективе тоже важна. Я набираю только амбициозных людей, которые хотят расти. Те, кто пришел сидеть на одной позиции, долго у нас не задерживаются. Потому что у нас все движется, кипит, сотрудники на глазах растут: пришел помощником повара – стал шефом кухни. Если ты проявляешь инициативу и говоришь: «А можно я вот на этой позиции себя попробую?» – это приветствуется. У нас ценится труд каждого сотрудника, какую бы должность он ни занимал.

Мы им объясняем: учите русский язык – в Россию поедете (у нас в декабре открывается ресторан в Казани), учите английский, кто хочет завтра в Америке работать. За вот этими перспективами они идут.

**– Вы скупаете на рынке персонал?**

– Мы стараемся сами обучать и выращивать. Потому что специалисты, которые приходят из больших проектов, особенно премиальных, у нас не выдерживают. Мы – массмаркет, работаем с большим объемом и с совершенно другими людьми. Я знаю, что у меня очень многих пытаются переманить и переманивают. Но ничего страшного – это конкуренция. В любом случае, половина возвращается, потому что вот этой атмосферы где-то там уже нет, а просто деньгами человека не удержишь.

**– А что вас удерживает в бизнесе, почему не переложите все на генерального директора и не уйдете заниматься условной йогой?**

– Генеральный пришел не для того, чтобы я ушла отдыхать. Наша цель – развивать проект. А развивать мы можем только вместе. Она работает с командой и выполняет те задачи, которые не выполняю я. У нас с ней разная энергия, разные характеры, но похожие ценности и амбиции – получается хороший симбиоз. Считаю, что вести проект так, как его ведет основатель, никто другой не сможет.

Не могу сказать, что в нашем государстве есть серьезные препятствия для самореализации женщин. Мне никогда не говорили: «Женщина, сиди дома, куда ты лезешь!» Даже во взгляде я этого никогда не читала. Конечно, есть скептицизм со стороны некоторых мужчин по поводу того, что женщины могут руководить. Однако по сравнению с другими восточными странами в Казахстане очень даже неплохо. У нас может быть только одно препятствие – муж. Но все-таки для женщин, как для любого человека, главное – ничего не бояться, не сомневаться и делать свое любимое дело.

**– Что именно вы даете проекту, что никто другой не может дать?**

– Я не даю никому спокойно жить – всегда есть новые идеи, и команда знает, что сегодняшний день не будет похож на вчерашний. За пандемийный год мы ввели новый формат Lanzhou Mix, запустили Lanzhou Express (маленький формат на 30 «квадратов»), ввели в меню 20 новых блюд. Начинали проект с вагончиками, который не смогли реализовать не потому, что он неправильный, а потому что локация была рассчитана на студентов, которых год не было в городе. Сейчас заканчиваем проект развлекательного комплекса. Работаем над доставкой. Меняем стратегию вместе с новой командой маркетологов. Мы все вместе экспериментируем, ищем новые возможности, чтобы становиться лучше.

*Как гимнастка  
Оксана Чусовитина  
защищала честь  
четырех флагов,  
а теперь развивает  
спорт в  
Узбекистане*

## Восемь олимпиад – рекорд, но не предел

Оксана Чусовитина входит в Книгу рекордов Гиннеса как единственный человек в истории гимнастики, выступавший на восьми (!) летних Олимпийских играх. Но сама Оксана себя легендой не считает. Без тени кокетства говорит, что она – просто человек, которому удалось задержаться в спорте. А главным секретом успеха называет любовь к своему делу.

**Николай Буканев**

Яркий профессиональный путь Чусовитиной будто выткан на полотне обыденных житейских вопросов, которые нужно было решать.

Ей было семь лет. Она младший ребенок. Все родные работали, учились – приглядывать за ней было некому. Брат решил брать ее с собой на тренировки. Он занимался гимнастикой. Вот так прозаично Оксана и встретилась со спортом всей своей жизни. Но о том моменте она до сих пор вспоминает с таким огнем в глазах, словно речь идет о любви с первого взгляда. С самой первой тренировки у Чусовитиной не было сомнений: она хочет заниматься гимнастикой, и ничем иным.

Пришла она в этот спорт достаточно поздно. Детей приводят в гимнастику гораздо раньше семи лет, если хотят, чтобы они добились серьезных результатов, стали профессиональными спортсменами. А в случае с Оксаной получилось так, что еще год она занималась в секции для мальчиков и лишь в восемь лет наконец попала к своему тренеру, который будет ее наставником на протяжении двух десятков лет. Редкая смена тренеров – один из важных моментов для Оксаны, она особо фокусирует на этом внимание.

Тренер национальной сборной по спортивной гимнастике Узбекистана Андрей Маркелов рассказывает, что сегодня девочки, приходя на первое занятие по гимнастике, уже прекрасно знают, кто такая Оксана Чусовитина. Стараются быть на нее похожими. А тот факт, что они занимаются в одном зале с многократным чемпионом мировых первенств, становится стимулом, чтобы добиваться собственных впечатляющих

результатов. Тренерам остается лишь эту энергию перенаправить в нужное русло – в системные тренировки и чемпионские амбиции.

В отличие от современных юных гимнасток Оксана, начав заниматься, даже не помышляла об успехах. Не было среди ее мечтаний пьедесталов, медалей. Ей просто нравилось заниматься, совершенствовать свое умение, изобретать новые элементы, делать так, как не может никто другой.

«Любая женщина должна получить образование. Должна самореализоваться. Любой мужчина будет горд, если рядом с ним женщина образованная, которая знает, что ей надо, которая хочет быть лучше, чем она сегодня», – говорит о своей мотивации Чусовитина.

В результате упорных занятий девушка из Узбекистана стала не только лучшей в своем зале, в своем городе, но стала представлять СССР на мировых первенствах. Она брала золото в далеком 1990 году, в том числе на таких, уже подзабытых, первенствах, как Игры доброй воли. В тот год они проводились в США. В 1991 году Оксана станет первой на чемпионате мира в составе сборной Советского Союза.

Флаг СССР был первым, под которым довелось выступать спортсменке. Всего этих флагов было четыре. Второй флаг оказался олимпийским стягом, под которым в 1992 году в Испании выступали спортсмены объединенной команды республик бывшего СССР. Именно полотнище с пятью кольцами развевалось, когда Чусовитина взошла на вершину пьедестала, завоевав золото в командном первенстве.

В 2002-м, уже под флагом независимого Уз-



бекистана, на Азиатских играх гимнастка взяла два золота и серебро. Тот год вообще был богат на награды – семь золотых. Но это ее интересовало далеко не в первую очередь. У Оксаны был один из самых трудных периодов в жизни: ее сыну был поставлен тяжелый диагноз. В лечебных учреждениях Узбекистана ему помочь не смогли. Пришлось уехать в Германию, бросив все ради здоровья ребенка.

В новой стране, в новых условиях Чусовитина продолжила свои тренировки. И уже в копилку Германии сыпались ее награды, в том числе и высшей пробы, чемпионатов мира и Европы. «Если ты показываешь результат, если заслужил, то ты будешь в команде. В любом виде спорта, в любой стране», – уверена Оксана.

В 2008 году на Олимпиаде в Пекине вышла немецкая гимнастка Chusovitina. Ей соперничали не только в Германии, в ней видели свою и в Узбекистане, и в других странах бывшего СССР. Ей тогда шел уже четвертый десяток. Редко какая гимнастка решится на такое.

Но Чусовитина решилась и стала на тех Играх второй в мире в опорном прыжке. Гимнастка продолжала победное шествие: чемпионат Германии, чемпионат Европы, два Кубка мира – это все золотые медали того же 2008-го. В тот год свершилось и настоящее чудо: сын выздоровел.

В 2013-м спортсменка вернулась в Узбекистан. И вновь вышла на мировую арену защищать цвета своей родной страны. Это стало новым стимулом для развития женской гимна-

стики в стране. Впрочем, история Чусовитиной может стать путеводной звездой для любого человека, ведь она умеет ломать стереотипы и совершать, казалось бы, невозможное. Она – автор нескольких уникальных гимнастических элементов, а также впервые в мире исполнила несколько таких, которые еще никому не удавались, например, она совершила переворот вперед, который представляет собой сальто вперед прогнувшись с поворотом на 540 градусов. Это и представить себе не каждому под силу.

«Если есть желание, то можно добиться всего, – уверена гимнастка. – Нужно добиваться. Вставать утром и добиваться. Если я хочу, то расшибусь, буду находить пути, разные выходы, но сделаю это».

Такие люди и двигают вперед спорт страны. Чусовитина рассказывает, что в последние годы все больше уделяется внимания поддержке спорта уже на государственном уровне, развиваются и нетипичные для Узбекистана виды спорта, такие как фехтование, плавание.

Но при выборе вида спорта для ребенка Оксана советует начинать с гимнастики. Даже не потому, что это ее любовь. Она утверждает, что человек из гимнастики может успешно перейти в любой вид спорта, но вот прийти в гимнастику из другого не удастся.

Самой Чусовитиной в ее 46 лет не удастся уйти из гимнастики. Хотя в этом году она собиралась это сделать. На Олимпиаде-2020 Чусовитина не смогла пробиться в финальный этап. В расстроенных чувствах спортсменка объявила о

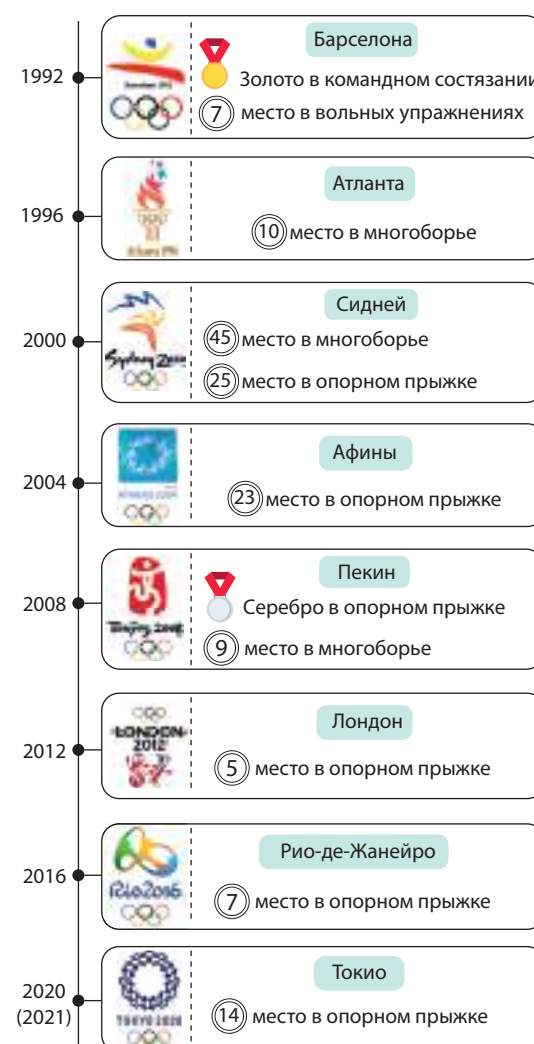


завершении карьеры. Но «пенсия» длилась чуть более двух месяцев. Оксана сообщила своим поклонникам через соцсети, что приняла решение готовиться к Азиатским играм 2022 года.

Свое возвращение и начало подготовки к будущим Азиатским играм она объясняет тем, что не может уйти без медали, завоеванной за Узбекистан.



### Олимпийские игры, в которых принимала участие Оксана Чусовитина





Асель ТАСМАГАМБЕТОВА,  
основатель Центрально-Азиатского института  
экологических исследований

# «Нам необходимо семимильными шагами догнать лидеров в применении ESG-практик»

Устойчивое развитие – это универсальная ценность, поскольку его ядром является забота о будущих поколениях. Иными словами, это обеспечение потребностей настоящего времени, которое не ставит под угрозу благополучие будущих поколений. Мы не должны брать в долг у своих детей. В текущем году День экологического долга (дата, после которой человечество начинает жить в долг у будущих поколений) пришелся уже на 29 июля, то есть за семь месяцев мы, как человечество, израсходовали природный «бюджет» года и остальные пять месяцев мы живем в долг.

Если говорить сухо, то ESG (Environmental, social and corporate governance) – это набор нефинансовых стандартов деятельности компании, которые инвесторы используют для долгосрочной оценки потенциальных инвестиций.

Экологические критерии, такие как изменение климата и сохранение биоразнообразия, управление отходами и водными ресурсами, определяют, как компания заботится о состоянии окружающей среды. К социальным критериям относятся вопросы, связанные с условиями труда, HR, работой с поставщиками, клиентами и гражданским обществом. Особую роль здесь играет отношение к гендерному равенству – равному доступу мужчин и женщин к принятию важных для компании решений. Аспекты корпоративного управления касаются прозрачности работы акционеров и руководящего состава, справедливой оплаты труда, борьбы с коррупцией.

Сам термин ESG стал употребляться не так давно. После публикации доклада Брундтланда (Brundtland Report) в 1987 году и последовавшей за ней конференции в Рио-де-Жанейро в 1992 году ООН было выработано понимание необходимости добиваться устойчивого развития, в центре которого должен находиться человек и качество его жизненной среды. Уже тогда были сформулированы первые стандарты ESG.

И если раньше это были только разговоры и добрая воля (goodwill) корпораций, которые занимались благотворительностью, развивали экологические проекты и думали о человеке, то сейчас сложились достаточно четкие критерии и правила. Сегодня отчетность компаний по стандартам ESG не менее важна, чем финансовая отчетность.

Соответствующим образом реагирует рынок рейтинговых агентств. Практически все авторитетные рейтинговые агентства начали работу по ESG-оценке во всех сферах бизнеса. Например, если раньше был только рейтинг S&P 500, то с недавнего времени появился S&P 500 ESG. Очень быстро развиваются и специализированные рейтинги, такие как Sustainalytics, Vigeo Eiris, MSCI и другие.

Ведущие западные фондовые биржи настоятельно рекомендуют листингующимся компаниям ежегодно публиковать развернутую отчетность в сфере ESG. Несоответствие системы ESG компании установленным биржами критериям может стать основанием для отказа к ее допуску на IPO.

**– А что происходит на постсоветском пространстве?**

– Когда мы говорим об ESG применительно к крупным компаниям, помимо внимания к экологическим и социальным темам речь идет об улучшениях качества управления, введении новых стандартов, привлечении в менеджмент женщин, гендерном равенстве. Сегодня это в новинку, особенно на постсоветском пространстве. И не стоит удивляться тому, что в рейтинге стран по индексу социального прогресса, который ежегодно обновляют профессора Гарварда и MIT (Массачусетского технологического университета), ни Казахстан, ни Россия не занимают места выше середины таблицы.

Но так будет не всегда. Я уверена, что завтра внедрение ESG-практик будет так же естественно, как использование других недавних достижений цивилизации. Мобильная связь и интернет раньше тоже считались роскошью.

**– Что уже сегодня может дать казахстанским компаниям следование принципам устойчивого развития?**

– Прежде всего – доступ к новым финансовым рынкам, к так называемому ESG-финансированию. Без соответствия ESG-критериям уже сейчас трудно выйти на фондовый рынок, а скоро это станет просто невозможно, как и получение займов у международных финансовых институтов.

В Казахстане крайне необходим регуляторный пакет по применению требований ESG при инвестировании. Также необходимо выработать четкие правила игры по рынку устойчивых облигаций и так называемой зеленой таксономии. Необходимо, на мой взгляд, предусматривать стимулирование по привлечению ESG-финансирования в виде субсидирования купонной ставки по устойчивым облигациям для регионального развития, возможно, налоговые льготы, каникулы и прочее.

Хочу отметить динамичное развитие рынка ESG-консалтинга. Появляются организации, которые разбираются в теме устойчивого развития не хуже авторитетных западных консультантов. Например, Центрально-Азиатский институт экологических исследований проводит работу по разработке и имплементации ESG-критериев и стратегий для казахстанских компаний.

**– Что будет, если не уделять должного внимания аспектам устойчивого развития?**

– Вспомните недавнюю экологическую катастрофу, случившуюся по вине компании «Норникель». Расплатой за вред, причиненный окружающей среде, стали рекордные штрафы, наложенные на компанию, которые отразились на всех ее стейкхолдерах, а также падение стоимости акций. Игнорирование трендов по ESG как нефинансовых показателей приводит к ощутимым финансовым потерям. И наоборот – неподдельное стремление к устойчивому развитию, внедрение критериев ESG – залог долгосрочного успеха.

Что же касается моей личной позиции, то она очень проста. На наших плечах лежит забота о будущих поколениях, поэтому считаю, что ESG-тематику необходимо внедрять с азов. Я вообще применяю ESG-метрики к себе, к своей повседневной деятельности во всех аспектах.

На этих принципах я строю школу имени Шокана Уалиханова в Алматы, которая не так давно получила сертификат LEED (The Leadership in Energy & Environmental Design), свидетельствующий о том, что школа построена по всем международным экологическим стандартам. Это первое и пока единственное учебное заведение на пространстве СНГ, которое получило такую оценку. Уверена, что за нами потянутся и другие.

## Planning Analytics

Систематизируйте данные для повышения их достоверности и подготовки к внедрению ИИ

### Data and AI

Решение для координации действий пользователей, процессов и технологий с целью предоставления проверенных, готовых к использованию данных субъектам, операционным подразделениям и приложениям на всех этапах жизненного цикла данных.

Правильное управление данными позволяет организациям соблюдать сложные нормативные правила и требования, а также обеспечивать конфиденциальность данных и точность модели искусственного интеллекта (ИИ) благодаря контролю качества данных.

# artel



+998 78 148 8888



arteluzb



artel\_official



artelgroup.org