



наш Telegram-канал

# КУРСИВ

СОДЕРЖАНИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНО THE WALL STREET JOURNAL.

**ВЛАСТЬ И БИЗНЕС:**  
ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ  
ЭКС-ПРЕЗИДЕНТЫ

стр. 2

**ТЕХНОЛОГИИ:**  
ЧТО ТАКОЕ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА»  
ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

стр. 9

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК:**  
ПРАВИЛЬНЫЕ БУЛКИ

стр. 10

**НЕДВИЖИМОСТЬ:**  
А В ГОСТЯХ ЕЩЕ ЛУЧШЕ

стр. 15

kursiv.kz | kursivkz | kursivkz

## Плохая кредитная история Чем закончился суд над одним из самых влиятельных бизнесменов Казахстана

Основатель агрохолдинга «Иволга» Василий Розинов получил два с половиной года ограничения свободы за невыплаченный кредит в миллионы долларов.

**Жанара АХМЕТ,  
КОСТАНАЙ**

В Костанайе 2 марта завершился уголовный процесс над одним из крупнейших казахстанских предпринимателей в сфере сельского хозяйства Василием Розиновым. Основатель группы компаний «Иволга» и владелец проблемного по причине крайней закредитованности агрохолдинга получил два с половиной года ограничения свободы без конфискации имущества и лишения наград. О последнем, а также о шести с половиной годах заключения в учреждении средней безопасности просила сторона обвинения. Генеральная прокуратура Казахстана пока не намерена обжаловать приговор бизнесмену Василию Розинову, сообщил «Курсиву» представитель пресс-службы госоргана Дархан Дүйсембай.

**Платил, но перестал**

Уголовное дело в отношении Василия Розинова поступило в костанайский суд в начале сентября 2019 года. Розинова обвиняли по п. «б» ч. 4. ст. 177 УК РК (мошенничество в особо крупном размере).

> стр. 3



Фото: Нуржан Смаилов

## Без головокружения от успехов

28 февраля, как и было обещано, Нацбанк опубликовал итоговый отчет по результатам AQR. Информация от источников, на которую ранее ссылался «Курсив», подтвердилась лишь отчасти. Действительно, как мы и сообщали, четырем банкам придется принять меры по повышению достаточности капитала. Однако финальные суммы докапитализации оказались существенно ниже тех, что называли наши информаторы.

**Виктор АХРЭМУШКИН**

Не сбился и прогноз источников «Курсива» о том, что регулятор не рискнет раскрывать результаты AQR в разрезе отдельных банков. 120 из 170 страниц отчета были посвящены именно индивидуальным показателям БВУ (всего ревизии было подвергнуто 14 банков). При этом в совместном пресс-релизе Нацбанка и финагентства об итогах AQR было подчеркнуто, что «случаи выявления недостоверной и заведомо ложной информации, распространяемой посредством WhatsApp или в соцсетях, будут передаваться в правоохранительные органы». Данный факт может косвенно свидетельствовать, что определенная нервозность, связанная с оглашением итогов проверки, у регуляторов присутствовала.

**В целом по больнице**

Главный вывод AQR, характеризующий общую ситуацию в секторе, сенсаций не содержал. «Как на системном уровне, так и на уровне отдельных банков дефицита капитала нет. Риски для вкладчиков банков – участников AQR отсутствуют», – отмечается в пресс-релизе. По данным Нацбанка, на консолидированном уровне превышение капитала k1 относительно регуляторного минимума составляет около 70% после AQR по сравнению со 105% до. На 1 апреля 2019 года (отчетная дата, по состоянию на которую анализировались активы) запас капитала на системном уровне с учетом AQR составлял порядка 800 млрд тенге. В среднем по банкам коэффициент достаточности капитала равен примерно 13% от суммы активов, взвешенных по риску, при регуляторном минимуме, равном 7,5%.

Итоговый эффект AQR на достаточность основного капитала составил 429 млрд тенге для всех 14 банков, что на 21 млрд тенге меньше озвученной в конце декабря предварительной оценки, сообщил первый зампред Агентства по регулированию и развитию финансового рынка Олег Смоляков на брифинге в Алматы 28 февраля. По его словам, снижение суммы «произошло по результатам фазы обеспечения прозрачности с учетом дополнительной информации, предоставленной банками, и подтверждено независимыми аудиторами и экспертами». Смоляков подчеркнул, что за время с 1 апреля 2019 года банками были реализованы «значительные мероприятия по улучшению качества портфеля» путем доформирования провизий, погашения задолженности, принятия дополнительных залогов. В результате из 429 млрд тенге более 180 млрд тенге потенциальных корректировок по AQR было урегулировано самими банками, отметил он.

В ходе AQR было установлено, что доля активов Стадии 3 (по правилам МСФО 9, к этой стадии следует относить кредиты, находящиеся в дефолте или имеющие признаки обесценения) в совокупности по всем банкам составила 21,1%. Рейтинговые агентства ранее неоднократно писали, что именно этот показатель отражает реальный уровень проблемных кредитов в секторе и что в Казахстане такие кредиты требуют существенного дорезервирования.

> стр. 7

## Добро пожаловать в посттрудовую экономику Безусловный базовый доход прирастает экспериментами

**Безусловный базовый доход – утопия, панацея от бедности или практическая необходимость? Однозначного ответа у экспертов нет. Одни страны критически относятся к такому нововведению, другие уже сегодня тестируют базовый доход на трудоспособном населении.**

**Айгуль ИБРАЕВА**

Технологическая безработица – одна из самых обсуждаемых тем последних лет среди экономистов. Многие из них уверены, что в ближайшем будущем большинство рутинных работ будет производиться роботами.

Уже сейчас, по статистике, в Южной Корее 5,31 работа на 100 работников. В Сингапуре данный показатель составил 3,98, в Германии – чуть больше трех. Использовать роботов становится все выгоднее – например, в Таиланде срок окупаемости роботизированных систем за последние годы сократился с пяти до трех лет.

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ  
ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК



210000057032011 08020

По оценке некоторых исследователей, 47% рабочих в США рискуют потерять работу из-за всеобщей компьютеризации. В зоне наибольшего риска находятся развивающиеся страны: в Эфиопии 88% рабочих потенциально могут быть заменены роботами, в Непале эта цифра достигает 80%, в Китае – 77%. Например, профессия страхового андеррайтера на 99% может быть автоматизирована, в зоне наибольшего риска такие традиционные профессии, как фермер, строитель, водитель грузового транспорта, почтальон и т. д.

Один из вариантов решения проблемы – введение безусловного базового дохода (ББД), фиксированной регулярной суммы выплат каждому члену общества. ББД предполагает соблюдение трех основных принципов, говорит старший научный сотрудник КИСИ при президенте РК Анна Альшанская. Во-первых, выплаты направляются индивидуально каждому гражданину страны вне зависимости от уровня его дохода, состояния здоровья, занятости. Во-вторых, получение ББД не требует выполнения взамен каких-либо условий или обязательств. В-третьих, поддержка осуществляется в виде денежных средств, а не услуг или трансфертов в натуральной форме.

На сегодняшний день безусловный базовый доход широко обсуждается экспертами. Сторонники отмечают, что ББД позволит повысить уровень жизни, снизить общий уровень стресса, освободить время для творчества и образования, застраховать от последствий потери рабочего

места. Кроме того, гарантированные выплаты могут сгладить перекося в распределении доходов и снизить уровень бедности. К тому же замена многочисленных адресных программ унифицированной системой помощи может снизить затраты на администрирование и создать равный доступ к социальной защите всех слоев населения. Увеличение расходов бедного слоя населения может повысить уровень ВВП страны.

Ключевым аргументом против базового дохода является его дороговизна для государственного бюджета, отмечает г-жа Альшанская. Так, данные исследований Всемирного банка показывают, что дополнительные расходы на реализацию программы, например, в Финляндии потребуют 13,8% ВВП, во Франции – 10,1% ВВП, в Италии – 3,3% ВВП. Причем расходы на обеспечение безусловного дохода граждан увеличиваются по мере снижения уровня дохода стран. Если для государств со средним уровнем дохода для охвата всего населения пособиями понадобится 9,9% ВВП, то для государств с низким уровнем дохода – уже 19,3% ВВП. Кроме того, гарантированные государством выплаты могут снизить стремление населения к труду и саморазвитию. Некому станет делать «грязную» работу, а увеличение денежной базы может привести к росту инфляции. Плюс введение пособия «за просто так» может стать причиной массовой миграции из менее благополучных стран.

> стр. 8

## Новая бутылка Fusetea теперь эргономичнее и содержит на 26% меньше пластика

Обновление упаковки охлажденного чая Fusetea и сокодержательных напитков с мякотью Piko Pulru позволило их производителю – компании Coca-Cola в Казахстане – уменьшить количество пластика в производстве бутылок и сократить таким образом «экологический след» от упаковки. Новый дизайн также помог сделать бутылку эргономичнее и удобнее в использовании.

Как сообщили представители компании Coca-Cola, это – первое обновление упаковки Fusetea с момента выхода этой марки чая на казахстанский рынок в 2012 году.

«Сохранение экологии является одним из приоритетных направлений в нашей

стратегии устойчивого развития, поэтому наши специалисты постоянно работают над усовершенствованием упаковки, используемого сырья, оборудования и производственных процессов. Новый, эргономичный и более экологичный дизайн бутылок Fusetea и Piko Pulru – это один из проектов, демонстрирующих нашу работу в данном направлении», – рассказала Алия Исембаева, директор по корпоративным и регуляторным отношениям Coca-Cola İçecek Kazakhstan.

К работе над обновлением упаковки были привлечены зарубежные эксперты. Для сокращения отходов и облегчения процесса переработки важны не только

форма и вес бутылки, но и этикетка. Основываясь на этом, технологи создали новую бутылку. Она обрела более легкую и равномерную форму и более узкую этикетку, которую легче снимать при переработке. Новшество позволило сократить количество используемого пластика на 26% в литровой бутылке и на 13% – в пол-литровой. Также, благодаря более эргономичной форме, бутылку стало удобнее держать в руке.

Важно отметить, что изменения не коснулись объема напитка: по прежней цене потребители будут получать тот же литр любимого напитка в более экологичной упаковке.

Fusetea – глобальный бренд компании Coca-Cola, представленный более чем в 140 странах мира. На рынке Казахстана чай представлен несколькими вкусами – персик, лимон, ягоды, манго и ананас, манго и ромашка, ананас и мята. По данным аудита Nielsen, рынок холодного чая в Казахстане растет и в 2019 году составил около 145 млн литров, увеличившись по сравнению с 2018 годом на 24%.

За пять лет, с 2013 по 2017 год, Coca-Cola в Казахстане сократила использование пластика в производстве бутылок для своих напитков на 12% – при том, что объемы производства и продаж напитков компании росли с каждым годом.





# Чем занимаются экс-президенты

## Если не сидят в тюрьме

2 марта в Кыргызстане начался судебный процесс по делу о массовых беспорядках в селе Кой-Таш в августе 2019 года. Среди обвиняемых – бывший президент Кыргызской Республики Алмазбек Атамбаев. В США 10 февраля документальный фильм «Американская фабрика» получил премию «Оскар». Продюсером фильма является экс-президент Соединенных Штатов Барак Обама. На примере США и ряда стран бывшего СССР «Курсив» выяснил, каким бизнесом занимаются ныне живущие бывшие президенты.

Анатолий ИВАНОВ-ВАЙСКОПФ

### Соединенные Штаты

**Билл Клинтон** – президент США с 1993 по 2001 год. После сложения полномочий занялся лекторской деятельностью, написанием книг и платными консультациями. По информации CNN, с 2001 по 2015 год его совместные с супругой Хиллари лекции в различных международных организациях принесли семье Клинтон доход в \$153 млн. Отмечается, что цена одного публичного выступления 42-го президента США колеблется от \$100 тыс. до \$300 тыс.

**Джордж Буш-младший** занимал пост президента с 2001 по 2009 год. В настоящий момент живет в Далласе (штат Техас), где учредил «президентскую библиотеку» и создал институт политических исследований имени Джорджа Буша-младшего. Является организатором ежегодного марафона на горных велосипедах и популярного в США турнира по гольфу Wagriog Open. Периодически читает лекции о борьбе с посттравматическим стрессом и профилактике рака шейки матки. Особым спросом пользуется живопись Джорджа Буша-младшего. Цены на его натюрморты и портреты начинаются от \$50 тыс.

**Барак Обама** – президент США с 2009 по 2017 год. После ухода из Белого дома создал в Чикаго «Фонд Обамы», от которого выступает с лекциями о международной обстановке в высших учебных заведениях

различных стран мира и пишет книги. Президентские мемуары принесли Обаме \$65 млн. С мая 2018 года вместе с супругой Мишель сотрудничает с мультимедийной развлекательной компанией Netflix, продюсируя для нее документальные фильмы и сериалы. Ожидается, что осенью 2020 года на Netflix появится ток-шоу Барака Обамы, в котором будут подниматься проблемы здравоохранения, миграции и изменения климата.

### Армения

**Левон Тер-Петросян** – первый президент независимой Армении, возглавлял страну с 1991 по 1998 год. В отличие от второго и третьего президентов Армении – Роберта Качаряна и Сержа Саргсяна – ареста избежал. После завершения срока в качестве главы государства в 1998 году в течение 10 лет занимался научной деятельностью, будучи одним из руководителей института древних рукописей «Матенадаран». Стал автором двухтомника «Армяне и крестовосцы». В настоящий момент Левон Тер-Петросян является консультантом действующего премьер-министра Никола Пашиняна, который после «бархатной революции» 2018 года окончательно превратил Армению в парламентскую республику.

### Грузия

**Георгий Маргвелашвили** – четвертый президент Грузии, занимал пост в 2013–2018 годах. После завершения срока своих полномочий ушел из политики и уехал в небольшой городок Душети, расположенный в популярном грузинском регионе Мцхета-Мтианети в 60 км от Тбилиси. Работает в сфере туризма: занимается организацией конных прогулок на лошадях своей конюшни в местных горах и сдает в аренду свой дом зарубежным гостям через сервис Airbnb. Сутки проживания в доме Маргвелашвили стоят \$80 с человека.

### Кыргызстан

**Аскар Акаев** – первый президент независимого Кыргызстана, его президентский период продлился с 1990 по 2005 год. Во время «тюльпановой революции» 2005 года досрочно сложил с себя полномочия и уехал в Россию. В настоящий момент экс-глава Кыргызстана преподает в Московском государственном университете и возглавляет



Коллаж: Вадим Квятковский

научно-учебную лабораторию мониторинга рисков социально-политической дестабилизации научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Курманбек Бакиев** – президент Кыргызстана с 2005 по 2010 год. Был свергнут в ходе апрельской революции. Спецслужбами Казахстана и России перевезен в Беларусь, где проживает последние 10 лет. В 2012 году принял гражданство Республики Беларусь. Является одним из руководителей Белорусской национальной биотехнологической корпорации, управляющей заводами по производству лизина, треонина, а также комбикормов. Сумма объявленных инвестиций корпорации составляет около \$800 млн.

**Алмазбек Атамбаев** – президент Кыргызстана в период 2011–2017 годы. Официальный долларовый миллионер. Владеет издательским бизнесом. В настоящий момент находится в следственном изоляторе ГКНБ Кыргызстана в связи с выдвинутыми против него обвинениями по целому ряду коррупционных преступлений.

### Латвия

**Вике Вайра-Фрейберга** – президент Латвии в период с 1999 по 2007 год. После сложения

президентских полномочий основала вместе с мужем **Имантом Фрейбергсом** компанию VVF Consulting, тесно связанную с городскими властями Лиепая. Оказывает услуги в области международных отношений, дипломатии и науки.

**Андрис Берзиньш**. Являлся президентом Латвийской Республики с 2011 по 2015 год. После своего первого срока в качестве президента страны выставлять свою кандидатуру во второй раз не стал. Вернулся к предпринимательской деятельности. Долларовый миллиардер, Берзиньш официально является одним из богатейших людей Латвии. Имеет доли в корпорациях Valmieras Glass Group и Lode Brick works.

### Литва

**Роландас Паскас** занимал пост президента Литвы чуть больше года, с февраля 2003-го по апрель 2004 года. Был отстранен от власти в результате организованного Сеймом импичмента за разглашение государственной тайны и связь с международной преступностью. Тем не менее после импичмента Паскас арестован не был, поскольку Верховный суд не усмотрел в его действиях состава преступления. В настоящий момент – член Национальной

сборной Литвы по авиамоторному спорту, пилот легкомоторных самолетов в категории «высший пилотаж» уровня сложности unlimited.

### Молдова

**Мирча Снегур** – первый президент Молдовы. Возглавлял страну с 1990 по 1997 год. После сложения президентских полномочий в течение последующих пяти лет пытался активно участвовать в политической жизни страны, но потерпел неудачу. Созданная им политическая Партия возрождения и согласия на парламентских выборах 2003 года не смогла набрать необходимое число голосов избирателей и прекратила свое существование. В настоящий момент Мирча Снегур на пенсии, занимается выращиванием овощей на своем приусадебном участке.

**Петр Лучинский** – президент Молдовы в период 1997–2001 годы. В 2001 году был смещен со своего поста победившими на парламентских выборах коммунистами. В настоящий момент возглавляет частный фонд стратегических исследований и международных отношений Lucinschi. Как крупный акционер молдавского АО «Unibank» с 2018 года подозревается в соучастии в выводе из банковской системы страны более 1 млрд евро. В том

же году официально получил гражданство Румынии.

**Владимир Воронин** – первый и пока единственный представитель Коммунистической партии, возглавивший бывшую республику Советского Союза. Находился на посту президента Молдовы с 2001 по 2009 год. В 2009 году был досрочно смещен со своего поста в результате массовых акций протеста по всей стране. В настоящий момент находится на пенсии. Сына экс-президента **Олега Воронина** считают самым богатым человеком Молдовы. Среди его основных активов строительная корпорация «Металл-Маркет» и транспортная компания «Транслайн».

### Украина

**Виктор Ющенко** – президент Украины в 2005–2010 годах. Возглавил страну на волне «оранжевой революции», но на президентских выборах 2010 года получил лишь 5,45% голосов избирателей. После сложения полномочий возглавил партию «Наша Украина», которая так и не смогла попасть в Верховную раду. В настоящий момент Виктор Ющенко живет в деревне Новые Безрадици под Киевом, где на принадлежащих ему землях выращивает пятилетних оленей и бобров, а также занимается пчеловодством. Мед от Виктора Ющенко несколько раз получал золотые медали на международных выставках пчеловодов. Стоимость десятикилограммового бочонка акациевого меда с пасек экс-президента Украины на специализированных аукционах начинается от \$3000.

**Петр Порошенко** – президент Украины с 2014 по 2019 год. Находясь на президентском посту, кардинально изменил внутреннюю и внешнюю политику страны. После проигрыша на президентских выборах 2019 года **Владимиру Зеленскому** из политики не ушел, возглавив партию «Европейская солидарность», которая на последних парламентских выборах получила 27 депутатских мест в Верховной раде. Остается владельцем концерна Roshen, украинской телекомпания «5 канал», аграрного холдинга «Укрпроминвест-Агро» и вместе с **Игорем Кононенко** – украинского Международного инвестиционного банка. Личное состояние Порошенко в настоящий момент оценивается в \$700 млн.

# Почему путь на экспорт должен начинаться на внутреннем рынке



Анастасия КАЛАШНИКОВА, исполнительный директор ОЮЛ «Ассоциация прямых продаж Казахстана»

Министр торговли и интеграции Казахстана **Бахыт Султанов** озвучил стоимость реализации концепции развития торговли в Казахстане до 2025 года. Необходимо около 271 млрд тенге, из них 55 млрд тенге – на экспортное страхование и государственную гарантию; 38 млрд тенге – на продвижение экспорта товаров

и электронной торговли; 178 млрд тенге – на строительство торгово-транспортной инфраструктуры, модернизацию рынков, развитие торговых сетей, цифровизацию торговли.

На экспортное направление фактически предлагается направить примерно 30% от всей суммы затрат. Министерство торговли хочет экспортировать товары местных производителей – идея замечательная, но верится с трудом, что избалованный выбором иностранных потребителей купит вместо котла Kiturami отечественный нагревательный котел. Даже если поставить продукт на премиальной полке, заботливо приобретенной за счет бюджета страны, вряд ли удастся способствовать продвижению такого котла за границей. Стоит

ли тратить на это деньги налогоплательщиков? Вести маркетинг товара, который неконкурентоспособен даже внутри страны, – это то же самое, что кинуть пачку денег на вентилятор, чтобы она просто разлетелась.

С чем мы вошли в 2020 год? Открыты границы для товаров в ЕАЭС (с некоторыми ограничениями через механизмы нетарифного регулирования), Кыргызстан стимулирует развитие легкой промышленности. Непосредственно у Казахстана сильный производитель всего и вся – Китай – под одним боком и агрессивно развивающийся Узбекистан – под другим плюс крайне слабое собственное производство, и суперпроекты. Известные бренды давно заполнили полки

наших магазинов, причем часто за границей они более доступны по цене, чем у нас. Нахождение в ЕАЭС заставляет помнить, что объемы производства, закупок и реализации у российских бизнесменов будут больше, значит, их цены ниже, а это приведет к сокращению нашего бизнеса и перетеканию потребителей через интернет-торговлю в Россию.

Пытаться при таких вводных вести контригру на чужой территории бессмысленно – начинать надо с отвоевания своего рынка. От нескольких казахстанских ассоциаций, охватывающих внутренний рынок торговли, мы предлагаем профильному министерству особое внимание уделить развитию внутренней торговли, затем усилить интернет-торговлю и биржевую торговлю и только

потом приступать к решению проблем внешней торговли.

Нужно понимать, что решение проблем торговли в стране будет эффективным только в том случае, если готовить концепцию будет не одно узкопрофильное ведомство, а все участники рынка. Поэтому к работе надо привлечь и другие заинтересованные госорганы, в первую очередь Министерство финансов: ведь чтобы продать что-то, надо это произвести, и здесь важны налоговые условия для всех вовлеченных. Кроме того, на наш взгляд, написание основы концепции по развитию каждого сегмента торговли необходимо отдать ассоциациям, представляющим интересы бизнеса в этом сегменте. Потому что, например, Молочный союз

Казахстана знает о проблемах своего сегмента даже больше, чем Министерство сельского хозяйства.

Все это поможет определить направления, которым нужно лишь немного помочь, чтобы они организовали эффективную внутреннюю цепочку от производства до продажи и стали локомотивом развития страны. А в последующем – и претендентами на выходы за пределы внутреннего рынка. Такая структура позволит в динамике устранить слабые места производителей на внутреннем рынке и максимально укрепить их перед внешней экспансией. Иными словами, основной целью этой концепции должно стать усиление бизнеса внутри страны, тогда он будет меньше просить у государства при выходе на экспорт.

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

**КУРСИВ**

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

THE WALL STREET JOURNAL

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

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

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

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

Редактор отдела «Ресурсы»  
Дулат ТАСЫМОВ  
d.tasymov@kursiv.kz

Редактор отдела «Недвижимость»  
Наталья КАЧАЛОВА  
n.kachalova@kursiv.kz

Редактор отдела  
«Потребительский рынок»  
Георгий КОВАЛЕВ  
g.kovalev@kursiv.kz

Специальный корреспондент  
по международным рынкам:  
Павел НОСАЧЕВ  
p.nosachev@kursiv.kz

Редакция:  
Анатолий ИВАНОВ-ВАЙСКОПФ  
Ирина ЛЕДОВСКИХ  
Ирина ОСИПОВА

Корректурщик:  
Светлана ПЫЛЫПЧЕНКО  
Татьяна ТРОЦЕНКО  
Елена ШУМСКИХ

Арт-директор:  
Екатерина ГРИШИНА

Бильд-редактор:  
Вадим КВЯТКОВСКИЙ

Верстка:  
Мадина НИЯЗБАЕВА  
Елена ТАРАСЕНКО

Дизайнер:  
Виктория КИМ

Фотографы:  
Олег СПИВАК  
Аскар АХМЕДУЛЛИН  
Офелия ЖАКАЕВА

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

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

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

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

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

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

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

Газета зарегистрирована  
в Министерстве информации и  
коммуникаций Республики Казахстан  
Свидетельство о постановке на учет  
№ 17442-Г, выдано 9 января 2019 г.  
Отпечатано в типографии РПИК «Даур».  
РК, г. Алматы, ул. Калдаякова, д. 17  
Тираж 12 000 экз.

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





Фото: Нуржан Смаилов

## Плохая кредитная история

Чем закончился суд над одним из самых влиятельных бизнесменов Казахстана

> стр. 1

В роли потерпевшего на процессе выступал Евразийский банк развития (ЕАБР), который в 2011–2013 годах под залог зерновых расписок, имущества двух предприятий, а также личную гарантию предпринимателя открыл для ТОО «Иволга-Холдинг» невозобновляемую кредитную линию на \$80 млн.

Средства поступали тремя траншами. Сначала кредит обслуживался – Розинов в суде показывал, что выплатил \$30 млн основного долга и почти \$14 млн вознаграждения банку. Но после того как на счета компании в марте 2013 года упали последние \$30 млн, платежи заемщика сошли на нет. Последнее добровольное перечисление прошло 2 октября 2014 года. ЕАБР оценивает свой ущерб в \$52 млн.

С 2015 года Евразийский банк развития пытался истребовать свои долги в гражданском порядке, в том числе подавая иски с требованием обанкротить компанио-заемщика, которая и деньги не платила, и залоговое зерно не отдавала. Встал вопрос о принципиальном существовании залоговых \$15,5 тыс. тонн продовольственной пшеницы третьего класса. Государственное обвинение по итогам досудебного расследования настаивало на том, что на дату заключения кредитного договора залоговые расписки не были обеспечены зерном, то есть являлись фиктивными. Гендиректор «Иволга-Холдинг» заявлял, что отсутствие зерна на лицевом счете именно этой компании ни о чем не говорит. Данное ТОО пшеницу не выращивало, но являлось финансовым центром группы компаний, которые занимались зернопроизводством и в любое время могли зачислить нужный объем на счет заемщика.

Но банк свое зерно так и не получил. «В 2015 году ЕАБР находил покупателя, который просил лишь о том, чтобы зерно было вывезено для него за пределы иволговских элеваторов. Банк обратился к директорам ХПП (хлебоприемных предприятий. – «Курсив»), они ответили письмами под копирку, что по техническим причинам не имеют возможности отгрузить зерно, – рассказывала в ходе прений представитель ЕАБР Елена Ревдинская. – Была попытка забрать зерно и в 2017 году, но представитель банка на территории хлебоприемных предприятий даже не допустили».

### Обманул, но не похитил

Проблемы с возвратом кредитных средств подсудимый объяснял экономическими сложностями в компании, неурожаями, девальвацией. Гособвинение же доказывало, что действия Розинова были умышленными, он не собирался возвращать заемные средства, поскольку получил их, когда финансовое положение «Иволги» уже было неустойчивым, осложненным долгами перед другими банками, о чем он умолчал в анкете заемщика.

А первые выплаты в ЕАБР он совершал, лишь «формируя имидж добросовестного заемщика».

Розинов вину не признал. Интересно, что в плюс себе на уголовном процессе он обратил даже факт долгого судебного преследования в гражданском порядке. Несколько раз подчеркивал, что долг Евразийскому банку полностью взыскан, находится на исполнении. Правда, деньги по исполнительным производствам начали понемногу поступать лишь тогда, когда личные счета предпринимателя были арестованы, а ему самому запрещен выезд за пределы страны.

Судья Батырбек Кудабаяев счел, что умысла в действиях «Иволга-Холдинг» не было, а был обман банка в форме сокрытия заемщиком факта других кредитных долгов, и нанесение ЕАБР крупного материального ущерба тоже было. Но мошенничество путем хищения суд отменил. Статья 177 УК РК переквалифицировал на 195-ю, ч. 4 п. 2. Подсудимый получил в качестве меры наказания 2,5 года ограничения свободы без конфискации имущества и лишения наград, о чем просило гособвинение.

За порогом суда друзья и родственники поздравляли Василия Розинова – после вердикта судьи он оказался почти свободен.

### Птица высокого полета

Виновен и осужден по уголовной статье – таков один из итогов 28 лет полета «Иволги». В нулевых небольшая фирма, хозяин которой начинал с поставок в Костанайскую область поддержанных авто из Германии, уверенно превращалась в громадную компанию сначала по одну, а потом и по другую сторону казахстанско-российской границы. Дрожжами, на которых поднялась «Иволга», стали горюче-смазочные материалы – компания поставляла их производителям пшеницы. Долги за «горючку» те отдавали своей продукцией, применялась невыгодная производителям, но доходная для поставщика ГСМ форма расчета «под зерно будущего урожая».

«Иволга» доросла до большого зернотрейдинга, стала владельцем нескольких десятков элеваторов. И даже гербом компании стала стилизованная синяя птица, похожая на силуэт элеватора.

Бизнес становился более многопрофильным – производство зерна, поставки горючего и розничная торговля им через широкую сеть АЗС, трейдинг, грузоперевозки, работа ХПП и мельниц, переработка сельхозпродукции и производство продуктов. «Иволга» активно и мощно продвинулась в Россию, став там не только производителем зерна, но и владельцем животноводческого бизнеса и сахарных заводов. Зона покрытия холдинга распространялась не только на традиционно близкие уральские области, но и на Курскую, Воронежскую, Подмосковье.

Были времена, когда Василий Розинов считался крупнейшим в мире латифундистом. По разным оценкам, земельный фонд

«Иволга-Холдинг» достигал 1,5 млн гектаров, подавляющую часть этих площадей составляли пашни. В Костанайской области, где зерновой клин (доля, отведенная под посев злаковых в общем объеме посевных полей) был примерно 4 млн гектаров, «Иволга» засеивала около 700 тыс. гектаров.

Собственный самолет Як-42. Здание костанайского филиала разорившегося Валют-Транзит Банка, которое Розинов в 2010, неурожайном, году подарил партии Nur Otan, – штрихи к портрету олигарха. Он дружил с властями, мценатствовал, входил в зерновые союзы РФ и РК. Являлся независимым директором «КазАгро». С предпринимателем не раз общался глава государства.

В 2012 году генеральный директор ТОО «Иволга-Холдинг» вошел в первый рейтинг казахстанского Forbes. С капиталом \$522 млн он был под номером 15 среди самых богатых бизнесменов страны.

### «Олжа» или «Иволга»?

Компания расширилась и активно брала кредиты. О проблемах с их возвратом услышать было неоткуда: «Иволга» никогда не торговалась на бирже, нигде не раскрывала финансовые показатели. В руководстве компании никогда не было чужих, это строило семейный бизнес с жестким единоначалием. Подконтрольная пресса в Костанайской области писала и снимала про «Иволгу» только хорошее. Когда вопросы все-таки появились, сайт компании закрылся на вечный ребрэндинг.

«Иволга» кредитовалась в российских и европейских банках, поэтому первые новости о кредитных сложностях холдинга пришли из-за рубежа. Например, в начале 2011 года, сообщила The Telegraph, «Иволга» вела переговоры с RBS (Королевский банк Шотландии) о реструктуризации кредита в сумме \$300 млн, взятого еще в 2007 году. Переговоры шли примерно накануне кредитования в ЕАБР. В 2015 году Сбербанк России подал иск о признании банкротом одного из российских предприятий «Иволги» – завода «Сахар Золотухино», затем иски посыпались один за другим, в короткий срок претензии предъявили около 30 кредиторов.

27 декабря 2017 года доверительное управление большей частью активов «Иволги» – 18 предприятиями из 27 – взяло на себя ТОО «Олжа Агро». На днях в костанайской прессе директор ТОО Айдарбек Ходжаназаров назвал сумму совокупного долга «Иволги» на момент входа «Олжи» – \$900 млн, самым крупным кредитором является Naluk Bank, долг которому составляет более полумиллиарда долларов. По мнению Ходжаназарова, единственный реальный путь оздоровления – банкротить иволговские хозяйства, выкупать у банков залоговое имущество, аккумулируя его в «Олже». Фактически речь идет о создании другой компании.

## Цена осетра

Как в Атырау восстанавливают потерю осетровых после экологической катастрофы

В результате экологической катастрофы на реке Урал ТОО «Луговской конный завод» потеряло осетровых на 1,5 млрд тенге, а РГКП «Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод» – на 429,4 млн тенге. Рассказываем, что происходит на предприятиях год спустя.

Дина КАН,  
АТЫРАУ

В Атырау три компании, которые занимаются разведением осетровых. Две из них – это республиканские государственные казенные предприятия «Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод» и «Атырауский осетровый рыболовный завод», которые работают по госзаказу – занимаются искусственным разведением молоди ценных пород рыб. Третья – это ТОО «Луговской конный завод», первая в Атырауской области частная компания, которая начала разводить рыбу на продажу в условиях естественной среды. Чуть больше года назад из-за отравления речной воды хлором на этом предприятии погибло около 36 тыс. рыб осетровых пород, в весовом выражении это примерно 100 тонн.

### Потеря деликатеса

Луговской конный завод – западный филиал одноименного предприятия из Жамбылской области. Материнская компания бизнесом по разведению осетров начала заниматься в 2012 году, двумя годами позже расширилась, открыв еще одну осетровую ферму, теперь уже в Атырауской области. В 2014 году, арендовав прилегающую землю, компания разбила рыбное хозяйство прямо в реке Урал. «Рыбу мы привезли из Тараза, сами ее вырастили из икринок, купленных за рубежом. Чтобы разделить и определить самок и самцов, требуются годы. Только собирались начать полноценную коммерческую деятельность», – рассказывает представитель Луговского конного завода Самат Аксамбиев.

В 2018 году Луговской конный завод заключил договор с московской компанией, специализирующейся на реализации рыбной продукции. Но успели сделать поставку только части товара, а потом все поголовье осетровой фермы погибло. «Сегодня у нас работа временно приостановлена», – говорит Аксамбиев.

Напомним, массовый замор рыбы на реке Урал произошел в декабре 2018 года. Первый факт отмечен 2 декабря в канале Перетаска. Там было собрано 1,3 тонны мертвой рыбы, погибшей от «механических повреждений». Второй факт массовой гибели рыбы, теперь уже в самой реке, был зафиксирован 3 декабря в районе водозаборной станции КПП «Атырау су арнасы». Спустя еще три дня стало известно о гибели осетра в рыбопроизводных заводах ТОО «Луговской конный

завод» и РГКП «Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод». Последний потерял 1,7 тонны осетрового маточного поголовья. Убытки двух предприятий в общей сложности составили почти 2 млрд тенге.

Всего тогда погибло 118 тонн частиковой и осетровой рыбы.

### Виновник установлен, ждите

В декабре 2019 года Атырауский городской суд № 2 огласил приговор по делу о массовой гибели рыбы в Урале. Со скамьи подсудимых оглашение слушали бывший руководитель КПП «Атырау су арнасы» Руслан Курметов, его бывший заместитель Виктор Сущенко и бывший начальник водоочистной станции Михаил Чурсин.

Согласно приговору Курметов признан виновным по ч. 2 ст. 371 УК РК «Халатность, повлекшая тяжкие последствия», ч. 3 ст. 328 УК РК «Загрязнение поверхностных вод, повлекшее причинение особо крупного ущерба окружающей среде», ч. 2 ст. 204 УК РК «Неосторожное уничтожение или повреждение чужого имущества, причинившее особо крупный ущерб» и приговорен по совокупности к двум годам шести месяцев лишения свободы. Сущенко и Чурсин признаны виновными по ч. 3 ст. 328 и ч. 2 ст. 204 УК РК и приговорены по совокупности к двум годам шести месяцев лишения свободы каждый.

Суд также постановил возместить с КПП «Атырау су арнасы» материальный ущерб в пользу Атырауской областной территориальной инспекции лесного хозяйства и животного мира в размере 13,9 млн тенге, в пользу РГКП «Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод» – 429,4 млн тенге, в пользу ТОО «Луговской конный завод» – 1,5 млрд тенге.

«Мы сможем продолжить свою деятельность, как только начнут поступать денежные средства. Насколько мне известно, обвиняемая сторона подала заявление на апелляцию, чтобы суд пересмотрел свой приговор, что может занять еще время», – поясняет Самат Аксамбиев. Он говорит, что осетровый бизнес будет восстановлен только после того, как «Атырау су арнасы» выплатит материальный ущерб. Дополнительно выделять деньги на восстановление хозяйства компания не будет.

### Возрождение разведения

Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод потерял в экологической катастрофе не все поголовье, и только поэтому здесь смогли перезапустить производство. «Хотя мы и потеряли большое количество маточного поголовья, часть нам все-таки удалось сохранить. Прошлым летом и осенью из икры, полученной от оставшихся около ста голов рыб, благополучно появились мальки», – рассказывает руководитель РГКП «Урало-Атырауский осетровый рыболовный завод» Гильман Сарсемалиев.

По плану государственного заказа завод должен ежегодно выращивать и выпускать в Урал 3,5 млн мальков севрюги, осетра и стерляди. В 2019 завод выполнил только малую часть госзаказа.

В садковом хозяйстве Урало-Атырауского осетрового рыболовного завода использовалась речная вода, из-за отравления которой и погибли здешние осетровые. Вопрос о необходимости установки замкнутого водоснабжения на заводе неоднократно обсуждался, была даже разработана проектно-сметная документация. Но работу начали только после ЧП, и скоро установка замкнутого водоснабжения на заводе начнет действовать.

1 марта 2020 года на тоневоном участке Нижняя Пешнойская реки Урал рыболовецкая бригада этого рыболовного завода выловила самку белуги весом 148 килограммов и длиной 2,2 метра. Икра рыба будет использована для получения потомства. Отлов и заготовка половозрелых производителей рыбы – это первый этап нового технологического цикла по выращиванию молоди осетровых.

### Уцелевшее хозяйство

Еще одно предприятие, Атырауский осетровый рыболовный завод, от отравления реки Урал хлором не пострадало именно потому, что здесь используется технология замкнутого водоснабжения. Проектная мощность завода – 3,5 млн штук мальков осетровых видов рыб в год со стандартным весом 3 грамма. По словам директора Атырауского осетрового рыболовного завода Рашидена Калидуллина, с 1998 по 2018 год предприятие вырастило и выпустило в Урало-Каспийский бассейн 86 млн жизнеспособных мальков осетровых пяти видов. В этих миллионах мальков ценных пород рыб 14,4% – мальки белуги, 12,8% – осетра, 3,2% – шипа, 0,7% – стерляди, остальные – мальки севрюги.

Здесь тоже уже начинается новый цикл по выращивании молоди осетровых. «В конце апреля, с наступлением теплой погоды при температуре воздуха +12 градусов мы возьмем икру у белуги и осетров, у севрюги – в середине мая при +18 градусах. Для этого делается специальный укол, потом из самки извлекается икра, а от самца сперма и проводится искусственное оплодотворение. Одна икринка – это одна рыба. Потом неделю мы их наблюдаем, затем отправляем в специально заготовленный пруд, где они растут, и только после выпускаем в реку», – описала процесс заведующая производственным отделом Гульшат Шайдуллина. Она добавила, что один килограмм черной икры – это примерно миллион икринок, из которых около 80% в условиях рыболовного завода становятся мальками.

Западный филиал Луговского конного завода собирался в 2019 году получить 500 килограммов черной икры – правда, для продажи. Но эти бизнес-планы оказались сорваны.



Фото: Рахим Койлыбаев

## ИНВЕСТИЦИИ

# То в жар, то в холод Коронавирус всерьез поразил мировую экономику

**Спад производства в Китае, как и снижение деловой активности в целом из-за продолжающейся эпидемии коронавируса, так или иначе затронул все крупные экономики мира.**

О начале глобальной рецессии пока никто всерьез не говорит, но негативное влияние кризиса, вызванного вспышкой новой формы пневмонии в Китае, ощутили фактически все.

В частности, как пишет издание The Wall Street Journal, экономисты американского банка Goldman Sachs уже заявили о том, что ожидают снижения глобального ВВП, а также ВВП крупнейшей экономики мира – США. Разумеется, американские власти постараются избежать такого сценария, но «риски ухудшения ситуации явно возросли».

И хотя в начале недели на фондовом рынке произошел всплеск роста ряда индексов, маловероятно, что это устойчивый тренд к росту. Скорее речь идет о кратковременном явлении, случившемся на фоне ожидания действий со стороны ФРС США.

Стремясь противостоять разрушительному воздействию коронавируса, ФРС использует единственный действенный инструмент, который доступен ведомству, – понижает ставки. Этим же путем идут регуляторы в Европе, Японии и других странах. Например, в Австралии центральный банк первым среди стран с развитой экономикой отреагировал на вспышку COVID-19, снизив процентные ставки до рекордно низкого уровня 0,50%.

Но этого может оказаться недостаточно. Как отмечает издание The Wall Street Journal, «огневая мощь» центральных банков была серьезно ослаблена теми мерами, которые они принимали за последние пару лет для защиты экономик своих стран от влияния инфляции, торговых войн и геополитической напряженности.

Косвенно это подтверждают и данные ОЭСР, указывающие на то, что мировая экономика начала замедляться еще до момента официального объявления о вспышке коронавируса в конце прошлого года. Но если ситуация с вирусом ухудшится не будет, вероятно, уже в 2021 году начнется постепенное восстановление глобальной экономики.

Пока наиболее сильно пострадал сам Китай, где на карантине находятся миллионы рабочих фабрик и заводов, а потребительский сектор страдает от нехватки товаров и покупателей. В ОЭСР считают, что при положительном развитии событий экономика КНР в текущем году может вырасти на 4,9% при прежнем прогнозе в 5,7%.

Пострадали и все те компании, чьи цепочки поставок были замкнуты на китайском рынке. Для одних это стало бизнес-провалом, для других – возможностью для роста. Имеет значение даже разница в восприятии того, что нужно для борьбы с кризисом. Так, Италия, Франция, Великобритания и Швейцария выступили за решительные меры, запретив, в частности, проведение многолюдных мероприятий. С другой стороны, Германия, Австрия, Испания, как и большая часть Скандинавских стран, призывают не поддаваться панике.

Со своей стороны о готовности задействовать все доступные инструменты, включая экстренное финансирование для помощи странам в борьбе с коронавирусом, заявили Всемирный банк и Международный валютный фонд.

Управляющий директор МВФ Кристиана Георгиева и президент Всемирного банка Дэвид Малпасс в совместном заявлении выразили мнение, что для преодоления последствий коронавируса необходимо международное сотрудничество, пишет The Wall Street Journal. В частности, «сверить часы» намерены министры финансов G8, что, вполне вероятно, позволит скоординировать усилия ведущих стран мира и снизить риск глобальной рецессии.

Подготовил Танат Кожманов

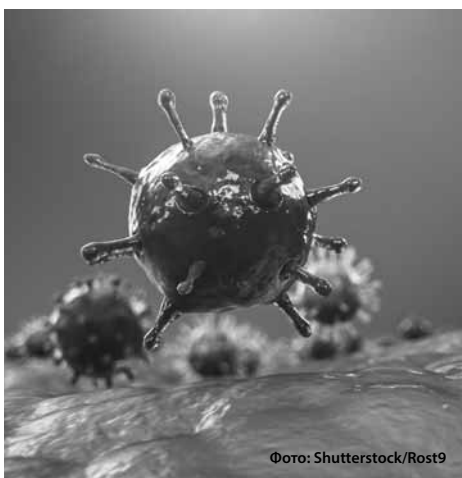


Фото: Shutterstock/Rost9

THE WALL STREET JOURNAL.

Изменения в капитализации компании из списка S&P 500 в период с 19 по 28 февраля

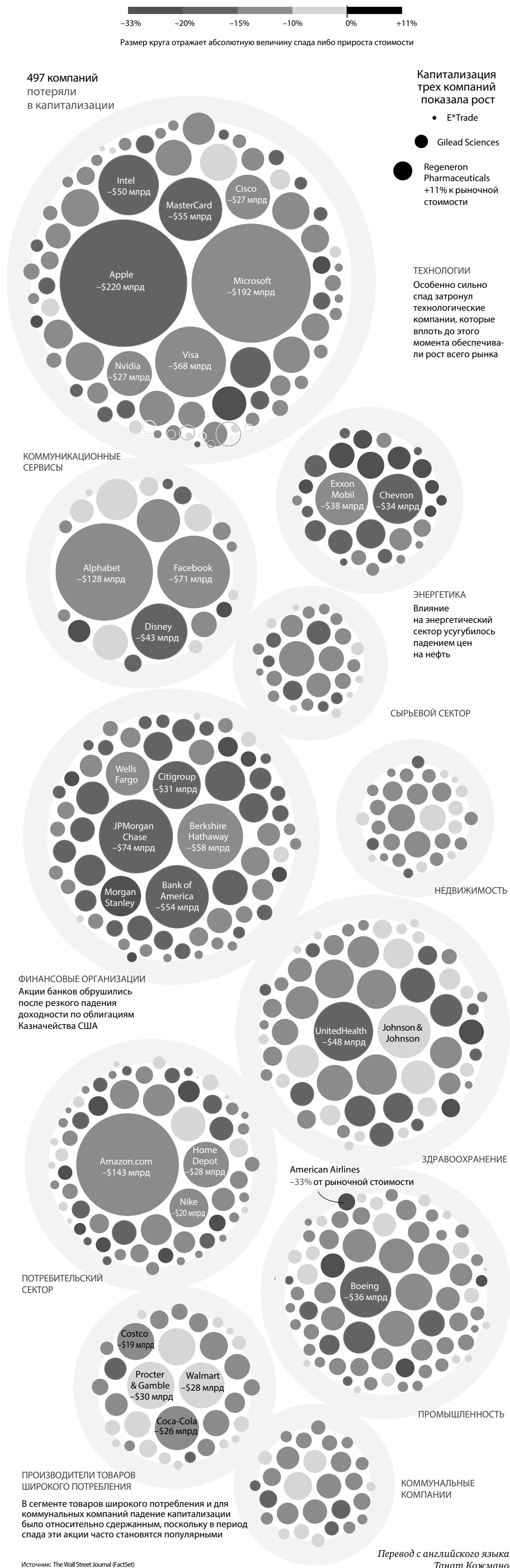


Фото: Shutterstock/2p2play

## Инвестидея от Freedom Finance

*Puma SE: быстрее, выше, сильнее!*

**Акции Puma (тикер на Xetra: PUM) взлетели на 18% после выхода квартальной отчетности и обновили исторический максимум на новостях о партнерстве. Аналитики ИК «Фридом Финанс» предполагают, что текущая цена в почти 72 евро для этих бумаг не предел, и называют следующие причины для покупки.**



Фото: Shutterstock/Nataliss

**Сильный отчет за IV квартал.** Выручка компании выросла на 20,6%, до 1,479 млрд евро, благодаря повышению объема продаж всех продуктов компании во всех регионах ее присутствия. Операционная прибыль увеличилась на 46,8%, до 55,2 млн евро.

**Обновление бренда и стратегии.** В 2019 году руководство компании определило основные стратегические направления развития: продвижение бренда, конкурентоспособный ассортимент продукции, лидирующее предложение для женщин, повышение качества дистрибуции, укрепление позиций в США. Было заключено партнерское соглашение с футбольной командой «Манчестер Сити», это крупнейшая по масштабам сделка в истории Puma. Также компания стала официальным партнером испанской футбольной лиги LaLiga Santander и предоставляет ей мячи. В целом в прошлом году было заключено значительное количество партнерских соглашений с представителями различных видов спорта.



Фото: Shutterstock/2p2play

**Прогнозы на 2020 год.** Руководство Puma планирует повышение выручки с учетом курсовой разницы в пределах 10%, операционную прибыль – в диапазоне 500–520 млн евро, а также ожидает значительного увеличения чистой прибыли.

**Последние обновления инвестдомов.** Аналитики из Commerzbank и Vaader Bank дают рекомендацию «покупать» с целевой ценой 86 евро и 90 евро соответственно. Средний таргет по акции составляет 80,5 евро.

**Техническая картина.** После публикации отчета акции подорожали на 18% и обновили исторический максимум в 84,3 евро. На текущий момент бумаги корректируются на фоне снижения DAX.

Перевод с английского языка – Танат Кожманов.



# Тайны закрытого клуба успешных людей

Ими поделился известный предприниматель Берик Каниев

**Young Presidents' Organization** является одним из самых влиятельных бизнес-объединений в мире. О том, чем живет клуб YPO Kazakhstan, рассказал в интервью «Курсиву» его председатель Берик Каниев.

**Анатолий ИВАНОВ-ВАЙСКОПФ**

— Берик Сералиевич, как вы узнали о существовании клуба?

— Идея создать YPO Kazakhstan пришла Нурлану Каппарову. Он был моим партнером, а сейчас партнером является его семья, в частности Гаухар Каппарова. А все началось со встречи с членами YPO Стамбула, которые и рассказали ему о принципах работы организации. Принципы эти Нурлану настолько понравились, что он буквально загорелся идеей создать YPO в Казахстане, связавшись с европейским отделением организации, которое должно было нас курировать.

— С европейским? Но ведь есть еще азиатское подразделение. Вроде как в Индии достаточно серьезная организация...

— Казахстан сразу определили в европейское отделение — charter, где ему и дали аккредитацию. От Нурлана я и услышал о начале создания YPO.

— И сразу же согласились вступить?

— Не все просто. По правилам и по тем положениям, которые разработаны в YPO, от одной организации может участвовать только один человек. От нашей группы был как раз Нурлан. И он сделал немало для создания нашей организации, привлекая к ее деятельности новых членов. Встречался с каждым индивидуально: рассказывал про преимущество YPO, говорил про нетворкинг, про структуру организации, ее транснациональные возможности. Вот таким образом YPO Kazakhstan и стал приобретать свои современные очертания.

— То есть получается, что во многом это была его личная инициатива?

— Вначале вместе с Нурланом в нашем YPO было только трое. Это еще Ельдар Абдразаков и Ерлан Кожасбай. Но постепенно организация стала увеличиваться. Многие бизнесмены, когда знакомились самой философией YPO, стали соглашаться, что такая организация в Казахстане нужна.

— Можно сказать, что YPO — это клуб?

— Да, по сути дела, это клуб!

— Но тогда должны быть какие-то определенные критерии для вступления в него?

— Конечно, критерии имеются. Во-первых, кандидат не должен быть старше 45 лет на момент вступления. Годовой оборот компании кандидата должен быть не ниже \$13 млн, если это производственная компания; если это финансовая компания, то среднегодовой баланс активов должен быть минимум \$260 млн, а для агентских фирм проходным критерием являются сборы и комиссионные платежи — минимум \$10 млн. Количество занятых у кандидата сотрудников должно быть больше 50 человек или общее жалование всех сотрудников, исключая заработную плату кандидата, должно превышать \$2 млн. Наконец, кандидат на вступление в YPO Kazakhstan должен быть CEO, управляющим директором или партнером, членом совета директоров либо собственником компании.

— Критерии достаточно жесткие. Кстати, если посмотреть список действующих членов YPO Kazakhstan, то некоторым из них уже больше 45 лет.

— Это правило для кандидатов в наш клуб: надо вступить до 45 лет. А после этого можно находиться в составе организации. С 50 лет есть уже другой клуб, называется YPO Gold. Это уже другая



Фото: Валерия Карабан

ступень. В рамках YPO Gold создаются уже свои форумы, обсуждаются свои вопросы. В России, например, в работе такого клуба принимают участие люди уже более опытные, обладающие намного большим багажом знаний.

— В России. А в Казахстане YPO Gold, получается, пока нет?

— В Казахстане пока нет, но в этом году мы рассчитываем принимать участие люди уже более опытные, обладающие намного большим багажом знаний.

— Была информация, что в работе YPO принимают участие и родственники. Интересно, а должен ли кандидат в члены клуба согласовывать свое решение о вступлении с супругой и детьми?

— Нет, согласования с родственниками не требуется. Но у наших жен есть свой форум в рамках YPO, очень похожий на то, что есть у нас. Главное преимущество этих форумов в том, что все очень быстро становится друзьями: раскрываются друг перед другом, рассказывают о своих насущных проблемах. Для этого изначально и появилась идея создания клуба YPO. Когда тот или иной человек выходит на определенный уровень своего достатка, у него становится все меньше и меньше возможностей для общения в социальном плане. Появляются, например, вопросы безопасности, какие-то другие риски, связанные как с ним самим, так и с членами его семьи. Поэтому ему нужны единомышленники — люди, которые уже проходили такой путь. В рамках этого клуба он может спокойно общаться, делиться своими идеями, обсуждать различные проблемы. Но есть одно важное правило: услышанной на форуме информацией нельзя делиться даже с супругой.

— Интересно. Получается, что у мужей есть тайны от жен, а у жен — секреты от супругов?

— Речь идет о личных вещах. Поэтому люди, которые участвуют в таких форумах, становятся не просто знакомыми или друзьями, а чуть ли не самыми близкими членами семьи. Они тебе что-то советуют, ты с ними делишься каким-то своим опытом. При этом ни в коем случае нельзя навязывать своего мнения. Это тоже одно из важных правил YPO. Потому в рамках форума можно поднять практически любой вопрос.

— Детские форумы тоже проводятся?

— В мировой практике они есть, но у нас их нет. Мы помогаем

организовывать детские программы — дни рождения, общие праздники и так далее. Вообще в YPO существует очень много программ различного направления. Связано это с тем, что Young Presidents' Organization по всему миру объединяет свыше 28 тысяч человек. Это очень большой и серьезный клуб. Если говорить, например, о совокупном годовом обороте компаний всех членов YPO, то это примерно \$9 трлн. Понятно, что и работают на членов YPO несколько миллионов человек.

— Получается, что YPO — это своеобразное государство?

— Это все же больше клубная система, члены которой имеют определенные преимущества в общемировом масштабе. Если едешь, например, в Малайзию, Сингапур или Турцию и встречаешься с членами YPO этих стран, то уже имеешь представление об уровне бизнесменов, с которыми будешь иметь дело. Фактически член нашего клуба попадает в хорошо знакомую ему атмосферу, где можно обсудить и экономические, и политические составляющие. То есть не надо ничего искать — достаточно написать e-mail, что будешь такого-то числа, прошу оказать содействие. И обязательно двое или трое членов YPO этой страны выразят готовность поделить свое время ужина или за чашкой чая имеющейся у них информацией. Они становятся гайдами по своей стране.

— А бывали случаи, когда кого-то исключали из состава клуба?

— Как таковых исключений не было. Но в силу своей загруженности, переезда, каких-то других важных обстоятельств некоторые люди прекращают свое участие в форумах. Хотя большинство из них позже возвращались в клуб. По моим наблюдениям, приблизительно 80–90% бизнесменов, которые были приняты в YPO, остаются его членами. Это связано с притягательностью клуба особой дружеской атмосферой.

— Судя по всему, YPO построен по принципу английского собрания. Кто-то является его председателем, есть исполнительный секретарь и так далее. А какие критерии существуют для избрания главы клуба, в частности YPO Kazakhstan?

— На самом деле никаких особых критериев для избрания председателя у нас нет. Он выбирается на один год на ротационной основе. В его функции входит координация различных событий и мероприятий клуба. Он, напри-

мер, определяет, кто из членов будет ответственным по тем же мероприятиям YPO. У нас ведь в год их планируется в среднем от 10 до 15. То есть в отдельные месяцы мы проводим по два, а то и по три мероприятия. Это помимо форумов. Председатель старается не только координировать проведение форумов и мероприятий, но также и налаживать связи с общественностью и СМИ. Все должно соответствовать уровню клуба! И, конечно, мы уже знаем, кто станет во главе нашего клуба на следующий год. У нас все проходит достаточно демократическим путем.

— Отказаться от председательства невозможно?

— Некоторые отказываются, поскольку они очень сильно загружены. У них не всегда даже на форумах получается присутствовать. Но в семи-восьми случаях из десяти члены YPO соглашаются брать на себя обязанности председателя. Есть люди, которые хотят попробовать свои силы, кому-то нравится заниматься общественными делами. Получается, скажем так, приятная общественная нагрузка.

— И на протяжении сколько лет таким способом выбираются председатели?

— В марте этого года YPO Kazakhstan отметил уже десятилетие. Мероприятие, которое намечено на 13 марта, будет проходить в столице. А до этого мы проведем молодежный форум, поскольку в YPO много внимания уделяют этому направлению. Форматы в таких форумах предостаточно разные. Мы выступаем в качестве спикеров, а бывает, когда спикерами являются представители молодежи, а мы становимся слушателями. Стараемся держать руку на пульсе. Молодым людям такие форумы тоже достаточно важны. Ведь мы рассказываем им про наш клуб, чтобы у них была мотивация и стремление попадать в такие организации, как YPO. То есть мы не живем в каком-то своем мире, у нас все достаточно открыто.

— А непосредственно во время проведения ваших внутренних встреч-форумов какие вопросы чаще всего обсуждаются?

— Внутри общего форума, состоящего из всех членов клуба, мы разделены на три дополнительных форума по пять-семь человек в каждом. Общий форум проводится где-то четыре раза в год, а дополнительные форумы — шесть-семь раз в год. Все зависит от договоренностей между членами клуба. Как раз именно на этих форумах люди особо и сближаются друг с другом. Темы

для обсуждения абсолютно разные. Это и питание, и качество воздуха в Алматы, и ситуация с новым коронавирусом, и анализ каких-то политических событий как внутри страны, так и за рубежом. Можно поднимать любую тему, в том числе и очень личную. В этом и сильны форумы YPO! Каждый вправе предлагать к рассмотрению самые наиболее важные вопросы.

— И неизбежно возникают жаркие споры? Как они, кстати, решаются в YPO?

— По поводу споров в организации есть специальное положение. Никто не может навязывать свое мнение. Разрешено говорить только о своем опыте. Прописан каждый возможный нюанс. У каждого свое мнение. И каждый может только просить совета. Остальные члены клуба дают свои рекомендации, основанные на их личном опыте. В то же время они не могут подвергать критике действия обратившегося за советом человека. Это очень дипломатичный подход, что очень важно. В клубе собираются единомышленники, которым друг с другом социально комфортно.

— Во время этих форумов, скорее всего, обсуждались и обсуждаются какие-то совместные проекты? А есть ли такие, которые являются уже гордостью YPO Kazakhstan?

— Наш клуб участвовал, например, во многих совместных социальных проектах. Одним из членов нашего клуба является Айдын Рахимбаев. Он занимается «Домом мамы». Члены YPO подключились к этому проекту, каждый взяв в шефство по одному из областных филиалов «Дом мамы». Есть и другие совместные проекты, которые связаны уже с бизнесом. Если, например, появляются вопросы логистики, то мы просим подключиться Сиддик Хана. По вопросам медиа обращаемся к Арманжану Байтасову. У каждого члена клуба есть какое-то свое приоритетное направление. Бывали случаи, когда ребята помогали друзьям по YPO, выкупая доли их испытывающего затруднение бизнеса. То есть и в рамках социальных, и в рамках деловых проектов наш клуб является очень удобной площадкой для реализации появляющихся идей.

— А допускают ли в YPO Kazakhstan подключение к деятельности клуба бывших министров, политиков и общественных деятелей? Например, для создания каких-то лоббистских объединений. Вообще в Казахстане есть институт лоббистов?

— У нас в стране лоббистские институты сложно назвать прогрессивными. В принципе, они как таковые еще и не развиты. Это в США и Европе лоббистские компании работают уже очень давно. Но я думаю, что мы к этому тоже придем. Могут заметить, что в YPO Kazakhstan были несколько министров. В частности, Нурлан Каппаров, Талгат Ахсамбиев, Ерлан Сагадиев.

— Сагадиев, кажется, до сих пор является членом клуба?

— Совершенно верно. Он выходил из YPO, когда стал министром образования и науки, но потом восстановил свое участие. Хотя являлся почетным членом нашего клуба. Так что не исключено, что мы создадим такого плана клуб, порекомендовав обществу и правительству страны организацию правильной лоббистской деятельности. Рано или поздно мы все равно к этому вынуждены будем прийти, чтобы помочь становлению отечественного бизнеса.

— Интересно, а сколько всего членов считается оптимальным для клуба YPO? Вообще есть ли какие планы развития вашей организации?

— У нас сегодня 23 активных участника клуба. Мы хотим, чтобы у нас было минимум 35–40 человек уже в ближайшее вре-

мя, а в перспективе и намного больше. Поэтому планируем к деятельности клуба привлекать бизнесменов из регионов нашей страны. На самом деле там достаточно много серьезных людей, для которых YPO стало бы не только хорошей площадкой для обсуждения своих проектов, но и своеобразным окном на американские, европейские и азиатские рынки. Кроме того, мы хотим создать правильный институт менторства. Это значит, что каждый действующий член клуба станет помогать двум-трем начинающим бизнесменам. Есть у нас планы начать поощрять участие и в различных международных мероприятиях, организуемых сообществом YPO. Это позволит приносить в нашу страну новый опыт деятельности и современные технологии благодаря общению между членами YPO из других стран. Ну и, наконец, начать активнее рассказывать о нашем клубе населению Казахстана с целью продвижения различных социальных проектов.

— Кому-то уже были направлены приглашения для вступления в клуб?

— Здесь стоит пояснить: у нас в клубе есть member ship committee — специальный комитет по вступлению. В него входят восемь человек. По мере поступления заявок — а они приходят достаточно часто — комитет их рассматривает раз в два месяца. Это первый фильтр по рекомендации участия в YPO. В целом процесс принятия новых членов состоит из нескольких этапов. После member ship committee заявки рассматриваются действующими членами клуба на форуме, затем идет согласование кандидатур на международном уровне YPO.

— Нешуточный отсев получается...

— Да, в организации, которая имеет уже 70-летнюю историю своей деятельности, достаточно серьезно относятся к появлению новых членов. Поэтому требуются правильные прозрачные аудиты компаний, принадлежащих кандидатам на вступление в YPO, и подтверждение прочих необходимых требований по критериям. Проверяется деловая и общественная репутация подавшего заявку человека и многое-многое другое. В YPO очень дорожат и своими членами, и своим незапятнанным скандалами именем. Мы, кстати, на своем этапе тоже тщательно проверяем репутацию кандидата, чтобы она не была связана с какими-то политическими или общественными скандалами. Нам важно, чтобы действующие члены YPO не испытывали дискомфорта при общении с новыми людьми в клубе. Многие не проходят еще на стадии комитета по вступлению.

— Такое случается достаточно часто?

— Таких случаев очень много. Лишь около 30 процентов кандидатов проходит в следующий круг. Из 10 человек только двое-трое. Это не просто так. Мы просматриваем заявления большого количества бизнесменов, но не все соответствуют всем критериям YPO. У одних нет достаточного количества работников, у других нет соответствия по прибыльности или обороту компании. Есть такие, которые не прошли из-за возраста или своей не самой хорошей репутации. Наконец, фильтры YPO не пропускают лиц, имеющих аффилированность с различными политическими структурами. Мы стараемся при отборе кандидатов полностью соответствовать правилам, которые были разработаны еще в середине прошлого века и прошли проверку временем. Никакой субъективности. Нам важно, чтобы на форумах YPO Kazakhstan всем членам нашего клуба было комфортно общаться с людьми, которые соответствовали друг другу по уровню состоятельности и статусу в обществе.

# БАНКИ И ФИНАНСЫ



«Курсив» изучил, какие системы международных денежных переводов наиболее популярны в Казахстане (с точки зрения как отправления, так и получения) и в чем их основные отличия.

Ирина ЛЕДОВСКИХ

Для перевода денег внутри страны казахстанцы предпочитают пользоваться интернет-банкингом или мобильными банковскими приложениями. Другая ситуация наблюдается при трансграничных переводах: здесь доминируют системы международных денежных переводов (СМДП). По данным Нацбанка, в декабре 2019 года на долю СМДП пришлось 91,1% от общей суммы переводов, отправленных из Казахстана за рубеж. Всего за этот месяц посредством СМДП Казахстан отправил и получил переводов на сумму, эквивалентную 84 млрд тенге. Местные банки и «Казпочта» предлагают клиентам услуги по переводу денег через такие системы, как «Золотая Корона», «Вестерн Юнион», «Юнистрим», Contact, MoneyGram и другие.

## Переводы из Казахстана

По информации Нацбанка, в декабре 2019 года посредством СМДП было совершено 219 тыс. операций по переводу за рубеж на сумму 56,5 млрд тенге. Больше всего денег было переведено в Россию (18,9 млрд тенге), Узбе-

кистан (8,8 млрд), Турцию (8,5 млрд), Кыргызстан (8,3 млрд) и Китай (3,5 млрд). Лидером среди систем стала «Золотая Корона» (75,5% от общего объема), далее идут «Вестерн Юнион», «Юнистрим» и Contact. В разрезе валют главенствовал доллар (65,9% от общего объема), на рубль при-

шло 24,4% от суммы переводов, на тенге – чуть больше 8%.

## Переводы в Казахстан

В Казахстан из-за рубежа за отчетный месяц посредством СМДП было направлено 27,5 млрд тенге. Основная доля средств пришла в страну в дол-

ларах (64,5% от общего объема) и рублях (18,5%). Чаще всего деньги переводили с помощью «Золотой Короны», «Вестерн Юнион», MoneyGram и Contact. Пятерка стран-доноров по переводам выглядит следующим образом: Россия (32,4% от суммы всех переводов), Корея (20,3%),

Кыргызстан (11,3%), Узбекистан (10%) и США (6,1%).

## «Золотая Корона»

На сайте системы сообщается, что «Золотая Корона» имеет более 50 тыс. точек обслуживания в 34 государствах мира. Отправить средства можно как наличными

(в пунктах партнеров сервиса, включая банки), так и онлайн (заполнив специальную форму на сайте). Получателю деньги будут доступны через несколько минут после совершения операции. Небольшие суммы не облагаются комиссионным сбором. Курсы валют определяет сама система.

## «Вестерн Юнион»

Американская компания Western Union работает на рынке денежных переводов с 1851 года. Сеть компании насчитывает свыше 463 тыс. пунктов обслуживания более чем в 200 странах мира. Переводы этой системы снабжены контрольным номером, который позволяет быстро проверить статус операции. Деньги можно получить через несколько минут после отправки. Курсы валют зависят от конкретного поставщика услуг денежных переводов, в том числе от его местоположения.

## «Юнистрим»

По ее собственным данным, система имеет более 600 партнеров по всему миру. Как и у других СМДП, здесь не требуется открытие банковского счета для отправителя и получателя перевода.

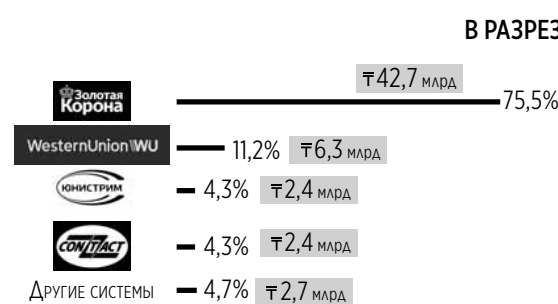
## Contact

Первая российская система международных переводов. Открыта в 1999 году, сейчас принадлежит группе QIWI. Сеть отделений – 170 стран и более 400 пунктов выдачи денежных средств.

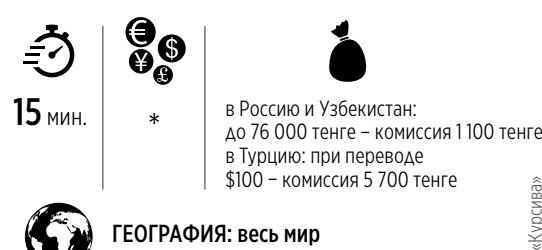
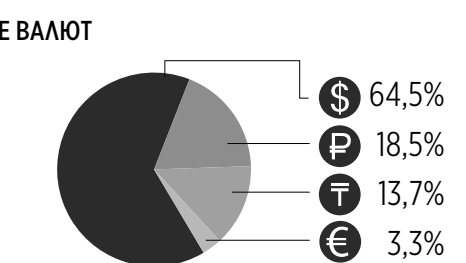
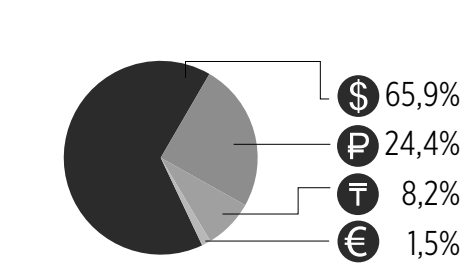
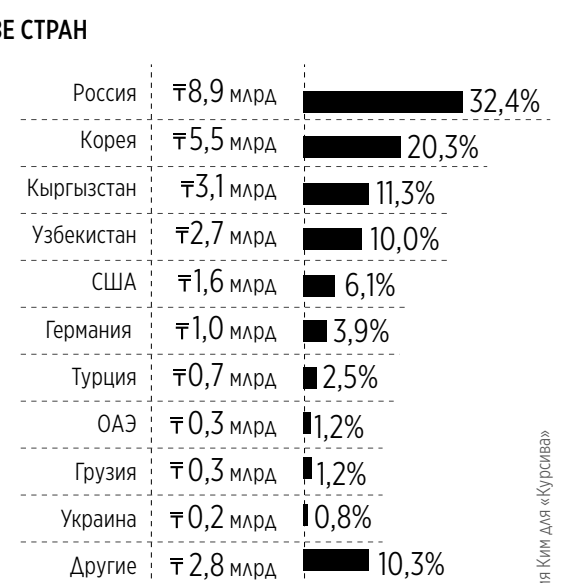
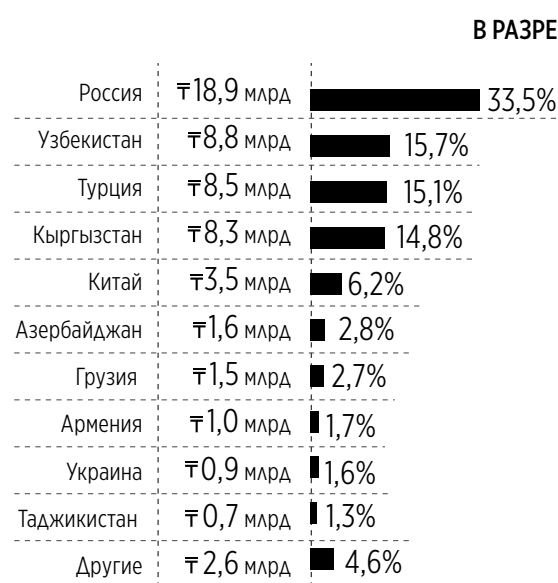
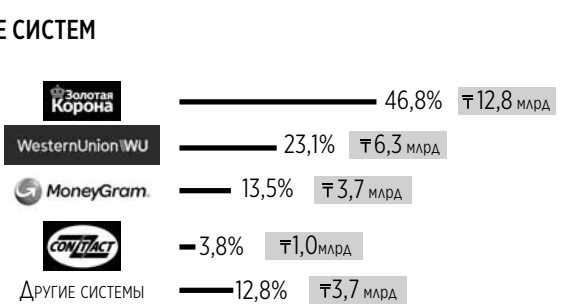
# Деньги без границ



₸ 56,5 млрд\* ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ\*\* ИЗ КАЗАХСТАНА



₸ 27,5 млрд\* ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ\*\* В КАЗАХСТАН



Заявленная скорость перевода Курс конвертации Стоимость\*\* перевода из Казахстана

\* Система взимает плату за обмен валюты, выбирая поставщика услуг денежных переводов. Размер сборов и курсы валют могут различаться в зависимости от поставщика услуг, канала и местоположения \*\* Комиссия может зависеть от суммы перевода. При онлайн-оплате может взиматься комиссия банком – эмитентом карты

Источник: сайты систем международных денежных переводов

Инфографика: Виктория Ким для «Курсива»

Инфографика: Виктория Ким для «Курсива»

## Новый проект на телеканале «Хабар» – «Отдел журналистских расследований»

29 февраля на телеканале «Хабар» стартовала новая программа, которая посвящена изучению существующих проблем, полному анализу фактов и их сопоставлению, – «Отдел журналистских расследований». Проект выходит по субботам в 20:15.

В сфере массовой информации журналистское расследование считается долгим, трудоемким, кропотливым, крайне сложным

и опасным жанром. Именно по этой причине он остается самым ценным и уважаемым. Результаты работы журналистов часто становятся основой громких уголовных и политических процессов. Представители «четвертой власти» в каждом обществе занимают особое место. В нашей стране немало проблемных вопросов, которые остро нуждаются во вмешательстве профессиональных журналистов. Решению таких задач посвящен новый проект телеканала «Хабар».

«Жанр расследование на казахстанском телевидении представ-

лен программами, поверхностно освещающими тот или иной локальный вопрос. Проекты же, посвященные глубокому анализу системной проблемы, ее изучению, в принципе, отсутствуют. Их авторы лишь обозначают то, что лежит на поверхности, не занимаясь сбором доказательств и их анализом», – говорит руководитель проекта Айгуль Адилова. Главный редактор программы – Дмитрий Олейников, корреспондент – Зарина Ахметжанова.

Первый выпуск программы «Отдел журналистских расследований» «Игра на вылет» был

посвящен деятельности авиакомпании Bek Air в частности и гражданской авиации страны в целом. Авторы программы, не делая выводов о техническом состоянии самолетов авиакомпании, выяснили, почему стала возможной катастрофа под Алматы и в чем может крыться ее первопричина.

Темы расследований последующих выпусков обещают быть не менее интересными. В новой телепередаче вас ждут злободневные вопросы и парадоксальные ответы, непримиримые дискуссии и неожиданные компромиссы.



Журналисты буквально вовлекают вас в поиск ответов на вопросы «почему?», «что?», «как?», «зачем?», в результате сами зрители вместе с ними, оперируя предложенными фактами, ищут ответы. Программа «Отдел журналистских расследований» – это попытка

установления истины, восстановления справедливости. Это комплексное изучение важного, общественно значимого события как текущей жизни, так и прошлых лет.

Не пропустите телепередачу на телеканале «Хабар» в эту субботу в 20:15



# Без головокружения от успехов

> стр. 1

«Активы Стадии 3 не являются невозвратными и не являются прямыми убытками банков, – поделился видением регулятора Олег Смоляков. – Данный показатель шире, чем NPL 90+, поскольку учитывает как активы с просрочкой, так и активы, по которым просрочки не наступило, но у заемщика имеются факты ухудшения показателей финансовой отчетности или признаки вынужденной реструктуризации. В соответствии с практикой МСФО, активы Стадии 3 имеют более высокий риск, включая будущие нереализованные риски. Поэтому такие активы для оценки нереализованного убытка корректируются на степень покрытия кредитов сформированными провизиями, залогами и другим обеспечением».

Стоимость банковских залогов после проведенной в ходе АQR переоценки снизилась на 23,8%. «Анализ показал, что, с одной стороны, банки самостоятельно дисконтируют обеспечение, то есть подходят консервативно для получения его объективной стоимости. Вместе с тем, для того чтобы методика оценки залогового имущества и сама оценка более точно отражали ценовые характеристики рынков, требуется принятие системных мер для приведения оценочной деятельности в Казахстане к международным стандартам», – сказал Смоляков.

## Отдельные пациенты

После внесения корректировок по результатам АQR четыре банка (БЦК, АТФ, Евразийский и Нурбанк) «использовали возможность реализовать все необходимые меры по улучшению качества активов путем принятия на себя обязательств по докапитализации и ограничению рисков», говорится в итоговом отчете Нацбанка. По данным регулятора, за период с 1 апреля 2019 года в портфелях этих банков произошли существенные изменения. Они оформили дополнительные залоговые, провели взыскания по ряду дефолтных обязательств, списали с баланса

или добились погашения займов с низким кредитным качеством.

Правительством, Нацбанком и финансистами в рамках реализуемой Программы повышения финансовой устойчивости банковского сектора определен дополнительный инструмент защиты активов, который «обеспечит стабильность указанных выше банков в краткосрочной и долгосрочной перспективе». 25 февраля с каждым из этих банков были подписаны соглашения, согласно которым, во-первых, акционеры обязуются в течение трех месяцев докапитализировать банк в размере не менее 50% от разницы между итогами АQR и объемом провизий, которые банки формируют в рамках Программы повышения финансовой устойчивости. Нурбанк будет докапитализирован на 20,9 млрд тенге, АТФ – на 10,3 млрд, БЦК – на 5,8 млрд, Евразийский – на 3,5 млрд.

Во-вторых, Фонд проблемных кредитов предоставит этим банкам безденежную платную гарантию под 3% годовых сроком на 5 лет. «Гарантия позволит завершить реализацию Программы повышения финансовой устойчивости, обеспечить более высокое покрытие активов провизиями или капиталом. Гарантия на сумму не более 117 млрд тенге дает возможность акционерам самостоятельно закрыть оставшиеся риски. Более того, в рамках данной программы бюджет получает дополнительный доход за счет акционеров банков», – сообщил Олег Смоляков.

В-третьих, указанные банки должны будут соблюдать ряд строгих условий. В частности, им нельзя расформировывать провизии по одним активам с целью формирования провизий по активам, покрываемым гарантией; осуществлять скрытую реструктуризацию активов; осуществлять сделки с активами на нерыночных условиях. Кроме того, в этих банках вводится запрет на выплату дивидендов, на сделки слияний и поглощений, на выдачу новых займов связанным лицам, а также вводятся ограничения на выплату компенсаций руководству и представительские расходы.

# Финита ля ревизия

## Регулятор и банкиры прокомментировали «Курсиву» итоги АQR



Олег СМОЛЯКОВ, первый зам. председателя Агентства по регулированию и развитию финансового рынка

АQR – это стресс-тест. Почему? Первоначально программа повышения финансовой устойчивости базировалась на стандарте МСФО 39. Позже был введен 9-й стандарт, который учитывает возможные потери банков, выдвигает дополнительные требования к финансовым учреждениям. Один из главных итогов АQR – те обязательства, которые банки брали в 2017 году (за 5 лет сформировать дополнительные резервы), они уже за три года реализовали более чем на 70%. Притом что наши банки работают в жестких условиях ограничений и конкуренции. Перед началом АQR у регулятора было очень много вопросов: сколько у банков свободного капитала (ведь капитал и определяет их аппетит к риску), каково качество портфелей БВУ по новым стандартам МСФО. Оценка качества активов показала, что у нас по системе запас прочности порядка 70%. Это прекрасный результат, который показывает успешность программы повышения финансовой устойчивости.

Теперь главное при кредитовании – правильно формировать стоимость ресурсов с учетом рисков. Когда мы говорим о займах, то имеем в виду их доступность и низкую стоимость. Но цена кредита должна быть адекватна рискам, и риск всегда отражается на стоимости финансовой услуги. Если банки будут игнорировать это правило, мы вновь через несколько лет получим скрытые проблемы всего сектора. Агентство в свою очередь готово рассматривать вопрос снижения регуляторных

требований по стандартизированным займам, выданным субъектам МСБ, кредитоспособность которых подтверждена данными из достоверных источников. Кроме того, подчеркну, что нам необходимо повышение эффективности инструментов государственной поддержки развития экономики. Так, взамен прямого субсидирования через выдачу льготных кредитов и компенсацию процентных ставок важно расширять использование инструментов покрытия кредитного риска, например гарантии институтов развития.



Елена БАХМУТОВА, глава Ассоциации финансистов Казахстана

Итоги АQR надо рассматривать с нескольких сторон. Первое, и основное, – туман снят и дорога расчищена. Международные эксперты из глобальных компаний признали правильность подходов банков страны. В секторе нет системных рисков, нет больших проблем. То есть работа последних лет Нацбанка и финансистов была успешной. Второе – программа повышения финансовой устойчивости банковского сектора была рассчитана на 5 лет. Напомним, ее приняли в 2017 году. АQR стала новым инструментом программы. Упражнение АQR разовое, и основная суть его заключается в том, что это системная трансформация банковской деятельности и регулирования. Сейчас важно всем сосредоточиться на будущих шагах, на ежедневной и кропотливой работе. Полагаю, что и банки, и финансисты к этому готовы. В отчете Нацбанка четко сказано, что требуется системная трансформация деятельности банков и деятельности регулятора. Более того, оценочная деятельность тоже нуждается в трансформации, так как она не отвечает международным стандартам. Выводы говорят, что основные проблемы банков лежат не в плоскости финансов. Финансовая отчетность предприятий-заемщиков часто не соответствует международным стандартам, есть вопросы с залоговым обеспечением и денежными потоками.



Владлен КУЗНЕЦОВ, вице-президент – старший аналитик Moody's

В наших прошлых отчетах мы писали, что программа повышения финансовой устойчивости по итогам АQR будет способствовать повышению прозрачности банковской системы и улучшению покрытия проблемных кредитов резервами. Результаты АQR совпали с нашими оценками недосозданных резервов, и мы полагаем, что после ее завершения банки создадут достаточно провизий под проблемные кредиты, что поможет банковской системе продолжить свое развитие. В случае, если банки и акционеры не смогут создать всех требуемых резервов, существует гарантия от Фонда проблемных кредитов, которая покроет данную разницу.



Гурам АНДРОНИКАШВИЛИ, председатель правления ForteBank

АQR послужила дополнительным стресс-тестированием и оценкой резервирования и оцен-

ки обеспечения, используемых в нашем банке, и подтвердила их достаточный уровень консерватизма. Незначительные расхождения по начислению провизий согласно МСФО, выявленные при оценке по состоянию на 1 апреля 2019 года, составили менее 1,2% от собственного капитала банка и были учтены в ходе проверки. В итоге дополнительные провизии составили приблизительно 2 млрд тенге, это меньше 1% от нашего капитала, поэтому мы довольны проверкой АQR. Она свидетельствует о прозрачности нашей отчетности.



Болат ЖАМИШЕВ, экс-глава Минфина

Казахстанские банки перешли на новый стандарт отчетности МСФО 9 «Финансовые инструменты» только в 2019 году. Требования к оценке кредитов МСФО существенно отличаются от того, что было принято в нашей стране, поэтому и была нужна АQR. Оценка качества активов должна была показать реальное состояние банковского сектора. Это и произошло. У большинства банков хорошие показатели, запас капитала достаточно высокий и ни у кого не вызывает беспокойства. Наверное, журналисты и финансисты ожидали нечто большее. Но я считаю, что ожидания от упражнения АQR были изначально завышены и мы получили справедливый результат. Самое главное – это дальнейшая работа. Стандарты МСФО 9 достаточно жесткие, и они предполагают, что стоимость активов банков будет отражаться на их балансе. В итоге, имея жесткое регулирование и прозрачную отчетность, банки ужесточат залоговые требования к заемщикам. Смогут ли весь корпоративный сектор Казахстана соответствовать стандартам МСФО 9? Наверяд ли. Если регулирование не будет смягчено, то банки будут более осторожно выдавать займы (это хорошо для вкладчиков), но это может отразиться на портфеле БВУ, на росте экономики, на налоговых сборах и, конечно, на бюджете.



Анвар САЙДЕНОВ, экс-глава Нацбанка

АQR – сложный инструмент, поэтому постараюсь объяснить, что произошло в нашем финансовом секторе, на примере. Раньше в школах был обязательным медицинский осмотр, врачи проверяли подростков, в том числе на ожирение. Избыточный вес – это не всегда болезнь, но всегда показатель, что риски сердечных, сосудистых и многих других заболеваний у конкретного пациента существенно возрастают. Условно говоря, Нацбанк провел такой check up. Банки с активами (самые тучные по нашей аллегории) должны будут больше заниматься фитнесом, они откажутся от спорных продуктов и перейдут на здоровый рацион. Через какое-то время эти структуры представят отчеты о выполненной работе. Это первый аспект АQR. Второе – взаимодействие финансистов и рынка, которое теперь выходит на новый уровень, поскольку подходы при оценке качества активов изменились и консолидированы. В итоге иностранные консультанты, надзорный орган и участники рынка пришли к общему решению. Частный сектор смог изучить логику регулятора, и таким образом были заложены новые подходы в регулировании. Это очень важно для будущей работы всей системы: рынок понимает, что происходит и что их ждет.

Поэтому я положительно оцениваю АQR, хотя, конечно, проведение такой оценки было стрессом и множество ресурсов рынка было затрачено.



Галим ХУСАИНОВ, председатель правления Банка ЦентрКредит

Мы с самого начала были позитивно настроены. Качественная и прозрачная оценка, на наш взгляд, будет содействовать повышению доверия к банковской системе, что сократит волатильность и позволит ускорить восстановление кредитования экономики, сократить риски ликвидности. Для нас ключевым моментом являются итоги АQR с точки зрения дальнейших корректирующих мер, которые позволят нивелировать и устранить методологические аспекты оценки качества кредитного портфеля. Что касается Банка ЦентрКредит, оценка рекомендуемых провизий на 1 января 2020 года составила 26,4 млрд тенге, из которых 5,8 млрд будут докапитализированы акционерами банка в течение трех месяцев. На оставшиеся 20,6 млрд будет предоставлена гарантия Фонда проблемных кредитов сроком на 5 лет на рыночных условиях. Более того, за январь и февраль 2020 года из 26,4 млрд тенге банк уже создал провизии на сумму более 5 млрд. Эти меры позволят улучшить качество активов. Учитывая операционный доход на уровне 82 млрд тенге, банк способен абсорбировать сумму в течение одного года, что мы и планируем сделать. По текущему моменту: положение банка стабильное, обязательства перед клиентами выполнялись и выполняются в полном объеме. Также полностью выполняются пруденциальные нормы регулятора. Мы с уверенностью смотрим в будущее.



Сергей КОВАЛЕНКО, председатель правления АТФБанка

По результатам АQR банк выполняет норматив достаточности капитала выше 7,5% с учетом действий, предпринятых банком и акционерами после отчетной даты АQR (большая часть эффекта, или 80 млрд тенге), а также мер поддержания капитализации банка со стороны акционера на сумму 44,2 млрд тенге, в том числе для покрытия рисков в рамках гарантии на сумму не более 33,8 млрд тенге. Мы удовлетворены полученным результатом АQR, особенно принимая во внимание то, что методология, которая применялась для оценки качества активов, носит консервативный характер и отличается от того подхода, который используется регулятором в трактовке пруденциальных нормативов, в более строгую сторону. Это сильно повлияло на результаты, которые мы получили по итогам первого этапа АQR. Однако с этого момента мы провели масштабную работу по улучшению качества активов через погашения и увеличение залогового обеспечения. Результатом этой работы стало то, что необходимый объем дополнительных провизий снизился более чем на 65%, и это положительно повлияло на итоговый показатель коэффициента достаточности капитала. Также важно отметить, что акционером будут внесены деньги в уставный капитал банка. Кроме того, получена гарантия Фонда проблемных кредитов под 3% годовых. В результате банк располагает достаточным объемом капитала по итогам проверки.

Подготовила Ирина ЛЕДОВСКИХ

## РЭНКИНГ БАНКОВ\* КАЗАХСТАНА ПО УРОВНЮ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА

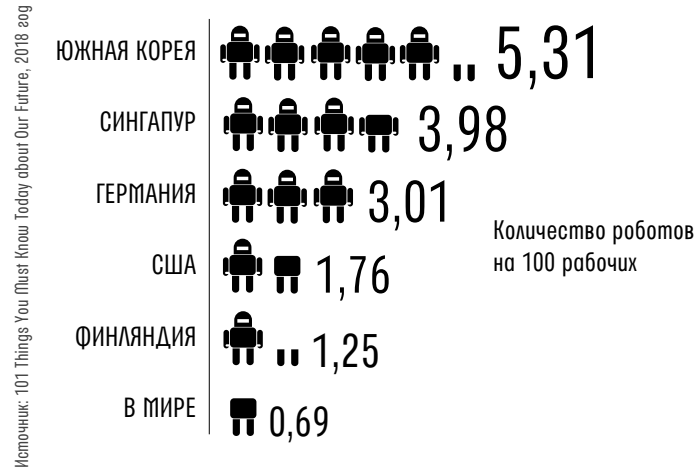
Банк	Значение k1** с учетом АQR		Переоценка активов по итогам АQR	Доля кредитов Стадии 3		
	до АQR	после АQR		до АQR	после АQR	
<b>HALYK BANK</b>	20,0%	20,4%	- ₸18,9 млрд	16,0%	15,5%	
<b>Altyn Bank</b>	19,4%	19,4%	0	0,8%	0,3%	
<b>JYSAN BANK</b>	17,8%	22,9%	- ₸17,6 млрд	55,1%	55,1%	
<b>ForteBank</b>	16,6%	16,8%	- ₸2,6 млрд	18,3%	17,1%	
<b>A</b>	16,3%	17,3%	- ₸3,9 млрд	6,1%	6,1%	
<b>BANKRBK</b>	14,1%	14,6%	- ₸2,7 млрд	21,3%	16,2%	
<b>HOME CREDIT BANK</b>	13,7%	13,8%	- ₸0,4 млрд	нет данных		
<b>VTB</b>	12,7%	13,4%	- ₸1,0 млрд	12,6%	12,5%	
<b>СБЕРБАНК</b>	12,5%	12,7%	- ₸2,0 млрд	9,1%	9,1%	
<b>kaspi bank</b>	11,0%	11,6%	- ₸10,5 млрд	16,6%	16,6%	
<b>CENTERCREDIT</b>	8-10%****	7,1%***	9,1%	- ₸26,4 млрд	23,5%	19,2%
<b>АТФ Банк</b>	8-10%****	5,2%***	8,9%	- ₸44,1 млрд	32,6%	29,1%
<b>Eurasian Bank</b>	8-10%****	5,0%***	10,0%	- ₸44,9 млрд	30,8%	30,6%
<b>NURBANK</b>	10-12%****	-2,4%***	16,7%	- ₸73,0 млрд	36,5%	36,5%

\* Среди 14 крупнейших банков, прошедших процедуру АQR  
 \*\* Коэффициент достаточности капитала первого уровня (регуляторный норматив – не менее 7,5%)  
 \*\*\* С учетом мер, предпринятых банком и его акционерами в период с 1 апреля по 31 декабря 2019 года, но до учета мер, принятых в рамках Рамочного соглашения (промежуточный расчет)  
 \*\*\*\* С учетом эффекта от мер по повышению достаточности капитала (финальный результат)

# ТЕНДЕНЦИИ

## ОТВЕТ НА АВТОМАТИЗАЦИЮ ОБЩЕСТВА?

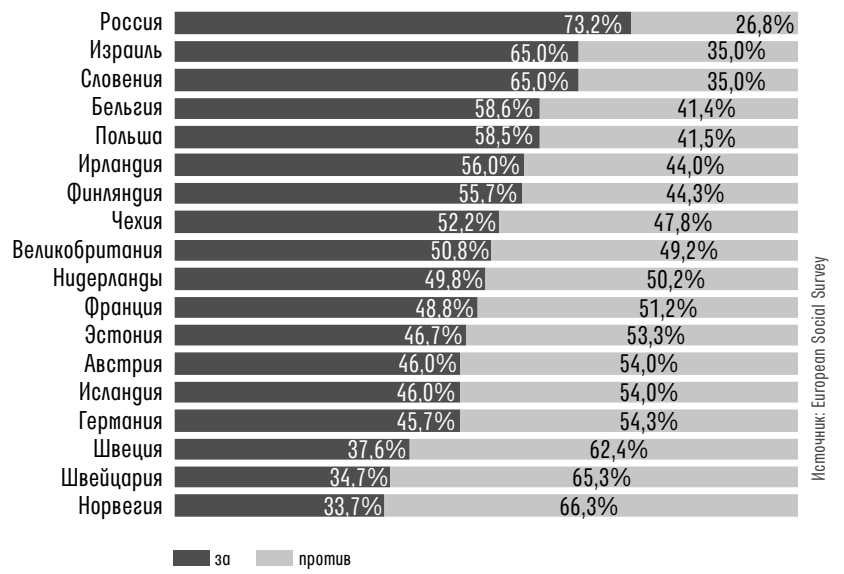
Количество роботов в промышленности увеличивается по всему миру



# БЕЗУСЛОВНЫЙ БАЗОВЫЙ ДОХОД

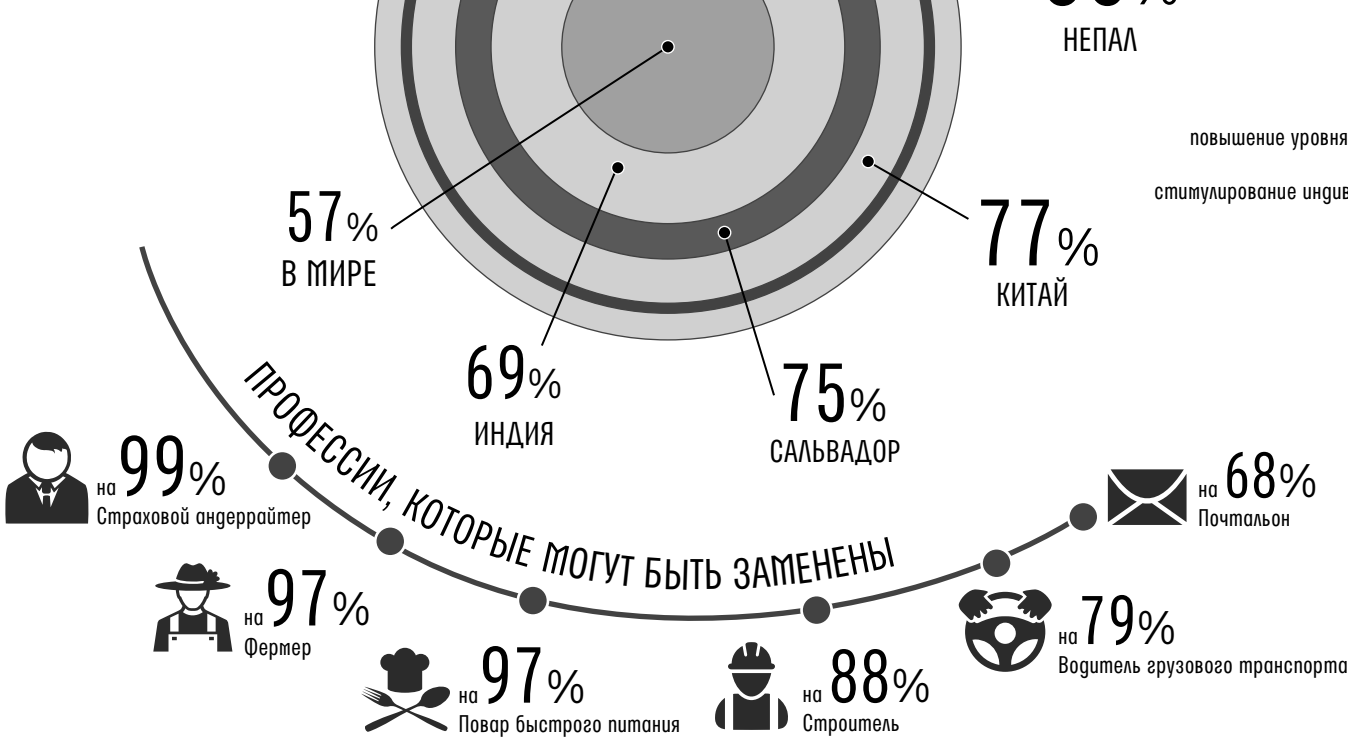
Безусловный базовый доход – это фиксированная регулярная сумма выплат каждому гражданину вне зависимости от дохода

## ПОДДЕРЖКА ББД В СТРАНАХ МИРА



ЛЮДИ РИСКУЮТ  
ПОТЕРЯТЬ РАБОТУ  
ИЗ-ЗА АВТОМАТИЗАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВА

рабочих мест в зоне риска



## АРГУМЕНТЫ

ЗА ПРОТИВ

**ЗА:** устранение бедности, сокращение уровня стресса у граждан, повышение уровня ВВП за счет увеличения трата бедных слоев населения, стимулирование индивидуального предпринимательства, творчества и т. д.

**ПРОТИВ:** рост иждивенчества, рост инфляции, сокращение продуктивности производства, массовый приток мигрантов, дефицит работников на "черной" работе и т. д.

## КАК ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ?

Может выплачиваться с периодичностью раз в неделю/месяц/год всем гражданам страны, достигшим 18 лет

## О КАКОЙ СУММЕ ИДЕТ РЕЧЬ?

Зависит от конкретной страны, обычно равна прожиточному минимуму

## СКОЛЬКО ЭТО БУДЕТ СТОИТЬ ГОСУДАРСТВУ?

Например, в США выплачивать \$10 тыс. в год каждому гражданину будет стоить \$3,2 трлн

## ОТКУДА ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ?

ББД может заменить все остальные пособия; можно сократить военные расходы, увеличить налоги для состоятельных слоев населения и т. д.

# Добро пожаловать в посттрудоовую ЭКОНОМИКУ

## Безусловный базовый доход прорастает экспериментами

> стр. 1

«Хочется того вам или нет, безусловный базовый доход с большой вероятностью станет реальностью уже на нашем веку», – пишет профессор политологии Университета Йорка Луиза Хааг. По данным Google Trends, популярность поискового запроса Universal basic income по всему миру резко возросла в 2017 году и продолжает набирать обороты. Всемирный банк в 2018 году назвал базовый доход в качестве инструмента развития в Докладе о мировом развитии.

Кандидат в президенты США Эндрю Янг в 2017 году в своей предвыборной кампании обещал американцам старше 18 лет предоставить ежегодный базовый доход в размере \$12 тыс. без каких-либо условий. Финансировать эти выплаты, по словам Янга, будут за счет нового налога для инновационных компаний, которые в основном и отнимают рабочие места у людей, заменяя сотрудников роботами и нейросетями. Янг стал не единственным сторонником данной идеи. Илон Маск считает, что замена людей на производствах роботами неизбежна. Основатель Tesla уверен, что избежать недовольства из-за безработицы и социальных проблем поможет только базовый доход.

Наиболее активно преимуществ и недостатки базового дохода обсуждаются в европейских странах, в странах с высоким уровнем развития экономики и качества жизни, а в некоторых странах уже реализуются пилотные программы и эксперименты.

### Канада

Один из самых масштабных экспериментов проводился с 1974 по 1979 год в Канаде, рассказывают в АО «Центр развития трудовых ресурсов» (ЦРТР). Проект имел название Мипсоме. Жители городов Виннипег, Дофин и некоторых сельских поселений ежегодно получали гарантированный доход на семью. Размер

выплат формировался исходя из заработных плат участников. За каждый заработный доллар из пособия вычиталось 50 центов. В результате участники проекта смогли выйти за черту бедности, но при этом не переставали работать. Получаемые пособия жители вкладывали в здоровье и образование членов семьи.

В 2017 году был запущен новый эксперимент, сроком на три года, в провинции Онтарио. В проекте приняли участие 4 тыс. человек в возрасте от 18 до 64 лет. Целевая группа состояла из низкооплачиваемых работников, безработных и людей, получающих пособия. Выплаты в \$13 тыс. производились раз в год без отчета о потраченных средствах. При этом государство отслеживало, на что участники тратят получаемые деньги. Из-за отсутствия результата правительство Канады свернуло проект раньше срока.

### Швейцария

В Швейцарии, одной из богатейших стран Европы, в июне 2016 года был проведен референдум о предоставлении гражданам безусловного базового дохода. Идея заключалась в том, чтобы выплачивать каждому взрослому гражданину 2500 франков в месяц, а на каждого ребенка выдавать еще 625 франков. По итогам референдума 77% пришедших на участки для голосования высказались против данной идеи, опасаясь повышения налогов.

«Безусловный базовый доход выгоден для беднейшей части населения и бесполезен для тех, кто зарабатывает и платит налоги», – заключили в ЦРТР.

### Финляндия

В начале 2017 года в Финляндии был запущен пилотный проект по выплате безусловного базового дохода. Случайным образом было отобрано две тысячи граждан в возрасте от 25 до 58 лет из числа получающих пособия по безработице. Участники проекта ежемесячно получали 560 евро независимо от того,

устроился человек на работу или нет.

Проект должен был простимулировать малообеспеченных, но трудоспособных граждан к поиску работы и дальнейшему трудоустройству, повышению доходов и, как следствие, качества жизни участников проекта. Результаты этой группы людей сравнили с безработными, не получавшими участников проекта. Результаты этой группы людей сравнили с безработными, не получавшими участников проекта. Результаты этой группы людей сравнили с безработными, не получавшими участников проекта.

Результаты эксперимента получились смешанными. Ученые пришли к выводу, что выплата безусловного базового дохода не очень стимулирует граждан к поиску работы и повышению квалификации. Граждане, получавшие базовый доход, работали столько же, сколько и контрольная группа.

Однако есть и положительная сторона – у получателей базового дохода зафиксировано меньше симптомов стресса, меньше затруднений с концентрацией внимания и меньше проблем со здоровьем, чем у контрольной группы. Они также оказались более уверенными в своем будущем и в своих возможностях влиять на общественные проблемы.

### США

С 2019 года в одном из городов Калифорнии 130 малоимущих жителей экспериментально начали получать ежемесячные платежи в размере \$500. Ожидается, что эксперимент продлится 18 месяцев, после чего будет проведен анализ эффективности данного инструмента. Это далеко не единственный эксперимент, проведенный в Штатах. В 1970–1980 годах в США было проведено четыре эксперимента, длившихся от трех до пяти лет. В итоге 17% женщин и 7% мужчин получили с работы по собственному желанию, в основном ради продолжения обучения.

В США с 1982 года действует локальная система безусловных выплат. В штате Аляска часть доходов Постоянного фонда Аляски, сформированного бла-

годаря нефтяным доходам, распределяется между всеми жителями штата в форме дивидендов, которые выплачиваются раз в год. Сумма выплат небольшая относительно доходов региона, в 1984 году она составила \$331 на одного человека, а в 2015 году достигла \$2072. Для того чтобы получать выплаты, нужно прожить в штате минимум 12 месяцев.

### Нидерланды

Нидерланды отказались от эксперимента с безусловным доходом. Ученые посчитали, что введение выплат для всех граждан без исключения ежегодно будет обходиться бюджету в 94 млрд евро. Предполагалось выплачивать 700 евро каждому гражданину от 18 до 64 лет и 165 евро каждому несовершеннолетнему. Исследование выявило, что правительству придется урезать соцгарантии, в том числе детские пособия и пособия по безработице, и поднять налоги. В результате три четверти взрослого населения будут получать от государства меньше, чем до введения ББД. Уровень бедности при этом не снизится, а вырастет на 3%. Вводить безусловный доход в странах с развитой и хорошо продуманной системой соцгарантий невыгодно, заключили экономисты.

### Кения

Самый масштабный проект по ББД проводится на базе краудфандинговой платформы. В 2018 году некоммерческая организация GiveDirectly начала осуществлять выплаты базового дохода в двух провинциях Кении. Стоимость пилотного проекта составила \$30 млн. В рамках проекта деньги были распределены среди 20 тыс. человек в 197 деревнях: 44 деревни получают платежи, достаточные для покрытия основных потребностей, – около \$23 ежемесячных выплат в течение 12 лет; 80 деревень получали аналогичные ежемесячные выплаты в течение 2 лет; жителям 71 деревни выплачивали

столько же, как и второй группе, но одновременным платежом. Еще 100 деревень стали контрольной группой.

Результаты эксперимента ожидаются в 2020 году, однако аналогичные исследования показывают существенное влияние базового дохода в странах с низким уровнем дохода. В частности, регулярные денежные выплаты оказывают положительное влияние на здоровье детей. Например, наблюдались увеличение роста и веса детей в Южной Африке, снижение показателей ВИЧ-инфекции и уровня стресса в Малави, а также нормализация веса новорожденных в Уругвае. В этих странах вырос охват детей школьным образованием и сократился уровень детского труда.

Денежные переводы имеют долгосрочные последствия. Люди инвестировали полученные деньги, что позволило им зарабатывать больше, чем те, кто не получал никаких выплат. Вопреки стереотипам, маломышленные не потратили пособия на покупку алкоголя и сигарет и не стали меньше работать.

### Казахстан

В Казахстане Нурсултан Назарбаев в 2016 году поручил изучить возможность внедрения безусловного базового дохода. Предварительный анализ показал, что в нынешних экономических условиях такое нововведение приведет к дополнительным социальным обязательствам и будет способствовать возникновению иждивенческих настроений в обществе.

При условии, что базовый доход в Казахстане будет равен прожиточному минимуму, который с января 2020 года составил 31 183 тенге, затраты государства на ББД составят 590 млрд тенге в месяц, или 7,09 трлн тенге в год (численность населения РК на начало 2020 года – 18 942 830 человек). Стоит отметить, что расходы республиканского бюджета без учета трансфертов в 2020 году запланированы на уровне 8,1 трлн тенге.

При таких цифрах о введении ББД в Казахстане говорить еще рано. Однако в стране уже действует система адресной социальной помощи гражданам, чей доход не превышает уровень прожиточного минимума, а с 2020 года вводится специальное государственное пособие для многодетных семей. Это еще не безусловный базовый доход, так как условие все-таки есть – наличие четырех и более детей в случае СГП и низкий уровень дохода для АСП.

Возможность внедрения программы базового дохода зависит от множества факторов, отмечает Анна Альшанская. Это особенности и уровень развития отдельной страны, существующая структура бюджетной системы, размеры выплат, характеристика получателей пособий и прочее. Кроме того, применение данного инструмента в широком масштабе, с охватом всего населения, сопряжено с проблемами технического, бюджетного и политического характера. С этой точки зрения повсеместное использование ББД является вопросом отдаленного будущего.

Результаты пилотных проектов показали, что выплата базового дохода в развитых странах не стимулирует получателей к поиску работы и не улучшает благосостояние их семей, отметили в ЦРТР.

В настоящее время страны ОЭСР нацелены скорее на переобучение, чтобы потенциальные безработные получили новые навыки, умения и квалификацию для последующего трудоустройства или открытия собственного дела. Для поддержки отдельных категорий групп граждан разрабатываются специальные целевые программы. Но в качестве дополнения к действующим социальным программам и с целью понимания экономики безусловного базового дохода дальнейшее экспериментальное применение таких инструментов вполне возможно, отмечают эксперты.

Инфографика: Виктория Ким для «Курсив»



# Что такое «цифровая экономика» для потребителей



Куанышбек ЕСЕКЕЕВ,  
председатель правления  
АО «Казакхтелеком»

Словосочетание «цифровая экономика» вводит потребителя товаров, работ и услуг в заблуждение. Принято считать, что все ее преимущества направлены на облегчение жизни крупных промышленных предприятий и все выгоды достаются исключительно хозяйствующим субъектам, рядовому же покупателю в магазине у дома от новых технологий ни тепло, ни холодно.

Но цифровая экономика – это не только программы «Цифрового рудника» и «Цифровой фабрики», позволяющие полностью автоматизировать и оцифровать работу крупных промышленных гигантов. Оцифровка всех процессов проникает во все сферы жизни, в том числе и в торговлю, с которой каждый день сталкивается каждый казахстанец. И помогает не только решить в этой сфере фискальные проблемы с уплатой налогов, но и защитить права потребителя.

## Товар под контролем

На защиту прав потребителей направлен, например, проект по электронной маркировке товаров, который присваивает каждой единице реализуемой в магазинах продукции индивидуальный код. Этот код наносится на упаковку при «рождении» товара на предприятии и считывается вплоть до попадания носителя такого кода в руки конечному покупателю. Такой сквозной учет прохождения товара через сеть сканеров на таможене и в магазинах дает самую надежную на данный момент защиту покупателя от контрафакта.

Сэтим утверждением согласны в казахстанском Министерстве финансов. Вице-министр финансов Руслан Енсебаев считает, что специальная зашифрованная электронная метка на товаре, которая содержит информацию о производителе, серийный номер и код защиты от взлома в виде DataMatrix-кода, гораздо надежнее бумажных акцизных марок. Потому что бумажный акциз подделать можно, а электронную маркировку подделывать смысла нет – стоимость взлома системы, где хранятся данные о промаркированной продукции, намного выше возможной выгоды от такого взлома.

Другими словами, овчинка выделки не стоит: никто не будет тратить достаточно большие деньги и прилагать большие усилия для того, чтобы незаконно промаркировать партию «паленой» водки. Так что электронная маркировка является своеобразным знаком качества для покупателя: наличие такого кода гарантирует, что товар выпущен настоящим производителем, а не сделан на подпольной фабрике. И самое главное, что сканеры в конечной точке продаж позволяют покупателю видеть, товар какого производителя он покупает и когда этот товар был произведен.

Последнее обстоятельство также немаловажно, потому что попытки перебивания сроков изготовления скоропортящейся продукции на бумажных носителях в наших торговых точках хоть и сократились в последнее время, но полностью такая возможность пока не исключена. А просроченная пищевая продукция, в отличие от контрафактной шубы, несет угрозу уже не только кошельку, но и здоровью потребителя. Наконец, система сквозного прослеживания продукции позволяет бизнесу решать логистические задачи на опережение: система не только учитывает, сколько и какого товара было отгружено в конкретную торговую точку, но и сигнализирует о том,

что в том или ином магазине он подходит к концу.

И это тоже важно для потребителя: всегда ведь досадно выбраться в близлежащий магазин за какой-то вещью, а там обнаружить, что искомым товар закончился, и когда он поступит снова – неизвестно. Понятно, что такая система не может работать без базовой поддержки информационных систем Big Data, понятно, что для ее поддержки в стране необходим оператор с развитой сетью и опытом работы в сфере фискальных данных – и «Казакхтелеком» с этой ролью справляется.

## Пилотная маркировка

В конце февраля вице-министр финансов Руслан Енсебаев на своей страничке в Facebook сообщил о том, что была проведена экспериментальная демонстрация информационной системы «Маркировка и прослеживаемость товаров», разработанной АО «Казакхтелеком», в одной из торговых точек столичного ТРЦ «Хан Шатыр». Система на примере табачной продукции показала готовность проследить движение товара по всей товарной цепочке, в которую входят производители, дистрибьюторы, супермаркеты и даже магазины у дома.

Напомним, в Казахстане с прошлого года реализуются пилоты по маркировке алкогольной (с июня 2019 года) и табачной (с октября 2019 года) продукции. Срок завершения пилотов по маркировке алкогольной продукции запланирован на 31 мая 2020 года, тогда же завершится пилот по табуку. В случае если оба проекта будут признаны успешными, цифровая маркировка может быть перенесена и на другие виды продукции, причем не только подакцизные и промышленные: в соседней России, к примеру, снабжать электронной маркировкой в ближайшие годы собираются и продукты питания.

Пока для ввода этой системы в промышленную эксплуатацию

необходимо проанализировать и оценить оснащенность торговых точек, вплоть до мелких магазинов. Обязательная маркировка предполагает наличие 2D-сканера, считывающего DataMatrix-код, но покупка этого оборудования не является большой проблемой, поскольку сканер может быть приобретен как в виде отдельного инструмента, так и в виде мобильного приложения. Такой опыт у казахстанского оператора фискальных данных есть: в стране уже действуют онлайн-кассы, для которых не нужно покупать аппарат, поскольку они работают с любого устройства – с телефона, ноутбука, стационарного компьютера, планшета.

Онлайн-касса в Казахстане освобождает налогоплательщика от ведения книги учета наличных денег; хранить Z-отчеты необязательно, так как в любое время можно зайти на сайт оператора фискальных данных и найти все данные предприятия, X- и Z-отчеты, скачать и распечатать необходимую информацию. За прием, фискализацию, хранение, передачу данных по чекам онлайн-кассы и отчетам в КГД оператор взимает абонентскую плату в размере 1500 тенге в месяц, что не является тяжким бременем для бизнеса. По аналогичному пути развития пойдет и система электронной маркировки, так что разговоры о дополнительной финансовой нагрузке на бизнес, которая якобы в итоге будет переложена на плечи потребителя, так и останутся разговорами.

Напомним, такие же разговоры ходили при введении обязательного использования контрольно-кассовых машин с функцией фиксации и передачи данных при денежных расчетах. Количество участников системы оператора фискальных данных за истекший год выросло с 203 тыс. до 1 млн 079,5 тыс. единиц, однако резкого всплеска цен в розничном сегменте торговли это не вызвало.



Фото: Shutterstock/Peshkova

# Окно возможностей

## Как в Казахстане создать глобальный центр экспорта IT-ресурсов на миллиарды долларов



Евгений ШЕРБИНИН,  
CEO Prime Source

Сегодня предприятия и целые отрасли меняются под влиянием роботизации и искусственного интеллекта. Взгляните, например, на рынок служб такси, где с приходом агрегаторов традиционные компании только за один 2017 год, по оценкам Goldman Sachs, потеряли \$36 млрд. Или другой пример: в России работает Talkbank, который обслуживает клиентов через чат-бот на искусственном интеллекте, заменяя ручной труд сотен человек и фундаментально сокращая себестоимость процессов.

На производственных, промышленных, нефтегазовых предприятиях человек также легко заменяем: по данным исследовательской компании Oxford Economics, с 2000 года число используемых роботов во всем мире выросло втрое – до 2,25 млн. За тот же период из-за роботизации и автоматизации во всем мире исчезло 1,7 млн рабочих мест в промышленности. Фонды собирают пожертвования от бизнеса и после через доверительное управление уже инвестируют эти деньги, а на доходы живут. В мире финансов такие фонды являются серьезными игроками, управляющими десятками миллиардов долларов. Например, эндаумент-фонд Гарвардского университета скоро достигнет \$40 млрд. Идеальная цель для государства – наука, которая самая себя окупает: «Мы продаем не микроскоп, а то, что в нем увидели».

Однако переход к новой модели работы требует сверхусилий. Это не обычная операционная деятельность, а проект, перенос организации из текущего устаревшего состояния в целевое, – когда организация становится когнитивной. Для реализации этого проекта недостаточно текущего штата самой организации. Сотрудники, как правило, не имеют ни опыта, ни релевантных компетенций, ни времени для реализации столь фундаментальных изменений.

Технологии и бизнес-модели усовершенствуются каждый день. Чтобы собрать из них IT-ландшафт предприятия будущего, нужны соответствующий опыт и квалификация. Таким образом, для выполнения преобразований необходимы внешние ресурсы – это новые штатные единицы или аутсорсинг, спрос на которые в Казахстане (да и в мире в целом) постоянно растет. HeadHunter подсчитал, что в декабре 2019 года спрос на IT-специалистов в Казахстане увеличился на 18% по сравнению с декабрем 2018 года.

Это прекрасные новости, потому что описанные выше тренды создают беспрецедентные возможности для развития IT-рынка Казахстана. Нам досталась очень сильная советская инженерная школа, которая, к счастью, все еще генерирует специалистов неплохого уровня. Кроме того, Казахстан является региональным центром притяжения рабочей силы по причине более высокого уровня жизни. Сейчас удачное время для того, чтобы использовать наш потенциал для построения ресурсного аутсорсингового центра IT-специалистов, работающих на внешний рынок.

Самыми яркими примерами создания центров аутсорсинга IT-ресурсов являются Индия и Беларусь. В Беларуси экспортная выручка компаний Парка высоких технологий в 2018 году составила \$1,4 млрд, что составило 5,5% от ВВП страны, а это сопоставимо с сельским хозяйством (6,4%), транспортом (5,8%). К 2022 году доля IT-сектора в ВВП, по прогнозу экспертов, вырастет до 10%.

Компании со всего мира заказывают разработку в ресурсных центрах Индии, где работают такие гиганты, как Tata Consultancy Services (почти 500 тыс. сотрудников, капитализация более \$100 млрд), Infosys (228 тыс. сотрудников, капитализация \$43,5 млрд), Wipro (187 тыс. сотрудников, капитализация более \$17 млрд).

Для того чтобы Казахстан вышел на глобальный рынок IT-аутсорсинга, необходимо развивать наши IT-компании, повышая уровень квалификации ресурсов, внедряя международные стандарты разработки, сопровождения, безопасности. Это системная работа, в которой объединение усилий бизнеса и государства может дать огромный эффект в виде диверсификации экономики, получения валютной выручки, роста экономической активности и налоговых отчислений.

# Наука в бизнесе

## Как попасть в 100 лучших инноваторов мира



Максат НУРИДЕНУЛЫ,  
управляющий директор  
ДБ «Альфа-Банк»

В США находятся 39 из топ-100 лучших инновационных компаний мира, в Японии – 32, во Франции – всего 5. К такому выводу пришли аналитики Deloitte в своем обзоре главных инноваторов мира Top-100 Global Innovators-2020, изучив 14 тыс. компаний-претендентов. Замыкают пятерку лидеров Германия с четырьмя компаниями и Южная Корея – с тремя. От россиян в этом рейтинге только Kaspersky Lab – казахстанских компаний в этом списке нет.

Deloitte обращает внимание, что в рассматриваемых ими 100 компаниях-инноваторах работают 10 млн человек, а совокупная прибыль за прошлый год составила \$4,5 трлн. При этом компании внедрили за год 145 тыс. изобретений или инноваций. Список возглавляют американские Boeing, Raytheon, 3M, японские Japan Aviation Electronics, Aisin Seiki, Honda, Nissan Motor, Toyota, AGC и французская Thales.

«Мы привыкли носить интернет в наших карманах, делиться своими мыслями с миром; удаленно менять температуру в нашем доме и чувствовать удары по спидвею во время гонки в видеоигре», – говорит Рамзи Хайдамаус, CEO of Immersion Corporation – участник топ-100.



Источник: Deloitte Top 100 Global Innovators

Авторы обзора приходят к выводу, что за успехом стоит идея. «Идея никогда не бывает легкой. Решение проблем для жизни – это процесс экспертизы и изобретательности. Шансы на неудачу высоки – так высоки, что неудача воспринимается как часть процесса создания знаний. Но динамика появления успешных идей позитивная. Конечно, есть подводные камни, и их трудно избежать. Природа технических задач теперь другая. В ответ меняется и инновационная экосистема. В мире никогда не было так много идей, поданных в патентные ведомства, 6,4 млн патентных документов опубликовано в 2019 году, 5,7 млн – годом ранее. Рост за год – 12%. Конкуренция между новаторами

стала более интенсивной и сложной для отслеживания».

В топ-100 лучших инновационных компаний мира нет казахстанских компаний, так же как и компаний из многих других стран. Когда казахстанские компании попадут в этот список? Тогда, когда будет соответствующий список объема инновационного производства в компаниях. Следовательно, для производства нужны исключительные компетенции и – финансы. И важнейший элемент этого уравнения – наука, которая с бизнес-школами дает искомые компетенции международного уровня.

Казахстанскому бизнесу для своих же интересов необходимо серьезно браться за науку не в формате разовой «социальной

поддержки», а, к примеру, как это делается во всем мире – через эндаумент-фонды. Если коротко, то эндаумент-фонд создается для поддержки некоммерческих организаций, к примеру, университета со стороны бизнеса. Фонды собирают пожертвования от бизнеса и после через доверительное управление уже инвестируют эти деньги, а на доходы живут. В мире финансов такие фонды являются серьезными игроками, управляющими десятками миллиардов долларов. Например, эндаумент-фонд Гарвардского университета скоро достигнет \$40 млрд. Идеальная цель для государства – наука, которая самая себя окупает: «Мы продаем не микроскоп, а то, что в нем увидели».

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК

## Правильные булочки

**Vimbo QSR, дочернее предприятие транснациональной продовольственной корпорации Vimbo Group, стало владельцем 51% казахстанской хлебопекарни Food Town, официального поставщика национальной сети McDonald's. «Курсив» узнал подробности сделки.**

**Георгий КОВАЛЕВ**

О сделке между Vimbo QSR и Food Town стало известно 13 февраля из сообщения, размещенного на сайте Group Vimbo. «Это стратегическое партнерство, в котором Vimbo Group будет владеть долей в 51%», – заявил **Марк Бендикс**, президент Vimbo QSR.

Vimbo – один из крупнейших мировых производителей продуктов питания, который теперь, после сделки в Казахстане, работает в 33 странах. В «корзине» корпорации – 13 тыс. наименований продуктов и 100 известных брендов, которые продаются в общей сложности в более чем 3 млн торговых точек. Ежегодные совокупные продажи корпорации превышают \$15 млрд, общее число ее сотрудников, работающих на 196 фабриках – 134 тыс. человек.

### Партнеры по выпечке

Производственно-логистический комплекс (ПЛК) Food Town расположен в северной части Алматы на территории индустриально-логистического парка DAMU Logistics. Здесь под одной крышей разместились логистический центр класса «А», цех по нарезке и упаковке салатов и высокотехнологичная пекарня. Логистический центр и салатный цех переданы на аутсорсинг. Развитием пекарни и общим управлением занимается Food Town.

ПЛК «Food Town» – дочернее предприятие «КВА Алматы». Ее владелец **Кайрат Боранбаев** инвестировал в строительство 7 млрд тенге, из них 2,5 млрд тенге – в оборудование для пекарни, чтобы организовать качественное



Фото: Офелия Жакаева



Константин ТЕРЕХОВ,  
генеральный директор Food Town

логистическое и продуктивное обеспечение казахстанской сети ресторанов быстрого питания McDonald's. Сейчас в республике 16 ресторанов сети, и компания Food Solutions KZ (владелец франшизы McDonald's на территории Казахстана) планирует в течение 10 лет увеличить их число до 50.

Пекарня Food Town – единственное предприятие в Центрально-Азиатском регионе, сертифициро-

ванное по всем стандартам качества продуктов для ресторанов быстрого питания. Ее главный продукт – булочки для бургеров.

Генеральный директор Food Town **Константин Терехов** разъяснил «Курсиву», что предмет сделки с Vimbo QSR – создание совместного предприятия, в которое казахстанская компания входит пекарным оборудованием, а мексиканский партнер – деньгами, сумма не уточняется.

Переговоры о создании совместного предприятия велись в течение года. Изначально Vimbo QSR не планировало приобретать долю более 30%, это традиционный подход корпорации при входе на новые рынки. Но Food Town нашла аргументы, которые заставили мексиканскую компанию пересмотреть позицию. «Для нас важно участие Vimbo



Александра ЛИЧМАН,  
менеджер контроля качества пекарни Food Town

QSR, они привнесут бесценный опыт безошибочного создания качественного продукта», – говорит Константин Терехов.

Документы о создании СП были подписаны 26 февраля. Штатный состав компании еще не утвержден, позицию генерального директора, скорее всего, займет **Александра Личман**, сейчас менеджер контроля качества пекарни.

Окончательно сделка будет закрыта в конце марта. 49% совместного предприятия будет принадлежать Food Town, 51% – Vimbo QSR. Распределение дивидендов предусмотрено согласно долям в предприятии.

### Для кого готовит Food Town

Ежедневно в Казахстане съедается около 15 тыс. бургеров, из них 10 тыс. – в Алматы. Следует упомянуть, что в пекарне Food Town размещают заказы все казахстанские сети ресторанов быстрого питания. Организовать технически это несложно: сеть должна передать пекарне техническую спецификацию продукта, то есть состав теста.

Кроме того, рестораны быстрого питания – постоянно растущая ниша в соседних азиатских стра-

нах. Задача пекарни Food Town – удовлетворить спрос ресторанов McDonald's, затем – других ресторанов быстрого питания в Казахстане и в ближних странах, и в последнюю очередь – насытить булочками розничную торговлю.

По оценке Александры Личман, локализация производства булочек в пекарне Food Town составляет 90%. Из иностранных ингредиентов здесь используются улучшители вкуса, дрожжи и кунжут. Мука, масло, соль и сахар – местного производства.

На выбор окончательного рецепта булочек для казахстанского McDonald's повлиял тот факт, что поначалу булочки в рестораны сети в нашей республике поставлялись российским производителем. Потребители привыкли к этому вкусу, он и стал образцом для подражания.

Стандартные международные требования по сертификации включают в себя детальное описание безопасности по всем параметрам процесса производства и социальной ответственности перед наемными работниками. Что касается технического оснащения пекарни, то эти вопросы владелец решает самостоятельно.

Европейский центр качества, в юрисдикции которого работают рестораны быстрого питания Казахстана, сертифицировал конечный продукт – саму булочку. Она была оценена по объективным показателям: безопасности состава, пищевой ценности, а также по визуальным параметрам – оценивались текстура, мякиш, плотность, пористость, высота. После чего было дано разрешение на производство и поставку в рестораны.

Производственная схема пекарни Food Town построена с возможностью быстрого наращивания производства – с 6 тыс. до 12 тыс. булочек в час. Терехов делится цифрами: если сразу после запуска пекарни на брак приходилось до 60% выпускаемой продукции, то сейчас это 12%. А с приходом мексиканского партнера показатель брака должен снизиться до несущественного.

## Выбор: твой ли он?

Как привести клиента к покупке при избытке предложений



Асель МАШАНОВА,  
основатель концепта Lulu и Meta Body

На протяжении всей жизни человеку приходится делать выбор. В какую школу отдать ребенка, на какой машине ездить, к какому пойти парикмахеру или что приготовить на ужин. Наша жизнь состоит из больших и маленьких выборов, которые мы совершаем каждый день, от мелких решений до крайне важных шагов. Возможность выбирать – это проявление свободы и способности строить нашу жизнь так, как мы хотим. Вместе с тем выбор всегда связан с трудностями. Хотя бы потому, что приходится отказываться от одного в пользу другого.

Более того, есть риск, что многообразие возможных вариантов приведет к неуверенности и неудовлетворенности принятым решением. Этот феномен называют переизбытком выбора. Он приобрел известность благодаря книге психолога **Барри Шварца** «Парадокс выбора», в которой автор пытался разоблачить практически священный социокультурный принцип – свободу выбора. По его оценкам, именно разнообразие парализует нашу волю и не облегчает жизнь, а делает ее несчастнее.

### Муки выбора

Самостоятельный выбор – это не всегда хорошо. **Шина Ай-**

**енгар**, изучающая психологию выбора, провела эксперимент в магазине города Пало-Альто, где было представлено 348 видов варенья. Она вынесла стенд с шестью сортами за пределы магазина и увидела, что прохожие слабо обращают свое внимание на представленные продукты. Когда на стенд добавили баночки с другими сортами, желающих попробовать джемы прибавилось. Такой вот парадокс: предлагаешь меньше – не обратишь внимания, предлагаешь больше – потребители мучаются с выбором. Нужно искать золотую середину.

И почему же так происходит? Выбор требует энергии! Это главная причина, которая усложняет процесс покупки. «Я стараюсь сократить возможность выбора в мелочах. Не хочу думать о том, что мне заказать на обед или что носить. Потому что есть слишком много других вопросов, по которым нужно принимать решения», – сказал бывший президент США **Барак Обама**.

Создатель социальной сети Facebook **Марк Цукерберг** и отец корпорации Apple **Стив Джобс**

носили каждый день практически одно и то же. И не потому, что они не разбираются в моде. Выбор требует напряжения и провоцирует усталость. Почему разнообразие выбора может только усугубить ситуацию? Приведу несколько примеров явлений.

**Аналитический паралич** – это явление, при котором человек настолько усердно размышляет перед тем, как сделать выбор, что в итоге отказывается от принятия решения. В контексте маркетинга это аналитическое оцепенение означает, что человек ничего у вас не купит.

**Синдром раскаяния** является причиной сожаления о совершенной покупке. Когда число возможных вариантов велико, то покупатель начинает задумываться о том, что было бы лучше, если бы он сделал другой выбор. В итоге растет количество неудовлетворенных потребителей.

**Усталость от принятия решений** заставляет покупателя экономить свое время, так как он

чувствует эмоциональное истощение. Некоторые американские исследования показывают, что у людей есть определенный лимит активных и обдуманных решений, которые они могут принять за определенный период времени. Чем сильнее эмоциональное истощение, тем человек более склонен к экономии времени.

### Как облегчить процесс принятия решения?

Специалисты в области поведенческой экономики **Ричард Талер** и **Касс Санстейн** в своей книге «Nudge. Архитектура выбора» рассказывают о том, что кроется за нашими решениями; как подсознание влияет на выбор; размышляют о теории «подталкиваний» людей к покупке, чтобы в итоге они были ею удовлетворены. И вот несколько лайфхаков для тех, кто является «архитектором выбора» и каждый день подталкивает людей к покупке.

#### Лайфхак 1

Сокращайте ассортимент, вносите в него больше кон-

кретик, классифицируйте продукты и располагайте их правильно. В качестве примера авторы приводят расположение блюд в школьных столовых. Оказывается, если разместить на уровне глаз учеников морковку вместо картофеля фри, можно подтолкнуть их к выбору здоровой пищи вместо фаст-фуда. С подобными техниками подталкивания мы встречаемся повсюду: начиная с надписей на рекламных баннерах и заканчивая последовательностью отделов в супермаркете.

Компания Google известна своей внутренней политикой бесплатной еды. Однако бесплатные закуски, перекусы и большие обеды мешали сотрудникам оставаться здоровыми. Чтобы решить эту проблему, Google принял ряд мер для изменения архитектуры выбора, с которой сталкиваются сотрудники. Маркетологи Google сделали контейнеры со сладостями в своих столовых непрозрачными, чтобы их содержимое было менее заметным. После этого

потребление сладких закусок снизилось на 9%. Они поставили напитки без сахара на уровне глаз в свои холодильники, в связи с чем потребление калорий уменьшилось на 7%. Люди часто делают выбор в зависимости от того, в каком порядке представлены варианты.

#### Лайфхак 2

Упростите или начинайте с простого. Начиная с простого и постепенно усложняя выбор, вы делаете принятие решения легче, чем в случае, когда вы предоставляете сразу много альтернатив. Когда производитель Procter & Gamble сократил линейку Head & Shoulders с 26 до 15 продуктов, продажи увеличились на 10%.

#### Лайфхак 3

Не забывайте про так называемый стадный инстинкт – он существует и он работает. Большинство потребителей, не задумываясь, делают так же, «как все»: пойдут по тому же маршруту, выберут ту же стратегию поведения или точку зрения по какому-либо вопросу, что и остальные. На эту тему было проведено уже много исследований. Далеко ходить не надо, возьмите, к примеру, соцсети. В интернете власть толпы тоже не ограничена. Люди склонны соглашаться с мнением большинства – например, лайкать по инерции, «как все». Искусственно накрученные «лайки» привлекают еще больше лайков реальных, а искусственные негативные отзывы – больше реальных критиков.

В сегодняшнем мире с избытком выбора потребитель нуждается в проводниках к покупке.



Фото: Shutterstock/robuart





## Цветы и «корона»

**Меры по ограничению международных транспортных связей, которые вводят на фоне распространения коронавируса в мире, могут отразиться на цене праздничного букета.**

**Георгий КОВАЛЕВ**

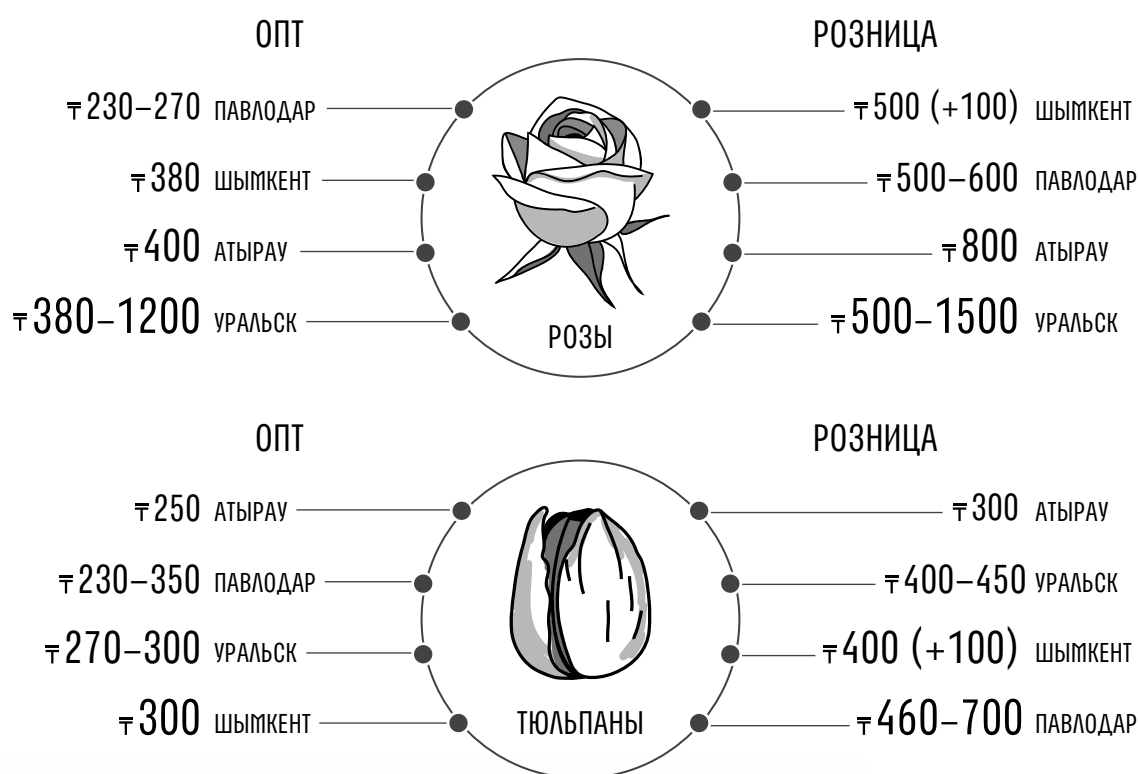
В Алматы в ближайшие праздники букет из пяти тюльпанов планируется предлагать в среднем за 2 тыс. тенге. А более дорогие композиции, заверили продавцы цветочных магазинов, 8 Марта будут продаваться по обычным ценам.

Накануне 8 Марта «Курсив» опросил участников цветочного рынка. По их предположению, радикального «праздничного» роста цен не будет, если не возникнет логистических проблем, и, соответственно, дефицита цветов.

Последние предпраздничные поставки цветов в Казахстан обычно планируются на 4 и 6 марта. Цветы привозят самолетами из Европы, в основном из Нидерландов, где работают крупнейшие цветочные биржи. Сейчас на сайтах этих бирж висят заявления об отсутствии гарантий на поставку в случае форс-мажорных обстоятельств, вызванных мерами по борьбе с ограничением распространения коронавируса – например, неожиданной отмены коммерческих рейсов. В последнем случае на казахстанском цветочном рынке действительно сформируется дефицит и вырастет оптовая и розничная цена букета. Подобная ситуация сложилась в прошлом году в Нур-Султане. Тогда в канун 8 Марта сорвалась поставка большой партии тюльпанов из России, а незначительный запас цветов был сформирован только у одной оптовой компании. В итоге оптовая цена в праздничный день выросла на 25%.

### Географический разбор

В Атырау создатели фейковых «вирусных» рассылок распространяют через WhatsApp призыв игнорировать цветочные



магазины – ссылаясь на ВОЗ, авторы «антицветочной» рассылки утверждают, что «цветы и букеты – один из каналов распространения коронавируса». Фейковый вброс не отразился на цене букета в городе – оптовая цена голландской розы в Атырау начинается от 400 тенге, розничная – от 800 тенге. Тюльпан оптом продается за 250 тенге, в розницу – от 300 тенге. В Атырау около полусотни розничных цветочных

магазинов, шесть из которых предлагают курьерскую доставку. Оптовые поставки цветов сюда организованы из других регионов Казахстана, России, Нидерландов, Колумбии, Эквадора.

В Уральск тюльпаны доставляют из Краснодар и Нидерландов, розы – только из Нидерландов. Оптовая цена тюльпанов – от 270 до 300 тенге за штуку, розничная – 400–450 тенге. Оп-

товая цена роз – от 380 до 1200 тенге, в розницу предлагаются от 500 до 1500 тенге за штуку. В городе работают 70 точек продажи цветов, 53 из них обеспечивают доставку курьерами, стоимость услуги 500–800 тенге.

В Павлодаре пять крупных поставщиков цветов и 80 розничных магазинов. Тюльпаны сюда поставляются из Алматы (оптовая цена 230–270 тенге) и из Нидерландов (270–350 тенге). Розы привозят из Степногорска (230–250 тенге оптовая цена) и Экибастуза (250–270 тенге). В продаже эти цветы можно найти за 500–600 тенге за штуку. Рынок Шымкента обеспечивают три крупных поставщика, которые продают цветы на семи оптовых рынках. Цена розы здесь начинается от 380 тенге, тюльпана – от 300 тенге. В розницу розы можно купить за 500 тенге, тюльпаны – за 400 тенге. В праздничные дни цена вырастает на 100 тенге.

*В подготовке материала принимали участие Марина Низовкина (Шымкент), Динара Кан (Атырау), Нана Иксанова (Уральск), Дарина Стрельба (Павлодар).*

## Пустить корни в рынок

Первые деньги на цветочном рынке я заработала 14 февраля 2015 года, открыв онлайн-магазин буквально накануне – продажи цветов в интернете тогда были новинкой, дневной доход составил 7 тыс. тенге. Хороший стимул для студентки со стипендией в 20 тыс. К 8 Марта я подготовилась более основательно, заработала 100 тыс. тенге и укрепились в желании развивать бизнес дальше.



Дильда АБИШЕВА, сооснователь цветочного магазина Ayala flowers

В то время, по моим подсчетам, через интернет продавалось около 4% цветов. Я понимала, что эта доля будет расти, и стала изучать стратегии лидеров онлайн-продаж одежды и доставки еды. Было очевидно, что их преимущество построено на тщательном ведении клиентской базы и внимании к бизнес-процессам.

Скоро я пришла к выводу о важности сочетания онлайн- и офлайн инструментов. Открыла физический магазин, он стал складом и местом встречи с клиентами, впервые обратившимися ко мне за букетом. Если качество цветов и обслуживания их устраивало, в последующем они оформляли заказы через интернет-магазин.

Параллельно я инвестировала в развитие технологий для упрощения ведения бизнеса. Специальных решений для рынка цветов тогда не было, и меня увлекла идея стать первопроходцем, а потом на основе созданных технологий развивать франшизу.

Должна признаться, что до сих пор не осмеливаюсь подсчитать итоговую сумму, потраченную на эту идею. Я пробовала разные модели взаимодействия с разработчиками, но внедрить цифровизацию в том виде, в каком я ее себе представляла, пока еще не удалось. Хотя на исходе второго года разработок я в значительной степени разгрузила себя от операционной работы – бизнес работал уже автономно, без моего активного участия.

В декабре 2018 года по личным причинам я оставила бизнес в Алматы и переехала в столицу. В соцсетях о переезде сообщила

в канун 14 февраля 2019 года и была удивлена реакцией: среди моих подписчиков оказалось много жителей Нур-Султана – они следили за моей работой в Алматы и были уверены, что теперь я буду развивать такой же бизнес и в столице. Так я стала знакомиться со столичным рынком цветов и уже к мартовскому празднику вместе с сестрой запустила новый онлайн-магазин цветов.

За год работы в Нур-Султане заметила, что участники цветочного рынка, по сравнению со своими коллегами из Алматы, здесь более открыты и дружелюбны – охотнее делятся опытом, информацией о товаре. Второе отличие касается покупателей – люди менее привередливы и быстрее принимают решения, на согласование букета уходит меньше времени. Особенность цветочного онлайн-бизнеса в том, что клиенты могут выбрать и оценить букет только по фотографии. Собрав букет с учетом предпочтений клиента, я отправляю фото заказчику. В 95% случаев жителей столицы все устраивает, и только в 5% случаев надо немного менять состав или упаковку букета.

С оптовыми поставщиками дела обстоят не очень хорошо – в столице их явно не хватает, часто приходится сталкиваться с дефицитом цветов. Еще одно отличие рынка Алматы и Нур-Султана продиктовано погодой. В столице зимой букеты дополнительно упаковывают в специальную обертку, чтобы защитить от холода, это увеличивает временные и финансовые затраты. И еще, по моим наблюдениям, в Алматы цветы дарят чаще.

## Реалити-тревел-шоу «Селаполетела» теперь в Казахстане!

*Всего за 36 часов успеть познакомиться с новой страной...  
Всего за 36 часов пройти 5 сложнейших испытаний...*

По задумке проекта, известный блогер Нагимуша (Нагима Ахметова) прибывает в новую страну, где ее ждут сложнейшие задания. В награду за успех она получит \$100, однако, если испытание закончится провалом, девушка будет вынуждена выживать на копейки.

А вы осмелились бы выловить осьминога из морской глубины и разделить его?

Удалось бы вам выйти на поверхность воды с обвязанными руками и ногами?

Смогли бы вы пережить одну ночь в песках пустыни?

Что предстоит испытать Нагимуше, чтобы выжить в незнакомой стране? Хватит ли у нее смелости? Действительно ли она сможет побороть себя? Если хотите узнать ответы на эти вопросы, смотрите проект «Селаполетела» вместе с телеканалом «Хабар».

Раз в четыре года мы входим в високосный год, в котором 366 дней. С високосным годом в народе связано много неблагоприятных примет и поверий – его считают самым

несчастливым, неблагоприятным и даже опасным. Если вы не планируете выезжать за границу в этом году, интересное времяпрепровождение вам гарантировано с новым проектом телеканала «Хабар».

7 марта устраивайтесь удобнее и отправляйтесь в путешествие, полное страха и адреналина, вместе с тревел-шоу «Селаполетела» на «Хабаре». Давайте вместе проходить испытания во время путешествия!

*Смотрите шоу «Селаполетела» на «Хабаре» по субботам в 10:30*



# Казахстанскому углю прописали обогащение



Фото: Офелия Жакаева

В ближайшем будущем владельцам экибастузских угольных разрезов придется задуматься о совместном строительстве обогатительной фабрики – она позволит повысить качество топлива для казахстанских ТЭЦ и поднять стоимость производимой тремя разрезами продукции. Идея такого проекта прозвучала не от представителей отрасли, а от казахстанских ученых-исследователей.

Дмитрий ПОКИДАЕВ

Три экибастузских разреза – «Богатырь», «Северный» и «Восточный» – основные поставщики сырья для казахстанской угольной генерации. На них приходится 80% из 50 млн тонн угля, которые ежегодно сжигают отечественные ТЭЦ. У разрезов разные собственники – «Богатырь» и «Северный» принадлежат ТОО «Богатырь Комир», разработкой «Восточного» занимается Евразийская группа – ERG, и одна общая проблема – сужение рынков сбыта.

В 2019 году Казахстан экспортировал 28,1 млн тонн угля, а годом ранее – 29,2 млн тонн. В Министерстве индустрии и инфраструктурного развития связывают с падением спроса на уголь на внешних рынках и отмечают, что эта тенденция будет продолжаться. Основной импортер – Россия (21 млн тонн в 2019 году) постепенно переориентирует свою угольную генерацию на кемеровский уголь, а второй по величине импортер казахстанского угля – Европа – ужесточает требования к угольщикам в части эмиссии в окружающую среду.

Остается внутренний рынок, где уголь сейчас занимает 70% от общего объема генерации электроэнергии. При этом власти Казахстана намерены кардинально изменить расклад в топливно-энергетическом балансе, повысив долю возобновляемых источников энергии до 50% к 2050 году. Очевидно, что происходит это будет за счет снижения доли угля.

Позволить угольной отрасли удержать свои позиции на внутреннем рынке и остановить падение сбыта на рынках внешних могут технологии «чистого угля», считает генеральный директор частного учреждения

Nazarbayev University Research and Innovation System (NURIS) Айдар Жакупов.

## Решать проблему на выходе или на входе?

Технологии «чистого угля», рассказывает гендиректор NURIS, можно разделить на две категории. На слуху в основном те из них, которые внедряются непосредственно на тепловых станциях и позволяют снизить выбросы при сжигании угля любого качества.

Например, метод сжигания угля в циркулирующем кипящем слое помогает решить задачу эффективного сжигания проблемных видов топлива. По словам представителя научно-исследовательского центра ERG Дияра Токмурзина, технология была апробирована Евразийской группой на своих генерирующих мощностях, и она позволяет снизить эмиссии вдвое. Однако внедрение метода на действующих тепловых станциях накладно, поэтому казахстанские ученые предлагают использовать в масштабах всей страны вторую категорию технологий, которые позволяют снизить зольность угля уже на выходе из разреза – через обогащение его химическим способом на специальной станции.

Обогащение энергетического угля в Казахстане производится и сейчас, но «дедовским способом», говорит представитель Алматинского университета энергетики и связи Бирлесбек Алияров. В Экибастузе уголь добывается из трех пластов, и чем глубже пласт, тем выше содержание в нем серы. Зольность угля третьих пластов доходит до 60% при товарном показателе в 42%. «Мы очень странные люди: мы просто пилим угли первого и третьего пластов и их смешиваем», – говорит г-н Алияров. – А в Великобритании зольность уменьшают до 14% на обогатительных фабриках химическим путем – и продают потом уголь по \$18 за тонну. А средняя стоимость тонны казахстанского угля сейчас – \$10».

## Кто получит пользу от угольно-обогатительной фабрики

По расчетам сотрудника действующей при NURIS лаборатории чистых угольных технологий Калкамана Сулейменова, стоимость обогатенного химическим путем экибастузского угля поднимется с нынешних \$10 до \$15 за тонну. Еще более оптимистичен в своих расчетах генеральный директор NURIS

Айдар Жакупов: «Да, в случае промышленного обогащения угля произойдет некоторое повышение тарифов на него, но не такое большое, как оценивают коллеги, а на 10–20%, то есть на \$1–2 за тонну, потому что завод будет иметь большие доходы от реализации попутных отходов производства, которые позволят субсидировать стоимость обогатенного угля». По утверждению г-на Жакупова, дополнительные отходы, которые получаются при обогащении угля, содержат в себе золото, кремний и алюминий – и их можно будет продавать как сырье для имеющихся в республике производств.

Выгода ТЭЦ от использования обогатенного угля очевидна – если сейчас сжигание высокозольного экибастузского угля приводит к повышенным платам за эмиссии и высокому износу оборудования, то обогатенный уголь позволит сократить плату за выбросы в атмосферу и удлинит сроки между ремонтами котлоагрегатов, то есть затраты ТЭЦ снизятся. «Участникам рынка необходимо понять: нам на самом деле проще построить обогатительную фабрику на выходе угля с разрезов, чем модернизировать станции, находящиеся в разных концах страны», – говорит Калкаман Сулейменов.

## Мусор как альтернатива углю

Пока угольщики только думают о выборе технологии «чистого угля», исследователи в Назарбаев Университете начали работы по изучению энергетической ценности мусора. Отсортированный мусор, включая пластик, спрессовывается в брикеты или в гранулы, которые можно сжигать на обычных электростанциях зимой вместе с углем – и такая мусорная смесь иногда на 20% калорийнее угля, а вот зольность ее на порядок ниже, утверждает Дияр Токмурзин.

В Павлодарском государственном университете им. С. Торайгырова рассматривают в качестве замены углю опавшую листву. Павлодарские ученые также спрессовали ее в брикет – и пришли к выводу, что она намного превосходит уголь по экологическим параметрам (эмиссия при сжигании – практически нулевая), по ценовой политике (стоимость сбора этого «сырья» на улицах города копеечная) и почти не уступает углю по калорийности. Последнее утверждение, правда, сотрудники лаборатории чистых угольных технологий Назарбаев Университета подвергают сомнению.

# Зачем рынку труда нужно слияние производства и обучения



Бахыт МАНАСБАЕВА, заместитель исполнительного директора Республиканской ассоциации горнодобывающих и горно-металлургических предприятий (АГМП)

знаний, умений и навыков, востребованных на казахстанских производствах.

Выход из этой ситуации видится в подготовке образовательных программ с учетом рекомендаций потенциальных работодателей. Вузы, которые ориентируют обучение под конкретное производство, имеют 100%-ную востребованность своих выпускников. Такие компании горнорудной отрасли, как ERG, «Казахмыс», «АрселорМиттал Темиртау», «Казатомпром» и «Богатырь Комир» не первый год сотрудничают с казахстанскими институтами и университетами при подготовке кадров. Их опыт может быть положен в основу взаимодействия работодателей с вузами.

Для учебных заведений, расположенных в регионах, где нет таких промышленных предприятий, ориентирами должны стать профессиональные стандарты, разработка которых в Казахстане ведется с 2012 года. В рамках реализации дорожной карты по внедрению Национальной системы квалификаций в 2020 году в РК планируется апробировать систему сертификации и признания квалификаций



Фото: Shutterstock/industryviews

По результатам исследований НПП «Атамекен», изучавших эффективность подготовки профессиональных кадров, только 50% выпускников 61 казахстанского вуза смогли трудоустроиться после учебы. То есть около 125 тыс. дипломированных специалистов не нашли себе работу.

Если посчитать, то за 10 лет такой «эффективной» работы нашей системы образования может появиться около миллиона человек с дипломом вуза, не востребованных на рынке труда. Из этого можно сделать вывод, что образовательные программы, по которым обучают сегодня студентов в учебных заведениях, не дают им необходимого уровня

специалистов по приоритетным отраслям.

Сейчас разработано 480 профессиональных стандартов, которые охватывают свыше

2,7 тыс. профессий. АГМП при поддержке предприятий горно-металлургического комплекса разработала 22 профессиональных стандарта, три из них

были приняты в 2018 году, 19 – направлены на утверждение в НПП «Атамекен». Принятые стандарты станут основой для образовательных программ, по

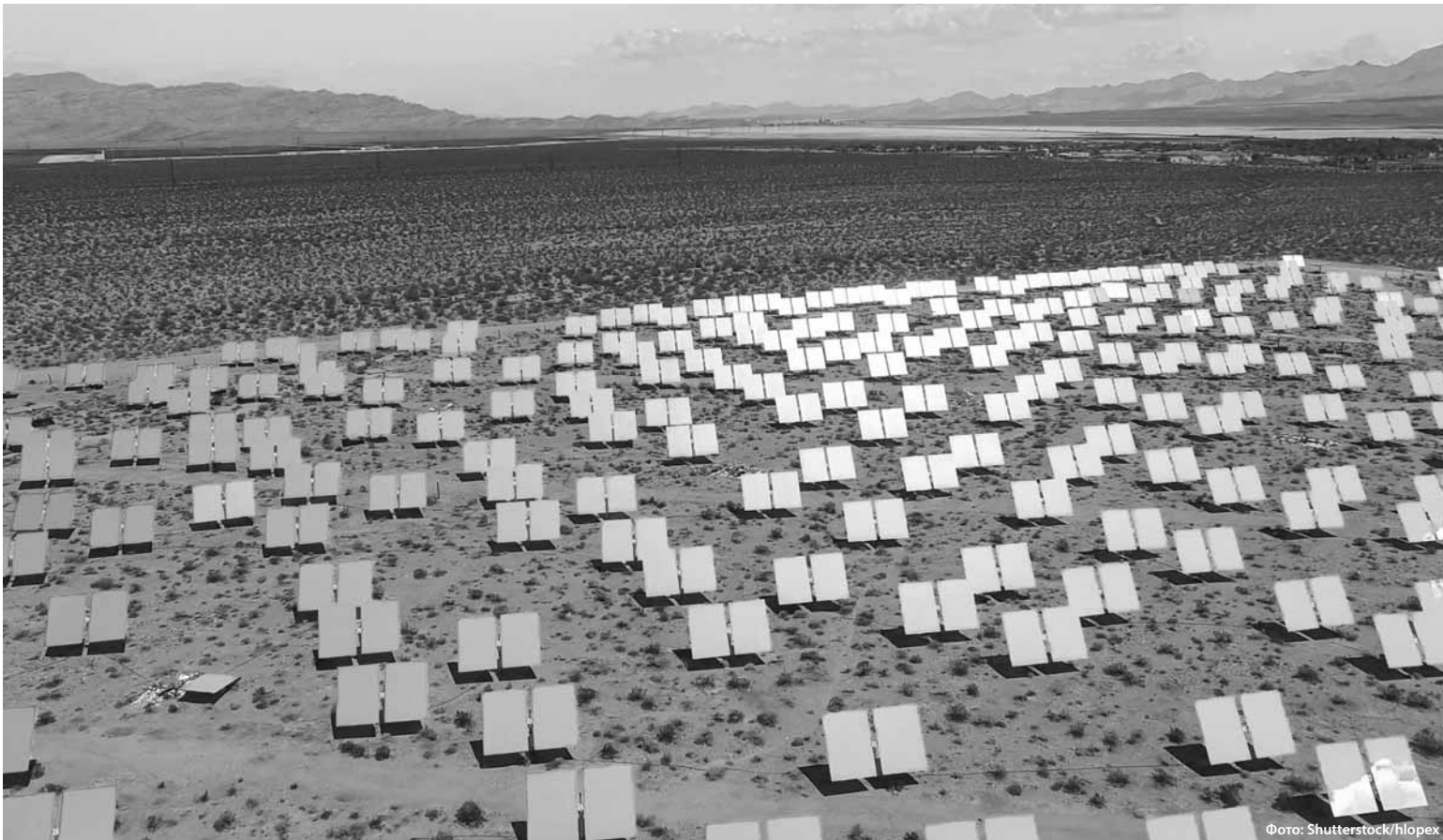
которым и будут подготовлены специалисты. При этом работа над принятием таких стандартов и соответствующих им образовательных программ должна проводиться постоянно.

Помимо этого, АГМП предлагает пересмотреть правила финансирования обучения казахстанских кадров недропользователями, которые они выполняют в рамках своих контрактных обязательств. Сейчас они могут финансировать обучение только студентов и только по программе, одобренной Министерством образования.

Необходимо внести поправки в Правила финансирования обучения казахстанских кадров, утвержденные приказом министра индустрии и инфраструктурного развития РК от 16 мая 2018 года, и позволить недропользователям обучать работников предприятий, входящих в одну группу компаний с недропользователем, за счет распределения сумм по его контрактным обязательствам.

Все эти меры сократят разрыв между образовательным процессом в учебных заведениях и профессиональными требованиями работодателя.





# Работают на ИЗНОС

## Кто должен обновлять старые электрические сети

**Более половины электрических сетей Казахстана находится в изношенном состоянии, а в некоторых регионах республики этот показатель доходит до 80%. В Министерстве энергетики РК считают, что вкладывать инвестиции в обновление сети должны ее владельцы.**

Дулат ТАСЫМОВ

Перебой с поставками электроэнергии населению и промышленным потребителям – логическое следствие высокой изношенности электрических сетей. В среднем по Казахстану ветхость энергопередающих объектов составляет около 60%, а в некоторых регионах, таких как Западно-Казахстанская область (ЗКО), электросети не обновлялись в течение последних 20 лет и изношены на 80%. По словам председателя правления Западно-Казахстанской региональной энергосетевой компании (РЭК) **Жақып Хайрушева**, в регионе есть районы, где сети изношены на все 100%.

Протяженность электролиний ЗКО – 20 тыс. км. В 2020 году, согласно инвестиционной программе РЭК, на обновление сетей предусмотрено 430 млн тенге, годом ранее на эти цели было потрачено 330 млн тенге. Расходы заложены в тариф, утвержденный антимонопольным ведомством. «Этих денег нам хватит на обновление только 2% от необходимого объема. Такими темпами мы будем обновлять сети еще 100 лет», – говорит **Жақып Хайрушев**. По оценке РЭК, на то, чтобы восстановить сети в течение двух-трех лет и забыть о сбоях с электричеством на следующие 20 лет, нужно инвестировать 80 млрд тенге. Компания просит государство выдать ей кредит в рамках программы «Нурлы жол».

В 2018 году 100%-ный пакет акций РЭК был передан в доверительное управление с последующим выкупом ТОО «Энергетическая компания Qazaq Energy». При этом все имущество предприятия – подстанции, сооружения, линии – продолжает оставаться в ведении Минфина, непосредственный собственник – Комитет по госимуществу. Ответственно, залогом для кредита в коммерческом банке это имущество выступать не может. Вариант включить необходимую сумму для обновления сети в тариф в компании-операторе тоже признали нежизнеспособным – цену придется повысить с нынешних 5,25 тенге до 10 тенге за 1 кВт. «Ни одна компания и население не выдержат такой тариф», – считает г-н Хайрушев.

В Министерстве энергетики и Министерстве финансов, куда энергетическая компания обратилась за помощью, ответили, что дополнительные инвестиции со стороны государства не предусмотрены. В местных бюджетах средств на обновление электросетей тоже не запланировано, хотя региональные власти иногда помогают энергетикам с техникой. В прошлом году из-за урагана был поврежден большой отрезок линий электропередач. Тогда по линии ЧС перечислили около 80 млн тенге на устранение аварии. При этом руководитель энергопередающей организации говорит, что в договоре о передаче в доверительное управление нет обязательств по инвестициям в обновление оборудования. По его словам, Qazaq Energy может просто отказаться от выкупа РЭК – принудить компанию к покупке невозможно.

В Минэнерго поясняют, что финансирование из республиканского бюджета выделяется на модернизацию сетей свыше 35 кв только предприятиям, находящимся в коммунальной собственности. Сегодня же практически все линии электропередач пребывают в частной собственности или в доверительном управлении, поэтому «рассмотреть финансирование реализации проектов по развитию и модернизации электросетевого хозяйства частных энергопередающих организаций в рамках бюджетных программ не представляется возможным».

Также в ведомстве отметили, что по договору доверительного управления ТОО «Энергетическая компания Qazaq Energy» несет полную ответственность за сохранность и модернизацию основных активов АО «Западно-Казахстанская РЭК», и «вопрос снижения износа электрических сетей должен рассматриваться в рамках инвестиционных программ».

**Жақып Хайрушев** утверждает, что в Западно-Казахстанской области из-за изношенности сетей в день происходит пять-шесть аварийных отключений. «Конечно, если где-то линия порвется, мы сможем поменять. Мы найдем на это средства и возможности. Но речь идет о повышении надежности», – говорит он и надеется, что «государство поймет важность проблемы, правильно оценит ситуацию» и выдаст компании кредит по госпрограмме. Пока РЭК в рамках своей инвестиционной программы запускает цифровизацию двух подстанций с установкой программ автоматизации SCADA, АСКУЭ. «Потихоньку, шаг за шагом, по 1–2% в год будем обновлять свои мощности. А что нам остается делать?» – резюмирует предприятие Западно-Казахстанской региональной энергосетевой компании.

# Скачок вниз

## Почему подешевела зеленая энергетика

**В Казахстане в 2019 году резко вырос объем выработки электричества из возобновляемых источников энергии, а стоимость производства солнечной электроэнергии упала более чем в два раза. Однако, по мнению участников рынка, все еще сохраняются факторы, которые сдерживают развитие отрасли.**

Дулат ТАСЫМОВ

Зеленую электроэнергию в Казахстане в 2019 году вырабатывали 90 станций суммарной мощностью более 1050 МВт, они произвели 2,4 млрд кВт\*ч. Это на 77,8% больше объема ВИЭ-энергии, произведенной в РК годом ранее и составляет 2,3% от общего объема электричества, поставленного потребителям (106 млрд кВт\*ч). По прогнозам правительства, за 2020 год выпуск альтернативной энергии должен вырасти до 3% от общего объема производства электричества.

### Капитальные затраты

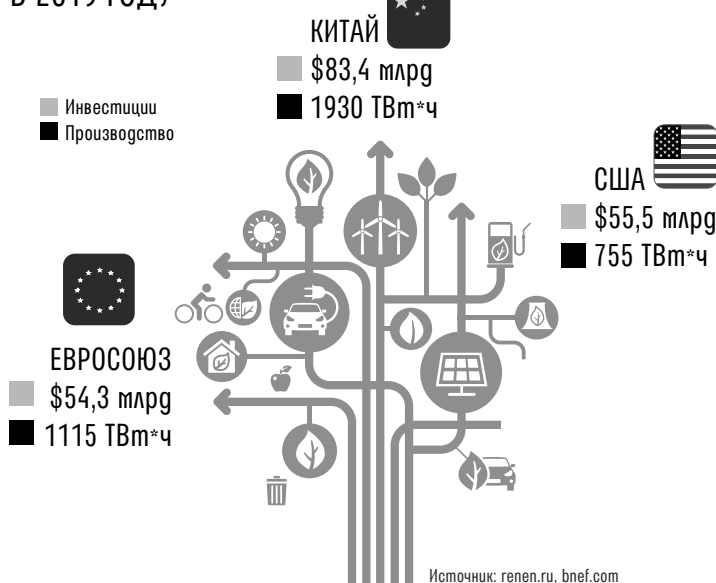
Первая солнечная электростанция (СЭС) появилась в республике в 2011 году в Жамбылской области и ее мощность составляла тогда всего лишь 500 кВт. Но постепенно производительность солнечных и ветровых электростанций (ВЭС) стала увеличиваться: сначала до 20, а потом и до 50 мегаватт. А в 2019 году в Карагандинской области была введена в эксплуатацию СЭС мощностью уже 100 МВт. Международная группа инвесторов из Германии, Чехии и Словакии построила ее за полгода, потратив при этом \$137 млн. Станцию с аналогичной производительностью запустили в прошлом году и в Алматинской области. Инициатором проекта стоимостью 27,7 млрд тенге выступило казахско-китайское совместное предприятие EneverseKunKuat.

В целом на увеличение производственных мощностей и снижение себестоимости электроэнергии из возобновляемых источников в Казахстане повлияли два фактора: сокращение размеров капитальных затрат на строительство и проведение аукционов для определения инвестора, который возьмет на себя реализацию проектов ВИЭ.

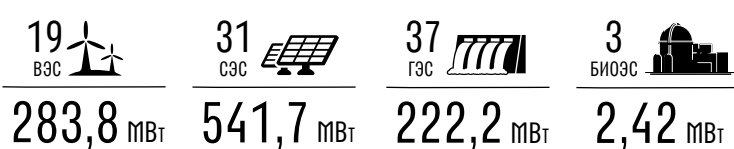
По данным Казахстанской ассоциации солнечной энергетики, в 2018 году в среднем капитальные затраты на проектах СЭС в РК по сравнению с 2015 годом сократились в 2,5 раза и составили \$0,8 за 1 Вт установленной мощности. Это произошло прежде всего благодаря снижению цен на солнечные панели, особенно китайского производства. Затраты на это оборудование в стоимости проекта занимают около трети. Стоимость солнечных модулей, завезенных в Казахстан в 2019 году, составляет \$85,3 млн, и почти все они китайского производства.



### ИНВЕСТИЦИИ В ВИЭ И ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА В МИРЕ В 2019 ГОДУ



### УСТАНОВЛЕННАЯ МОЩНОСТЬ ВИЭ В КАЗАХСТАНЕ В 2019 ГОДУ



Источник: Министерство энергетики РК

### Кто меньше даст

Изменение процедуры отбора проектов – второй фактор, подстегнувший компании к инвестициям в возобновляемую энергетику в Казахстане. В 2017 году в Закон РК «О поддержке использования возобновляемых источников энергии» были внесены поправки, предусматривающие проведение аукционных торгов по новым проектам ВИЭ. График проведения аукционов утверждает Министерство энергетики РК. Организует торги АО «Казахстанский оператор рынка электрической энергии и мощности», оно же предоставляет электронную торговую площадку.

Аукционный механизм выглядит следующим образом: государство обозначает мощности генерации, которые единая энергосистема республики может принять от возобновляемых источников, и выставляет на аукцион. Инвестор, предложивший наименьшую стоимость электроэнергии, получает право на

реализацию соответствующего проекта ВИЭ, а электроэнергия при этом продается по цене, определенной на торгах.

Единым закупщиком электроэнергии от ВИЭ выступает ТОО «Расчетно-финансовый центр по поддержке возобновляемых источников энергии» (РФЦ), созданный при АО «KEGOC».

Сделка гарантирует, что РФЦ в течение 15 лет будет покупать весь выпущенный на станции объем энергии по ценам, определенным в ходе торгов. При этом цены ежегодно индексируются, исходя из изменений потребительских цен и курса тенге к конвертируемым валютам.

За последние два года было проведено 28 аукционов ВИЭ, в которых приняли участие 145 компаний из 12 стран: Казахстана, России, Китая, Турции, Нидерландов, Франции, ОАЭ, Болгарии, Италии, Германии, Малайзии и Испании. По итогам торгов было отобрано более 1070 МВт установленных мощностей.

Самое заметное снижение цен наблюдается на солнечную энергию. В прошлогодних аукционах при стартовой цене в 29 тенге за 1 кВт\*ч участники торгов выразили готовность производить электроэнергию и продавать ее РФЦ по 9,9 тенге за 1 кВт\*ч.

В реализации ВИЭ-проектов постепенно начинают принимать участие крупные нефтегазовые компании. Итальянская Eni в конце прошлого года в Актюбинской области ввела в эксплуатацию ветровую электростанцию мощностью 48 мегаватт. Общая стоимость проекта оценивается в 33 млрд тенге. Total Eren (дочка французской Total) инвестирует 59,7 млрд тенге в строительство двух солнечных электростанций в Кызылординской и Жамбылской областях суммарной мощностью 128 МВт.

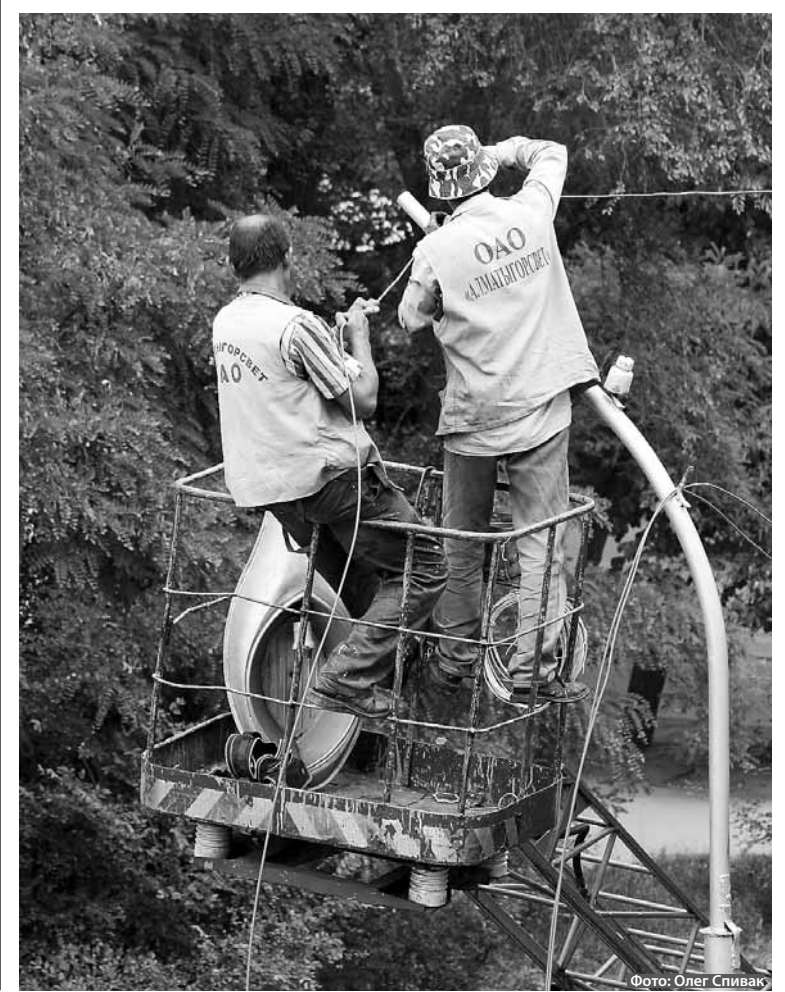
### Поддержку альтернативу

Препятствиями на пути развития отрасли участники рынка называют отсутствие доступа к длинным деньгам и налоги на оборудование. Акцент на этих проблемах был сделан в обращении к правительству страны, принятом по итогам делового фестиваля Solar Fest Qazaqstan-2019, организованного Казахстанской ассоциацией солнечной энергетики.

Сейчас займы на реализацию проектов ВИЭ выдают в основном международные финансовые институты: ЕБРР, АБР и другие. Бизнес предлагает государству разработать программу по поддержке зеленых проектов, позволяющую получать долгосрочное, до 15 лет, финансирование в национальной валюте с конечной ставкой не более 10%, а также организовать выпуск специальных облигаций.

Налоговые преференции для альтернативной энергетики в республике уже существуют – сейчас проекты ВИЭ освобождаются от таможенных пошлин и НДС на импорт оборудования. Однако «чувствительным моментом для всего сектора является налог на имущество», так как 80% затрат на проекты направляются на приобретение дорогостоящего импортного оборудования, которое проходит процедуру постановки на баланс и становится налогооблагаемой базой. Узбекистан, к примеру, на 10 лет освободил объекты ВИЭ от налога на имущество и земельного налога, на пять лет – от всех видов налогов производителей установок, что позволило привлечь в страну крупных мировых инвесторов.

Напомним, в Казахстане строительство объектов ВИЭ началось десять лет назад после утверждения ряда законодательных документов, поддерживающих инициативу использования возобновляемых источников энергии. А после принятия в 2013 году концепции о переходе к зеленой экономике были определены целевые показатели – доля альтернативных и возобновляемых видов энергии в энергобалансе страны в 2020 году должна составить 3%, в 2030 году – 30%, а в 2050 году – 50%.





## КАРЬЕРА И МЕНЕДЖМЕНТ

Компании начинают осознавать, что сокращение продолжительности рабочей недели либо рабочего дня может способствовать росту вовлеченности и продуктивности работников, а значит, и росту прибыли.

Alex SOOJUNG-KIM PANG,  
THE WALL STREET JOURNAL

Знаете ли вы, как можно выявить самых преданных и креативных сотрудников – тех, которые лучше других подготовлены к новым вызовам и легко адаптируются к изменениям? Попросите их поработать в сокращенную рабочую неделю без сокращения заработной платы.

В прошлом году сразу несколько компаний привлекли к себе внимание благодаря тому, что перешли на сокращенный формат работы. Но подготовка к такому шагу заняла у них несколько лет. В Швеции механики сервисного центра Toyota Gothenburg с 2003 года работают в шестичасовые смены по 30 часов в неделю. В Великобритании компания – производитель металлических изделий AE Harris из Бирмингема в 2006 году внедрила 36-часовую четырехдневную рабочую неделю. Австралийская софтверная компания Icelab перешла на 32-часовую четырехдневную неделю двумя годами позже. А южнокорейский гигант электронной коммерции Woowa Brothers, знаменитый своими длинными рабочими неделями, постепенно сократил их до 35 часов.

Очевидно, что сотрудники выигрывают от того, что компании сокращают рабочие часы. Однако, как оказалось, выигрывают и сами компании. Перемены побуждают персонал взаимодействовать более эффективно, учат правильно расставлять приоритеты и уважать чужое время. В итоге у лидеров высвобождается время для того, чтобы сканировать горизонт, возвращать новые идеи и восстановиться после напряженной недели.

Разумеется, этот метод работает далеко не везде. Некоторые компании считают, что это чересчур. К примеру, снижение финансовых показателей способно вынудить компании отказаться от эксперимента и вернуться к обычному графику работы. Там же, где бизнес зависит от почасовой оплаты со стороны клиентов, такой переход может вовсе никогда не случиться.

Однако исследования сотен компаний в разных странах и секторах, сокративших продолжительность рабочего дня или недели, показывают, что они не только не жертвуют продуктивностью или прибылью, но зачастую, наоборот, улучшают оба этих показателя. То есть если все сделать правильно, сокращение рабочего времени способно помочь компании достичь преследования.

Что же заставляет компании идти по этому пути? Часто основатели компаний, работая днем и ночью, сталкиваются с кризисом, который подстегивает внедрение перемен. К примеру, шеф **Стьюарт Ралстон** некогда работал вместе с **Гордоном Рамзи**, а затем открыл собственный ресторан в Эдинбурге. Однако после трех лет напряженной ра-



## Меньше работы – крепче бизнес

боты на пути к успеху в течение длинной недели в 2018 году он перевел себя и своих сотрудников на четырехдневную рабочую неделю. «Я терял слишком много, включая время, которое мог бы проводить с семьей», – говорит он.

Для того чтобы начать работать по-новому, компании изучают свою недельную прибыль, поскольку им необходимо выбрать один вариант из двух: закрыться в менее напряженный день или сократить часы работы (многие обнаруживают, что меньше всего клиентов или отгрузок бывает в пятницу). Затем компании могут приступить к внедрению внутренних изменений, повышая свою эффективность, например путем сокращения продолжительности планерок и их ограничения конкретным временем дня. Также они придумывают новые правила, чтобы сотрудники не отвлекались. В офисе консалтинговой фирмы PH Nordic в Копенгагене работникам выдают специальные шумоподавляющие наушники, в которых играет музыка, позволяющая сконцент-

рироваться; красные огни и таймеры на столах сигнализируют о том, что сотрудник занят и его не нужно беспокоить.

Более того, компании разрабатывают новые культурные нормы вокруг всего, что касается времени. К примеру, сервисные центры и дома престарелых сокращают продолжительность рабочей смены, но требуют приходить на работу без опозданий, также сокращая продолжительность перерывов.

Когда в компании Blue Street Capital в Хантингтон-Бич (штат Калифорния) был введен пятичасовой рабочий день, глава компании **Дэвид Роудс** запретил незапланированные встречи в стиле «есть минутка?», чтобы снизить их отвлекающее влияние. Компании рассматривают переработки скорее как проблему, а не как преимущество. К примеру, в Woowa Brothers менеджеры теперь рассматривают переработки в качестве признака плохого планирования, а не самоотверженности сотрудника.

Кроме того, компании позволяют сотрудникам искать соб-

ственные способы повышения эффективности работы. Работники с коротким рабочим днем, как правило, тратят меньше времени на неформальные разговоры, однако чаще общаются после работы и личным временем более строго.

Организационные и культурные изменения позволяют компаниям сохранить прежний уровень продуктивности и прибыльности и даже поднять его. Японское подразделение Microsoft наделало шуму в ноябре прошлого года, сообщив, что летом, во время эксперимента с четырехдневной неделей, производительность труда выросла на 40%, а расходы на электроэнергию снизились на 23%. Woowa Brothers сообщила о том, что за три года после того, как количество рабочих часов было сокращено, прибыль компании выросла в 10 раз. По данным компании Pursuit Marketing – call-центра в Глазго, – после введения четырехдневной недели производительность труда здесь выросла на 30%.

Сокращение продолжительности рабочего дня может иметь для компаний и другие преимущества.

**Дружеские отношения в коллективе**

Мы привыкли думать, что, если работать вместе много часов, это гарантирует единство в команде. Однако необходимость понять, как выполнять пятидневную работу за четыре дня, переосмысливая рабочие обязанности, создавая новую культуру и делая то, что многие считают невозможным, тоже объединяет сотрудников и повышает как их лояльность друг к другу, так и к компании.

**Более независимое мышление**

Сокращение рабочей недели способно повысить вклад сотрудников в успех компании, побуждая их вносить свои предложения.

После перехода к четырехдневной рабочей неделе в риелторской фирме The Goodall Group из Сан-Диего сотрудники начали предлагать новые инициативы и экспериментировать с тем, чтобы все задачи выполнялись еще

более эффективно. «Они стали ощущать себя как собственники бизнеса, хотя все, что лично я дал им, – это лишь еще одной выходной», – говорит **Стив Гудолл**.

**Преимущество при приеме на работу**

Компании с сокращенным рабочим днем привлекают самых талантливых. Японский разработчик программного обеспечения Sybozu утверждает, что короткая рабочая неделя помогает им конкурировать с Microsoft и Samsung. В Glebe, доме для престарелых в Виргинии, годовая

Японское подразделение Microsoft наделало шуму, заявив, что во время эксперимента с четырехдневной рабочей неделей производительность труда выросла на 40%.

«текучка» сиделок снизилась со 128% до 44% после того, как формат работы был переведен на 30-часовую неделю.

**Большее гендерное равенство**

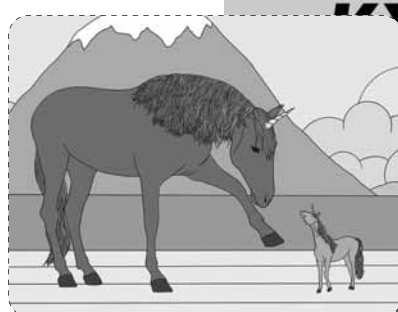
Высоким спросом среди компаний с сокращенным рабочим днем пользуются работающие матери как работники, которые умеют расставлять приоритеты, сохранять границу между работой и личной жизнью, а также с серьезностью подходить к взятым на себя обязательствам.

**Крис Доунс**, сооснователь лондонской дизайнерской фирмы Normally, говорит, что четырехдневный формат работы в фирме «позволяет прекрасным, опытным, невероятно сосредоточенным и продуктивным женщинам вернуться на работу и чувствовать себя не хуже, чем кто-либо другой в этой же ситуации». И поскольку сокращенная неделя действует для всех, сотрудники, имеющие детей, не испытывают неловкости из-за того, что уходят с работы пораньше.

Для многих областей бизнеса уже нет вопроса, подходит ли четырехдневная неделя или шестичасовой рабочий день или нет. Скорее речь сейчас идет о том, как именно компании сумеют воплотить эту концепцию в жизнь. «Мы работаем четыре дня в неделю, потому что после трех выходных дней нам все по плечу», – говорит по этому поводу **Анна Росс**, руководитель косметической компании Kester Black из Австралии. Пришло время и другим компаниям сделать подобное открытие.

**Доктор Панг** является консультантом и приглашенным преподавателем в Стэнфордском и Оксфордском университетах. Эта статья является адаптированным отрывком из его новой книги «Shorter: Work Better, Smarter and Less – Here's How» («Короткий день: как работать лучше, эффективнее и меньше»), которая будет опубликована 10 марта издательством Public Affairs.

Перевод с английского языка –  
Танат Кожманов.



Ключ за старт

Почему «Байкер» проиграл в конкурсе, чем переключить

## ЧИТАЙ «КУРСИВ» НА БУМАГЕ

ЦЕНА ПОДПИСКИ НА 6 МЕСЯЦЕВ

2 833 ₸

ГОДОВАЯ ПОДПИСКА

5 500 ₸

Оформи подписку  
на <https://kursiv.kz/subscription2020>  
или наведи камеру телефона  
на QR-код



Если возникли вопросы,  
обращайся в отдел подписки  
Ренат Гиммадинов  
+7 (707) 766 91 99 или [g.gimadinnov@kursiv.kz](mailto:g.gimadinnov@kursiv.kz)



# А в гостях еще лучше

## На рынок жилой недвижимости Узбекистана выходят новые игроки

**Казахстанская VI GROUP и узбекская Murad Buildings объявили о создании в Узбекистане совместного предприятия NRG. Первым проектом новой компании станет жилой комплекс NRG Ouybek на 60 тыс. жилых квадратов в самом престижном районе Ташкента. Сдать объект планируется в августе 2021 года.**

**Наталья КАЧАЛОВА**

NRG собирается строить и в Ташкенте, и в регионах, причем не только жилые объекты – компания уже выиграла тендер на строительство в столице международной школы. Кроме того, в планах NRG – построить в стране сеть отелей Hampton by Hilton.

**Синергия строительства**

VI Group и Murad Buildings в сумме сдают 1,5 млн. кв м жилья в год. Для сравнения: все девелоперы Ташкента вместе взятые сдали в 2019 году 1,3 млн кв. м жилья. «В Ташкенте мы хотим выйти на объем 500 тыс. кв м в

дет организована компания по рефинансированию ипотеки, в банках будут размещены дополнительные средства для выделения ипотечных кредитов на новостройки.

Для 16 тыс. малообеспеченных семей предусмотрены адресные субсидии из бюджета на первоначальный взнос и компенсацию по процентам кредитных ставок, если они будут выше 12% в Ташкенте и 10% – в остальных регионах. Общая сумма субсидий на 2020 год – более \$100 млн.

«Отныне будем спрашивать с хокимов не о количестве построенных домов, а о том, сколько предпринимателей было привлечено в сферу, сколько земли им было выделено, создана ли инфраструктура, каково качество жилья и сколько людей остались довольны», – заявил президент Узбекистана Шавкат Мирзиёев на одном из совещаний в конце ноября.

**Кто строит в Узбекистане**

Что представляет собой частный сектор, на который возложено решение жилищных проблем Узбекистана? По данным Госкомстата РУз, в 2018 году почти 80% жилищного строительства приходилось на ИЖС.

период составил \$1,5 млрд). На узбекском рынке Murad Buildings – лидер по узнаваемости и доверию со стороны клиентов. Сейчас компания в процессе реализации амбициозного проекта: осенью прошлого года она заявила о строительстве самого высокого (266,5 м) здания в Узбекистане – 51-этажного небоскреба Nest One на территории Tashkent City. Многофункциональный комплекс, рассчитанный в том числе на 746 квартир класса люкс, Murad Buildings реализует совместно с турецким архитектурным бюро Ozguven Architecture. Завершение строительства намечено на декабрь 2021 года.

Если Nest One – это самый высокий проект страны, то первый совместный проект VI GROUP и Murad Buildings – ЖК NRG Ouybek претендует на звание самого «умного» в Узбекистане. В этом ЖК будут реализованы разработки VI Group по smart-ремонту и smart-комфорту.

Умные системы ЖК считают госномер автомобиля владельца жилья, откроют шлагбаум и укажут место на парковке. Жильцы на личном смартфоне смогут увидеть и проанализировать показатели расхода электроэнергии и воды. Система оповес-

**Строительные инвестиции**

На общем фоне роста инвестиций в Узбекистане доля инвестиций в жилищное строительство, по данным Госкомстата РУз, сократилась с 20,3% в 2015-м до 15,7% в 2018 году. При этом доля иностранных инвестиций в строительство жилья за последнюю пятилетку не превышала одного процента. Статистические данные за 2018 год демонстрируют, что иностранные инвесторы предпочитают вкладываться в электро- и газоснабжение (35%), горнодобывающую (24,7%) и обрабатывающую (19,9%) промышленность.

Но интерес к узбекскому рынку недвижимости со стороны инвесторов есть. Если опираться на озвученный размер инвестиций в ЖК NRG Ouybek в \$33 млн, площадь 66 тыс. кв. м и стартовую цену \$1,2 тыс за квадрат, то несложные вычисления покажут запланированную себестоимость квадратного метра – 500\$, а предполагаемую маржу девелоперов – около 70%. Конечно, это очень грубые прикидки, и на стадии строительства внеплановые затраты могут сильно увеличить себестоимость. Но при грамотном подходе к строительству,



Фото: компания NRG

## Улица с двусторонним движением

*После смены власти Узбекистан стремится стать центром притяжения для инвесторов и предпринимателей со всего мира. Получится или нет?*

Бесспорно, Узбекистан сегодня – это не Узбекистан вчера. Страна начала проводить так необходимые ей реформы: принимает новые законы, направленные на облегчение предпринимательской деятельности и привлечение иностранных инвестиций, отменяет визы и разрешает покупать недвижимость иностранцам. У страны очень богатая история и мощное культурное наследие, которое она готова показать миру. Мы видим правильный вектор развития, взятый правительством.

Но как бы все ни аплодировали новому курсу, пока непонятно, что будет через 5–10 лет. Привлечение инвестиций и развитие бизнеса – это улица с двусторонним движением. Поверят ли иностранные инвесторы? Пойдут ли они в Узбекистан? А приди, не обожгутся ли? Сейчас мы можем только предполагать.

Абсолютно такой же вектор мы наблюдаем и в Казахстане. Правительство прилагает максимальные усилия для упрощения бизнес-среды и привлечения инвестиций. Работа Казахстана в этом направлении получила мировое признание – страна входит в первую тридцатку по легкости ведения бизнеса. Тем не менее высокий рейтинг не гарантирует Казахстану сильного притока инвестиций в сфере, не касающиеся ресурсной/добывающей промышленности.

Аппетит на экономики развивающихся стран уже не такой сильный, как был 15–20 лет назад. Время, когда инвесторы сами летели в страну и стояли с деньгами в очереди, чтобы вложить их в развивающийся рынок, прошло. И, скорее всего, прошло безвозвратно. Сейчас инвестиции надо завоевать: предложить инвестору то, чего нет у другой развивающейся страны, и убедить его в том, что лучше вкладывать здесь и сейчас.

Узбекистан показывает рост прямых иностранных инвестиций, но и здесь практически все вложения – в добывающий сектор. Основные инвестиции в недвижимость страны делают местные компании, которым по факту принадлежит почти 100% рынка. На рынке недвижимости почти нет иностранных игроков. Многие компании из Азии, в первую очередь из Кореи, смотрят на рынок, но дальше исследований или небольших тестовых проектов дело пока не идет. Турецкие компании, которые традиционно чувствуют



**Евгений ДОЛБИЛИН**, партнер Scot Holland | CBRE в Казахстане и Центральной Азии

себя комфортно на центральноазиатских рынках, тоже не спешат. У всех позиция wait and see – «поживем – увидим». Нет ни одного актного известного девелопера или фонда, инвестирующего в недвижимость. Появится ли в стране инвестиции в экономику, отличную от сырьевой, или Узбекистан повторит путь Казахстана?

Локальная покупательная способность в Узбекистане находится на относительно невысоком уровне. Очень большое количество узбекистанцев выехали в Россию и дальше зарубежье. Они вкладывают свои деньги в экономику других стран, управляя домом ровно столько, чтобы поддерживать на плаву оставшихся родственников. Одна из приоритетных задач правительства – сделать так, чтобы эти люди захотели вернуться: жить, работать и тратить деньги в Узбекистане. Решение этой задачи станет фундаментом и знаком для инвесторов приходить в страну.

Одна из наиболее одиозных и закрытых стран постсоветского пространства превращается в открытую и привлекательную страну как для туристов, так и, возможно, для инвесторов. Но Узбекистан получил в наследство экономику, которую сложно оценить и понять. От того, как правительство оценит ситуацию и что предпримет, будет зависеть будущее развитие страны: останется ли экономика государственной или станет частной, и это будет свободный рынок. Узбекистан должен выстроить совершенно новую экономику и встроить ее в глобальные потоки. Мы точно видим, что есть политическая воля сделать страну открытой и привлекательной. Но одного желания в сегодняшнем мире недостаточно. Глава про развивающиеся рынки уже пройдена. Важна имплементация этой воли и построение совершенно новой экономики. А для этого стране нужны управленцы с новым мышлением.

## ЭТАЖНОСТЬ НОВОГО ЖИЛЬЯ в 2018 г, кв.м

91%

1-2-ЭТАЖНЫЕ ДОМА ИЗ СЫРЦА



<1%

4 ЭТАЖА И ВЫШЕ



Инфографика: Виктория Климчук «Курсив»

Источник: статистические данные Государственного комитета Республики Узбекистан

год», – поделился планами глава VI Group и партнер компании NRG Айдын Рахимбаев.

Планы новой компании поддерживает статистика: для того чтобы удовлетворить спрос населения на жилье в Узбекистане, нужно строить в 1,5 раза больше – такие расчеты приводит узбекский Госкомстат со ссылкой на международную экспертизу. И это несмотря на то, что власти республики с 2016 года активно стимулируют строительство – специально для этого была создана госкомпания. Определенные результаты достигнуты: общая сумма строительных работ, по данным Госкомстата РУз, выросла с 30,2 трлн сумов в 2016-м до 47,3 трлн сумов в 2018 году. На долю жилищного строительства в 2018 году пришлось более 85% введенных площадей. Государство стимулировало не только строительство, но и платежеспособный спрос – 5 тыс. малоимущих семей в стране получили деньги на первоначальный взнос для приобретения доступного жилья по ипотеке. Тем не менее жилья все равно не хватает: финансирования за счет бюджетных средств недостаточно для возведения необходимого количества квадратных метров. Еще один минус – новоселы нередко недовольны качеством домов от госзастройщика.

**Новое видение**

С 2020 года в Узбекистане строить дома будет не государство, а частный сектор. Земельные участки под строительство по новым правилам выделяются через аукционы. Предприниматели берут на себя все вопросы по финансированию, проектированию и возведению жилья, а подключение домов к инженерно-коммуникационным сетям и строительство подъездных дорог – за счет государства.

Власти собираются еще больше поддерживать спрос на жилье с помощью ипотеки. Для выдачи ипотечных кредитов населению Минфин выделит банкам через аукционы 3 трлн сумов (более \$316 млн). На средства Азиатского банка развития бу-



Фото: компания NRG

В большинстве своем это одно- и двухэтажные дома, в основном из сырцового кирпича, многие из них не оборудованы канализацией, отопительной системой и горячим водоснабжением. Доля негосударственного строительства жилья по типовым проектам к концу 2018 года составила лишь 12,4%.

В то же время бизнесмены Узбекистана активно пробуют свои силы в строительстве многоквартирных домов, но объемами похвастаться не могут. На конец 2018 года из 29 тыс. строительных организаций в республике лишь 157 не являлись малыми предприятиями. Компании, которые построили несколько жилых комплексов, уже можно отнести к числу крупных застройщиков. Такими в Ташкенте можно назвать, например, Golden House, Dream House Development, Real House и как раз Murad Buildings, партнер узбекско-казахстанской NRG.

**Недвижимость растет и умнеет**

Murad Buildings, имея в портфолио 12 жилых комплексов и 516 проданных квартир, занимает десятую долю рынка. Оборот компании в 2019 году составил \$90 млн (в сравнении: оборот VI Group за этот же

тит хозяев о задымлении или протечке воды. В настройках системы можно задать время открытия штор, включения света и любимой музыки. А с помощью голосового ассистента узнать новости и погоду. Различные сценарии могут выключать нужные розетки при выходе жильцов из квартиры, имитировать присутствие хозяев, когда они находятся в отъезде, уведомлять охранные агентства в случае взлома и несанкционированного проникновения в квартиру. Детям в умном доме не понадобятся ключи – они смогут открыть дверь при помощи отпечатка пальца или цифрового кода.

И если решения по умным домам в Узбекистане хоть и составляют менее 1% квартир, но уже есть, то smart-ремонт будет реализован партнерами на рынке СНГ впервые. Будущие владельцы с помощью своего смартфона смогут создать индивидуальный проект квартиры: выбрать дизайн, отделочные материалы и даже бытовую технику от производителей. Стоимость готовой квартиры уже будет включать понятную и прозрачную для владельца цену ремонта.

Жилой комплекс NRG Ouybek совместная компания построит на собственные средства.

учитывая опыт застройщиков, маржа выглядит довольно привлекательной для инвесторов. Цену за квадратный метр в \$1,2 тыс в жилом комплексе бизнес-класса в самом дорогом районе Ташкента можно назвать средней для подобных объектов. В 2018 году, по данным Colliers International, максимальная цена за квадрат в столице Узбекистана составила \$1,6 тыс.

На фоне предпочтения со стороны правительства для совместных предприятий и льготного налогообложения для инвесторов выход на узбекский рынок выглядит заманчиво. Айдын Рахимбаев отметил: «Нам очень нравится в Узбекистане. Очень радует, с какой динамикой меняется страна. Бизнес-климат здорово прогрессирует... В данный момент по отношению к инвесторам Узбекистан даже где-то опережает Казахстан. Да, возможно, есть сложности с регистрацией, в организационных моментах не все гладко. Но по тому, как они принимают (начиная от таможни все улыбочивые), видно, как они переживают, встречая гостей. Это вселяет большую надежду. И то, что мы сейчас уже не просто приезжаем, а вкладываем деньги в эту страну, говорит о многом».



# Кто и сколько тратит на футбол в Казахстане

Матчем за Суперкубок в Казахстане стартовал новый футбольный сезон. «Астана» обыграла «Кайсар» со счетом 1:0 и пополнила свою коллекцию очередным завоеванным трофеем. Столичному клубу нет равных в стране на протяжении шести последних лет, в течение которых он неизменно брал футбольное золото. Лидерство команды из Нур-Султана во многом обеспечивается ее безоблачным финансовым положением: к «Астане» в денежном плане и близко не может подобраться ни один из отечественных клубов. В 2020 году бюджет действующего чемпиона Премьер-лиги вновь вне конкуренции.

Владимир ЖАРКОВ

за сезон может заработать от пяти до десяти миллионов евро. С другой стороны, не будь изначальной финансовой поддержки, о международных турнирах речь вряд ли бы шла.

## «Кайрат» (Алматы): 8 млрд тенге

Вечно «серебряный» «Кайрат» и бюджет имеет соответствующий занимаемому месту в Премьер-лиге – второй. Правда, непосредственно налогоплательщикам содержание алматинского клуба обходится в достаточно скромную по меркам профессионального футбола сумму – 900 млн тенге, и это меньше, чем у любого другого представителя КПЛ. Основную финансовую нагрузку «народной команды» тянет на себе председатель наблюдательного совета клуба Кайрат Боранбаев, владеющий 100% акций «Кайрата».

совый скандал обойдет южан стороной, то в чемпионате-2020 они не будут испытывать никаких денежных затруднений и смогут как минимум повторить свой прошлогодний «бронзовый» успех. В противном случае у «Ордабасы» могут возникнуть проблемы.

## «Тобол» (Костанай): 4,5 млрд тенге

Из муниципального бюджета «Тоболу» на 2020 год перепало 3,5 млрд тенге, еще миллиард добавили спонсоры, в итоге получилась вполне достойная сумма, которая позволит костанайскому коллективу если не шиковать, то жить припеваючи. «Желто-синие» могут заработать еще и на имеющемся в их распоряжении крытом манеже, который у «Тобола» на старте сезона будет арендовать клубы, чьи стадионы не прошли лицензирование.

затраты клуб понесет из-за того, что лига не допустила стадион Караганды до проведения матчей КПЛ. «Шахтеру» придется и за реконструкцию собственной арены платить, и тратиться на аренду.

## «Иртыш» (Палодар): 3,8 млрд тенге

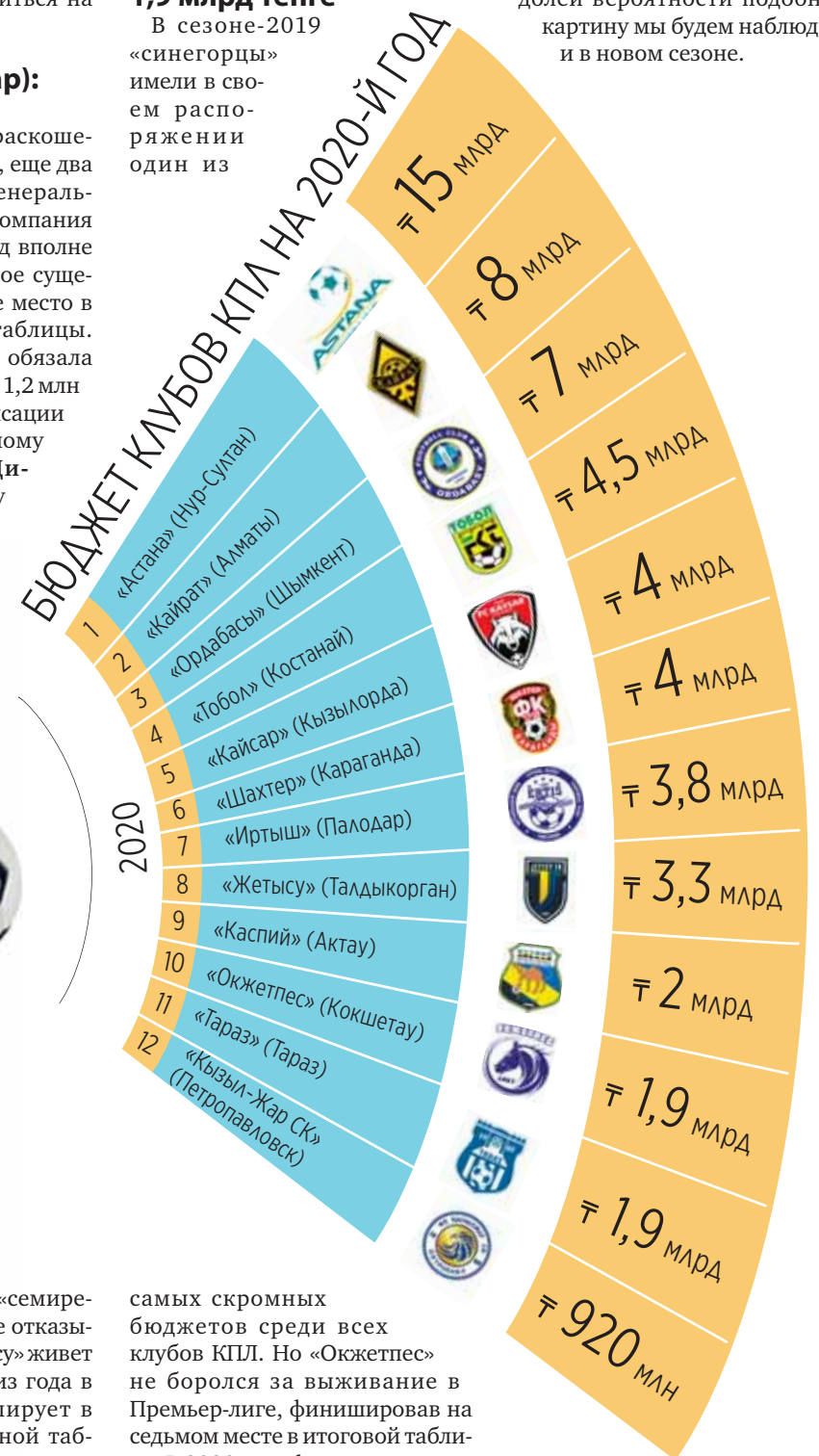
Акима Павлодара раскошелся на 1,8 млрд тенге, еще два миллиарда накрутил генеральный спонсор клуба – компания ERG. Итоговых 3,8 млрд вполне хватило бы на безбедное существование и на твердое место в середине турнирной таблицы. Однако на днях ФИФА обязала ФК «Иртыш» выплатить 1,2 млн евро в качестве компенсации своему бывшему главному тренеру Димитару Димитрову, уволенному по ходу сезона-2019. А это значит, что павлодарской команде придется серьезно ужать свой аппетит.

котором «Каспий» будет принимать своих соперников.

## «Окжетпес» (Кокшетау): 1,9 млрд тенге

В сезоне-2019 «синегорцы» имели в своем распоряжении один из

куда большим желанием вкладываются в волейбол. У «Тараза» то и дело посреди сезона вдруг заканчиваются деньги, приходится влезать в долги. С большой долей вероятности подобную картину мы будем наблюдать и в новом сезоне.



## «Астана» (Нур-Султан): 15 млрд тенге

Львиную долю бюджета казахстанского гранда составляют вливания его генерального спонсора – фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» ежегодно выделяет на содержание «Астаны» около 13 млрд тенге. Еще 2 млрд клуб из Нур-Султана получил от столичного акимата, в итоге получилась более чем серьезная сумма, ее эквивалент в евро – 35,5 млн. С таким бюджетом команда – чемпион Казахстана не затерялась бы и, к примеру, в Высшем дивизионе первенства Испании.

Справедливости ради отметим, что «Астана» – едва ли не единственная отечественная команда, которая окупает часть безвозмездных вложений. Регулярно участвуя в еврокубках, столичный клуб

## «Кайсар» (Кызылорда): 4 млрд тенге

В прошлом году «степные волки» выиграли Кубок Казахстана, получив путевку в квалификацию Лиги Европы. Под международный дебют акимат Кызылорды увеличил финансирование «Кайсара» на 500 млн тенге по сравнению с минувшим сезоном.

## «Шахтер» (Караганда): 4 млрд тенге

В карагандинский клуб пришла новая команда менеджеров, имеющая опыт работы в крупных госкорпорациях. Новому руководству удалось привлечь в «Шахтер» серьезных инвесторов, что позволило существенно увеличить изначальный годовой бюджет «горняков», на содержание которых городские власти выделили 2,6 млрд тенге. Правда, серьезные непредвиденные

## «Жетысу» (Талдыкорган): 3,3 млрд тенге

Нельзя сказать, что «семиреченцы» ни в чем себе не отказывают. Напротив, «Жетысу» живет по средствам, однако из года в год стабильно финиширует в верхней части турнирной таблицы. Талдыкорганцы не совершают необдуманных покупок – в клубе нет астрономических зарплат. Пример «Жетысу» наглядно демонстрирует, что при грамотном управлении и не самой большой сумме вполне хватает для успешного выступления.

## «Каспий» (Ақтау): 2 млрд тенге

Для команды, только что поднявшейся из Первой лиги, это более чем существенный бюджет. Но проблема в том, что на руки актауский клуб получит половину, это в лучшем случае. Остальное уходит на реконструкцию стадиона «Жас Канат», на

самых скромных бюджетов среди всех клубов КПЛ. Но «Окжетпес» не боролся за выживание в Премьер-лиге, финишировав на седьмом месте в итоговой таблице. В 2020 году финансирование кокшетаусцев осталось на прежнем уровне, при этом немалая часть выделенных «Окжетпесу» средств уходит на содержание одноименных женской и футбольной команд. Плюс ко всему необходимы финансы на аренду арен в других городах – свой дом оказался не готов к приему гостей.

## «Тараз» (Тараз): 1,9 млрд тенге

Команда из щедрого на футбольные таланты региона традиционно не может похвастаться повышенным вниманием городских властей, которые с

## «Кызыл-Жар СК» (Петропавловск): 920 млн тенге

В начале века клуб из Петропавловска считался одним из самых зажиточных в стране. Сейчас болельщики «Кызыл-Жара» могут лишь ностальгировать по тем славным временам. Годовой бюджет северян в два с лишним раза меньше, чем у «Актобе», который ближайший сезон проведет во втором по силе дивизионе. Ко всему прочему, «Кызыл-Жару» из-за отвратительного состояния газона на своем стадионе придется поспешить по «съемным квартирам», что также стоит денег.

СЕМЕЙ

НУР-СУЛТАН

ЛЕТАЙТЕ БЕЗ ВАС НЕТ НАС

FlyArystan air astana

Сертификат № KZ 01/032 от 11.04.2019

**КУРСИВ**

8 наурыз шетрашынмен  
құттықтайызыз!  
Поздравляем с 8 Марта!  
Happy Women's Day!

Дань Курсив»