Содержание №9

Ежемесячный финансовый журнал
Издается с июля 1997 года

Собственник:
ТОО «Журнал «Банки Казахстана»

Редакционная коллегия:
Баишев Б. (председатель),
Абишев. А., Абдраев А. (Киргизия),
Айманова Л., Акпеисов Б., Арупов А.,
Арыстанов А., Аханов С.,
Ахмадов В. (Азербайджан),
Байтоков М.,
Мельников В., Попов В. (США),
Ниязбекова Ш. (Россия),
Сарыбаев А. (Киргизия),
Садвакасова А., Сапарбаев А.,
Степаненко Д. (Белоруссия),
Тасбулатова А., Хубиев К. (Россия),
Хадури Н. (Грузия)

Главный редактор:
Марат Байтоков
Дизайн, верстка номера:
Нурзат Раймкулова
На обложке фото Д. Турысбек
Отпечатано в типографии
ТОО ARTICUL.
ул. Каирбекова, 2, Алматы, Казахстан.
Тираж до 1000 экземпляров.

Издание перерегистрировано Министерством культуры, информации и общественного согласия Республики Казахстан 11 августа 1999 года.

Свидетельство № 826-Ж.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким бы то ни было способом материалов, опубликованных в настоящем издании, допускается только с разрешения журнала «Банки Казахстана». Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель. Точка зрения редакции не всегда совпадает с мнением авторов статей, публикуемых в журнале.
Цена договорная.

Подписной индекс 75692.
Адрес: 050000, г. Алматы,
ул. Панфилова, 98, БЦ «Old Square»,
блок А, кабинет №518.
Тел. 8(727) 338 56 08, 8(747) 120 19 04
e-mail: bankaz@bk.ru, www.abrk.kz

АРРФР РК

2 *О состоянии банковского сектора Казахстана на 1 сентября 2026 года*

НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РК

4 *Финансовые показатели банков второго уровня по состоянию на 01.08.2026 г.*

БАНК ЦЕНТРКРЕДИТ

5 *Как ИИ меняет банковскую экосистему* / **Р. Лозовая**

BCC INVEST

9 *Зачем передавать свои пенсионные накопления частной управляющей компании* / **Р. Зерилов**

ОБЗОР

13 *Банк как единый клиентский путь: технологии, сервис и новые модели взаимодействия* / **Н. Раймкулова**

ИНТЕРВЬЮ

18 *Клиенту нужен результат: как меняется конкуренция банков Казахстана* / **А. Веретенов**

АНАЛИТИКА

23 *Частный капитал в Казахстане: фундамент во многом построен, дело за сделками и выходами* / **Н. Раймкулова**

ИССЛЕДОВАНИЯ

32 *Финтех в Казахстане — 2026: от цифровизации к инфраструктуре*
(Материал подготовлен на основе Ежегодного национальноего исследования «Fintech in Kazakhstan 2026» проведенный аналитическим агентством RISE Research и его партнерами)

ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

41 *Доклад о денежно-кредитной политике*

BCC LEASING

50 *Лизинг как инструмент развития бизнеса: какие возможности он дает предпринимателям*

BCC LIFE

53 *Новая история страхования жизни*

О состоянии банковского сектора Казахстана на 1 сентября 2026 г.

По состоянию на 1 сентября 2026 года банковский сектор Республики Казахстан представлен 23 банками второго уровня, в том числе 10 дочерними банками, а также 1 банком со 100% участием государства.

Активы банковского сектора на 1 сентября 2026 года составили 75,7 трлн теңге, увеличившись за август текущего года на 0,1% (с начала 2026 года рост на 6,9%) в основном за счет увеличения ссудного портфеля на 2,8% до 46,3 трлн теңге.

Высоколиквидные активы банков второго уровня составили 23,2 трлн теңге или 30,6% от активов, что позволяет банкам обслуживать свои обязательства в полном объеме.

Портфель кредитов экономике банков второго уровня составил 42,8 трлн теңге, увеличившись за август 2026 года на 1,7% (с начала 2026 года увеличение на 6,5%) в основном за счет роста кредитов бизнесу.

Кредиты в национальной валюте увеличились на 1,3% до 38,4 трлн теңге, кредиты в иностранной валюте увеличились на 4,5% до 4,4 трлн теңге. В результате удельный вес кредитов в теңге на 1 сентября 2026 года снизился на 0,3 п.п., составив 89,7%.

Объем выдачи новых кредитов банками второго уровня в августе 2026 года составил 3,8 трлн теңге, что на 9,6% больше, чем в августе предыдущего года.

Портфель кредитов субъектам бизнеса за август 2026 года увеличился на 2,3% до 16,4 трлн теңге (с начала 2026 года увеличение на 5,9%) за счет роста портфелей займов по всем категориям субъектов бизнеса. Портфель займов субъектам МСБ увеличился на 2,6% до 7,9 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 15,9%), крупному бизнесу – на 2,7% до 5,1 трлн теңге (с начала 2026 года снижение на 7,9%), индивидуальным предпринимателям – на 1,1% до 3,4 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 8,7%).

В августе 2026 года наблюдается рост портфеля займов во всех основных отраслях экономики, кроме транспорта и операций с недвижимым имуществом (снижение на 0,7% и 1,8% соответственно). В промышленности портфель кредитов увеличился на 2,8% до 5 436 млрд теңге, в торговле – на 2,2% до 4 205 млрд теңге, в сельском хозяйстве – на 3,2% до 530 млрд теңге, в строительстве – на 5,4% до 948 млрд теңге, в сфере связи и информации – на 4,3% до 306 млрд теңге, в прочих услугах – на 2,8% до 3 011 млрд теңге.

Выдача новых займов субъектам бизнеса в августе 2026 года составила 2,1 трлн теңге, что на 26,2% больше по сравнению с августом

2025 года в основном в результате увеличения выдачи новых займов субъектам МСБ на 47,3% и крупному бизнесу на 21,0%.

Портфель кредитов населению увеличился за август 2026 года на 1,2% до 26,5 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 6,9%), в том числе потребительские займы увеличились на 1,2% до 17,6 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 5,9%), ипотечные займы – на 1,6% до 7,8 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 11,5%).

Средневзвешенная ставка вознаграждения по кредитам, выданным субъектам бизнеса в национальной валюте в августе 2026 года снизилась на 0,2 п.п. до 21,3% в основном за счет снижения ставки по кредитам субъектам МСБ на 0,5 п.п. до 19,7%. Средневзвешенная ставка вознаграждения по кредитам, выданным населению в национальной валюте, в августе 2026 года увеличилась на 0,3 п.п. до 20,6% на фоне увеличения ставки вознаграждения по ипотечным займам на 0,3 п.п. до 10,7%.

Уровень займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней (NPL90+) по банковскому сектору в августе 2026 года снизился на 0,1 п.п. до 4,0%, составив 1,9 трлн теңге. Уровень займов с просроченной задолженностью в портфеле кредитов населению по состоянию на 1 сентября 2026 года составил 4,6% или 1,2 трлн теңге. В портфеле кредитов субъектам бизнеса уровень займов NPL90+ сохранился на уровне прошлого месяца и составил 3,9% или 636 млрд теңге.

Уровень покрытия кредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней провизиями составил 60,3% (на 01.08.2026г. – 60,4%).

Обязательства банковского сектора за август 2026 года увеличились на 0,2% до 64,4 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 7,0%) за счет увеличения вкладов физических лиц на 0,4%. В структуре обязательств банковского сектора основную долю занимают вклады клиентов – 79,2% или 51,0 трлн теңге.

Депозиты резидентов в депозитных организациях в августе 2026 года уменьшились на 1,5% до 50,2 трлн теңге (с начала 2026 года рост на 4,5%) за счет снижения депозитов в иностранной валюте.

Депозиты юридических лиц уменьшились на 3,9% до 21,6 трлн теңге, депозиты физических лиц увеличились на 0,1% до 28,5 трлн теңге.

Депозиты в национальной валюте по сравнению с предыдущим месяцем уменьшились на 0,5% до 41,0 трлн теңге. Депозиты в иностранной валюте уменьшились за месяц на 5,6% до 9,2 трлн теңге, в том числе в результате переоценки на фоне укрепления теңге по отношению к доллару США на 2,4%. В результате уровень долларизации на 1 сентября 2026 года снизился до 18,3% (в июле 2026 года – 19,1%).

Средневзвешенная ставка вознаграждения по срочным депозитам в национальной валюте небанковских юридических лиц в августе 2026 года снизилась до 15,7% с 15,9% в июле 2026 года, по депозитам физических лиц снизилась на 0,1 п.п. и составила 14,6%.

Собственный капитал банков в августе 2026 года уменьшился на 0,7% до 11,3 трлн теңге за счет снижения резервного капитала и резервов переоценки (с начала 2026 года рост на 6,8%). По состоянию на 1 сентября 2026 года коэффициент достаточности основного капитала (к1) составил 19,5%, коэффициент достаточности собственного капитала (к2) – 20,2%, что существенно превышает установленные нормативы и обеспечивает покрытие потенциальных рисков в банковском секторе.

Чистая прибыль банков с начала 2026 года составила 1 610 млрд теңге, что на 13,6% меньше, чем за аналогичный период 2025 года. Рентабельность банковских активов (ROA) на 1 сентября 2026 года составила 3,5% (на 1 августа 2026 года – 3,5%), рентабельность капитала (ROE) – 22,9% (на 1 августа 2026 года – 23,2%).

Финансовые показатели банков второго уровня[1] по состоянию на 01.08. 2026 г.

тыс. тенге

№	Наименование банка	Активы	Ссудный портфель[2]		из него Кредиты с просрочкой платежей[3]						Кредиты 3 стадии и ПСКО[4]		Сумма просроченной задолженности по кредитам, включая просроченное вознаграждение[3]	Провизии, сформированные по ссудному портфелю[4]	Обязательства	из них вклады		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
			всего	в том числе	свыше 7 дней		свыше 30 дней		свыше 90 дней		сумма	доля в ссудном портфеле				физических лиц	юридических лиц		
				операции "Обратное РЕПО"	сумма	доля в ссудном портфеле	сумма	доля в ссудном портфеле	сумма	доля в ссудном портфеле									
1	АО "Народный Банк Казахстана"	21 466 359 485	13 517 331 304	21 502 429	852 535 520	6,31%	722 346 517	5,34%	635 403 692	4,70%	1 120 947 349	8,29%	676 911 673	699 828 251	17 720 818 793	8 129 949 892	6 535 012 250	3 745 540 692	539 133 297
2	АО "Kaspi Bank"	10 539 907 022	8 075 410 852	3 001	816 321 603	10,11%	696 970 723	8,63%	550 580 598	6,82%	831 691 541	10,30%	618 098 086	411 438 571	8 987 218 719	7 798 984 149	926 501 218	1 552 688 304	267 989 085
3	АО "Банк ЦентрКредит"	8 970 309 538	5 027 024 985		185 404 676	3,69%	132 547 695	2,64%	84 559 802	1,68%	195 974 631	3,90%	54 800 766	228 875 015	8 039 541 999	3 733 565 603	3 044 371 248	930 767 539	122 972 742
4	АО "Отбасы банк"	6 073 415 820	4 591 233 105		70 010 990	1,52%	32 612 941	0,71%	6 077 081	0,13%	18 262 402	0,40%	4 081 902	13 389 664	5 285 982 218	3 428 151 317	241 270 724	787 433 603	99 977 711
5	АО "ForteBank"	5 466 463 903	2 956 019 034		175 297 309	5,93%	149 662 648	5,06%	127 829 343	4,32%	188 073 487	6,36%	128 273 341	125 828 158	4 545 591 446	1 515 451 554	2 364 212 322	920 872 456	73 777 603
6	АО "Alatau City Bank"	3 333 411 487	1 234 142 747	152 492 843	129 239 076	10,47%	109 251 632	8,85%	86 211 002	6,99%	129 178 253	10,47%	144 196 183	64 710 527	2 459 333 024	727 114 008	841 228 593	874 078 463	4 825 059
7	АО "Евразийский банк"	2 793 439 484	1 563 459 373	70 024 747	122 348 479	7,83%	87 406 492	5,59%	58 472 750	3,74%	121 233 302	7,75%	71 566 559	118 505 824	2 392 450 326	1 111 700 981	918 740 923	400 989 158	12 400 261
8	АО "Bereke Bank" (ДБ Lesha Bank LLC (Public))	2 711 485 227	1 667 301 278	81 371 050	131 131 900	7,86%	107 331 734	6,44%	74 970 677	4,50%	120 249 421	7,21%	61 738 090	133 557 836	2 450 038 633	862 792 198	952 348 868	261 446 594	21 131 885
9	АО "Банк "Bank RBK"	2 797 971 819	1 666 917 981		115 929 161	6,95%	81 937 767	4,92%	54 282 841	3,26%	74 607 804	4,48%	65 142 517	75 992 877	2 547 799 806	864 562 852	1 129 600 370	250 172 013	30 813 689
10	АО "Фридом Банк Казахстан"	2 975 493 004	1 065 408 376	45 969 418	61 559 167	5,78%	44 883 364	4,21%	30 902 709	2,90%	41 606 118	3,91%	33 025 678	43 543 979	2 698 710 452	1 052 249 153	779 900 437	276 782 552	22 320 496
11	АО "Altyn Bank" (ДБ China Citic Bank Corporation Limited)	1 208 326 574	783 941 072		23 924 321	3,05%	17 306 150	2,21%	11 147 449	1,42%	22 623 257	2,89%	5 562 870	20 150 055	1 033 104 664	358 034 733	537 524 144	175 221 909	16 332 096
12	АО "Home Credit Bank"	1 484 103 065	1 133 081 169		130 933 570	11,56%	106 449 081	9,39%	84 766 091	7,48%	111 896 615	9,88%	87 437 234	58 052 134	1 211 739 577	632 626 564	52 811 110	272 363 487	26 605 412
13	АО "Ситибанк Казахстан"	1 345 449 122	116 234 011											286 355	1 238 136 562		930 299 835	107 312 560	59 347 814
14	АО "Шинхан Банк Казахстан"	729 506 371	113 181 848		887 458	0,78%	753 496	0,67%	642 646	0,57%	2 617 750	2,31%	397 836	287 278	612 752 907	6 431 632	583 209 422	116 753 464	14 891 209
15	АО "Торгово-промышленный Банк Китая в Алматы"	899 575 636	263 276 088											1 691 000	766 629 485	11 145 422	296 574 979	132 946 151	17 680 697
16	АО ДБ "Банк Китая в Казахстане"	823 707 493	119 379 021											334 690	685 898 674	1 517 438	504 823 434	137 808 819	17 425 267
17	АО "Нурбанк"	601 667 693	315 631 349		21 022 392	6,66%	18 809 342	5,96%	15 605 621	4,94%	24 748 356	7,84%	14 395 879	23 720 526	518 805 947	202 030 592	218 669 351	82 861 746	5 091 302
18	АО "KMF Банк"	431 449 562	363 483 516		32 142 675	8,84%	28 268 732	7,78%	23 667 067	6,51%	31 798 515	8,75%	26 509 774	42 041 128	358 649 609	8 505 195	11 952 501	72 799 953	4 841 190
19	АО "ДОЧЕРНИЙ БАНК "КАЗАХСТАН-ЗИРААТ ИНТЕРНЕШНЛ БАНК"	394 503 505	192 871 387		2 264 041	1,17%	2 264 041	1,17%	1 165 583	0,60%	5 067 374	2,63%	1 512 726	7 438 309	265 000 465	36 400 572	193 165 325	129 503 039	12 102 554
20	ДО АО "Банк ВТБ" (Казахстан)	226 595 629	35 177 614		5 553 022	15,79%	4 397 412	12,50%	3 259 347	9,27%	9 793 027	27,84%	3 501 609	6 710 456	131 344 910	32 654 903	42 919 078	95 250 719	21 259 339
21	АО "Исламский Банк "ADCB"	300 441 595	161 609 886		3 930 621	2,43%	2 578 387	1,60%	713 516	0,44%	3 465 052	2,14%	882 831	1 760 581	261 204 743	7 971 885	25 548 769	39 236 852	4 392 276
22	АО "Исламский банк "Заман-Банк"	44 129 658	17 347 065		1 162 311	6,70%	999 592	5,76%	647 669	3,73%	13 342 199	76,91%	325 206	5 277 262	24 554 165	235 183	8 143 396	19 575 493	3 038 785
23	АО "Коммерческий Банк БиЭнКей"	25 751 011	12 283 120		2 590 583	21,09%	1 629 862	13,27%	912 943	7,43%	3 375 450	27,48%	525 644	2 318 959	9 238 799	2 795 121	228 427	16 512 212	-1 870 961
	Итого:	**75 643 463 701**	**44 991 746 182**	**371 363 489**	############	**6,41%**	############	**5,22%**	############	**4,12%**	**3 070 551 902**	**6,82%**	**1 998 886 402**	**2 085 739 436**	**64 244 545 923**	**30 524 870 947**	**21 139 056 723**	**11 398 917 778**	**1 396 478 808**

[1] Информация подготовлена на основании неконсолидированной отчетности, представленной банками второго уровня в соответствии с ПППНБРК от 02.12.2025г. №88 "Об утверждении Правил представления отчетности банками второго уровня, филиалами банков-нерезидентов Республики Казахстан и акционерным обществом «Банк Развития Казахстана» и ПППНБРК от 24.12.2025г. №103 "Об утверждении Правил представления отчетности по займам и условным обязательствам банками второго уровня, филиалами банков-нерезидентов Республики Казахстан, акционерным обществом «Банк Развития Казахстана» и организациями, осуществляющими отдельные виды банковских операций"

[2] Кредиты включают счета по группе счетов 1300 "Займы, предоставленные другим банкам", 1400 "Требования к клиентам", 1460 "Операции "РЕПО" с ценными бумагами", без учета счетов корректировок (счета 1310, 1311, 1430, 1431), счетов дисконтов и премий (счета 1312, 1313, 1432, 1433, 1434, 1435) и счетов провизий (счета 1319, 1428, 1463).

[3] Кредиты, по которым имеется просроченная задолженность по основному долгу и(или) начисленному вознаграждению. Начиная с данных на 1 января 2023 года, имеющаяся просроченная задолженность представлена в трех диапазонах: свыше 7 дней, свыше 30 дней и свыше 90 дней

[4] Стадия 3 включает кредиты, по которым выявлены события, являющиеся объективными подтверждениями обесценения:
- значительные финансовые затруднения заемщика, в том числе ожидаемое финансовое затруднение;
- нарушение условий договора;
- вынужденная реструктуризация займа;
- нецелевое использование кредитных средств;
- иные события, установленные Методикой расчета провизий (резервов) банка.

ПСКО - приобретенный или созданный финансовый актив, по которому имелось подтверждение об обесценении на момент первоначального признания

БАНК ЦЕНТРКРЕДИТ

Как ИИ меняет банковскую экосистему

Рубина ЛОЗОВАЯ, вице-президент «Банка ЦентрКредит» по управлению данными

Каждый банк рано или поздно сталкивается с проблемой: как расти быстрее рынка и при этом не терять устойчивость, управляемость и безопасность? Как развивать внутреннюю экосистему, не подвергая ее чрезмерным нагрузкам и не снижая эффективности?



– На опыте нашего банка можно сказать, что внедрение ИИ дает максимальный эффект при точечном использовании — и при должном контроле он буквально врастает в экосистему, ускоряя и усиливая ее.

В феврале 2024 года в банке была утверждена стратегия развития ИИ с четырьмя направлениями:

- клиентоцентричность и гиперперсонализация;
- снижение кредитного фрода и повышение эффективности collection;
- интеллектуальная цифровизация процессов;
- создание централизованной ИИ-платформы.

ИИ превратился в часть самой бизнес-модели. Следующая задача — не просто запускать новые модели, а мас-



Рубина ЛОЗОВАЯ, вице-президент по управлению данными «Банка ЦентрКредит»

штабировать их на ключевые процессы, повышать уровень AI STP и одновременно удерживать прозрачность, этичность и контроль рисков.

ТОЧЕЧНЫЙ УКОЛ

Важно сразу определить — нельзя внедрять ИИ просто потому, что это хайп. Нужно внедрять для решения какой-то одной, конкретной задачи. Каждый шаг должен закрывать конкретный запрос и одновременно готовить инфраструктуру к следующему уровню зрелости.

Мы исходили из конкретной задачи — в конце 2020 года решили оптимизировать базы данных, которые собирались 15 лет. Накопленный объем данных был огромным, казалось, он обеспечит рост. Стали обрабатывать их с ИИ и были неприятно удивлены: качество баз было низким. Неоднородные таблицы, некачественное заполнение, просто ошибки... А ведь 90% успешной работы любой ИИ-модели — это качество исходных данных. На этом этапе основные инвестиции пришлись не на технологии, а на создание команды и разработку методологии. Стало понятно, что у каждой базы данных должен быть обязательно владелец, ответственный за качество. Огромное количество метрик

должно быть систематизировано, сведено в отчеты, дашборды — с тем, чтобы мы получали действительно актуальную информацию.

ВТОРОЙ ШАГ

Из баз данных ИИ логично пришел в кредитование, точнее — в процедуры скоринга. Как решить, давать кредит или нет? Еще не так давно традиционно банки использовали несколько параметров: документы, справки, социальный портрет. При этой схеме процент отказа был очень высоким.

ИИ в корне поменял процедуру. Анализ нескольких тысяч параметров, нелинейных связей, которые человеческому уму практически очень сложно оценить.

Результат оказался потрясающим. Уровень отказов снизился в разы, что позволило совершить рывок на рынке:

- кратно нарастить кредитный портфель. При этом:
- улучшить качество портфеля, поскольку точность прогнозов ИИ возросла до 98-99%;
- освободить человеческие ресурсы в традиционно высокозатратном скоринге.

ПЕРВЫЕ РИСКИ ИИ

За 2025 год мы прошли пять официальных проверок от регуляторных органов, ведь это зона высоких рисков, цена ошибки здесь очень велика. И каждый раз проверка валидировала нашу модель и подтверждала: ИИ-интеграция удалась.

Удалась потому, что мы изолировали ИИ, создав песочницу, в которой долгое время его тестировали, настраивали, проверяли. Позднее этот подход оформился уже в более широкий контур централизованного управления ИИ — с унификацией технологий, переиспользованием решений и контролем операционных и этических рисков. По итогам тестов нашими базовыми принципами стали:

- проектное управление внедрением каждого инструмента ИИ;
- вовлечение человека в принятие решений с отказом;
- полная аудируемость решений и Explainable AI как инструмент защиты банка и клиента.

ИИ ОБРЕТАЕТ ЗРЕНИЕ

Эти революционные изменения потребовали новаций и в других областях. Скорость и качество скоринга резко возросли, банк стал больше выдавать кредитов, и увеличилась нагрузка на сопровождение клиентов, на систему управления задолженностью (collection), маржинальность процессов. В этих условиях создание ИИ-ассистентов, которые сопровождают сделки, напоминают о платежах и просрочках, стало необходимостью.

Первым шагом стало внедрение голосовых ассистентов в collection. Они не просто напоминали о платеже, а определяли оптимальное время и тональность разговора или смс-сообщения, обращались по имени. Здесь базы данных, созданные в первой фазе, помогли перейти на уровень гиперперсонализации. ИИ подбирал правильный скрипт, время, канал коммуникации, чтобы мотивировать клиента оплатить задолженность вовремя.

Рост кредитования всегда сопровождается риском мошеннических атак. И здесь внедрение ИИ помогло качественно поднять уровень предотвращения фрода. Применение мультимодальных инструментов ИИ, по данным банка, позволило снизить уровень мошенничества до 30-40%, а в масштабах розничного кредитования fraud-rate стал одним из самых низких на рынке — в абсолютных цифрах это сотни тысяч человек, которых защитил ИИ. Именно в рамках борьбы с мошенничеством у ИИ в нашей экосистеме появилось зрение. Мы создали модели, которые переводят видео и изображения в векторы, тексты и тщательно анализируют. Мы разработали ассистентов, которые анализируют речь, тональность коммуникации, шаблоны поведения. Они очень эффективно просеивают эпизоды, где применяется социальная инженерия — когда сам клиент готов оформить кредит или снять деньги, будучи под психологическим воздействием.

По нашим данным, внедрение моделей глубокого обучения привело к росту объемов продаж в 3-5 раз, а доля просроченной задолженности NPL 90+ составляет 0,9%. Уровень фрода удалось снизить в 5-8 раз. OCR и Computer Vision дали дополнительный эффект: рост продаж на 30% при одновременном снижении фрода на 27%. Отдельный MVP Photoscoring показал снижение фрода социальной инженерии еще на 32%.

МЕСТО ЧЕЛОВЕКА В ЭКОСИСТЕМЕ С ИИ

Один из самых популярных страхов — потеря работы, “алгоритмы всех уволят”. В масштабах нашей экосистемы получилось наоборот — ИИ создал новые профессии, заставил существующие отделы взаимодействовать на новом уровне. В первый год команда для работы с ИИ в риск-менеджменте розничного кредитования насчитывала 20 человек, а теперь команда офиса Chief Data Officer выросла до 260, включая специалистов по сбору, хранению, обработке данных, их монетизации для роста клиентской ценности, а также по централизованной для всего банка разработке, масштабированию и

управлению инструментами AI.

При этом ИИ в банке работает не только как инструмент роста, но и как средство разгрузки людей от рутинных операций. Виртуальный ассистент уже снизил нагрузку на операторов чатов до 45% за счет масштабирования LLM-модели. Голосовые роботы, в свою очередь, позволили снизить операционные расходы более чем на 30% и сократили время коммуникации с клиентом на 40% без потери эффективности. То есть вопрос не в вытеснении человека, а в перераспределении его роли: меньше механики, больше контроля, настройки и принятия решений.

Именно человек и его компетенции, уровень знания определяют уровень успешности любой модели ИИ. И это, кстати, полностью сочетается с новым законом РК «Об искусственном интеллекте», где ключевое решение по ИИ — запрет полной автономии в критических решениях. Для банков это прямое требование сохранять человека в контуре принятия решений.

РИСКИ ДЛЯ ЗДОРОВОЙ ЭВОЛЮЦИИ ИИ В БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЕ

Есть несколько принципиальных, системных ошибок при внедрении ИИ. Его нельзя грубо навязать извне по кальке — наибольший эффект дает именно точечная прививка в болевые точки компании при строгом контроле процедур.

Довольно распространенная ситуация: в большой компании для улучшения клиентского сервиса внедрили чат-бот... Через какое-то время эффективность снижается, потому что для него нужно постоянно пополнять и актуализировать базу знаний. Бизнес-процессы меняются, и в базы данных нужно вносить изменения. Это огромный постоянный труд, который требуется для устойчивой и эффективной работы ИИ в экосистеме. В противном случае возрастают риски галлюцинаций ИИ, он все чаще переключает клиента на оператора-человека, создавая давление на ваши рабочие структуры и инвестиции.

Есть и серьезный юридический риск для банков. Нельзя внедрять ИИ и регулировать его одинаково на всех уровнях: единственная рабочая модель — разделение систем по уровню регуляторного и социального риска. Собственно, закон «Об искусственном интеллекте» использует гибридную модель управления рисками: три уровня риска и дополнительный критерий автономности. Отчасти это достигается изолированием ИИ от систем антифрода и сервисных моделей при обязательном вовлечении человека в принятие ключевых решений, соблюдением возможности проверки решений ИИ и внедрением Explainable AI как инструмента защиты банка и клиента.

Поэтому управление ИИ здесь уже строится не как набор технических настроек, а как отдельный контур governance. Банк описывает его через внутренние процедуры MLOps, нормы по персональным данным и информационной безопасности, а также через готовящиеся политику применения ИИ и профильный AI-комитет. Каталог рисков включает минимум четыре класса — этические, технические, операционные и регуляторные. В этот же контур входят анонимизация данных, шифрование на всех этапах передачи и хранения, регулярная валидация моделей, fallback-механизмы и правовая экспертиза решений.

В нашем случае при соблюдении принципов:

- предварительного тестирования ИИ в закрытых системах;
- разделения уровней регулирования;
- постоянной адаптации ИИ-моделей за несколько лет был выстроен полный цикл работы с моделями: от сбора и очистки данных до валидации, мониторинга и документирования. Плавная эволюция позволила не только снизить операционные риски, но и пройти многочисленные проверки регуляторов без пересмотра процессов.

РОЛЬ ИИ В ЭКОСИСТЕМЕ БАНКА СЕГОДНЯ

Хочу подчеркнуть: внедрение ИИ не было самоцелью, но его точечная прививка стала менять всю систему шаг за шагом. По внутренним оценкам, совокупный финансовый эффект от внедрения ИИ превысил сотни миллионов долларов. Банк смог перейти от корпоративной модели к цифровому банкингу, сохранив контроль над рисками. Для банковского рынка это важный сигнал: внедрение ИИ в экосистему снимает противоречие между устойчивостью и быстрым ростом.

Следующий этап — уже не просто расширение набора моделей, а создание единого централизованно управляемого контура внедрения ИИ. В этой логике развиваются чат-боты: от FAQ-бота к генеративному, затем к омниканальному и дальше к мультиагентному ассистенту. Параллельно банк внедрил единую платформу искусственного интеллекта, которая должна ускорять запуск ИИ-решений для бизнеса, снижать нагрузку на ИТ, сокращать time-to-market и обеспечивать единые правила качества, безопасности и контроля данных. Иначе говоря, речь идет уже не об отдельных умных инструментах, а об ИИ как новой операционной инфраструктуре банка.

Зачем передавать свои пенсионные накопления частной управляющей компании

Пенсионные накопления постепенно становятся частью личной финансовой стратегии казахстанцев. Для вкладчика это означает не только новые возможности, но и необходимость лучше понимать, кто управляет его средствами, как формируется инвестиционный портфель, от чего зависит доходность и какие риски остаются на стороне самого инвестора.

С 7 сентября 2026 года возможности выбора расширились: вкладчик может самостоятельно определить объём пенсионных накоплений, передаваемых в доверительное управление, выбрать управляющую компанию и инвестиционную стратегию. Но вместе с большей свободой выбора возрастает и ответственность за принятое решение.

На что обращать внимание при выборе УИП, как устроен механизм бенчмарка, почему управляющие делают ставку на разные классы активов и что происходит с накоплениями в случае неблагоприятной ситуации на рынке — об этом рассказывает управляющий директор BCC Invest Руслан ЗЕРИЛОВ.



Когда пенсионные накопления становятся инвестиционным решением

С 7 сентября казахстанцы получили возможность переводить до 100% пенсионных накоплений из ЕНПФ в управление частным инвестиционным компаниям. Изменение существенно расширило возможности для тех, кто хочет самостоятельно выбирать стратегию управления пенсионными накоплениями.

Передача до 100% пенсионных накоплений в частные инвестиционные компании даёт казахстанцам несколько новых преимуществ. Во-первых, у вкладчика появляется возможность выбора управляющей компании (или даже не одной) и инвестиционной стратегии, а значит — возможность получения альтернативной доходности, отличной от той, что показывает Национальный банк.

- Здоровая конкуренция в рамках чётко заданных параметров всегда является плюсом для рынка. Разные стили инвестиционного управления, разное видение и прогнозы управляющих в границах общих правил дают вкладчику реальный выбор, — отмечает Р. Зерилов.

Новые правила предполагают формирование портфелей с разным соотношением риска и доходности в зависимости от срока до выхода на пенсию: человеку в 25 лет и человеку в 55 лет логично управлять пенсионными накоплениями по-разному.

Второе преимущество связано с самим механизмом управления. В частной УИП — управляющей инвестиционным портфелем — пенсионные накопления управляются с учётом установленного бенчмарка доходности.

- Поясню, о чём идёт речь. С 1 января 2027 года в Казахстане отменяется государственная гарантия сохранности обязательных пенсионных накоплений с учётом уровня инфляции. Раньше, если доходность пенсионных накоплений не успевала за ростом инфляции, государство компенсировало эту разницу. Теперь такой компенсации не будет: государство гарантирует сохранность самой внесённой суммы, но не её покупательную способность. Для частных компаний же установлен бенчмарк — эталон доходности, — говорит управляющий директор BCC Invest.

Что такое бенчмарк? Это композитный показатель, состоящий из четырёх индикаторов с разными долями для каждой стратегии. Если управляющий его не достигает, он обязан компенсировать разницу вкладчикам из собственного капитала компании.

Ещё один фактор — повышение порогов достаточности для досрочного изъятия пенсионных накоплений из ЕНПФ практически в два раза. Это ограничивает возможность изъятия денег на жильё или лечение, поэтому у вкладчиков появляется время и стимул рассмотреть возможность передачи накоплений в УИП.

Долгосрочный горизонт требует особого подхода

Выбор управляющей компании напрямую связан с тем, какую инвестиционную стратегию она предлагает и как относится к соотношению доходности и риска. Для пенсионных накоплений особенно важен долгосрочный горизонт, поэтому оценивать результат только за отдельный период, по мнению Руслана Зерилова, недостаточно.

- У BCC Invest более 20 лет опыта управления клиентскими активами — это одна из самых долгих историй работы на рынке доверительного управления в Казахстане. За это время мы выработали для себя принцип работы с долгосрочными вкладчиками: ориентируемся на долгосрочный инвестиционный результат без высокой волатильности, — рассказывает эксперт.

На долгосрочном горизонте компания стремится к сбалансированному результату, уделяя внимание не только потенциальной доходности, но и уровню риска и волатильности портфеля.

- Поэтому при принятии инвестиционных решений мы оцениваем результат не за отдельный период, а в контексте долгосрочной стратегии. Средняя доходность в итоге может быть одинаковой, но ощущения у инвесторов — разные. Поэтому мы придерживаемся консервативного подхода, — поясняет Р. Зерилов.

Сейчас компания делает упор на инструменты с фиксированной доходностью — на них приходится порядка 80% активов согласно выбранной стратегии. Учитывая текущие высокие процентные ставки, задача управляющих — зафиксировать их через приобретение облигаций.

- Помимо купонного дохода мы прогнозируем получение дополнительного дохода от роста стоимости бумаг — когда ставки начнут

снижаться. Наш результат стабильно соответствует установленному бенчмарку, при этом мы закладываем в портфель прогнозируемую доходность на более длинном горизонте, — говорит управляющий директор BCC Invest.

Что находится внутри инвестиционного портфеля

Стратегия управляющей компании в конечном итоге выражается в конкретном составе портфеля. Здесь возможности управляющего ограничены установленными регулятором требованиями, но внутри этих параметров компания формирует собственный подход к выбору инструментов.

- Регулятор задал чёткие требования к перечню бумаг и лимитам инвестирования, и уже в рамках этих правил частный управляющий формирует свою инвестиционную декларацию, — отмечает Р. Зерилов.

По его словам, компания отдаёт предпочтение корпоративным эмитентам, которые предлагают доходность на уровне базовой ставки или выше: сюда входят крупные банки, производственные компании и компании квазигосударственного сектора.

- Сейчас мы делаем упор на фиксацию текущей высокой доходности на среднесрочный период и активно участвуем в размещениях облигаций со сроком от трёх лет, — говорит эксперт.

По валютной структуре BCC Invest близок к бенчмарку, который предполагает 30% валютных активов. По декларации у компании есть возможность увеличить их долю до 40%, однако там не планируют этого делать — с учётом высоких ставок в тенге и стабильного курса национальной валюты.

- К долевым инструментам мы относимся более осторожно: среди локальных акций выбираем бумаги с потенциалом роста, а на международном рынке предпочитаем входить через ETF, чтобы избежать рисков, связанных с отдельными эмитентами, — уточняет Р. Зерилов.

Четыре критерия выбора управляющей компании

Если пенсионные накопления передаются в управление частной компании, перед вкладчиком возникает закономерный вопрос: по каким критериям сравнивать УИП? Одной только текущей доходности для такого выбора недостаточно. Руслан Зерилов советует ориентироваться на несколько факторов.

Первое — размер управляющей компании, то есть её активы и особенно собственный капитал.

- Масштаб компании стоит рассматривать как показатель её способности отвечать по обязательствам, принятым в рамках управления пенсионными активами. Это важно, потому что возмещение отклонения от бенчмарка производится за счёт собственных средств управляющей компании. С учётом объёма активов под управлением компания должна быть в состоянии выполнить такие обязательства, — говорит эксперт.

Второе — опыт и продукты доверительного управления. Стоит обратить внимание на то, какие продукты доверительного управления предлагает компания и какую долгосрочную доходность они показывают — это говорит о зрелости инвестиционного процесса и команды управляющих.

Третье — структура портфеля. На сайте ЕНПФ есть подробная раскладка портфеля по каждой управляющей компании.

- Стоит обратить внимание на эмитентов и разбивку по классам активов — насколько это соответствует вашим предпочтениям, ведь фактически вы присоединяетесь к уже сформированному портфелю, — отмечает Р. Зерилов.

Четвёртое — показатели доходности. УИП работают на рынке уже более пяти лет, и за это время накопилась значительная статистика по доходности. При этом важно понимать: текущая доходность не гарантирует результата в будущем — необходимо время, чтобы её оценить.

Здесь также стоит отметить позиции BCC Invest на рынке: на текущий момент у компании крупнейший собственный капитал среди УИП, а также одни из самых высоких показателей по объёму активов, чистой прибыли и ROE — по данным сайта ЕНПФ.

Рыночный риск никуда не исчезает

Даже при наличии установленных правил и механизмов контроля передача пенсионных накоплений в управление частной компании не означает полного исключения инвестиционных рисков.

- Пенсионная система про-

должает развиваться, но сейчас мы оцениваем её как достаточно сбалансированную. Есть единый оператор — ЕНПФ, и единые правила, которые устанавливает регулятор, — говорит Р. Зерилов.

Система стала более прозрачной: вкладчики могут сравнивать управляющие компании, их стратегии и доходность по открытым данным. Реализован принцип обезличенности вкладчиков: решение принимается на основе понятных показателей, а не через индивидуальное обращение. За деятельностью УИП активно следит регулятор.

- Главный риск для вкладчика на текущий момент — это рыночный риск. То есть события на рынке, которые не зависят от деятельности управляющих компаний: геополитика, мировая экономика, эпидемии и так далее, — поясняет управляющий директор BCC Invest.

По его словам, важно понимать, как именно работает компенсация от УИП: она привязана не к падению или росту рынка самому по себе, а к отклонению доходности управляющего от бенчмарка. Если падает весь рынок, вместе с ним снижается и сам бенчмарк — эталонный показатель доходности. Поэтому отрицательная доходность на падающем рынке сама по себе не даёт права на компенсацию.

- Компенсацию за счёт собственного капитала УИП выплачивает только тогда, когда отставание доходности компании от бенчмарка превышает установленный предельный уровень отклонения — независимо от того, растёт рынок в целом или падает, — уточняет Р. Зерилов. *- Именно поэтому при выборе управляющей компании важно смотреть не только на потенциальную доходность, но и на структуру портфеля, инвестиционную стратегию и отношение управляющего к риску.*

Что нужно сделать вкладчику

После выбора управляющей компании сам процесс передачи накоплений достаточно прост. Перевести накопления в УИП можно через мобильное приложение ЕНПФ или на сайте ЕНПФ: нужно войти в приложение, найти соответствующий раздел и выбрать сумму и управляющую компанию.

При этом решение о передаче пенсионных накоплений — это не только техническая операция. Вкладчику важно понимать, какой портфель он выбирает, насколько его структура соответствует собственным ожиданиям и инвестиционному горизонту, а также помнить, что результаты инвестирования в прошлом не гарантируют аналогичной доходности в будущем.

Узнать более подробную информацию о передаче пенсионных накоплений в BCC Invest, а также оставить заявку на консультацию можно на сайте bcc-invest.kz.

Если у вас остались вопросы по теме, можете писать нам на e-mail: pensiya@bcc-invest.kz

ДИСКЛЕЙМЕР

Важная информация

Согласно изменениям в законодательстве, с 7 сентября 2026 года вкладчики, а также получатели пенсионных выплат ЕНПФ вправе самостоятельно определить объём пенсионных накоплений, передаваемых в доверительное управление, без учёта порога минимальной достаточности.

Результаты инвестирования в прошлом не определяют и не гарантируют доходность в будущем.

Государство не гарантирует сохранность пенсионных накоплений, переданных в инвестиционное управление УИП. АО «BCC Invest» обязуется за счёт собственного капитала компенсировать отрицательную разницу, если номинальная доходность пенсионных активов под управлением АО «BCC Invest» окажется ниже минимального уровня доходности, установленного нормативным правовым актом уполномоченного органа.

Предоставляемая АО «BCC Invest» информация не является инвестиционной рекомендацией или побуждением к заключению сделки.

Государственная лицензия НБ РК № 3.2.235/12 от 10.07.2018 года на осуществление деятельности на рынке ценных бумаг.

Банк как единый клиентский путь: технологии, сервис и новые модели взаимодействия

Исследование компании Interise Group «Global Customer Choice Index (GCCI) 2026 — Казахстан» показывает: цифровые каналы и качество непосредственного обслуживания уже стали важными составляющими банковского сервиса, однако между отдельными точками контакта сохраняются разрывы. Следующий этап развития отрасли связан с объединением технологий, данных, сотрудников и каналов в единую систему — от первого обращения клиента до конечного результата.

Клиентский опыт постепенно превращается из отдельного направления работы с сервисом в один из факторов конкурентоспособности банковского бизнеса. Сегодня недостаточно просто предложить удобное мобильное приложение, современный офис или компетентного менеджера. Клиент ожидает последовательного взаимодействия независимо от того, с чего начался его путь — с сайта, мобильного приложения, звонка в колл-центр или визита в отделение.

Именно такой подход отражает исследование GCCI 2026, проведённое компанией Interise Group при содействии Ассоциации банков Республики Казахстан (АБРК). Исследование охватило 23 участника финансового рынка Казахстана. Подготовленные исследователи, действовавшие как обычные клиенты, выполнили 309 прохождений клиентских сценариев: 230 очных в 78 точках обслуживания и 79 дистанционных. Очная часть проводилась в Алматы. В работе участвовали 12 местных исследователей в возрасте от 21 до 45 лет, прошедших обучение. Речь идёт о числе прохождений сценариев, а не об уникальных типах клиентских задач.

Результаты исследования в Алматы представил Алексей Веретенов — международный банкир, председатель совета директоров и сооснователь Interise Group.

Методология охватывала десять критериев клиентского пути — пять для офлайн-канала и пять для онлайн-взаимодействия. В отделениях оценивались окружение, технологичность, обслуживание, командное поведение, а также результат и связь каналов. В цифровой среде анализировались первое впечатление и удобство сайта, информация о продуктах, работа колл-центра, чат и результат взаимодействия.

Исследование оценивает не только впечатления от обслуживания, но и то, насколько клиентский путь создаёт предпосылки покупки, использования продукта и развития отношений с банком. Фактическая конверсия продаж и удержание клиентов требуют сопоставления с внутренними данными банков.

Между офлайном и онлайном сохраняется разрыв

Совокупный показатель GCCI по итогам исследования составил 3,02 из 5, показатель волатильности — 2,21. Офлайн-канал получил оценку 3,10, онлайн — 2,94.

Различия проявляются и внутри клиентских сегментов. Для розничного бизнеса показатель офлайн-опыта составил 3,05, для малого и среднего бизнеса — 3,19. Таким образом, в исследованных офлайн-сценариях МСБ оценка оказалась несколько выше, чем в розничных.

Волатильность характеризует неоднородность зафиксированного клиентского опыта в рамках методики, а не финансовую устойчивость банка. Для банка важно не только повышать среднюю оценку, но и обеспечивать предсказуемое качество в сопоставимых сценариях. Отдельные банки показывают сильные практики, однако качество взаимодействия заметно меняется в зависимости от организации и конкретного сценария.

Особенно показательным

оказалось соотношение составляющих офлайн-опыта. Наиболее высокую оценку получило обслуживание — 3,41. Далее следуют окружение — 3,40, результат и связь каналов — 3,28, командное поведение — 2,84 и технологичность — 2,58.

Получается, что физическое отделение по-прежнему способно обеспечить качественный человеческий контакт, тогда как технологическая составляющая остаётся одной из наиболее заметных зон развития.

Отделение банка: важен не только факт получения услуги

Исследование показывает, что в большинстве исследованных очных сценариев цель обращения была достигнута: такой результат зафиксирован в 73% случаев. В 65% случаев сотрудники предлагали клиентам воспользоваться мобильным приложением или сайтом.

При этом путь к результату далеко не всегда оказывается одинаково удобным. Только в 42% очных сценариев не пришлось ждать в очереди. В 67% случаев ожидание составляло менее пяти минут, однако максимальное значение достигало 120 минут.

Отдельно оценивалось желание повторно обратиться в отделение. Только в 37% очных сценариев было зафиксировано высокое желание вернуться. Лишь в 32% случаев по итогам обращения оставались дополнительные материалы или информация, которыми можно было воспользоваться позже.

Это показывает, что завершение операции само по себе ещё не гарантирует полноценного клиентского результата. Важны понятность следующих шагов, возможность продолжить обслуживание в цифровом канале и общее впечатление от взаимодействия.

Технология должна сокращать путь клиента

Одним из наиболее заметных выводов исследования стала разница между качеством непосредственного обслуживания и технологичностью процесса.

Только в 40% исследованных очных сценариев работа с документами была полностью цифровой и не требовала использования бумаги.

Таким образом, наличие цифровых решений само по себе уже не является достаточным условием качественного клиентского опыта. Технология должна сокращать количество действий, помогать сотруднику и делать процесс понятнее для клиента.

Человеческий фактор остаётся частью цифрового банка

При достаточно высокой оценке обслуживания отдельные показатели свидетельствуют о том, что персонал не всегда использует контакт с клиентом для более глубокого понимания его потребностей.

В 54% исследованных очных сценариев общение было оценено как максимально вежливое и уважительное, а в 63% случаев исследователи высоко оценили профессиональную компетентность менеджера.

Однако только в 39% очных сценариев сотрудники продемонстрировали глубокое внимание и искренний интерес к реальным потребностям клиента. Дополнительные продукты были эффективно предложены лишь в 29% сценариев. Это оценка качества предложения, а не доля состоявшихся продаж.

Таким образом, консультация во многих случаях остаётся транзакционной: клиент приходит с конкретным вопросом и получает на него ответ. Сле-

В исследовании участвовало 12 местных тайных покупателей, каждый прошел через 7 этапов проектной работы

ПРОФИЛИ ТАЙНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Количество	12 человек
Возраст	21-45
Национальность	Местные
Сегмент	Трудоустроенные
Образование	Высшее, среднее

ЭТАПЫ РАБОТЫ С ТАЙНЫМЫ ПОКУПАТЕЛЯМИ

1 **Обучение**	Мы обучаем каждого тайного покупателя и допускаем его к работе после тестовых визитов
2 **Онлайн-визит**	Тайный покупатель совершает визит на сайт, кол-центр, чат
3 **Отчет о визите**	Заполняет отчет по онлайн-визиту
4 **Офлайн-визит**	Совершает визит по сценарию в отделении банка, 15-20 минут вне часа пик
5 **Фото фиксация**	Делает фотографии внутри отделений
6 **Отчет о визите**	Заполняет отчет по офлайн-визиту
7 **Проверка отчетов**	Каждый отчет валидируется нашим менеджером

дующий этап развития сервиса — переход от выполнения отдельной операции к более глубокому пониманию клиентского контекста, когда сотрудник способен предложить релевантное решение.

Клиент видит не отдельного сотрудника, а команду

Отдельный критерий исследования — командное поведение сотрудников. Его оценка составила 2,84.

В 46% исследованных очных сценариев высокую оценку получили взаимовыручка и позитивный настрой внутри команды. В 49% случаев роли сотрудников были достаточно чётко распределены, чтобы клиенту было понятно, кто и за что отвечает.

Для банковского сервиса это имеет принципиальное значение. Клиент оценивает не только конкретного менеджера, но и всю систему взаимодействия. Если ему приходится самостоятельно выяснять, к кому обратиться, повторно объяснять свой вопрос или сталкиваться с внутренней несогласованностью, это становится частью восприятия банка.

Цифровая витрина не всегда превращается в завершённый путь

Онлайн-взаимодействие получило общую оценку 2,94. При этом наиболее высокие результаты показали характеристики сайта, связанные с первым впечатлением и удобством: соответствующий показатель составил 3,61.

В 79% исследованных онлайн-сценариев высокую оценку получили качество и удобство мобильной версии сайтов банков. В 71% случаев навигация была признана логичной и понятной.

Однако переход от привлекательной цифровой витрины к завершению клиентской задачи оказывается более сложным.

Только в 45% онлайн-сценариев первоначальная цель обращения была достигнута полностью. Лишь в 36% случаев переход от изучения условий к покупке или подаче заявки проходил полностью бесшовно.

Есть и ещё один показатель — способность сайта не просто информировать, но и демонстрировать ценность продукта. Только в 13% сценариев сайт, согласно исследованию, эффективно показывал выгоду банковских продуктов.

Цифровой канал уже достаточно хорошо работает как пространство знакомства с банком, однако его задача постепенно расширяется: от информирования — к полноценному сопровождению клиента вплоть до результата.

Скорость ответа не равна качеству решения

В дистанционных каналах также обнаружился разрыв между доступностью сервиса и качеством решения задачи.

В 37% исследованных онлайн-обращений было отмечено отсутствие чат-бота на сайте. Среди сценариев, в которых бот был доступен, только в 32% случаев его полезность получила высокую оценку.

В колл-центрах ситуация выглядит несколько иначе. В 43% исследованных звонков оператор отвечал быстрее двух минут. При этом максимальное время ожидания достигало 30 минут.

Профессиональная компетентность дистанционных сотрудников получила высокую оценку только в 41% исследованных взаимодействий.

Для банка это означает, что дистанционный канал должен решать не только задачу бы-



строго ответа. Клиент ожидает конкретного результата без необходимости повторно обращаться в другой канал или переходить в отделение.

Бесшовность становится частью банковского стандарта

Одна из ключевых проблем, выявленных исследованием, связана с разрывом между каналами.

Клиент может начать путь на сайте, продолжить его в мобильном приложении, затем позвонить в колл-центр или прийти в отделение. Если каждый следующий сотрудник или канал не видит историю предыдущего взаимодействия, клиент фактически вынужден начинать процесс заново.

Пример метрик по визитам в отделения

42% ВИЗИТОВ ПРОШЛИ БЕЗ ОЧЕРЕДИ

У **67%** ВИЗИТОВ ОЖИДАНИЕ В ОЧЕРЕДИ СОСТАВИЛО МЕНЕЕ **5-Х** МИНУТ, А ОСТАВШИЕСЯ ДО **120** МИНУТ

80% ОТДЕЛЕНИЙ БЫЛО ЗАГРУЖЕНО ДО **6** КЛИЕНТОВ, А ОСТАВШИЕСЯ ДО **50**

ТОЛЬКО В **32%** ВИЗИТАХ КЛИЕНТЫ УШЛИ С МАТЕРИАЛАМИ ИЛИ СООБЩЕНИЕМ ДОМОЙ

В **65%** ВИЗИТАХ БЫЛ ПРЕДЛОЖЕН ПЕРЕХОД В ОНЛАЙН КАНАЛ

В **73%** ВИЗИТАХ ЦЕЛЬ КЛИЕНТА БЫЛА ДОСТИГНУТА

GLOBAL TRANSFORMATION

В исследовании только в 48% очных сценариев информация, озвученная в отделении, полностью совпадала с данными онлайн-каналов. В 36% онлайн-сценариев переход от изучения условий к покупке или подаче заявки проходил полностью бесшовно. Этот показатель характеризует связность пути, а не фактическую конверсию продаж.

Поэтому интеграция каналов становится не только технологическим, но и организационным вопросом. Клиентский путь должен восприниматься банком как единый процесс, а не как набор независимых точек контакта.

Фиджитал-подход — это не отдельный формат офиса, а сочетание сильных сторон онлайна и офлайна. Хореография клиентского пути выстраивается в зависимости от сегмента, потребности и ситуации клиента: маршрут может меняться, но контекст и ответственность за результат должны сохраняться.

От клиентского опыта — к управлению рисками

Тема непрерывности процессов выходит за рамки непосредственно клиентского сервиса. Помимо результатов GCCI, на встрече были представлены отдельные практические решения в области анализа контрагентов, маркетинга и партнёрского привлечения клиентов. Одно из выступлений было посвящено использованию данных в факторинге.

В выступлении MyOrg обсуждались возможности развития факторинга в Казахстане и ограничения, связанные с анализом контрагентов и дебиторской задолженности предприятий.

Среди факторов, ограничивающих развитие рынка, названы концентрация портфелей, риск фиктивных поставок и двойной уступки, необходимость проверки новых юридических лиц, а также значительная доля ручных операций при онбординге и мониторинге контрагентов.

Представленный подход предусматривает проверку контрагента не только перед сделкой, но и на протяжении всего жизненного цикла финансирования: от первоначального KYB-профиля и определения лимита до мониторинга изменений и документального подтверждения принятого решения.

Для этого используются скоринг по десяткам факторов, API-интеграция, автоматический мониторинг налоговой и судебной информации, а также инструменты санкционного скрининга.

При этом важно учитывать ограничение такого подхода: информационный сервис предоставляет данные и скоринг, но не заменяет гарантию платежа или взыскание при дефолте.

От рекламы продуктов — к коммуникации с контекстом

Меняется и подход банков к привлечению клиентов. Представленные на конференции практические кейсы показывают, что коммуникация всё чаще выходит за рамки традиционной рекламы отдельных продуктов.

В числе рассмотренных решений — кампании с участием известных людей, работа с культурным контекстом, истории реальных предпринимателей, интерактивные форматы и использование искусственного интеллекта в рекламном контенте.

Защита от мошенничества, юбилей бренда, спортивные события, литература и истории предпринимателей становятся частью коммуникации банка. Такой подход позволяет связывать банковский сервис с конкретными ситуациями и ценностями, а не только с характеристиками финансового продукта.

По сути, меняется сама логика коммуникации: банк стремится говорить с клиентом не только о том, что он продаёт, но и о том, зачем этот продукт или сервис может быть нужен в

конкретной жизненной или бизнес-ситуации.

Партнёрские модели расширяют каналы продаж

В заключительной части программы рассматривалась многоуровневая партнёрская модель привлечения клиентов — MLM.

Она предполагает, что партнёры привлекают клиентов и новых участников, формируя собственные сети и получая вознаграждение за результаты команды. При этом авторы подхода выделяют и ограничения модели, включая регуляторные риски и зависимость качества клиентского потока от системы мотивации партнёров.

ми модели, а не как гарантированный экономический эффект.

Клиентский путь становится новой точкой развития

Если объединить результаты исследования клиентского опыта и рассмотренные на конференции практические кейсы, становится заметна общая тенденция.

Банки конкурируют за клиента не только на уровне отдельной транзакции или конкретного продукта. В центре внимания оказывается весь путь — от первого контакта и поиска информации до оформления продукта, сопровождения и повторного обращения.

В этом процессе технологии сами по себе не являются конечной целью. Электронная очередь, мобильная версия сайта, чат-бот, CRM, скоринг или API дают эффект тогда, когда сокращают количество действий клиента, помогают сотруднику принимать решения и сохраняют контекст взаимодействия.

ное обслуживание. Следующий этап связан с тем, чтобы эти элементы работали не разрозненно, а как единая система.

Бесшовный клиентский опыт в таком случае — это не отдельная технология и не ещё один канал обслуживания. Это организация банковского процесса вокруг реального сценария клиента, когда человеку не приходится думать о том, какой канал он использует и кому внутри банка принадлежит его вопрос.

Для банков это означает изменение самой архитектуры сервиса: данные, технологии, процессы и сотрудники должны работать согласованно, сохраняя единый контекст взаимодействия.

Рекомендации, основанные на полученных результатах исследования CCI

ЦЕЛЬ	РОСТ БИЗНЕСА Увеличение Cross-sell и конверсии входящего трафика	ОПТИМИЗАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ Снижение операционных расходов и времени обслуживания	ГЛОБАЛИЗАЦИЯ Стабильный клиентский опыт независимо от точки входа
ОФФЛАЙН	• **Внедрение стандарта кросс-продаж** Внедрить скрипты выявления скрытых потребностей • **Обязательная выдача материалов/рассылка** Внедрить стандарт обязательной выдачи визитки или рассылки с персональными расчетами	• **Paperless-трансформация** Перевести клиентские и внутренние процессы в цифровой формат, сократив избыточный документооборот • **Разделение потоков обслуживания** Провести анализ трафика потока и времени одичание/выполнения операции	• **Борьба с волатильностью** Масштабирование практик обслуживания лучших отделений на всю сеть • **Управление первым контактом** Единый стандарт приветствия для охраны и администраторов
ОНЛАЙН	• **Конверсионные триггеры** Внедрить сценарии захвата и т.п. при долгом изучении страниц сайта • **Интерактивная упаковка тарифов** Перевести все тарифы в адаптивные web-таблицы	• **Развитие чат-бота** Повысить доступность и интеллект бота • **Сохранение контекста между каналами** Обеспечить передачу истории обращения при переходе от чат-бота к оператору и между каналами	• **Повышение дистанционного решения вопросов** Сократить перенаправление клиентов в отделения и обеспечить полноценное решение запросов в удаленных каналах • **Бесшовный переход** История коммуникаций должна быть доступна оператору колл-центра или менеджеру

В качестве одного из примеров рассматривался кейс «Свой в Альфе», использующий партнёрскую сеть вне штата банка для привлечения клиентов.

Для Казахстана также была представлена авторская оценка потенциала такой модели в сегментах физических лиц, бизнеса и торговых предприятий. Эти расчёты относятся к отдельному выступлению, а не к результатам GCCI.

Такие оценки следует рассматривать как расчётный потенциал, определённый авторами по модели, а не как гарантированный экономический эффект.

Результаты GCCI 2026 в Казахстане показывают, что среди исследованных участников уже есть отдельные сильные практики: современные сайты, цифровые каналы и компетентное обслуживание. Следующий этап связан с тем, чтобы эти элементы работали не разрозненно, а как единая система.

Именно поэтому дальнейшее развитие банковского сервиса будет определяться не только скоростью внедрения новых технологий, но и способностью банков соединять их с организационными процессами и человеческим фактором. В конечном счёте клиент оценивает не отдельное приложение, отделение или менеджера — он оценивает то, насколько легко банк помогает ему решить конкретную задачу.

Нурзат Раймкулова,
Алматы

Клиенту нужен результат: как меняется конкуренция банков Казахстана

Алексей Веретенов — о фиджитал-подходе, предсказуемости обслуживания и экономике клиентских отношений

Удобный первый контакт с банком еще не означает, что клиент получит цельный и понятный опыт обслуживания. Важнее то, что происходит дальше: насколько легко человек выбирает подходящий продукт, начинает им пользоваться, получает ожидаемый результат и принимает решение продолжать отношения с банком. Именно клиентский путь становится одним из ключевых критериев качества банковского сервиса.

Результаты исследования Global Customer Choice Index (GCCI) 2026, проведенного Interise Group, были представлены на закрытой встрече в InterContinental Almaty, собравшей представителей почти двух десятков банков. О тенденциях, выявленных исследованием, и о том, как меняются ожидания клиентов казахстанских банков, нашему журналу рассказал Алексей ВЕРЕТЕНОВ — международный банкир, председатель совета директоров и управляющий партнёр Senteo Inc. (США), сооснователь Interise Group. Более 20 лет он работает в банковской отрасли, его профессиональный опыт охватывает проекты и деятельность в 31 стране.

— Почему вы предлагаете смотреть на клиентский опыт шире оценки сервиса?

— Хорошая консультация и удобный канал важны, но для банка это ещё не весь результат. Можно быстро найти продукт на сайте, но не понять условия. Получить содержательный ответ, но не знать, как продолжить оформление. Я смотрю на всю последовательность: понял ли банк потребность, помог ли сделать выбор и создал ли условия для дальнейших отношений.

Именно поэтому мы исследуем клиентские сценарии. Подготовленные исследователи действуют как обычные клиенты: изучают информацию о продуктах, обращаются за консультацией, проверяют, какой результат получают и как связаны между собой каналы. Наблюдения фиксируются по единой оценочной карте, отчёты проходят проверку. В этой волне оценивались десять критериев, охватывающих отделения, сайты, колл-центры, чаты, результат взаимодействия и связь каналов.

Очная часть охватывала выбранные отделения в Алматы. Поэтому выводы относятся к исследованным сценариям и точкам взаимодействия. Такой срез позволяет сравнивать организацию клиентского пути и выявлять затруднения для последующей проверки внутри банка.

Наша задача — измерить не только впечатления, но и предпосылки конверсии продаж и развития отношений: насколько понятен продукт, есть ли следующий шаг и основания продолжить взаимодействие. Фактическую конверсию — переход от обращения к покупке — и удержание клиентов нужно проверять по внутренним данным банка.

GCCI 2026: сводные результаты

Клиентский опыт	GCCI, баллы	Волатильность
Совокупный результат	**3,02**	**2,21**
Офлайн	3,10	2,14
Онлайн	2,94	2,27

Источник: Interise Group, итоговая таблица исследования, с. 21 PDF. GCCI оценивается по шкале от 1 до 5. Значения относятся к исследованным сценариям; агрегаты приведены по методике исследования.

— Какой результат казахстанского исследования вы считаете наиболее важным?

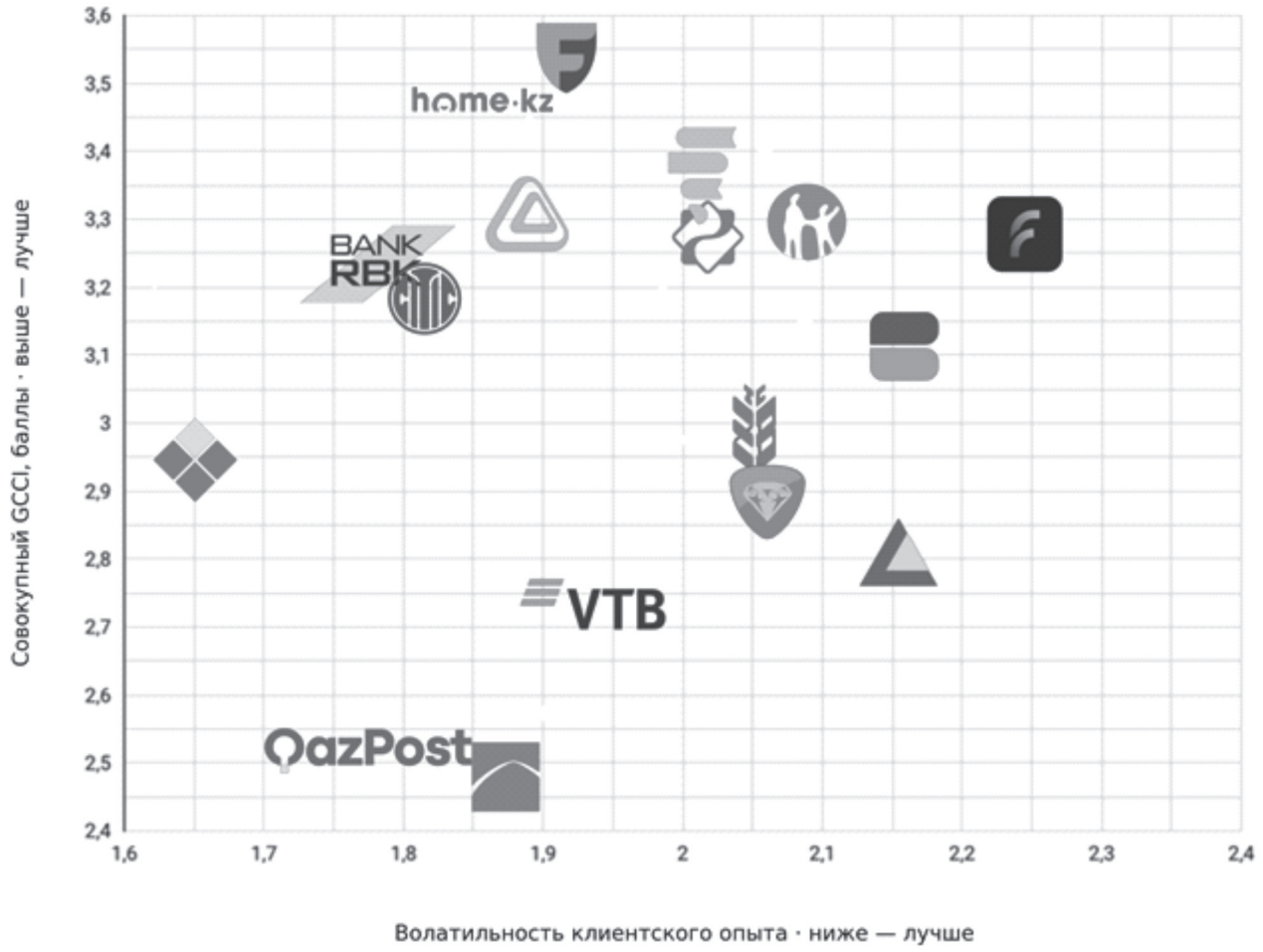
— Сочетание качества и его предсказуемости. Общий GCCI составил 3,02 из 5, а волатильность клиентского опыта — 2,21. Первый показатель характеризует уровень оценок, второй — неоднородность зафиксированного опыта по методике исследования. Чем

она ниже, тем меньше разброс результатов.

Средняя оценка может скрывать разные ситуации. Например, сильная консультация может соседствовать с затруднениями при следующем обращении. Поэтому вопрос не только в том, способен ли банк обеспечить качественное обслуживание, но и в том, насколько это качество стало свойством системы.

На карте участники расположены по двум осям: индекс и волатильность. Целевое направление — вверх и влево: более высокое качество при меньшей неоднородности. Причины различий нужно разбирать отдельно, сопоставляя клиентские задачи и состав наблюдений. Само положение на карте ещё не объясняет, почему банк получил такой результат.

Мой главный вывод: сильные отдельные примеры необходимо превращать в воспроизводимую практику. Иначе можно улучшить средний балл, сохранив те же проблемные участки пути.



Карта «GCCI — волатильность». Источник: Interise Group, с. 21 PDF. Сохранено исходное расположение 17 участников совокупного онлайн- и офлайн-среза, включая QazPost. Это не полный состав исследования. Оси показывают диапазон нанесённых позиций, а не всю шкалу методики.

— Фиджитал — это цифровое отделение или другая логика взаимодействия?

— Фиджитал — не тип отделения, а принцип организации взаимодействия. Мы соединяем сильные стороны онлайна и офлайна вокруг конкретного клиента и его задачи. Отправная точка — сегмент, потребность, ситуация и предпочтения человека или бизнеса, а не существующая структура каналов банка.

От онлайна стоит брать удобство самостоятельных действий, доступность информации и возможность продолжить начатое без привязки к месту. От офлайна — возможности личного взаимодействия и совместного разбора сложной задачи. При этом внимание и экспертиза сотрудника не ограничены отделением: телефонная или видеоконсультация тоже может быть подходящим решением.

Мы называем это хореографией клиентского пути. Банк должен понимать, где клиент справится сам, когда ему нужна помощь и как пере-

дать задачу дальше без потери контекста. Не заставлять человека приспосабливаться к внутренним границам подразделений, а организовать понятную последовательность взаимодействия.

Например, один и тот же человек может самостоятельно выполнять повседневные операции, но захотеть обсудить значимое финансовое решение. Предпринимателю для регулярного платежа и запуска нового направления бизнеса могут потребоваться разные маршруты. Сегмент помогает понять потребность, но не предписывает всем его представителям один канал.

Поэтому фиджитал не предполагает обязательного очного этапа в каждом сценарии. Клиент может решить задачу полностью дистанционно. Встреча в офисе имеет смысл, когда она нужна клиенту и помогает достичь результата. При любом маршруте сохраняются история обращения, договорённости и ответственность за решение.

Разные маршруты не должны означать случайное качество. Персонализация определяет, как помочь конкретному клиенту; стабильность — насколько последовательно банк выполняет обещанное в сопоставимых ситуациях.

— Как связать клиентский опыт с продажами и экономикой отношений?

— Нужно разделять впечатление, покупку и развитие отношений. Человеку может понравиться разговор, но он так и не оформит продукт. Продукт может быть оформлен, но остаться неиспользуемым. Поэтому одной оценки контакта или количества договоров недостаточно, чтобы понять качество отношений.

Представим условный сценарий: клиент получил консультацию, но расчёт не сохранился, перечень документов непонятен, а продолжить оформление дистанционно нельзя. Банк уже потратил ресурсы на привлечение и общение. Прежде чем увеличивать поток обращений, стоит проверить, не теряются ли потенциальные продажи на этом участке пути.

Чтобы оценить коммерческий эффект, результаты исследования нужно сопоставлять с данными о переходах от обращения к заявке, от заявки к оформлению и от оформления к активному использованию. Затем — с повторным использованием, удержанием и востребованностью дополнительных продуктов. При таком сравнении важно учитывать клиентский сегмент, условия предложения, источник обращения и рисковый профиль.

Но устойчивые отношения не строятся на продаже любой ценой. Иногда корректный результат — другой продукт, понятное объяснение ограничений или обоснованный отказ. Задача банка — сделать предложение релевантным, а выбор осознанным. Экономику отношений я рассматриваю шире разовой продажи: это использование продуктов, доходы, стоимость обслуживания и принимаемые риски на протяжении отношений с клиентом.

— Какую роль в такой системе должен играть искусственный интеллект?

— ИИ стоит оценивать по изменению результата, а не по факту внедрения. Стало ли проще разобраться в предложении? Решается ли задача без повторных объяснений? Сохраняется ли контекст, когда нужна помощь сотрудника?

Например, быстрый автоматический ответ может не содержать решения. Тогда клиент снова обращается в банк: скорость одного контакта выросла, но путь к результату не стал короче. Помимо времени ответа я бы проверял точность информации, завершение задачи и необходимость повторного обращения.

Для меня важна возможность получить полноценную помощь, а не обязательное общение с человеком в каждом сценарии. Там, где автоматизация корректно решает задачу, дополнительный этап не нужен. Там, где требуется объяснение или разбор нестандартной ситуации, должна быть понятная передача вопроса специалисту. Это часть общей хореографии, а не соревнование между сотрудником и технологией.

— Что относится к повестке совета директоров, а что — к работе правления?

— Для совета директоров это вопрос стратегии, эффективности инвестиций и устойчивости модели роста. Важно не только место банка в сравнении с другими участниками, но и то, превращаются ли расходы на привлечение, развитие каналов и обслуживание в долгосрочные отношения с клиентами.

Совет задаёт ориентиры и проверяет результат, не управляя каждым обращением. Правление определяет приоритетные клиентские задачи, разбирает причины затруднений и назначает ответственных за изменения. При этом нужен ответственный за путь целиком: локальные показатели сайта, контакт-центра и отделения не должны оставлять переходы между ними без внимания.

Я бы отдельно смотрел на стоимость корректно завершённой клиентской задачи, а не только на стоимость контакта. Короткий звонок не обязательно дешевле для банка, если после него следуют ещё

два обращения и поездка в отделение. Часть затрат просто переместилась в другое подразделение.

Изменение можно проверить в пилотном проекте: например, сохранять результаты консультации при переходе в другой канал. Затем сравнить с исходной ситуацией и сопоставимой группой: чаще ли завершается задача, меньше ли повторных действий, как изменились использование продукта и полные трудозатраты. Это основа для решения о масштабировании, а не просто ещё один отчёт о качестве.

— Вы работаете на разных рынках. Что Казахстану даёт международное сравнение?

— Я бы сравнивал прежде всего способы решения клиентских задач, а не только места в рейтинге. Полезна и собственная динамика: Казахстан мы исследуем с 2022 года. В представленном ряду за 2022–2024 годы индекс вырос с 2,99 до 3,35, а волатильность снизилась с 2,39 до 2,00. Важно сочетание: оценки стали выше, а зафиксированный опыт — менее неоднородным.

Числовые результаты 2025 года в презентации не раскрыты, а в 2026-м методология усложнена. Поэтому прежние 3,35 и текущие 3,02 нельзя интерпретировать как доказанное ухудшение. Отделить изменение опыта от изменения методики позволит сравнение по сопоставимому набору сценариев.

В предыдущем публичном межстрановом срезе Казахстан получил самый высокий индекс среди пяти исследованных рынков; в него также вошли Узбекистан, Кыргызстан, Армения и Азербайджан. Это исторический результат, а не рейтинг 2026 года. Практическая ценность сравнения — понять, какие решения стоит изучить и адаптировать.

В международных проектах я ориентируюсь не на копирование интерфейсов, а на то, как устроена работающая модель. Сначала нужно понять клиентскую задачу, ожидания, местные требования и организацию процесса. Переносить стоит принцип, который обеспечивает результат, а конкретный маршрут выстраивать под свой рынок. Именно так международный опыт становится полезным для банка, а не остаётся набором красивых примеров.

— Что всё это означает для экономики и инвестиционной привлекательности Казахстана?

— Для бизнеса финансовая услуга — часть повседневной работы. Нужно организовать расчёты, подключить сервис, понять требования, разрешить нестандартный вопрос. Когда предприниматель вынужден повторно предоставлять информацию или выяснять противоречащие друг другу условия, затраты возни-



кают не только внутри банка: это ещё и время самого бизнеса.

Поэтому я рассматриваю предсказуемый клиентский опыт как одну из составляющих качества деловой среды. Не всегда достаточно рекордно быстрого решения в отдельном случае. Предпринимателю важно понимать, как пройдёт процесс и чего от него потребуют.

Для инвестора здесь два уровня. При вложении в банк важно проверять, насколько качество опыта поддерживает использование продуктов и устойчивость отношений. При вложении в реальный сектор — насколько понятна и предсказуема работа с финансовой системой, в том числе при выходе на новый рынок. Но индекс сам по себе не определяет стоимость банка и не доказывает будущий приток инвестиций в страну.

Для Национального Банка и финансового регулятора исследование может стать дополнительным источником вопросов: понятна ли услуга, доступна ли поддержка, где повторяются затруднения. Оно дополняет, но не заменяет регуляторную статистику и надзор. Для Ассоциации банков я вижу возможность объединять участников вокруг разбора общих проблем и обмена работающими практиками.

— За что банки будут конкурировать в ближайшие два-три года?

— На мой взгляд, будет возрастать значение способности превращать отдельные обращения в регулярно используемые продукты и долгосрочные отношения. Привлечь клиента недостаточно: важно помочь ему сделать понятный выбор и последовательно решать дальнейшие задачи.

Банк может улучшать отдельные каналы, сохраняя затруднения на переходах. А может выстраивать весь путь — с общей историей взаимодействия, ответственностью за результат и понятной помощью. Во втором случае я ожидаю одновременного улучшения опыта и снижения его неоднородности.

Это сценарный взгляд, а не прогноз конкретного значения GCCI. Проверять его стоит по трём результатам: улучшается ли опыт в сопоставимых сценариях, становится ли он стабильнее и растут ли фактическое использование продуктов и удержание клиентов.

Следующее преимущество банка — не просто привлечь клиента, а последовательно решать его задачи так, чтобы разовое обращение становилось устойчивыми отношениями.



Марат БАЙТОКОВ, Первый вице-президент Ассоциации банков Республики Казахстан

Исследование Global Customer Choice Index (GCCI) 2026 в Казахстане подготовлено Interise Group при содействии Ассоциации банков Республики Казахстан. Благодарим Ассоциацию за поддержку инициативы и профессионального диалога о качестве финансовых услуг и развитии клиентских отношений.

О СОБЕСЕДНИКЕ



Алексей Веретенов — международный банкир, председатель совета директоров банка и международной платёжной системы, управляющий партнёр Senteo Inc. (США), сооснователь Interise Group. Более 20 лет в банковской отрасли, опыт работы и проектов в 31 стране. Член Ассоциации Qazaq Independent Directors (QID).

Материал подготовлен на основе выступления в Алматы, материалов исследования и последующего редакционного обсуждения.

Числовые результаты и карта: Interise Group, презентация исследования в Казахстане (2026), с. 3 и 21 PDF. Методика: с. 4–5; рекомендации по связности каналов: с. 22. География очных сценариев — по редакционному материалу от 23 сентября 2026 года. Интерпретации и прогноз отражают позицию собеседника. GCCI не является кредитным рейтингом или оценкой финансовой устойчивости; в интервью волатильность означает неоднородность клиентского опыта, а не колебания финансовых показателей.

Частный капитал в Казахстане: фундамент во многом построен, дело за сделками и выходами

Частный капитал в Казахстане пока неглубок относительно размера экономики, но институциональная база во многом сложилась — таков вывод отчёта МФЦА, Qazaqstan Investment Corporation и IFC (2026). По оценке авторов отчёта, главный вопрос следующего этапа не в том, сколько создано фондов, а в том, сколько капитала дошло до компаний и вернулось через выходы.

Казахстан — крупнейшая экономика Центральной Азии: на неё приходится более половины совокупного ВВП региона. По данным Бюро национальной статистики, с 2015 по 2025 год номинальный ВВП вырос с 40,9 до 159,6 трлн тенге (около 184,5 и 305,9 млрд долларов), реальный — на 41,2%. Все три крупных агентства присвоили стране инвестиционный рейтинг: BBB у S&P и Fitch, Baa1 у Moody's, прогнозы стабильные. И всё же, как отмечает IFC, экономика остаётся государственно-ориентированной, а частные рынки капитала — неглубокими относительно её размера.

Именно в таких условиях, по оценке IFC, хорошо структурированный private equity может стать катализатором роста компаний и занятости. Отчёт показывает, насколько далеко рынок продвинулся и что мешает ему двигаться быстрее.

- **116** сделок и инвестиций (PE и QIC), 2015–2025
- **26** завершённых PE-сделок, раскрыта стоимость у 16
- **137 млн $** раскрытая стоимость — нижняя граница, не размер рынка
- **2,2 млрд $** инвестиционная активность QIC за 2015–2025

Макрофон: рост устойчив, инфляция и приток капитала — слабые места

Структура экономики за десятилетие почти не менялась: наметился лишь небольшой сдвиг от добывающих отраслей к обрабатывающей промышленности и торговле. Инфляция после пика 20,3% в конце 2022 года снизилась, но в 2025-м ускорилась: в декабре она составила 12,3% против 8,6% годом ранее. Всемирный банк связывает это с ростом импортных издержек, квазифискальными операциями и повышением коммунальных тарифов. Нацбанк прогнозирует 9,5–11,5% в 2026 году, 5,5–7,5% к 2027-му и приближение к цели в 5% в 2028-м.

После перехода к плавающему курсу в 2015 году тенге подешевел с 221,7 до 521,6 за доллар — в среднем около 8,9% в год, преимущественно ступенчато. Суверенные буферы около 129 млрд долларов (конец 2025 года) поддерживают плавность корректировок. Для private equity, по оценке авторов отчёта, девальвация — параметр цены, который учитывается при входе и выходе, а не барьер.

Прямые иностранные инвестиции колебались: чистый приток достиг пика в 2016 году, снизился до 227 млн долларов



Источник: Бюро национальной статистики

в 2024-м и в 2025-м стал отрицательным (чистый отток 861 млн). Это совпало с завершением крупных нефтяных проектов, прежде всего расширения Тенгиза. При этом валовый приток в 2025 году вырос, и, как отмечено в отчёте, отрицательное сальдо отражает выплаты действующим инвесторам, а не снижение притока нового капитала.

По экономической свободе страна находится в верхней средней группе: 64 балла в индексе Heritage 2025 («умеренно свободная»). В цифровых рейтингах результаты разные: 34-е место из 67 в рейтинге цифровой конкурентоспособности IMD, 24-е из 193 по индексу электронного правительства ООН. Слабее инновации: 81-е место из 139 в Глобальном индексе инноваций, а расходы на НИОКР — около 0,14% ВВП при среднемировых около 2%. Налоговый кодекс уже позволяет уменьшать налогооблагаемый доход на 200% расходов на исследования и разработки. Рейтинги: Baa1 у Moody's (октябрь 2025), BBB у Fitch (июнь 2026) и BBB у S&P (август 2026, повышение), прогнозы стабильные.

Чему учатся у Индии, Польши и Турции

В мире private equity стал массовой формой владения. В США за 20 лет он дал 13% годовых против 10% у S&P 500; компании под его управлением дают 13,3 млн рабочих мест и около 7% ВВП (2 трлн долларов). В мире около 33 тыс. компаний принадлежат PE-фондам, срок владения вырос почти до семи лет, а пенсионные фонды формируют 35–40% всех обязательств перед фондами. «Сухой порошок» — около 1,3 трлн долларов.

2025 год	Казахстан	Индия	Польша	Турция
Население, млн	20,4	1 463,9	36,4	85,9
ВВП, млрд $	305,9	3 956,1	1 035,5	1 597,3
ВВП на душу, $	15 005	2 702	28 420	18 599
Рост ВВП, %	6,5	7,6	3,6	3,6
M&A, млрд $ / сделок	3,4 / 24	219,4 / 6 020	3,6 / 578	9,5 / 559
PE-сделки, млн $	1 507*	22 970	345	3 130
PE-инвесторов / LP	16 / 35	452 / 1 123	114 / 83	67 / 113

* Из них 1,0 млрд $ — программа конвертируемых облигаций Qarmet. Источник: Всемирный банк, Бюро нацстатистики, Preqin, S&P Capital IQ, анализ QIC и МФЦА

Общие черты успешных рынков, по отчёту: развитое предпринимательство, высокий рост и рост ВВП на душу, критическая масса инвестиционных возможностей в технологиях, здравоохранении, бизнес- и финансовых услугах, сильные частные банки и репутация дружелюбной к инвесторам среды. Индия укрепила доверие правилами для фондов (2012) и обновлённым корпоративным правом (2013); Польша опиралась на переход после 1989 года, вступление в ЕС и поддержку институтов развития. Институты развития, по отчёту, выступают ускорителями и сигналом, что рынок открывается.

Чего не хватает Казахстану: слишком мало внутренних институциональных инвесторов; нужен ряд управляющих с подтверждённой историей (на ранних стадиях фонды обычно идут через миноритарные доли, как и сейчас в стране); сохраняется потребность в поддержке QIC и институтов развития и в курсе государства на диверсификацию. Как созревают местные венчурные команды, они смогут переходить к более крупным PE-сделкам.

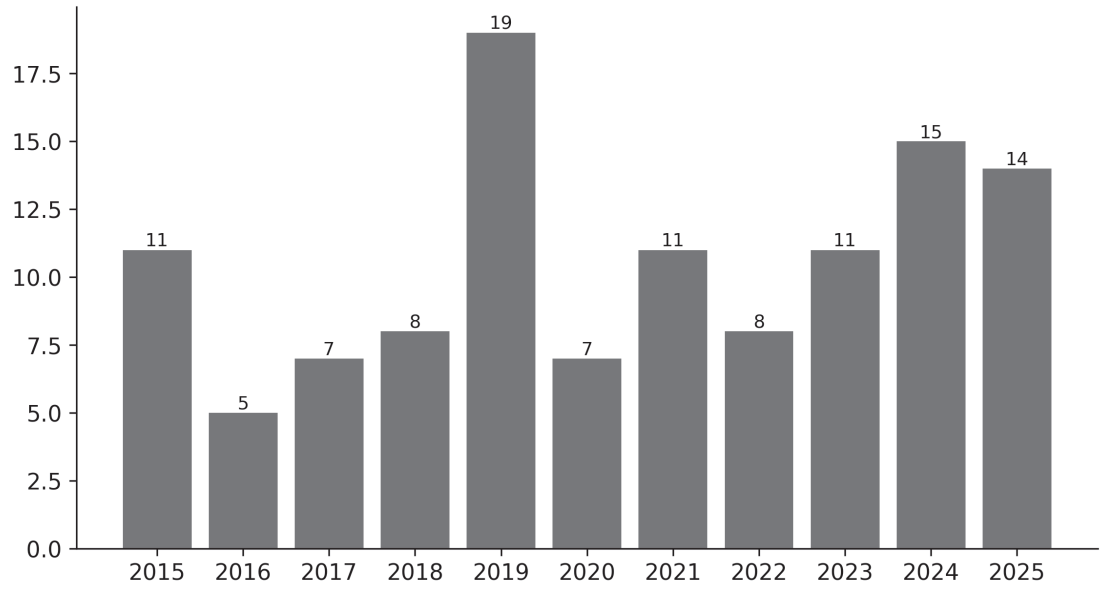
Рынок, который трудно измерить одной цифрой

Авторы отчёта сразу оговаривают: единой оценки размера рынка нет. Раскрытие частных сделок неполное, а разные источники фиксируют разные типы капитала. Поэтому картина складывается из трёх массивов данных: публичных записей о сделках (Preqin, PitchBook, S&P Capital IQ), данных об инвестициях QIC и статистики фондов МФЦА. Складывать их нельзя — они описывают разные слои рынка.

В публичных базах найдено 26 завершённых PE-сделок (выкуп и growth-инвестиции) на фоне 303 сделок M&A общим объёмом около 20,9 млрд долларов. Добавив 98 инвестиционных записей QIC и убрав восемь пересечений, авторы отчёта получают 116 наблюдаемых сделок и инвестиций. Это мера активности, а не размера рынка: данные QIC включают отдельные конвертируемые и неакционерные инструменты.

По стоимости картина ещё более неровная. Совокупно два массива дают около 2,3 млрд долларов наблюдаемой активности. Основная часть пришлась на 2025 год: около 1,5 млрд долларов у QIC против 120 млн в 2024-м — рост более чем в двенадцать раз, профинансированный в основном облигациями QIC, а не выходами из прежних вложений. Значительную долю составила одна сделка: 1 млрд долларов пошёл в программу конвертируемых облигаций Qarmet. Вывод отчёта: концентрация отражает несколько крупных сделок, а не широкий рост активности.

Сделки и инвестиции по годам, 2015–2025 (число, всего 116)



Источник: PitchBook, Preqin, S&P Capital IQ, анализ QIC и МФЦА

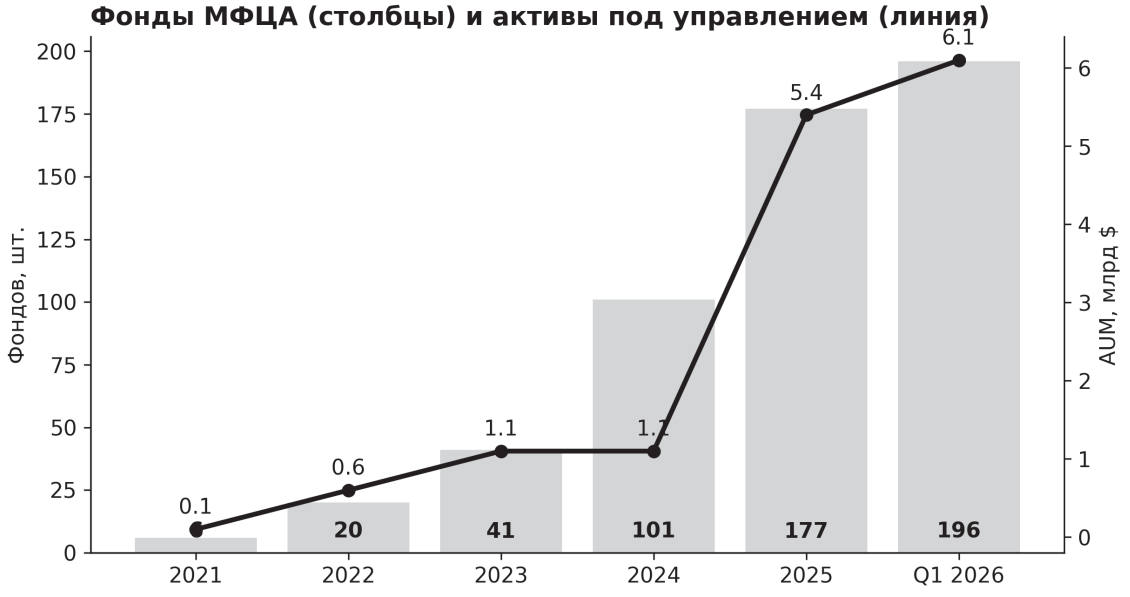
Институциональная база растёт быстрее, чем сделки

По данным AFSA, число фондов, авторизованных в МФЦА, выросло с 6 в 2021 году до 196 к первому кварталу 2026-го, а активы под управлением — с 0,1 до 6,1 млрд долларов. В среднесрочной перспективе (условный горизонт — 2030 год) МФЦА допускает рост активов до 15 млрд. Около двух третей активов компаний МФЦА (примерно 4 млрд) вложено в казахстанские активы.

Важная оговорка авторов отчёта: эти цифры относятся ко всем стратегиям и не равны PE-активам, «сухому порошку» или капиталу, доступному для новых PE-сделок. Рост в основном дали открытые фонды (151 из 196). Рынок, по формулировке регулятора, нельзя оценивать только по числу фондов и объёму активов — важны опыт управляющих, глубина базы инвесторов и капитал, реально вложенный в бизнес.

Правовая основа тоже сложилась. Помимо национального права действует режим МФЦА на основе английского права; регулятор AFSA с 2019 года выделил категории фондов private equity, венчурных и REIT-фондов, а в 2023–2024 годах добавил зонтичные фонды и фонды фондов. МФЦА получил признание ОЭСР в части налоговой прозрачности (режим признан «не вредоносным») и ISDA по неттингу. У Казахстана 55 действующих соглашений об избежании двойного налогообложения.

Фонды МФЦА (столбцы) и активы под управлением (линия)



Источник: AFSA, 2026. Все стратегии, не только PE

Рынок, на котором доминирует государство

Отчёт описывает экосистему как четыре слоя: фонды, инвесторы, посредники (управляющие компании и консультанты) и инфраструктура (МФЦА, AFSA, биржа AIX, приватизационные программы). Один участник часто занимает сразу несколько слоёв. Самый яркий пример — QIC: инвестор в нескольких фондах, владелец собственных фондов и через дочерние управляющие компании — посредник.

QIC, национальный фонд фондов, на 31 декабря 2025 года участвовал в 19 фондах private equity и венчурного капитала. Его активы составляли около 2,6 млрд долларов, собственный инвестиционный портфель — около 1,9 млрд. В числе других игроков — Samruk-Kazyna Invest, Национальная инвестиционная корпорация НБК, Фонд развития инвестиций Казахстана (KIDF), международные институты развития и немногочисленные семейные офисы, самый непрозрачный сегмент рынка.

Принципиальная черта — миноритарные доли. Около 60% зафиксированных PE-сделок связано с ростом и расширением, контрольные выкупы встречаются реже. QIC входит в капитал с долей до 49%, оставляя контроль другим акционерам; Samruk-Kazyna Invest действует по той же схеме, держит вложения до семи лет и затем продаёт долю частному инвестору. Сам Samruk-Kazyna Invest подчёркивает: цель государственного капитала — привлекать частный, а не вытеснять его.

По формулировке отчёта, мобилизует ли государственный капитал частные инвестиции или вытесняет их, зависит не от объёма, а от условий участия: прозрачных и единых для государственных и частных инвесторов, независимости инвестиционных решений и понятного механизма выхода государства.

Приватизация — ещё одна потенциальная точка встречи с частным капиталом, но, по словам Samruk-Kazyna Invest, эта возможность пока используется слабо: большинство активов предлагается к продаже с контрольным пакетом стратегическому инвестору, тогда как PE в Казахстане работает в основном с миноритарными долями и планируемым выходом.

Участник (основан)	Размер / цель	Фокус
Samruk-Kazyna Invest (2007)	активы 164,4 млн $	прямые вложения в стратегические отрасли
НИК НБК (2012)	активы 84,2 млн $	альтернативные классы активов
KIDF (2019)	AUM не раскрыт; цель 1:3	несырьевые отрасли, ко-инвестиции с иностранными партнёрами
QIC (2007)	активы 2,6 млрд $	несырьевые отрасли, ко-инвестиции
Kokzhiyek Fund (2025)	до 4 млрд $	приоритетные отрасли
QGDF (2025)	500 млрд тенге	приоритетные отрасли
Adal Fund (2025)	до 1 млрд $	экспортный агробизнес, консолидация производителей
Baiterek Investment Fund (2024)	500 млрд тенге	приоритетные отрасли
KCM SDF I (2019)	57,8 млрд тенге	приоритетные отрасли
Orken Capital Fund (2014)	уставный капитал 53,88 млрд тенге	приоритетные отрасли
Forebright Life Science (2025)	200 млн $	науки о жизни, биотех, фокус на Азию
TVM Healthcare SEA (2025)	150 млн $	здравоохранение: Юго-Восточная Азия и Казахстан
APEX Fund I (2023)	20 млрд тенге	агропромышленный комплекс
Kazakhstan Infrastructure Fund (2014)	105 млн $	инфраструктура и отрасли ГПИИР

Ключевые участники рынка. Источник: годовой отчёт QIC за 2025 год, реестр AFSA, сайты организаций

Кредиты и облигации: где место акционерному капиталу

Банковское кредитование остаётся основным внешним источником: на июнь 2026 года кредиты экономике (по расширенному определению НБК) составили 51,3 трлн тенге (около 105,1 млрд долларов), из них на бизнес приходится около 48,3%. Рынок облигаций растёт: в 2025 году на KASE размещено 182 корпоративных выпуска 63 эмитентов на 4,7 трлн тенге (около 9,0 млрд долларов). Оборот торгов на AIX вырос с 9 млн долларов в 2018 году до 2,1 млрд в 2025-м (1,7 млрд — облигации, 0,4 млрд — акции); авторы отчёта подчёркивают, что это оборот, а не новое финансирование. Рост рынков капитала сосредоточен в долге, публичный рынок акций узок. PE дополняет их, предоставляя акционерный капитал компаниям вне листинга.

Эксперт Замира Сундетова формулирует так: долг финансирует предсказуемый рост, а акционерный капитал — трансформацию. Для компаний со стабильной выручкой и денежным потоком логичен заём, и это основная часть финансирования роста в стране. Акционерный капитал нужен там, где долг становится ограничением: выход на новый рынок, покупка конкурента, быстрое масштабирование, проект без денежного потока. Инвестор делит риск с владельцем и приносит управленческую экспертизу, дисциплину и доступ к рынкам. Консультанты же всё чаще готовят компании к инвестору — отчётность, структуру собственности, модель управления, — а не просто ищут покупателя.

Куда уходит капитал: отрасли, инструменты, валюта

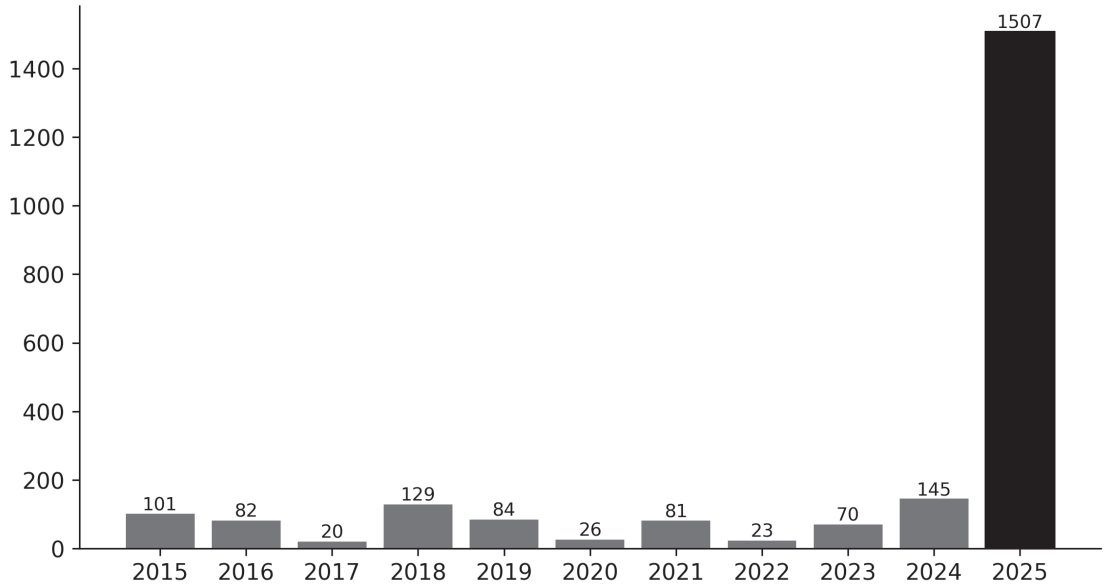
По числу сделок активность распределена широко: от 5 до 19 записей в год с пиком в 2019 году. Сельское хозяйство присутствует в течение всего периода, обрабатывающая промышленность заметна с 2023 года, транспорт и логистика — в 2018–2021 годах, энергетика — в первой половине периода. В 2024–2025 годах расширился круг услуг: финансы и страхование, недвижимость, торговля, гостиничный бизнес, образование.

По стоимости концентрация выше. Доля обрабатывающей промышленности — 49% в 2015 году, 75% в 2023-м и 76% в 2025-м. Годовые объёмы колебались от 20 млн долларов в 2017 году до 145 млн в 2024-м, а в 2025-м выросли до 1 507 млн из-за одной крупной сделки в обрабатывающей отрасли.

Инструменты разнообразны: прямой акционерный капитал и мезонинное финансирование, которое может включать право конверсии в акции. Выбор зависит от проекта и вехикла, поэтому структуру можно подстроить под потребности инвестиции.

Валюта — практический вопрос структурирования. Валютные операции между резидентами внутри страны, как правило, запрещены, с законодательными исключениями; между резидентами и нерезидентами допустимы расчёты в тенге и в иностранной валюте. Для участников МФЦА действуют отдельные правила: сделки между участниками могут идти в национальной или иностранной валюте, сделки небанковских участников с нерезидентами — в любой валюте по соглашению сторон, с резидентами,

Стоимость записанных сделок и инвестиций QIC, млн $



Источник: PitchBook, Preqin, S&P Capital IQ, анализ QIC и МФЦА. В 2025 г. — одна крупная сделка в обрабатывающей отрасли

не входящими в МФЦА, — в национальной или иностранной валюте при соблюдении требований. Эти исключения ограничены рамками Конституционного статута МФЦА, за их пределами действует общее законодательство. Один из международных инвесторов, Forebright Life Science Technology Fund, отметил, что английское право МФЦА и валютная среда, удобная для долларовых структур, были ключевыми для своего совместного предприятия в биотехнологиях и здравоохранении.

Спрос есть: компании готовы, но опыта мало

Опрос 44 компаний показывает значительный потенциальный спрос. 71% считают PE реалистичным источником финансирования, 73% планируют привлекать капитал в ближайшие три года — в основном на расширение мощностей (55%) и новые продукты (30%). Самооценка готовности высокая: 93% имеют отчётность по МСФО или качественную управленческую отчётность, 89% — бизнес-план или стратегию, 91% готовы раскрывать информацию инвестору, 84% — допустить внешнего партнёра.

Но практический опыт заметно скромнее: 41% никогда не сталкивались с привлечением акционерного капитала, успешно привлекали его 34%. Хорошо знают механику PE 84%, однако конкретных игроков на казахстанском рынке знает мало кто: «очень осведомлены» лишь 32%. Авторы отчёта называют это проблемой конверсии: заявленный спрос нужно превратить в готовые к инвестированию проекты и исполнимые сделки.

Главные опасения предпринимателей — вмешательство в управление (31%) и потеря контроля (21%). Среди внутренних барьеров лидирует нежелание делиться контролем (27%), хотя 60% вообще не видят внутренних барьеров.

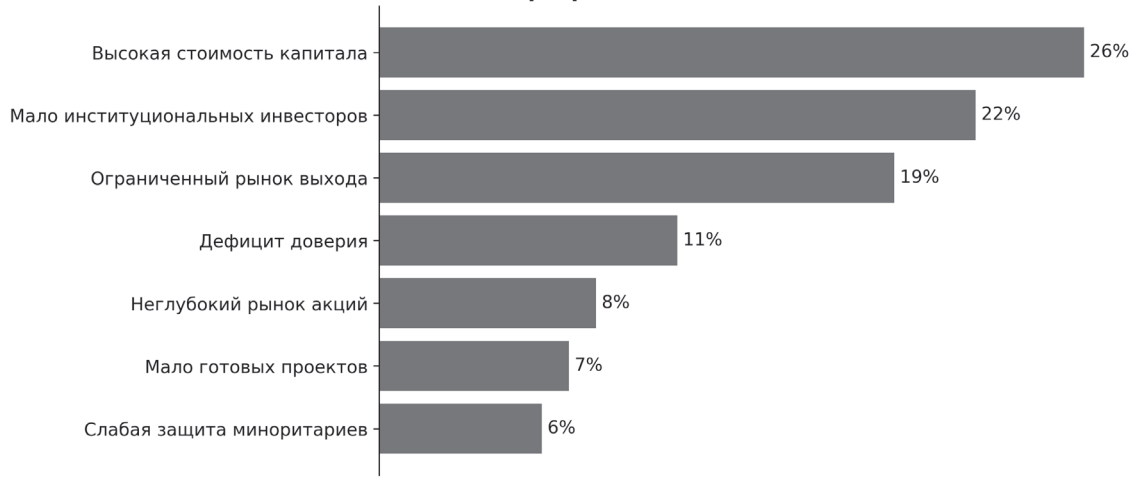
Меняется и отношение владельцев. По словам эксперта Замиры Сундетовой, PE долго воспринимался как потеря контроля, но молодое поколение предпринимателей спокойнее относится к партнёрству и выходу, а на рынке уже есть случаи, когда фонд усиливал менеджмент и открывал новые рынки, не вытесняя основателя. Она выделяет три группы активных продавцов: основатели первого поколения, которые задумались о преемственности; крупные казахстанские группы, пересматривающие портфели; и государственный сектор через приватизацию. Расширяется и круг покупателей: к местным стратегам добавились региональные и международные фонды, инвесторы из стран Персидского залива и Китая, местные семейные офисы.

Что думают управляющие фондами

Опрос 17 участников рынка (88% из них — управляющие компании) даёт взгляд инвесторов. Доминирующий мандат — growth equity (34%), далее ко-инвестиции (22%), выкупы и венчур (по 13%). Самые привлекательные стадии — ранний рост и расширение (33%) и проекты в реализации (22%).

Оценка текущего состояния сдержанная: 53% называют рынок «умеренным», 24% — «формирующимся», лишь 6% — расширяющимся. 59% респондентов управляют активами менее 200 млн долларов, а 71% вложили в казахстанские компании меньше 10 млн. Зато ожидания позитивные: 59% прогнозируют умеренный рост, 29% — более чем двукратный, итого 88%. Главным драйвером названо развитие МФЦА (22%), затем

Внешние барьеры по оценке компаний, % ответов

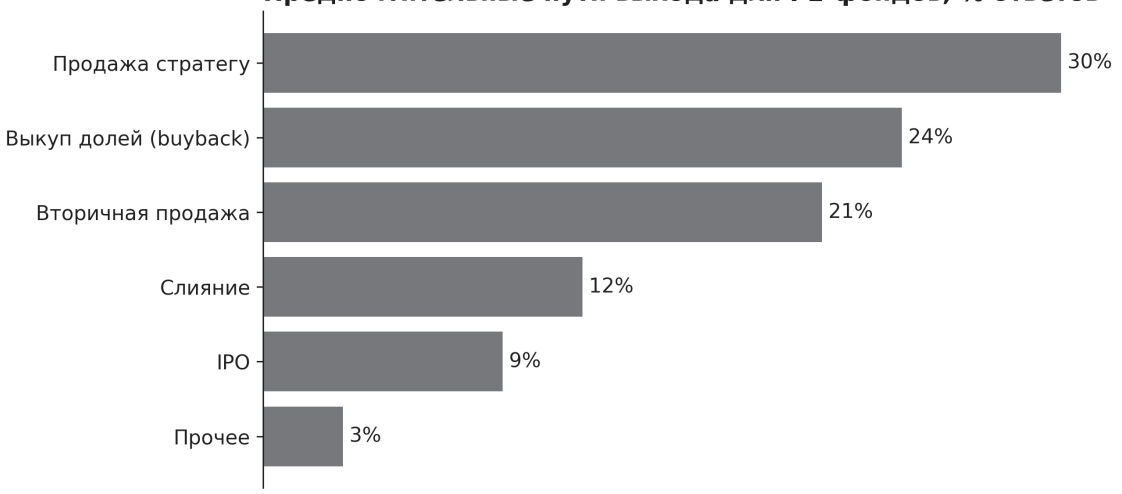


Источник: опрос бизнеса (44 компании), анализ QIC и МФЦА

рост ВВП и приток иностранного капитала (по 19%). Сильнее всего сдерживают ограниченные возможности выхода (22%) и доступность капитала (20%).

Показателен выбор способа выхода: сделки с частными участниками — продажа стратегу, выкуп долей компанией или основателями и вторичные продажи — составляют около трёх четвертей предпочтений, IPO выбирают реже всего. Публичные рынки пока слабый канал: в 2025 году на KASE вышел один новый эмитент акций против 40 новых эмитентов корпоративных облигаций. Рост капитализации (18,7% до 39,0 трлн тенге) не означает притока нового капитала — торговля в основном вторичная.

Предпочтительные пути выхода для PE-фондов, % ответов



Источник: опрос инвесторов (17 участников), анализ QIC и МФЦА

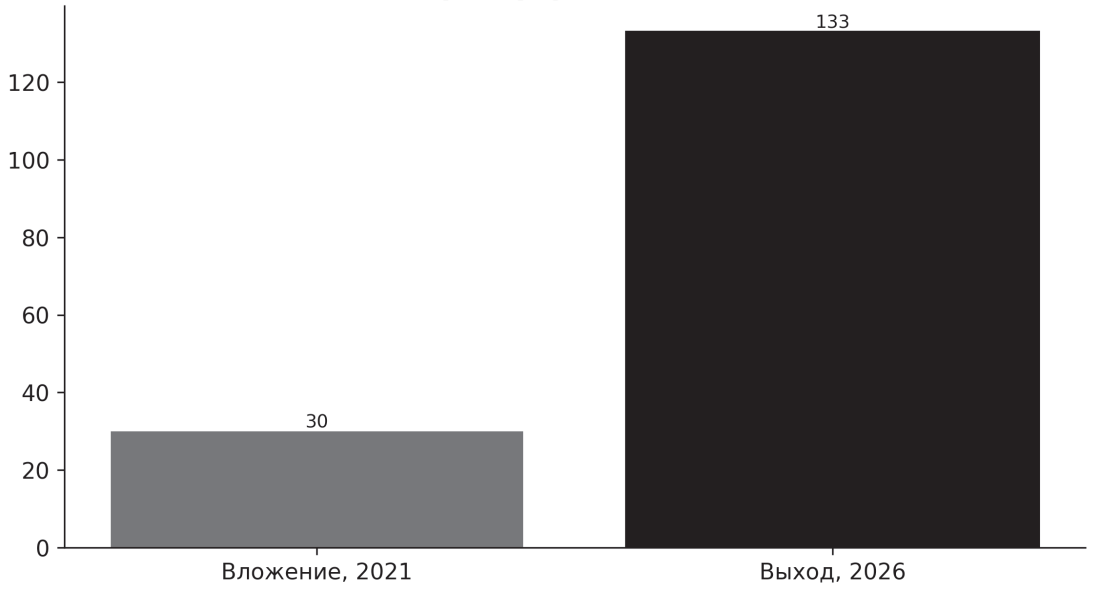
Три истории о том, как это работает

Отчёт приводит примеры, где вход и выход были продуманы заранее.

Международный аэропорт Алматы

По данным QIC, в апреле 2021 года Казахстанский инфраструктурный фонд (KIF) вложил 30 млн долларов в 15% аэропорта рядом с оператором TAV Airports (Groupe ADP, 85%). Сделка помогла привлечь 450 млн долларов от институтов развития, из них IFC возглавил финансирование с 222,2 млн. Новый терминал площадью 53 500 кв. м открыт 1 июня 2024 года, пассажиропоток в 2025-

Стоимость доли KIF в аэропорту Алматы, млн $



Источник: QIC. Рост стоимости доли — 4,43x



м достиг 11,9 млн, число авиакомпаний выросло с 24 до 37. Сейчас фонд реализует долю за 133 млн долларов — в 4,43 раза больше вложенного. Цена и сроки выхода были зафиксированы заранее через опцион пут с независимой процедурой оценки.

Aitas KZ

Дочерняя структура QIC Orken Capital Fund вместе с Tulpar Management (GP) вложилась в 2019 году для рефинансирования обязательств, связанных со строительством птицефермы. За пять лет мощности холдинга выросли с 30 до 150 тыс. тонн в год, создано около 3 300 рабочих мест. В феврале 2025 года фонд продал 14,34% основному акционеру за 18,9 млрд тенге. Условия выхода были определены опционными соглашениями при входе, что снизило неопределённость будущих переговоров. Aitas KZ достиг 26% внутреннего потребления мяса птицы и обеспечивает 39% всего производства птицы в стране.

Aktau Energy Company

Фонд Kokzhiyek Fund L.P.

приобрёл 20% в новой парогазовой электростанции мощностью около 160 МВт в Мангистауском регионе. Партнёры — китайская Huadian (70%) и МАЕК (10%). Около 70% стоимости проекта покрывает 15-летний синдицированный кредит банков CDB и ICBC. Вклад фонда составил 6,56 млрд тенге (около 14,3 млн долларов); ожидаемая доходность — 1,56х в тенге. Возврат не зависит от продажи актива: по структуре BOOT станция перейдёт к МАЕК в 2042 году после погашения обязательств перед кредиторами и спонсорами.

Что мешает сделкам

Ограничения, названные участниками рынка, выстраиваются по циклу инвестиции.

• **Готовность компаний.** Даже при наличии капитала и интереса инвесторов отчётность, аудит, финансовые функции и зависимость от владельца нередко требуют доработки. Могут потребовать прояснения взаиморасчёты между связанными сторонами и активы, распределённые по нескольким юрлицам. Крупные экспортёры и значительная часть финансового сектора отвечают международным стандартам, в среднем сегменте готовность разная.

• **Информация и оценка.** Расхождения во взглядах на стоимость между владельцем и инвестором решаются earn-out и отсроченными платежами, но не всегда. Нужны и отраслевые данные.

• **Раскрытие.** Публичные данные могут занижать реальную активность: стороны часто не раскрывают стоимость и размер доли. Больше прозрачности дало бы рынку ориентиры по оценкам и выходам.

• **Валюта.** Тенге подешевел с 221,7 в 2015 году до 521,6 за доллар в 2025-м. Для PE это параметр оценки и структурирования, а не препятствие. Валютная выручка или индексация создают естественную защиту.

• **Право и налоги.** Для международных инвесторов важна правовая рамка МФЦА, для работающих внутри страны — исполнение договоров. Среди налоговых барьеров лидирует неопределённость режима (41%), среди регуляторных — длительные процедуры (33%).

• **Выходы.** Инвесторы оценивают возможность выхода при входе, и этот маршрут влияет на оценку, управление и договорные защиты.

Что делать дальше

Авторы отчёта считают, что следующий этап — это глубина и повторяемость, а не наращивание числа фондов. Цель — замкнуть цикл: сбор средств, поиск сделок, инвестиция, рост стоимости, выход, реинвестирование. Для этого предлагаются три приоритета.

• **Государственные и институты развития как LP.** Пассивное участие в фондах для роста местных управляющих.

• **Налоговые стимулы** для квалифицированных инвесторов внутри национальной юрисдикции — например, сквозное налогообложение или льготы в момент инвестирования.

• **Больше гибкости для пенсионного фонда** в размещении части активов в private equity с опорой на практику других стран, в частности ЕС. IFC рекомендует это прямо: так на рынок придут институциональные инвесторы, а у местных управляющих появится база LP.

К ним добавляется наращивание потенциала — менторство и ко-инвестиции между казахстанскими и международными управляющими, а также признание частного капитала постоянной частью рынка. Успех, по мысли авторов отчёта, нужно измерять не числом фондов, а вложенным капиталом, историей результатов управляющих, разнообразием инвесторов и повторяемыми сделками и выходами.

По словам экспертов, главным мерилом зрелости станут выходы: когда рынок увидит, что инвестор может войти, заработать и выйти организованно, капитал придёт охотнее. Это подтверждает и опыт инвесторов: TVM Capital Healthcare называет успешные выходы местных партнёров одним из главных критериев входа на рынок.

О данных. Результаты отчёта описывают наблюдаемую активность, а не весь рынок private equity Казахстана. Опросы (44 компании и 17 инвесторов) дают направленные оценки, а не статистически репрезентативные.

Н. Раймкулова.

Статья подготовлено по материалам отчёта «Private Equity Market in Kazakhstan» (МФЦА, Qazaqstan Investment Corporation, IFC, 2026)



Финтех в Казахстане — 2026: от цифровизации к инфраструктуре

Третье ежегодное национальное исследование Fintech in Kazakhstan 2026, подготовленное при поддержке Tarlan Payments, Fintech Center, RISE Research & Advisory и BCC Hub, показывает, что казахстанский рынок финансовых технологий вступает в качественно новый этап. Если предыдущая волна развития была связана преимущественно с цифровыми банковскими сервисами и экосистемами, то теперь ключевыми факторами роста становятся общая платежная инфраструктура, Open Banking, Banking-as-a-Service, цифровой тенге, регулируемый рынок цифровых активов, искусственный интеллект и встроенные финансовые сервисы.

Казахстан уже сформировал высокую степень цифровой зрелости финансового рынка: на безналичные платежи приходится 88% стоимости потребительских платежей, а пять крупнейших банков концентрируют 69% активов сектора. На этом фоне конкуренция постепенно смещается от отдельных приложений и экосистем к инфраструктуре, данным и технологиям, которые позволяют банкам, финтех-компаниям и цифровым платформам работать в единой финансовой среде.

Казахстанский рынок финансовых технологий вступает в новый этап развития. Первая волна цифровизации была связана прежде всего с банковскими экосистемами: крупные банки создали супераппы, перевели повседневные операции в мобильный формат и сформировали высокий уровень проникновения цифровых финансовых услуг. Теперь центр конкуренции постепенно смещается.

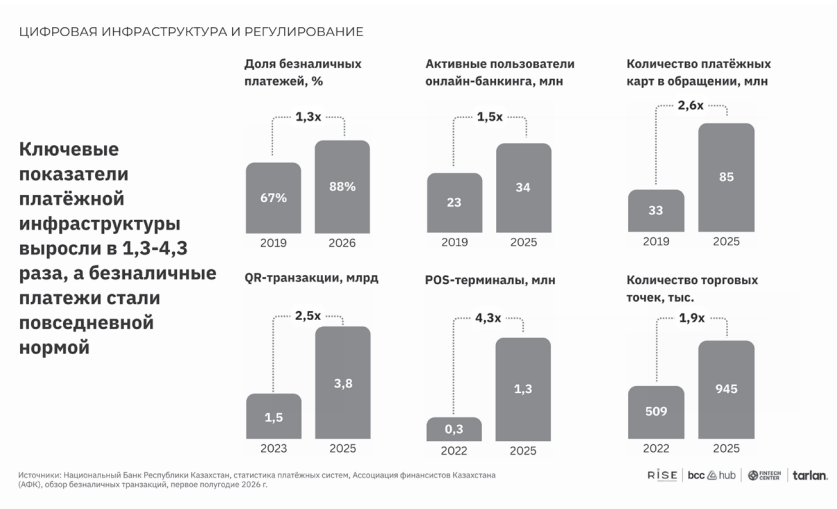
В исследовании Fintech in Kazakhstan 2026, третьем ежегодном национальном исследовании рынка, этот переход описывается как движение от отдельных цифровых продуктов к общей инфраструктуре, на которой банки, финтех-компании и другие технологические игроки могут развивать сервисы на единых правилах. В фокусе оказываются Open Banking, Banking-as-a-Service, единый QR, цифровой тенге, цифровые активы, искусственный интеллект и встроенные финансовые сервисы.

Сам рынок уже достиг высокой степени цифровой зрелости. По данным исследования, на безналичные платежи приходится 88% стоимости потребительских платежей, а пять крупнейших банков контролируют 69% активов банковского сектора. Это одновременно свидетельствует о масштабах цифровизации и объясняет, почему следующий этап роста все больше связан не с расширением банковских экосистем как таковых, а с развитием инфраструктурного слоя между ними.

Цифровая база рынка уже сформирована

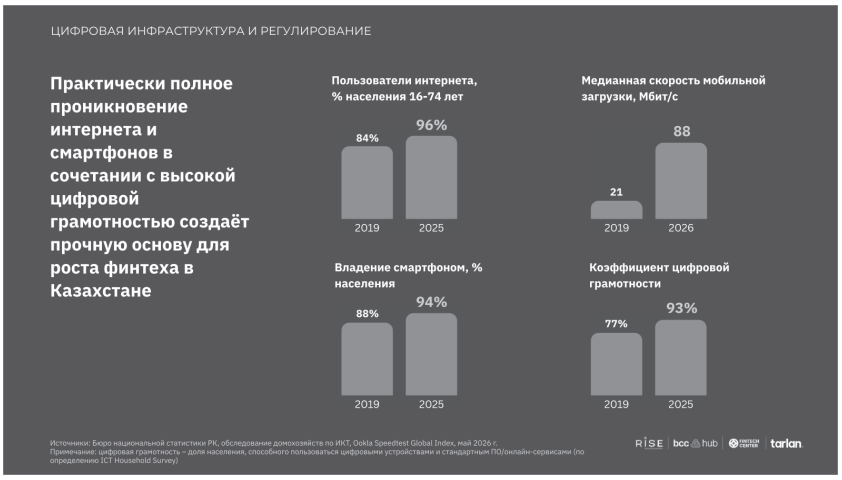
Высокая цифровая активность населения стала одним из ключевых факторов, обеспечивших быстрый рост финтеха. Практически полное проникновение интернета и смартфонов сочетается с высоким уровнем цифровой грамотности.

Исследование показывает, что доля пользователей интернета среди населения 16–74 лет выросла с 84% до 88%, а вла-



дение смартфонами достигло **94%**. Одновременно медианная скорость мобильного интернета существенно увеличилась по сравнению с 2019 годом.

Для финансового сектора это означает принципиальное изменение пользовательского поведения. Цифровой канал перестал быть альтернативой традиционному банковскому обслуживанию и стал основным способом доступа к финансовым продуктам.



Дальнейшее развитие финтеха будет зависеть уже не столько от подключения новых пользователей, сколько от того, какие финансовые сценарии будут выстраиваться поверх существующей цифровой базы.

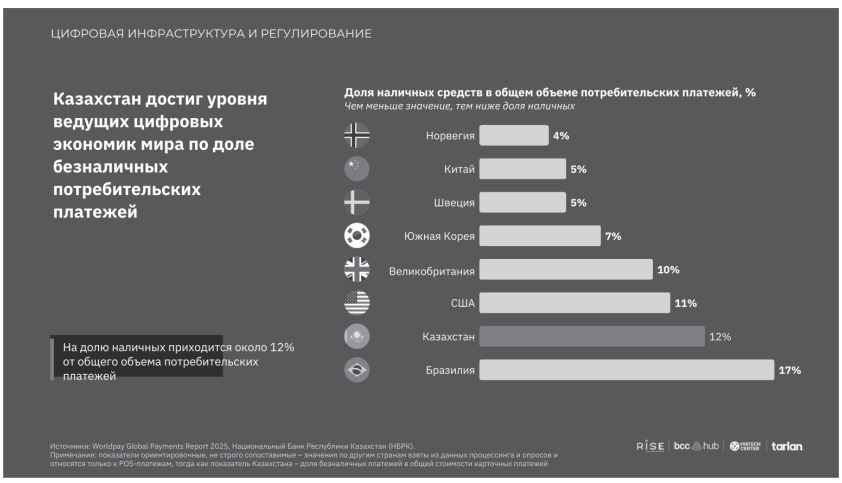
Именно поэтому исследование фиксирует качественный сдвиг: инфраструктура становится самостоятельным конкурентным фактором.

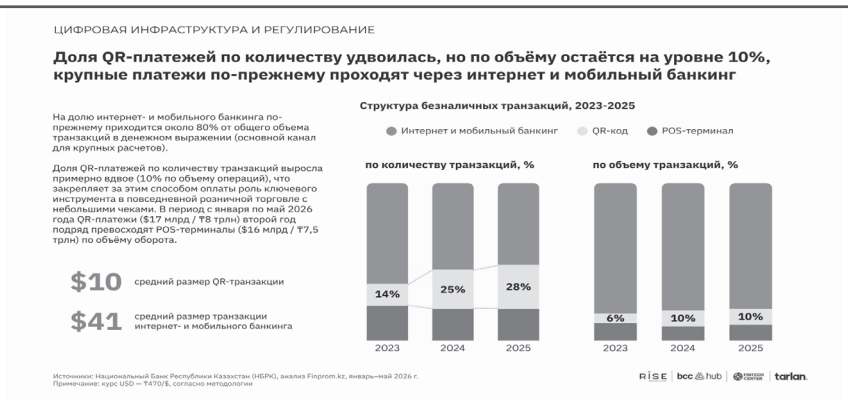
Казахстан приблизился к передовым цифровым рынкам

Степень проникновения безналичных платежей выводит Казахстан в одну группу с наиболее цифровизированными рынками мира.

По данным исследования, доля наличных в общем объеме потребительских платежей составляет около 12%. Сопоставление с рядом стран показывает, что Казахстан уже находится на уровне государств с очень высокой распространенностью безналичных расчетов. При этом авторы отдельно оговаривают, что международные показатели рассчитаны по различным методологиям и не являются строго сопоставимыми.

Однако высокая доля безналичных операций означает и другое: пространство для дальнейшего роста за счет простой цифровизации потребительских платежей постепенно сокращается.





Следующая точка развития находится глубже — в платежных рельсах, данных, API, инфраструктуре для бизнеса и трансграничных операциях.

QR становится массовой инфраструктурой

Показателен пример QR-платежей. Их доля по количеству операций выросла примерно вдвое за 2023–2025 годы, хотя в денежном выражении интернет- и мобильный банкинг по-прежнему остается основным каналом крупных платежей.

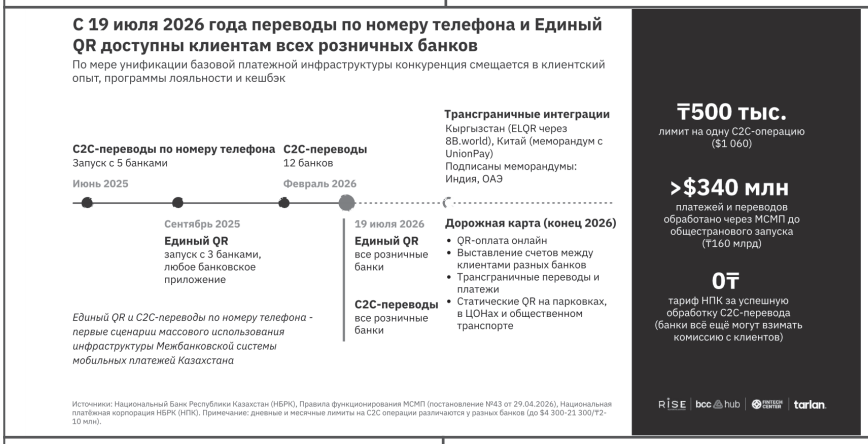
В январе–мае 2026 года оборот QR-платежей составил около $17 млрд, или ₸8 трлн, против около $16 млрд через POS-терминалы. Средний размер QR-транзакции составлял около $10, тогда как для интернет- и мобильного банкинга — около $41.

Это хорошо показывает различие между платежными каналами. QR все глубже закрепля-

ется в повседневной розничной экономике, тогда как интернет- и мобильный банкинг сохраняют ведущую роль в крупных расчетах.

При этом с 19 июля 2026 года единый QR и переводы по номеру телефона стали доступны клиентам всех розничных банков. Тем самым интероперабельность перестала быть преимуществом одного участника рынка и превратилась в общую инфраструктурную норму.





От конкуренции экосистем — к конкуренции инфраструктур

Эта трансформация меняет и саму модель конкуренции.

Пока разные банки развивали собственные экосистемы, значительная часть цифровых преимуществ формировалась внутри отдельных приложений. Но единый QR, межбанковские переводы, цифровая идентификация, Open Banking и другие инфраструктурные решения создают общий слой, поверх которого уже конкурируют продукты и сервисы.

В исследовании эта архитектура рассматривается как национальная цифровая финансовая инфраструктура — совокупность платежных систем, цифровой идентификации, Open Banking, антифрод-механизмов, цифрового тенге и единых стандартов безопасности и доверия.

В этой модели инфраструктура становится общей, а ценность создается уже на верхнем уровне — через клиентский опыт, специализированные продукты, скорость внедрения, данные и инновации.

Цифровой тенге переходит от эксперимента к инфраструктуре

Еще один элемент этой архитектуры — цифровой тенге.

По данным исследования, объем его эмиссии увеличивался с $506 млн в 2024 году до $716 млн в 2025-м и $730 млн к июлю 2026 года. За время развития проекта были протестированы различные сценарии: использование средств Национального фонда, финансирование инфраструктурных и сельскохозяйственных проектов, кредитование МСБ через «Даму», цифровой НДС и другие варианты программируемых платежей.

С 19 июля 2026 года цифровой тенге получил статус полноценной формы национальной валюты. Одновременно программируемые платежи создают возможность отслеживать движение средств в рамках целевого финансирования.

Таким образом, значение цифрового тенге выходит за рамки нового платежного инструмента. В связке с цифровыми данными и государствен-



ными информационными системами он рассматривается как элемент инфраструктуры финансового и государственного управления.

Финтех перестраивается вокруг банков

Парадокс казахстанского рынка заключается в том, что первую волну финтех-революции в значительной степени выиграли не независимые стартапы, а классические банки.

И здесь начинает работать уже другая модель взаимодействия: банк становится инфраструктурным партнером финтеха.

Венчурный рынок пока остается ограниченным

Структура рынка отражается и в венчурной активности. Исследование отмечает, что венчурные инвестиции в казахстанский финтех остаются относительно небольшими, а

зу конкурировать с банками за массового потребителя.

Следующая модель — Banking-as-a-Service

Именно здесь на первый план выходит Banking-as-a-Service.

Open Banking и BaaS позволяют разделять финансовый продукт и технологическую инфраструктуру. Банк предоставляет лицензируемую финансовую инфраструктуру, а финтех-

ФИНТЕХ ЭКОСИСТЕМА И УЧАСТНИКИ РЫНКА

На пять крупнейших банков по-прежнему приходится 69% активов сектора, при этом новые лицензии и конвертация МФО увеличили число банков до 23



Источник: Национальный Банк Республики Казахстан (НБРК)
Примечание: для расчёта используется официальный курс НБРК на 1 июня 2026 г.

RISE | bcc hub | FINTECH CENTER | tarlan.

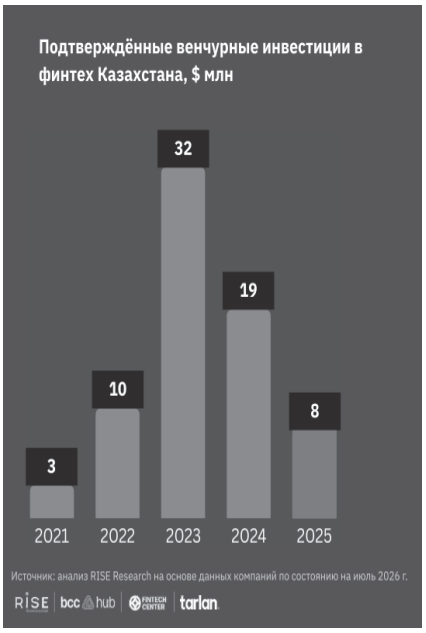
На пять крупнейших банков приходится 69% активов сектора. На их базе сформировались масштабные цифровые экосистемы, охватывающие не только банковские продукты, но и покупки, путешествия, транспорт, здоровье, образование и другие повседневные сценарии.

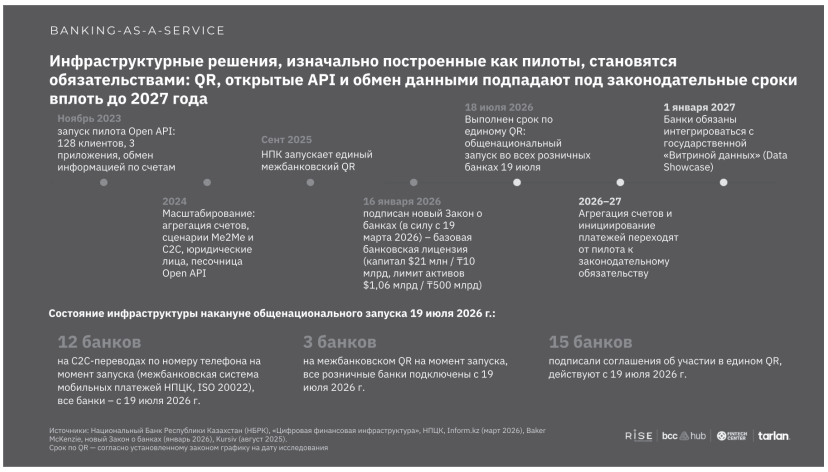
В результате независимому финтеху становится сложнее строить массовые B2C-модели с нуля. При этом пространство для развития сохраняется в более специализированных направлениях — B2B, инфраструктуре, встроенных финансах, цифровом кредитовании, WealthTech и нишевых сервисах.

большинство подтвержденных сделок приходится на ранние стадии.

В 2021–2025 годах объем подтвержденных венчурных инвестиций составлял соответственно $3 млн, $10 млн, $32 млн, $19 млн и $8 млн. Одновременно значительная часть представленных в исследовании раундов приходится на pre-seed, seed, bridge и pre-A стадии.

Эта структура указывает на особенность казахстанского финтеха: для независимых компаний наиболее реалистичным становится развитие в тех сегментах, где не требуется

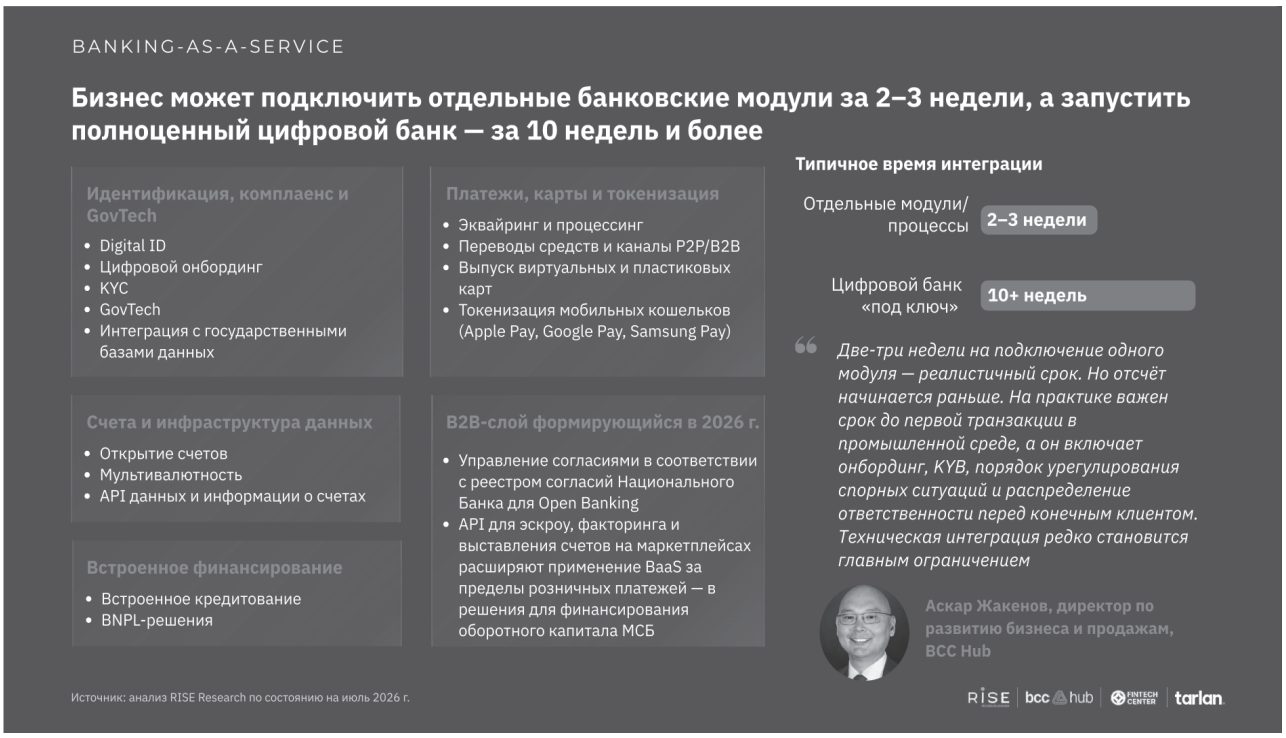




ции счетов и новых сценариев, а в 2026–2027 годах отдельные механизмы переходят из экспериментального режима в обязательную инфраструктуру.

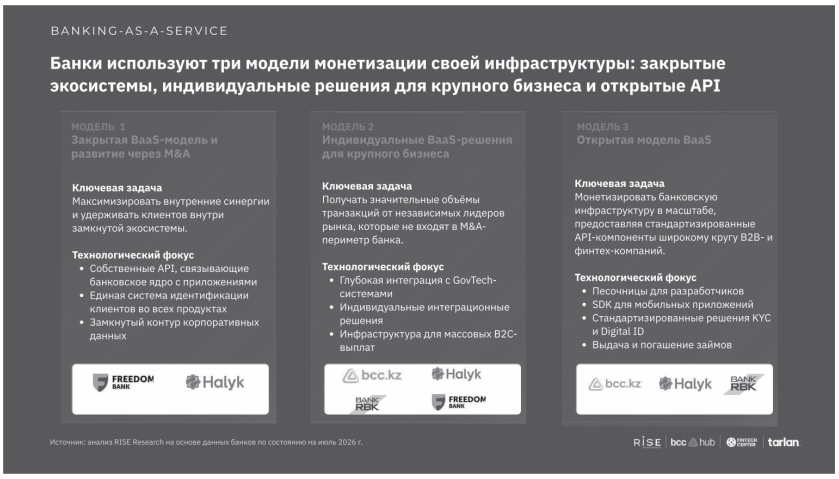
BaaS при этом не является одним универсальным продуктом. Исследование выделяет три модели монетизации банковской инфраструктуры: закрытые экосистемы и M&A, индивидуальные решения для крупного бизнеса и открытую API-модель.

Развитие BaaS меняет саму экономику запуска финансовых



компания или цифровая платформа может строить поверх нее собственный пользовательский сервис.

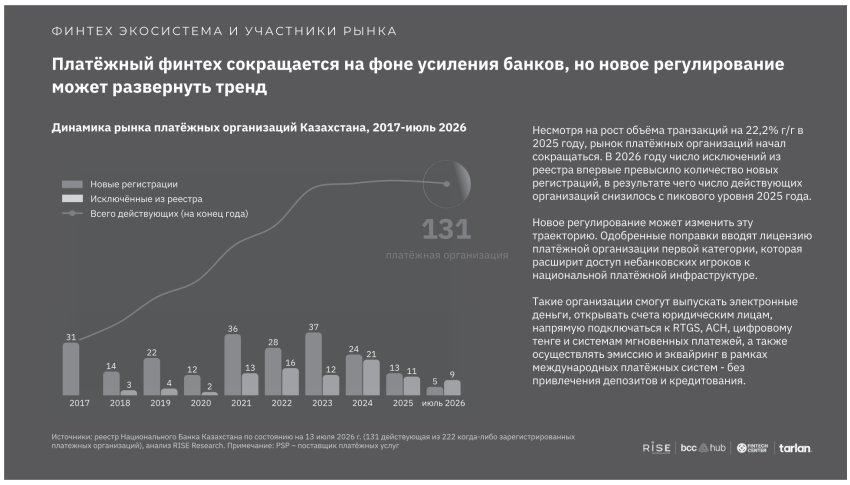
В исследовании отмечено, что пилот Open API стартовал еще в ноябре 2023 года. В 2024 году он расширился до агрега-



продуктов. Бизнес получает возможность использовать готовые банковские модули, не создавая всю инфраструктуру самостоятельно.

По данным исследования, подключение отдельных модулей может занимать 2–3 недели, тогда как запуск полноценного цифрового банка занимает 10 недель и более.

При этом исследование подчеркивает: техническая интеграция — не единственное ограничение. На практике важны KYB, комплаенс, распределение ответственности перед клиентом и порядок урегулирования спорных ситуаций.



Платежный финтех ищет новую точку роста

Еще один важный сигнал — изменение числа небанковских платежных организаций.

В 2026 году количество исключений из реестра впервые превысило число новых регистраций, а количество действующих организаций снизилось с пикового уровня 2025 года. При этом объем транзакций в 2025 году вырос на 22,2%.

Одновременно новое регулирование открывает для зрелых платежных игроков другой путь развития — лицензию платежной организации первой категории и возможность более глубокой интеграции с национальной платежной инфраструктурой.

Это может привести к новой конфигурации рынка, где сильные платежные организации будут двигаться в сторону более широкого финансового сервиса.

Цифровые активы становятся частью финансового контура

Еще несколько лет назад рынок цифровых активов в Казахстане воспринимался преимущественно через призму майнинга и серого P2P-оборота. Теперь формируется регулируемая инфраструктура сразу в двух контурах — национальном и МФЦА.

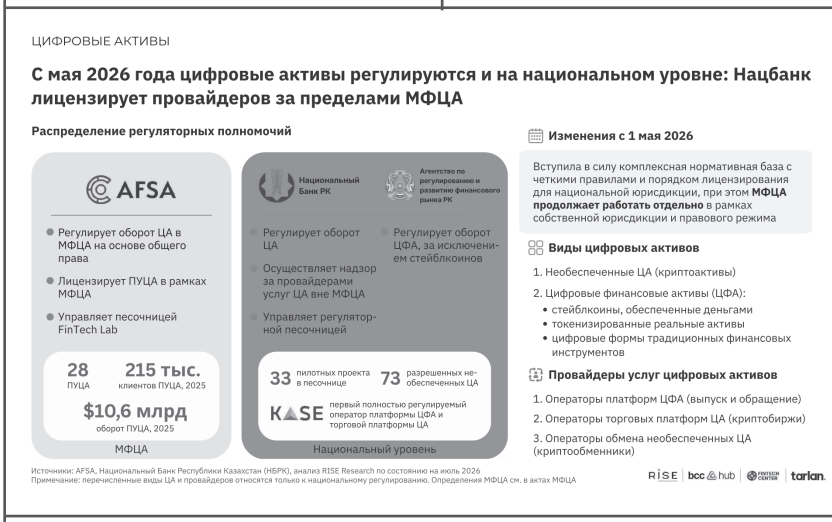
С мая 2026 года начал действовать национальный режим регулирования цифровых активов. Национальный Банк лицензирует провайдеров за пределами МФЦА, в то время как МФЦА продолжает работать в рамках собственной юрисдикции.

Национальный контур включает необеспеченные цифровые активы и цифровые финансовые активы — включая стейблкоины, токенизированные реальные активы и цифровые формы традиционных финансовых инструментов.

По данным исследования, в 2025 году оборот провайдеров услуг цифровых активов составил $10,6 млрд, число клиентов — 215 тыс., а в национальном контуре насчитывалось 28 ПУЦА.

На рынке уже более 50 регулируемых провайдеров работают в двух юрисдикциях.

Одновременно регуляторные песочницы переходят к практическим кейсам: тестируются тенговые стейблкоины, токенизация коммерческой недвижимости и аффинированного золота, криптоплатежи через QR и другие решения.





ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ

В регуляторных песочницах запущены первые пилоты по токенизации, стейблкоинам и криптоплатежам

Выборочные бизнес-кейсы в сфере цифровых активов

Не является исчерпывающим

Первый в мире спотовый ETF на Solana со стейкингом

На AIX торгуется первый в мире спотовый ETF на Solana со стейкингом – Fonte Solana Exchange Traded Fund (сент. 2025)

Первый стейблкоин в тенге

Пилот стейблкоина, обеспеченного тенге (KZTE), запущен в регуляторной песочнице Нацбанка (сент. 2025)

Пилот криптоплатежей через QR

Bybit анонсировал пилот в регуляторной песочнице Нацбанка в 2025 году. Alatau City Bank и Binance провели первый тестовый платеж (апр. 2026)

Первый регуляторный сбор в стейблкоинах

В рамках пилота AFSA впервые принял регуляторный сбор в USDT от SkyBridge Digital Finance через инфраструктуру Bybit (окт. 2025)

Токенизация аффинированного золота

Пилот по токенизации аффинированного золота Нацбанка одобрен в регуляторной песочнице (дек. 2025)

Токенизация коммерческой недвижимости

Запуск пилота по токенизации коммерческой недвижимости в регуляторной песочнице Нацбанка (февр. 2026)

Источник: анализ RISE Research по открытым данным на июль 2026
Примечание: AIX – Astana International Exchange (МФЦА). Даты в скобках – даты пресс-релизов

Для финансового рынка это важнее самой криптовалютной тематики. Токенизация потенциально создает новый механизм обращения активов и связывает локальные проекты с более широкими пулами капитала.

Искусственный интеллект становится частью банковской операционной модели

Еще один важный переход происходит в области искусственного интеллекта.

По данным исследования, **75% банков Казахстана** уже используют ИИ в таких направлениях, как кредитный скоринг, антифрод и маркетинг. При этом ИИ постепенно выходит из клиентских сценариев и распространяется на внутренние операции.

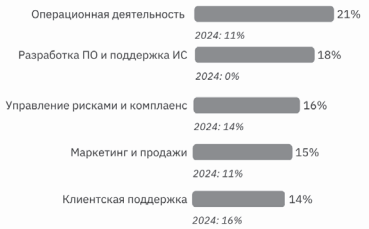
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Внедрение ИИ переходит от исследований к практическому применению, а фокус смещается на внутренние операционные процессы

Стадии внедрения, число организаций



Топ-5 областей применения ИИ, 2025 (доля от всех респондентов)



Внедрение ИИ смещается от сценариев взаимодействия с клиентами к внутренним операционным процессам и технологиям: доля операционной деятельности выросла с 11% до 21%, а доля разработки программного обеспечения и поддержки информационных систем с 0% до 18%.

Источник: опрос НБРК среди 95 участников финансового рынка по состоянию на февраль 2026 г.
Примечание: ИС - информационные системы

Данные опроса Национального Банка среди 95 участников финансового рынка показывают, что наиболее заметный сдвиг произошел именно во внутренних процессах.

Доля операционной деятельности среди областей применения ИИ выросла с 11% до

ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ

В регуляторных песочницах запущены первые пилоты по токенизации, стейблкоинам и криптоплатежам

Выборочные бизнес-кейсы в сфере цифровых активов

Не является исчерпывающим

Первый в мире спотовый ETF на Solana со стейкингом
На AIX торгуется первый в мире спотовый ETF на Solana со стейкингом – Fonte Solana Exchange Traded Fund (сент. 2025)

Первый стейблкоин в тенге
Пилот стейблкоина, обеспеченного тенге (KZTE), запущен в регуляторной песочнице Нацбанка (сент. 2025)

Пилот криптоплатежей через QR
Bybit анонсировал пилот в регуляторной песочнице Нацбанка в 2025 году. Alatau City Bank и Binance провели первый тестовый платеж (апр. 2026)

Первый регуляторный сбор в стейблкоинах
В рамках пилота AFSA впервые принял регуляторный сбор в USDT от SkyBridge Digital Finance через инфраструктуру Bybit (окт. 2025)

Токенизация аффинированного золота
Пилот по токенизации аффинированного золота Нацбанка одобрен в регуляторной песочнице (дек. 2025)

Токенизация коммерческой недвижимости
Запуск пилота по токенизации коммерческой недвижимости в регуляторной песочнице Нацбанка (февр. 2026)

Источник: анализ RISE Research по открытым данным на июль 2026
Примечание: AIX – Astana International Exchange (МФЦА). Даты в скобках – даты пресс-релизов

21%, а разработки программного обеспечения и поддержки информационных систем — с 0% до 18%. На маркетинг и продажи приходится 15%, управление рисками и комплаенс — 16%, клиентскую поддержку — 14%.

Таким образом, ИИ перестает быть экспериментальной технологией и становится частью операционной инфраструктуры финансовых организаций.

МСБ становится следующим полем для финтеха

Если потребительский сегмент уже во многом освоен крупными банковскими экосистемами, то одним из наиболее перспективных направлений остается финансовое обслуживание малого и среднего бизнеса.

Исследование показывает, что банки уже охватывают значительную часть операционного цикла МСБ — от регистрации бизнеса и открытия счета до платежей и кредитования. Однако специализированные финтех-компании сохраняют преимущества в отдельных инструментах: B2B-маркетплейсах, SaaS, бухгалтерских сервисах, проверке контрагентов, HR и других нишах.

Именно здесь соединяются несколько трендов сразу: embedded finance, BaaS, альтернативный скоринг, данные об операционной деятельности бизнеса и автоматизация финансового управления.

Финтех становится инфраструктурным рынком

Все ключевые тенденции исследования сходятся в одной точке.

Казахстан уже прошел стадию, когда основным показателем цифровизации было количество пользователей мобильного банкинга или доля безналичных платежей. Эти показатели достигли высокого уровня.

Теперь развитие рынка определяется тем, насколько эффективно работают общие платежные рельсы, API, цифровая идентификация, данные, антифрод, цифровой тенге и регулируемый рынок цифровых активов.

На этом фоне меняется и роль банков. Крупные игроки остаются центрами финансовых экосистем, но одновременно становятся поставщиками инфраструктуры для других участников рынка.

Для независимого финтеха это создает другой путь роста — не обязательно строить собственный банк или массовое приложение. Можно специализироваться на отдельных технологиях, предоставлять B2B-решения, создавать embedded finance для бизнеса или работать поверх банковской инфраструктуры.

Для регулятора задача также меняется. Недостаточно обеспечить только безопасность отдельных организаций. Необходимо обеспечить совместимость систем, единые стандарты, прозрачные правила доступа к инфраструктуре и устойчивость всей финансовой экосистемы.

Экспортировать можно уже не только продукты

Еще один вывод исследования связан с трансграничным масштабированием.

Финансовые экосистемы Ка-





захстана уже выходят за пределы Центральной Азии, а среди новых направлений экспансии выделяется Турция. В отдельных случаях речь идет уже не просто о присутствии банков за рубежом, а о переносе целых цифровых экосистем, платежных решений и моделей встроенных финансов.

Это означает, что накопленные в Казахстане технологии потенциально становятся экспортируемым продуктом.

В дальнейшем конкурентоспособность казахстанского финтеха будет зависеть не только от размера внутреннего рынка, но и от способности масштабировать технологии в других юрисдикциях — прежде всего через платежную инфраструктуру, BaaS, цифровые активы и трансграничные сервисы.

Что меняется для финансового рынка

Исследование Fintech in Kazakhstan 2026 показывает переход от первой волны финтех-развития, построенной вокруг банковских экосистем, к следующему этапу — инфраструктурному.

Наиболее заметные изменения происходят сразу в нескольких направлениях. Единый QR и межбанковские платежи формируют общие платежные рельсы. Open Banking создает инфраструктуру обмена данными. BaaS позволяет внешним компаниям использовать банковские возможности как технологический ресурс. Цифровой тенге формирует новые сценарии программируемых платежей. Регулирование цифровых активов создает отдельный рынок для стейблкоинов и токенизированных активов. ИИ становится частью операционной деятельности банков.

В этой системе меняется и само понимание финтеха. Это уже не только стартап с мобильным приложением или платежный сервис. Все чаще речь идет об инфраструктуре, которая объединяет банки, технологические компании, бизнес, государственные системы и конечного пользователя.

Именно на этом уровне будет формироваться следующий этап развития казахстанского финансового рынка.

Материал подготовлен на основе Ежегодного национального исследования «Fintech in Kazakhstan 2026» проведенный аналитическим агентством RISE Research и его партнерами

ДОКЛАД О ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКЕ

Денежно-кредитная политика Национального Банка представляет собой комплекс мер, направленных на регулирование стоимости денег в экономике для обеспечения стабильности цен. Поддержание низкой и стабильной инфляции способствует экономическому росту и созданию рабочих мест.Целью денежно-кредитной политики является поддержание годовой инфляции вблизи 5% в среднесрочном периоде.Основным инструментом денежно-кредитной политики Национального Банка является базовая ставка. Устанавливая уровень базовой ставки, Национальный Банк определяет целевое значение межбанковской краткосрочной ставки для достижения цели по обеспечению стабильности цен в среднесрочном периоде.Решения по базовой ставке принимаются Комитетом по денежно- кредитной политике.Доклад о денежно-кредитной политике является квартальным аналитическим изданием Национального Банка, объясняющим принятое Комитетом по денежно-кредитной политике решение по базовой ставке. Документ содержит анализ основных макроэкономических факторов, влияющих на инфляцию, прогноз макроэкономических параметров. Документ публикуется в электронной версии на официальном интернет-ресурсе Национального Банка на казахском, русском и английском языках. Прогноз макроэкономических показателей подготовлен на основе статистической информации по состоянию на 20 августа 2026 года.

РЕШЕНИЕ ПО БАЗОВОЙ СТАВКЕ ОТ 4 СЕНТЯБРЯ 2026 ГОДА

Комитет по денежно-кредитной политике Национального Банка Республики Казахстан принялрешение установить базовую ставку на уровне 16,25% годовых с коридором +/- 1 п.п. Решениеопирается на результаты прогнозного раунда, обновленные оценки основных макроэкономических показателей и баланса рисков инфляции.

В августе т.г. темпы годовой инфляции замедлились до 9,8%. Дезинфляционный процесс продолжается 11 месяцев подряд.

Месячная инфляция в августе составила 0,6% (0,6% в июле), с очисткой от сезонных факторов – 0,9% (0,7% в июле). Базовая инфляция сохранилась на уровне 0,7%.

Инфляционные ожидания населения на год вперед в июле снизились до 12,1% (13,4% в июне).Ожидания профессиональных участников рынка на конец 2026 года сохраняются на уровне 10%.

Во внешнем секторе ситуация остается нестабильной. Продолжающийся конфликт на Ближнем Востоке поддерживает высокие цены на энергоносители и усиливает внешнее инфляционное давление. В этих условиях риторика ведущих центральных банков сохраняет жесткий характер. Мировые цены на продовольствие несколько выросли за счет зерновых и растительных масел, при этом цены на мясо снизились впервые за длительное время.

Прогноз по инфляции на 2026 год не претерпел изменений: она ожидается в диапазоне 9-11%. Прогноз на 2027 год пересмотрен в сторону повышения до 6,5-8,5%, что обусловлено ростом внешней инфляции, пересмотром предпосылок регулируемых цен, а также увеличением фискального импульса. При этом накопленная жесткость денежно-кредитной политики продолжит ограничивать инфляционное давление и способствовать дальнейшему замедлению роста цен. В 2028 году инфляция стабилизируется вблизи цели в 5% по мере нормализации внешнего инфляционного фона, фискальной консолидации, нормализации внутреннего спроса и снижения инфляционных ожиданий на фоне умеренно жестких денежно-кредитных условий.

Баланс рисков инфляции остается смещенным в проинфляционную сторону. Основные рискисвязаны с расширением внутреннего спроса на фоне усиления фискального импульса, незаякоренными инфляционными ожиданиями, дальнейшей динамикой цен на ГСМ и тарифов ЖКУ. Внешние риски обусловлены ростом мировых цен на продовольствие и энергоносители ввиду возможного усиления геополитической напряженности.

Прогноз роста ВВП на 2026 год в базовом сценарии не претерпел изменений и оценивается на уровне 4,5-5,5%. Рост ВВП в 2027 году сложится в пределах 4,5%. В 2028 году ожидается ускорение роста ВВП до 4-5%.

Позитивная динамика текущей инфляции и инфляционных ожиданий позволила снизить базовую

ставку в рамках текущего решения. При этом в условиях усиления проинфляционных факторов и рисков, которые отразились на пересмотре прогнозных оценок на 2027 год, пространство для дальнейшего снижения ограничено.

Последующие решения будут приниматься исходя из поступающих данных по инфляции, ее соответствия прогнозной траектории, динамики внутреннего спроса, инфляционных ожиданий и регулируемых цен, а также масштабов и эффектов фискального и квазифискального стимулирования. Денежно-кредитная политика будет направлена на снижение инфляции к среднесрочной цели 5% в 2028 году.

I. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

1.1. Ключевые внешние и внутренние предпосылки прогноза

Рост экономик стран – торговых партнеров останется умеренным, но неоднородным: устойчивость Китая будет сочетаться с более слабой динамикой ЕС и России.

Внешнее инфляционное давление будет несколько выше, главным образом, вследствие более высокой инфляции в России.

Внешние монетарные условия останутся относительно жесткими на фоне инфляционных и геополитических рисков.

Цены на нефть будут снижаться по мере стабилизации ситуации на Ближнем Востоке и роста мирового предложения.

Мировые цены на зерновые останутся повышенными в краткосрочном периоде, но в дальнейшем ожидается нормализация их динамики.

Выделение целевых трансфертов в 2027-2028 годах станет проинфляционным фактором на прогнозном периоде.

Рост тарифов на регулируемые ЖКУ соответствует формуле «инфляция + 5%» на 2026- 2027 годы и «инфляция + 3%» на 2028 год согласно Комплексу мер по снижению инфляции[1].

До конца 2026 года предполагается сохранение годового роста цен на ГСМ вблизи текущих уровней, на среднесрочном горизонте ожидается возвращение к темпам, соответствующим цели по инфляции.

[1] Комплекс мер по контролю и снижению уровня инфляции в рамках Программы совместных действий Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан и Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка по макроэкономической стабилизации и повышению благосостояния населения на 2026– 2028 годы (утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 19 ноября 2025 года № 980).

Страны-торговые партнеры (ЕС, Китай, Россия).

Экономика Китая замедлилась на фоне слабого внутреннего спроса и снижения инвестиций, несмотря на устойчивые экспорт и промышленное производство. В дальнейшем экспорт и государственная поддержка продолжат поддерживать экономическую активность, тогда как слабый внутренний спрос будет сдерживать инфляцию, которая останется низкой на всем прогнозном горизонте.

В ЕС темпы роста экономики замедлились в результате снижения инвестиционной активности. На прогнозном горизонте экономический рост останется сдержанным на фоне слабой динамики инвестиций и промышленного производства. Повышенные цены на энергоносители будут поддерживать инфляционное давление в краткосрочной перспективе, однако в 2027 году ожидается возвращение инфляции к целевому уровню.

Экономика России сократилась, что связано с резким снижением инвестиций при сохраняющемся росте потребления. Краткосрочный прогноз экономического роста несколькоснижен вследствие топливного кризиса, дальнейшего сокращения инвестиций и более жестких денежно-кредитных условий, в дальнейшем ожидается умеренный рост. Инфляционное давление при этом останется повышенным на фоне ситуации на топливном рынке и расширения бюджетного дефицита, а достижение целевого уровня в 4% ожидается только в 2028 году (таблица 1).

Внешние монетарные условия.

Усиление инфляционных рисков на фоне роста цен на энергоносители в мире привело к ужесточению риторики крупнейших центральных банков, отдельные из которых уже перешли к повышению ставок. ФРС США на последнем заседании сохранила ставку на уровне 3,75% годовых. ЕЦБ после июньского повышения до 2,4% взял паузу, а Банк России продолжил снижение ставки до 14,0%, сохранив жесткий сигнал. На фоне повышенных инфляционных рисков рынок ожидает дальнейшего ужесточения политики ФРС США и ЕЦБ, тогда как Банк России предполагает более медленное снижение ставки (таблица 1).

Товарные рынки.

После весеннего пика цены на нефть снизились на фоне ослабления напряженности на Ближнем Востоке и слабого спроса со стороны азиатских стран. Вместе с тем сохраняющиеся перебои с поставками будут поддерживать цены до конца текущего года. В дальнейшем стабилизация ситуации на Ближнем Востоке и рост мирового предложения будут способствовать постепенному снижению цен на нефть.

Мировые цены на продовольствие в последние месяцы умеренно выросли, главным образомза счет зерновых и растительных масел. В краткосрочном периоде цены на зерновые останутся повышенными на фоне геополитических и погодных рисков, однако в дальнейшемвысокий уровень производства и достаточные запасы будут способствовать умеренному росту цен (таблица 1).

Фискальная политика

В текущем прогнозном раунде отмечается изменение предпосылки по направленности фискальной политики государства по сравнению с прошлыми ожиданиями. Согласно обновленной информации, в 2027-2029 годах в совокупности ожидается выделение целевыхтрансфертов из Национального фонда РК в размере 5 трлн. теңге. Средства будут направленына финансирование критически важных объектов и проектов общестранового значения.

Вместе с тем в краткосрочном периоде реализация данных расходов будет оказывать проинфляционное воздействие за счет увеличения совокупного спроса, в том числе вследствие роста расходов на оплату труда, приобретение товаров и услуг, а также импортныхзакупок в рамках реализации проектов. Таким образом, несмотря на ожидаемый положительный эффект от расширения производственных мощностей в среднесрочной перспективе, на этапе реализации проектов трансферты будут влиять на расширение спроса,тем самым формируя дополнительное инфляционное давление.

Вместе с тем объем квазифискального финансирования экономики со стороны АО «НИХ «Байтерек» в ближайшие годы ожидается на уровне 8 трлн. теңге. Как и ожидалось ранее, в среднесрочном горизонте его влияние будет проинфляционным, хотя вклад квазифискальныхстимулов будет снижаться в сравнении с ВВП и становиться менее проинфляционным.

Регулируемые жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ).

Рост тарифов на регулируемые ЖКУ определяется исходя из формулы «инфляция + 5%» на 2026-2027 годы и «инфляция + 3%» на 2028 год согласно Комплексу мер по снижению инфляции. В качестве прогнозного значения инфляции используется середина диапазона Прогноза социально-экономического развития Республики Казахстан (ПСЭР), в рамках которого прогноз инфляции был повышен на 2 п.п. в 2027 году и на 1 п.п. в 2028 году.

Горюче-смазочные материалы (ГСМ).

В текущем году после завершения действия моратория происходит постепеннаякорректировка цен в рамках поэтапной либерализации ценообразования на рынке нефтепродуктов. Учитывая неопределенность относительно дальнейших темпов корректировки цен, а также сохраняющиеся риски со стороны внешних рынков нефтепродуктов на фоне топливного кризиса в регионе, предполагается сохранение текущихтемпов годового роста цен на ГСМ до конца 2026 года. В 2027-2028 годах ожидается возвращение роста цен к уровню, соответствующему цели по инфляции (5%).

Таблица 1. Внешние предпосылки прогноза.

		2025	2026	2027	2028
Рост ВВП, %	Китай	5,0	4,7 (*4,6*)	4,5 (*4,4*)	4,3 (*4,3*)
	ЕС	1,4	0,9 (*1,2*)	1,4 (*1,5*)	1,6 (*1,6*)
	Россия	1,0	0,8 (*1,0*)	1,3 (*1,3*)	1,4 (*1,4*)
Инфляция, %	Китай	0,8	1,1 (*1,1*)	1,2 (*1,2*)	1,6 (*1,6*)
	ЕС	2,3	2,8 (*2,5*)	2,0 (*2,0*)	2,0 (*2,0*)
	Россия	5,6	6,5 (*5,0*)	4,5 (*4,0*)	4,0 (*4,0*)
Ставка ФРС США, %		3,9	3,9 (*3,6*)	4,1 (*3,6*)	3,4 (*3,4*)
Цена на Brent, $/баррель		69,1	89,2 (*90,1*)	75 (*75*)	65 (*65*)
Индекс цен на зерновые ФАО		107,2	110,1 (*108,7*)	111,1 (*109,9*)	112,1 (*111,1*)

Источник: Eurostat, National Bureau of Statistics of China, Росстат, Consensus Ecs., ЦБ РФ, оценка НБРК

Примечание: ВВП – изменение в среднем за год; инфляция – декабрь к декабрю предыдущего года; ставка ФРС – на конец года; цена на нефть Brent – в среднем за год; индекс цен на зерновые ФАО – на конец года (2014-2016=100).

В скобках приведены оценки предыдущего прогнозного раунда.

1.2. Перспективы развития экономической ситуации по базовому сценарию

Экономическая активность в первом полугодии 2026 года сложилась в соответствии с ожиданиями НБРК. До конца 2026 года внутренний спрос останется основным источником экономического роста. При этом вклад инвестиций будет усиливаться на фоне реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов. С учетом текущей динамики экономической активности прогноз роста ВВП на 2026 год сохранен в диапазоне 4,5-5,5%. В2027 году рост составит 3,5-4,5%, а в 2028 году темпы роста экономики будут выше в диапазоне 4-5% (график 1, таблица 2).

В первом полугодии 2026 года **рост ВВП** ускорился и составил 4,1% г/г. Основным драйверомроста остается внутренний спрос, поддерживаемый как потребительской, так и усиливающейся инвестиционной активностью. Ускорение роста инвестиций проявлялось также в расширении объемов строительных работ. Дополнительный вклад в экономический рост внесло сохранение высоких объемов производства в несырьевых секторах. Складывающаяся динамика соответствует прогнозной траектории и не меняет оценку роста ВВП на 2026 год.

Вместе с тем возможно дополнительное усиление внутреннего спроса. Расширение финансирования инвестиционных проектов по строительству и реконструкции инфраструктурных и социальных объектов может сместить траекторию роста ВВП ближе к верхней границе прогнозного диапазона.

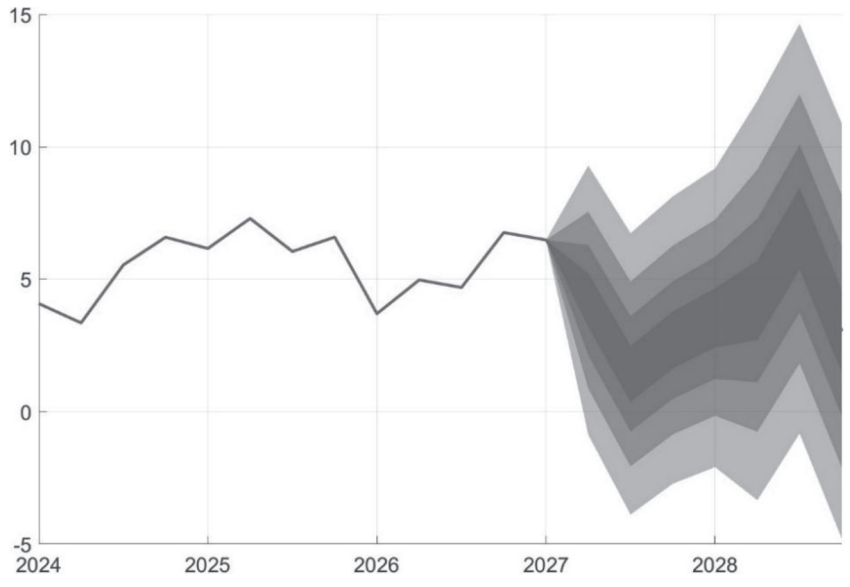
В результате, до конца 2026 года внутренний спрос останется основным драйвером экономического роста. Потребительский спрос будет расти более умеренными темпами, чемв 2025 году, в том числе вследствие эффекта высокой базы. При этом во втором полугодии 2026 года динамика потребления может ускориться по мере исчерпания эффекта адаптации к повышению НДС.

Валовое накопление продолжит расти на фоне реализации инвестиционных проектов в несырьевых отраслях и расширения строительства. Высокая инвестиционная активность будетподдерживать спрос на импорт инвестиционных товаров, включая машины и оборудование, а также строительные материалы. Экспорт будет поддерживаться расширением поставок ненефтяной продукции.

В 2027 году экономический рост будет поддерживаться более стимулирующей фискальной политикой на фоне выделения целевых трансфертов, что приведет к расширению внутреннего спроса как за счет роста инвестиций, так и потребительской активности домохозяйств. Рост со стороны потребления органов государственного управления ожидаетсяумеренным. При этом ввиду переноса ремонта на крупном месторождении ТШО с текущего года на 2027 год предполагается снижение нефтяного экспорта по сравнению с прошлыми прогнозами, что будет сдерживать еще больший рост ВВП.

В 2028 году в условиях сохранения стимулирующей фискальной политики ввиду планируемого выделения трансфертов из НФ РК внутренний спрос будет повышенным по сравнению с прошлыми ожиданиями. Дополнительно, динамика ВВП будет поддерживатьсяприростом нефтяного экспорта в условиях стабилизации производства нефти на крупных месторождениях.

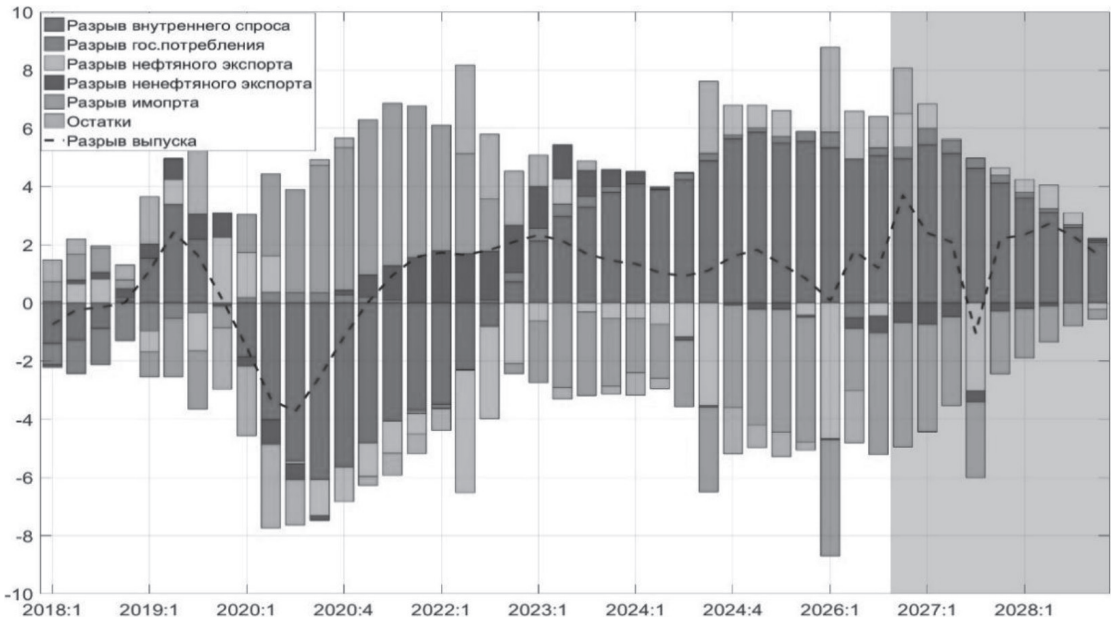
График 1. Экономическая активность будет поддержана повышенным фискальнымимпульсом на всем прогнозном периоде.



Источник: прогнозы НБРК

Обновленные предпосылки по более стимулирующей фискальной политике поддержат разрыв выпуска (характеризующий отклонение фактического уровня ВВП от потенциального) положительным на всем прогнозном горизонте (график 2).

График 2. Оценка разрыва выпуска смещена в проинфляционную зону.



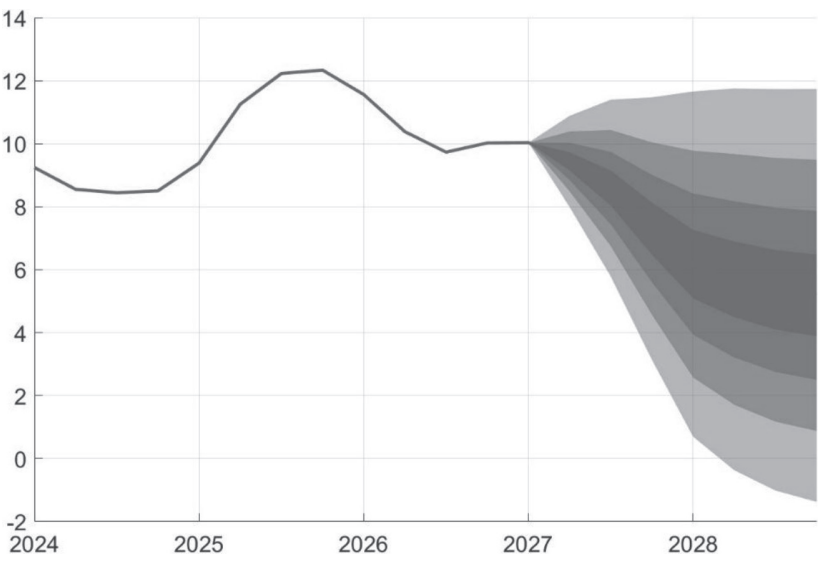
Источник: оценка НБРК

Разрыв внутреннего спроса будет положительным до конца 2028 года, оказывая более проинфляционное давление на внутренние цены по сравнению с прошлыми оценками. Снижение разрыва выпуска в середине 2027 года связано с предполагаемым проведением ремонтных работ на месторождении ТШО. Плановый капитальный ремонт на текущий год был перенесен на 2027 год в связи со снижением добычи нефти на фоне проблем с инфраструктурой на Каспийском трубопроводном консорциуме в текущем году.

По мере уменьшения объемов фискального стимулирования относительно уровня номинального ВВП в 2028 году разрывы внутреннего спроса и импорта также будут сужаться, однако полностью не закроются.

Прогноз инфляции на 2026 год сохранен на уровне 9-11%. На фоне усиления внутренних и внешних проинфляционных факторов прогноз инфляции на 2027 год пересмотрен вверх до 6,5-8,5%. В 2028 году по мере постепенного снижения квазифискального и фискального импульса, а также сохранения умеренно жестких денежно-кредитных условий инфляция приблизится к целевому уровню 5% (график 3, таблица 2).

График 3. Инфляция пересмотрена на 2027 год.



Источник: прогнозы НБРК

Текущая динамика инфляции в целом соответствует прогнозной траектории НБРК. Несмотря на пересмотр предпосылок по ценам на ГСМ в сторону более значительного роста в конце 2026 года, ожидается, что инфляция по итогам года сохранится в диапазоне 9-11%. Прямой эффект от повышения цен на ГСМ частично нивелирован благоприятной динамикой номинального обменного курса тенге. При этом основная часть косвенных эффектов от роста цен на ГСМ проявится в начале 2027 года.

В 2027 году дополнительное инфляционное давление, наряду с косвенными эффектами от повышения цен на ГСМ, будет формироваться под влиянием пересмотра предпосылок по тарифам на ЖКУ и более сильной динамикой внутреннего спроса на фоне выделения дополнительных целевых трансфертов. Дополнительным проинфляционным фактором выступит более медленное возвращение инфляции в России к целевому уровню в связи с ситуацией с топливом в России. Сдерживать инфляционное давление будут более крепкая динамика реального эффективного обменного курса и сохранение сдерживающей денежно- кредитной политики.

В 2028 году ожидается достижение целевого уровня инфляции **5%** на фоне сохранения умеренно жестких денежно-кредитных условий, фискальной консолидации, снижения инфляционных ожиданий населения и нормализации внешнего инфляционного давления.

Таблица 2. Прогнозы по базовому сценарию*

	2026	**2027**	**2028**
ВВП, *г/г, %*	**4,5-5,5** (4,5-5,5)	**3,5-4,5** (3,5-4,5)	**4-5** (3,5-4,5)
ИПЦ, *дек. к дек. предыдущего года, %*	**9-11** (9-11)	**6,5-8,5** (5,5-7,5)	**вблизи 5,0** (вблизи 5,0)

Источник: Прогнозы НБРК
**в скобках указан прогноз в рамках прогнозного раунда «Май 2026 года»*

1.3. Альтернативные сценарии

Национальный Банк переходит к новому подходу формирования альтернативных сценариев.Ранее альтернативные сценарии различались преимущественно траекториями цен на нефть:оптимистичный сценарий предполагал более высокую, а пессимистичный – более низкую цену на нефть. С текущего момента каждый сценарий будет формироваться как целостная макроэкономическая история развития внешних и внутренних условий, которые могут обусловить отклонение инфляции от базовой траектории и, соответственно, потребовать корректировки денежно-кредитной политики Национального Банка в соответствующую сторону.

Такой подход соответствует международному опыту центральных банков и позволяет более полно отражать источники неопределенности вокруг базового прогноза, показывая возможные направления отклонения инфляции и денежно-кредитной политики от базовой траектории.

В рамках прогнозного раунда «Август 2026» сценарий А и сценарий Б будут отражать два различных варианта развития экономики относительно базового сценария. Сценарий А предполагает такое развитие внешних и внутренних условий, при котором инфляция формируется выше траектории базового сценария, и возникает необходимость в более жесткой реакции денежно-кредитной политики Национального Банка. Сценарий Б, напротив,отражает развитие факторов, при котором инфляционное давление оказывается ниже базового сценария, что создает условия для более мягкой денежно-кредитной политики.

Сценарий А
Предпосылки Сценария А.

• Цены на нефть будут снижаться быстрее, чем в базовом сценарии в результате быстрой стабилизации ситуации на Ближнем Востоке, что будет отражаться в более мягких внешних монетарных условиях.

• Внешнее инфляционное давление будет выше, чем в базовом сценарии вследствие усугубления топливного кризиса в РФ.

• Фискальная политика будет более проинфляционной, чем в базовом сценарии, вследствие увеличения расходов государственного бюджета на 2027-2028 годы по сравнению с базовым сценарием. Параметры квазифискальной политики соответствуют базовому сценарию.

• Рост тарифов на регулируемые ЖКУ будет выше по сравнению с базовым сценарием и будет сопоставим с темпами роста в 2025 году до начала моратория на повышение тарифов.

• До конца прогнозного горизонта рассматривается более высокий рост цен на ГСМ, чемв базовом сценарии, который будет сопоставим с текущими темпами роста цен.

Прогнозы макроэкономических параметров по Сценарию А.

В 2027 году динамика ВВП будет формироваться под воздействием разнонаправленных факторов. С одной стороны, более проинфляционная фискальная политика будет поддерживать внутренний спрос и экономическую активность. С другой стороны, более жесткие денежно-кредитные условия и более низкие цены на нефть будут сдерживать экономический рост. Совокупное влияние сдерживающих факторов будет преобладать, и ростВВП сложится ниже базового сценария. В 2028 году динамика ВВП будет постепенно восстанавливаться на фоне стабилизации цен на нефть, а также за счет эффекта более низкойбазы предыдущего года.

Более высокие регулируемые цены и усиление внешнего инфляционного давления со стороны России будут оказывать прямое влияние на потребительские цены, а через вторичные эффекты – на издержки производителей и инфляционные ожидания.

В результате реализации предпосылок сценария А инфляция на всем прогнозном горизонте будет складываться выше базового сценария. Ключевым фактором в этом сценарии станет то,насколько устойчивыми окажутся вторичные эффекты, то есть насколько первоначальный ценовой шок на фоне реализации предпосылок сценария А транслируется в устойчивый ростцен на широкий круг товаров и услуг. При этом инфляция может превысить целевой уровень 5%, прежде чем начнет устойчиво снижаться. Это может потребовать более сильного и болеедлительного ужесточения денежно-кредитных условий, чтобы базовая инфляция (без учета изменения цен на регулируемые ГСМ и услуги ЖКУ) постепенно вернулась к цели 5% к концу2028 года.

Сценарий Б

Предпосылки Сценария Б.

- Цены на нефть будут выше, чем в базовом сценарии в результате повторной эскалацииситуации на Ближнем Востоке, что повлияет на ужесточение внешних монетарных условий.
- Внешнее инфляционное давление будет ниже, чем в базовом сценарии вследствие разрешения топливного кризиса в РФ.
- Фискальная и квазифискальная политики будут иметь параметры, соответствующие предпосылкам базового сценария. Но отдача от инвестиций будет более качественной, чем в базовом сценарии, что приведет к меньшему инфляционному давлению со стороны фискальной политики.
- Рост тарифов на регулируемые ЖКУ будет соответствовать предпосылкам базового сценария.
- До конца 2026 года рост цен на ГСМ будет более умеренным, чем в базовом сценарии. В 2027-2028 годах рост цен на ГСМ будет соответствовать предпосылкам базового сценария.

Прогнозы макроэкономических параметров Казахстана по Сценарию Б.

Более высокие цены на нефть будут поддерживать экспортные доходы и экономическую активность. При этом более качественный рост инвестиций и расширение производственного потенциала приведут к ускорению темпов роста ВВП при меньшем расширении разрыва выпуска по сравнению с базовым сценарием, что окажет менее проинфляционное воздействие на потребительские цены.

Более умеренный рост цен на ГСМ, в т.ч. через прямое и косвенное воздействие, а также более низкое внешнее инфляционное давление через более умеренное удорожание импорта будут приводить к тому, что инфляционные ожидания населения и бизнеса будут менее выраженно расти.

В результате, в сценарии Б совокупное влияние факторов предложения и внешнейконъюнктуры будет способствовать формированию более низкой инфляции относительно базового сценария. В свою очередь, более низкое инфляционное давление и меньший рост разрыва выпуска создадут пространство для более мягкой траектории денежно-кредитной политики относительно базового сценария: необходимость в сохранении жестких денежно- кредитных условий будет снижаться быстрее по мере более раннего приближения инфляциик таргету 5%.

1.4. Риски в среднесрочной перспективе

Баланс рисков инфляции остается смещенным в проинфляционную сторону, что потребуетсохранения умеренно-жестких денежно-кредитных условий (график 4).

В первую очередь являются повышенными риски со стороны внутреннего спроса ввиду выделения целевых трансфертов. Более значительный фискальный импульс будет поддерживать совокупный спрос на высоком уровне и, соответственно, создавать дополнительное давление на инфляцию в сред-

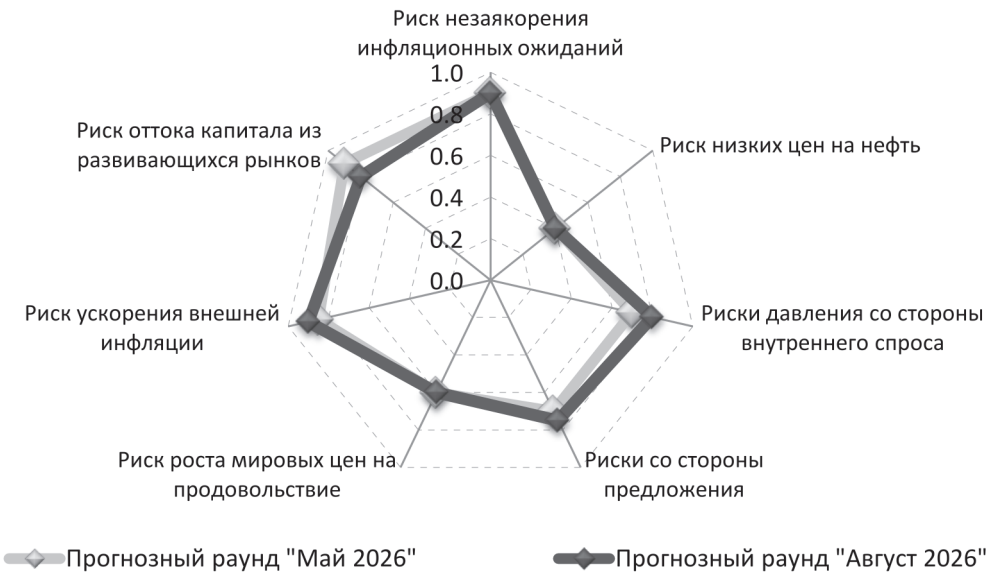
несрочной перспективе.

В условиях сохраняющейся неопределенности относительно повышения цен на ГСМ и ЖКУ остаются высокими риски со стороны предложения. Помимо прямого влияния роста регулируемых цен, значимым фактором выступают вторичные эффекты, которые могут проявляться через увеличение издержек производителей, транспортных расходов и последующий перенос этих затрат в цены конечных товаров и услуг.

Значимо присутствует и риск импорта внешней инфляции ввиду сохраняющейсянеопределенности относительно дальнейшего развития топливного кризиса в России. Потенциальные изменения цен и условий на российском топливном рынке могут оказывать влияние на внутренние цены в Казахстане как напрямую – через стоимость отдельных видов топлива, так и косвенно – через транспортные и производственные издержки.

В то же время несколько снизился риск влияния оттока капитала из развивающихся стран вследствие повышения странового рейтинга Казахстана.

График 4. Риски отклонения инфляции от прогнозной траектории остаются повышенными.



Источник: оценки НБРК

1.5. Прогноз текущего счета платежного баланса

В рамках базового сценария в среднесрочной перспективе текущий счет платежного баланса сохранится в зоне дефицита. Это будет обусловлено постепенным сценарнымснижением цен на нефть, а также сохранением высокой инвестиционной активности, сопровождающейся ростом импорта промежуточных и инвестиционных товаров.

В сравнении с предыдущим прогнозным раундом оценки текущего счета на 2026-2028 годы были незначительно пересмотрены (таблица 3). Основными причинами пересмотра стали более низкая, чем ожидалось ранее, динамика цен на нефть и меньшие объемы ее добычи.

Таблица 3. Прогноз текущего счета платежного баланса.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (f)	2027 (f)	2028 (f)
Текущий счет, в % ВВП	**-6,5%**	**-1,4%**	**2,8%**	**-3,2%**	**-2,3%**	**-4,1%**	***-0,2%*** *(0,1%)*	***-2,3%*** *(-2,1%)*	***-3,5%*** *(-3,8%)*
Справочно: текущий счет в млрд. долл. США	-11,1	-2,7	6,4	-8,3	-6,8	-12,5	*-0,9 (0,4)*	*-9,1 (-8,3)*	*-13,8 (-15,4)*

** в скобках указан предыдущий прогноз в рамках прогнозного раунда «Май 2026 года»*

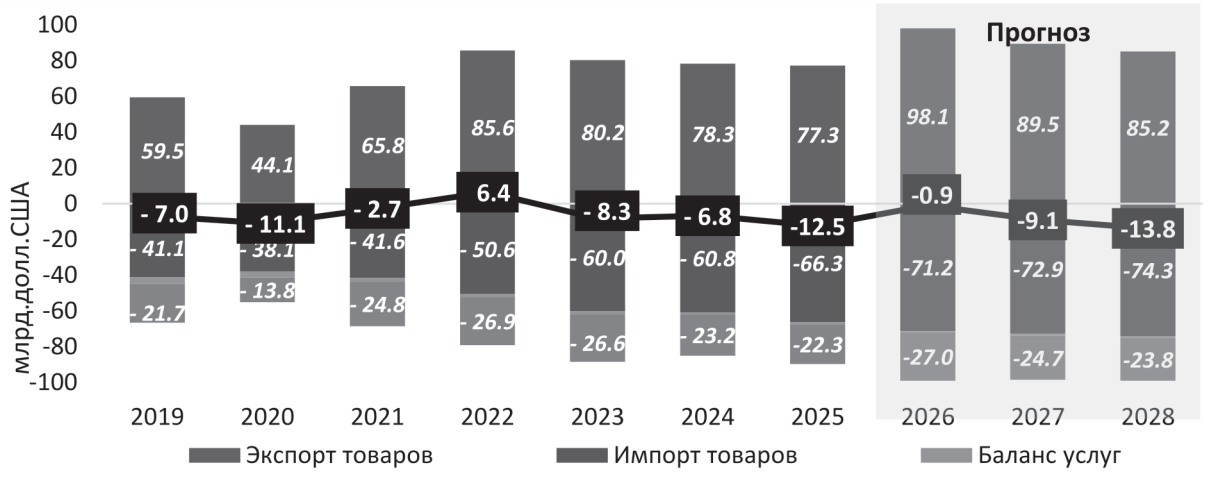
В среднесрочной перспективе экспорт товаров будет сохраняться выше уровня 2025 года как за счет нефтяного, так и ненефтяного компонентов. Более высокий уровень цен на нефть будетспособствовать росту нефтяного экспорта. Объемы ненефтяного экспорта будут увеличиватьсяза счет повышения цен на металлы и уран вследствие дефицита мирового предложения медных руд, цинка и алюминия, роста спроса со стороны «зеленой» энергетики и технологийискусственного интеллекта, а также перебоев в поставках сырья на фоне конфликта на Ближнем Востоке. Дополнительную поддержку ненефтяному экспорту окажет устойчивый внешний спрос на казахстанскую продукцию высокого передела, в том числе продукты переработки зерновых. Как итог, экспорт товаров в прогнозном периоде ожидается на уровне21,4%-25,5% к ВВП (85,2-98,1 млрд. долл. США) (график 5).

На прогнозном горизонте ожидается сохранение повышенного спроса на импортную продукцию. Рост импорта будет обеспечиваться преимущественно за счет ввоза промышленных товаров, необходимых для реализации инвестиционных и инфраструктурныхпроектов, расширения производственных мощностей и обновления действующих предприятий. Поддержку импортному спросу окажет расширение инвестиционной активности, финансируемой за счет собственных и заемных средств субъектов предпринимательства, а также государственных и квазигосударственных источников. В результате, импорт товаров в 2026-2028 годах ожидается на уровне 18,5-18,6% к ВВП (71,2- 74,3 млрд. долл. США).

Дефицит баланса доходов будет предопределяться динамикой цен на нефть и металлы. Ввидузначительных объемов добычи нефти и цен на сырье, доходы к выплате прямым иностранным инвесторам сохранятся на высоком уровне. Таким образом, дефицит баланса доходов на прогнозном горизонте составит порядка (-)6%-(-)7% к ВВП ((-)23,8-(-)27,0 млрд. долл. США).

В среднесрочной перспективе ожидается сокращение дефицита баланса услуг по сравнению с уровнем прошлого года. Улучшение баланса услуг будет обусловлено опережающим ростом экспорта услуг по сравнению с их импортом. Рост экспорта услуг будет поддержан увеличением пропускной способности транспортных коридоров, проходящих через территорию Казахстана, а также увеличением притока иностранных граждан на фоне укрепления позиции страны как привлекательного делового и туристического направления. Динамика импорта услуг будет обусловлена ростом спроса на транспортные услуги вслед за расширением товарного импорта, увеличением потребности в деловых и профессиональныхуслугах в связи с реализацией крупных инвестиционных проектов в энергетической, химической, нефтегазовой, металлургической и IT-отраслях, а также ростом расходов казахстанских граждан на поездки за рубеж. В результате, дефицит баланса услуг в среднесрочной перспективе составит (-)0,2% к ВВП ((-)0,8-(-)1,0 млрд. долл. США).

График 5. Декомпозиция текущего счета платежного баланса



Источник: прогноз НБРК

Продолжение читайте в следующем номере ЖБК

BCC LEASING

Лизинг как инструмент развития бизнеса: какие возможности он дает предпринимателям

Развитие бизнеса практически всегда требует инвестиций. Компании необходимо обновлять автопарк, приобретать оборудование, увеличивать производственные мощности, запускать новые направления или брать больше заказов. При этом единовременная покупка техники или оборудования за собственные средства может существенно сократить оборотный капитал.

В такой ситуации одним из инструментов финансирования становится лизинг. Он позволяет получить необходимый для бизнеса актив и распределить расходы во времени, сохраняя часть собственных средств для текущей деятельности и дальнейшего развития.

BCC Leasing работает с предпринимателями и компаниями, которым для реализации бизнес-задач необходимы транспорт, спецтехника и оборудование. Компания является 100% дочерней компанией Банка ЦентрКредит и развивает лизинговые решения для бизнеса в разных регионах Казахстана.

По данным на 1 января 2026 года, BCC Leasing занимает 1-е место среди лизинговых компаний Казахстана по сумме, субсидированных через Фонд «Даму» проектов, а по итогам 2025 года - 1-е место по кредитному портфелю среди лизинговых компаний страны.

При этом задача лизинговой компании заключается не только в финансировании приобретения актива. Важно помочь предпринимателю подобрать финансовое решение, которое соответствует задачам и возможностям его бизнеса.

Что такое лизинг простыми словами

Механизм лизинга достаточно понятен. Предприниматель или компания выбирает необходимый актив. Лизинговая компания приобретает его у поставщика и передает клиенту в пользование.

Клиент вносит первоначальный взнос, если он предусмотрен условиями программы, и далее осуществляет платежи по согласованному графику. В течение срока договора предмет лизинга остается в собственности лизинговой компании, а клиент использует его в своей деятельности. После выполнения условий договора имущество может перейти в собственность клиента.

Лизинг не ограничивается легковыми автомобилями: перечень доступных активов значительно шире.

Когда лизинг становится инструментом роста

Лизинг особенно актуален в ситуациях, когда компании необходимо развиваться, но при этом важно сохранить часть собственных средств для операционной деятельности.

Например, строительная компания получает новый контракт и нуждается в дополнительной спецтехнике. Логистический бизнес планирует расширить автопарк, чтобы обслуживать больше маршрутов. Производственному предприятию необходимо новое оборудование для увеличения выпуска продукции, а медицинской организации - современная техника для расширения перечня услуг.

Во всех этих случаях приобретаемый актив должен решать конкретную бизнес-задачу и создавать экономический эффект. При использовании лизинга компании не требуется единовременно направлять на приобретение полную стоимость имущества: финансовая нагрузка распределяется на срок договора.

Это позволяет рассматривать лизинг не просто как способ приобрести транспорт или оборудование, а как один из элементов финансовой модели развития компании.

Что можно приобрести в лизинг

Спектр активов зависит от конкретной программы и требований лизинговой компании. BCC Leasing работает с различными категориями основных средств, среди которых:

- легковые автомобили и коммерческий транспорт;
- грузовые автомобили;
- строительная, дорожная, карьерная и другая спецтехника;

● производственное оборудование;

● медицинское оборудование;

● сельскохозяйственная техника и оборудование.

Такой подход позволяет использовать лизинговое финансирование в различных отраслях: от строительства, логистики и сельского хозяйства до производства и медицины.

Лизинг, кредит или собственные средства

У каждого способа финансирования есть свои особенности, поэтому универсального решения для всех компаний не существует.

Покупка за собственные средства позволяет сразу получить актив в собственность, но требует значительной суммы на старте. В результате у компании может остаться меньше свободных средств на закуп сырья, фонд оплаты труда, логистику, маркетинг или развитие новых направлений.

Банковский кредит представляет собой отдельный финансовый инструмент. При лизинге финансирование непосредственно связано с конкретным активом: лизинговая компания приобретает имущество и передает его клиенту в пользование.

Поэтому предпринимателю важно сравнивать не только размер ежемесячного платежа. Необходимо учитывать первоначальный взнос, срок финансирования, структуру денежных потоков, условия конкретного продукта и то, какой экономический эффект приобретаемый актив должен принести бизнесу.

BCC Leasing в цифрах

Сегодня география деятельности BCC Leasing охватывает более 20 городов Казахстана. За время работы компания профинансировала более 4 600 единиц техники, сотрудничает с более чем 100 поставщиками-партнерами, а команда насчитывает более 200 специалистов по Казахстану.

Масштаб присутствия позволяет работать с различными категориями клиентов: от предпринимателей, которым необходим один автомобиль или единица оборудования, до компаний, реализующих крупные инвестиционные проекты.

Обратиться за финансированием могут компании различных организационно-правовых форм, включая ТОО, АО, индивидуальных предпринимателей



и крестьянские хозяйства. При рассмотрении заявки учитываются финансовые показатели бизнеса и другие данные, необходимые для оценки сделки.

Конкретные условия по сроку финансирования, первоначальному взносу, комиссии и требованиям к клиенту зависят от выбранного продукта, актива и финансового профиля бизнеса.

Цифровизация лизинга

Отдельным направлением развития отрасли становится цифровизация клиентского пути. Если раньше оформление лизинга традиционно ассоциировалось с большим количеством документов и длительным взаимодействием с менеджером, сегодня часть процессов постепенно переходит в онлайн.

BCC Leasing развивает направление Digital Leasing, которое позволяет части клиентов дистанционно пройти ключевые этапы подачи заявки и получить решение в ускоренном формате.

Цифровой подход особенно важен для предпринимателей, для которых скорость получения решения напрямую влияет на возможность приобрести необходимый актив, выполнить контракт или вовремя запустить новый проект.

Таким образом, развитие лизинга сегодня связано не только с расширением перечня доступных активов и финансовых программ, но и с упрощением самого клиентского пути.

Учет особенностей бизнеса

Для предпринимателя важна не только доступность финансирования, но и соответствие графика платежей реальным денежным потокам компании.

Особенно это актуально для отраслей с выраженной сезонностью. Например, поступления сельскохозяйственного предприятия в течение года могут распределяться неравномерно. В таких случаях возможность учитывать сезонность бизнеса при формировании графика платежей помогает точнее соотнести финансовую нагрузку с операционным циклом компании.

При этом лизинг, как и любой финансовый инструмент, требует предварительного планирования. До заключения сделки предпринимателю важно оценить предполагаемый срок использования актива, затраты на его эксплуатацию и обслуживание, ожидаемый экономический эффект и способность бизнеса выполнять обязательства на протяжении всего срока договора.

От приобретения актива к масштабированию бизнеса

Вернемся к логистической компании, у которой заказов больше, чем может обслужить текущий автопарк. Покупка нескольких автомобилей за собственные средства существенно сократит оборотный капитал, тогда как лизинг позволяет увеличить парк и распределить затраты во времени.

Аналогичная логика работает в производстве. Если новое оборудование позволяет увеличить объем выпуска продукции или запустить новое направление, приобретение такого актива становится частью стратегии роста предприятия.

То же самое применимо к строительству, сельскому хозяйству, медицине и другим отраслям.

Поэтому ключевой вопрос для предпринимателя заключается не только в том, как приобрести актив, но и в том, какую задачу бизнеса этот актив должен решить. Он может увеличить производительность, позволить выполнить новый контракт, расширить географию работы, обслуживать больше клиентов или выйти в новый сегмент.

Надежность и масштаб группы

BCC Leasing входит в группу Банка ЦентрКредит, одного из крупнейших банков Казахстана.

Банк представлен во всех регионах страны: его сеть включает 20 филиалов и более 150 отделений, а клиентская база превышает 3 млн клиентов. Международные рейтинговые агентства также присваивают Банку ЦентрКредит кредитные рейтинги, отражающие независимую оценку его финансового профиля.

Принадлежность к банковской группе создает для BCC Leasing институциональную основу для дальнейшего развития лизинговых решений, цифровых сервисов и партнерской инфраструктуры.

Партнерство для развития бизнеса

Путь предпринимателя не заканчивается получением финансирования. Необходимо выбрать актив, определить поставщика, подготовить заявку, согласовать параметры сделки, заключить договор и получить имущество.

Поэтому роль современной лизинговой компании заключается не только в предоставлении финансового инструмента, но и в создании понятного клиентского пути на всех этапах сделки. В этом смысле лизинг служит мостом между идеей и ее реализацией: от выбора актива до запуска его в работу.

Миссия BCC Leasing – помогать масштабировать бизнес клиентов за счет надежного партнерства и гибких финансовых решений.

Подробнее об актуальных программах и условиях финансирования можно узнать на сайте bccleasing.kz.

НОВАЯ ИСТОРИЯ СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

Забота о будущем — это не только планы, но и конкретные финансовые решения. На этом принципе строит свою работу КСЖ «BCC Life» — молодая компания по страхованию жизни, созданная в июле 2024 года как дочерняя организация АО «Банк ЦентрКредит», с оплаченным уставным капиталом 10 млрд тенге.

Сегодня компания развивает взаимосвязанные направления: страхование жизни и финансовую защиту, долгосрочные накопления и инвестиционные решения в рамках договоров страхования жизни. За короткое время Компания по страхованию жизни «BCC Life» прошла путь от нового игрока до полноценного участника рынка с собственной продуктовой линейкой, цифровыми сервисами и растущей клиентской базой. И этот путь только начинается.

Компания, созданная для нового поколения клиентов

Появление BCC Life стало частью развития банковской экосистемы Банка ЦентрКредит. Для компании это означает доступ к каналам продаж банка, банковской инфраструктуре и цифровым сервисам. Для клиента — возможность получать страховые и финансовые решения в привычной экосистеме. При этом BCC Life с самого начала строит собственную специализацию именно вокруг страхования жизни — сферы, где финансовые решения связаны с наиболее долгосрочными планами человека: защитой семьи, на-



коплениями, пенсионным обеспечением и формированием финансового будущего.

В ноябре 2024 года BCC Life получила лицензию АРРФР №2.2.19 (от 08.11.2024 года) на осуществление страховой деятельности, по отрасли «страхование жизни», включая страхование жизни в добровольной форме, аннуитетное страхование (в том числе пенсионный аннуитет), страхование от несчастных случаев и страхование на случай болезни, а также обязательное страхование работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей (далее - ОСНС). Компания также осуществляет деятельность по перестрахованию.

Следующим важным этапом стало развитие инвестиционного направления. Первым шагом на этом пути стало получение BCC Life лицензии АРРФР № №3.1.4.23 от 26 августа 2026 года на осуществление деятельности на рынке ценных бумаг по управлению инвестиционным портфелем. Данная лицензия позволяет компании самостоятельно управлять активами, сформированными за счет страховых премий по договорам страхования жизни с условием участия страхователя в инвестициях, формировать инвестиционную стратегию и управлять портфелем в соответствии с законодательством. При этом инвестиционный доход по таким договорам не гарантируется, стоимость инвестиций может как увеличиваться, так и уменьшаться.

Таким образом, поступательно формируется логика развития BCC Life: защита ведет к накоплениям, а накопления позволяют инвестировать.

Первый полный год: от старта к масштабированию

Прошлый 2025 год стал для BCC Life первым полноценным этапом развития бизнеса. Компания расширяла продуктовую линейку, запускала цифровые сервисы, автоматизировала внутренние процессы и формировала инфраструктуру для дальнейшего роста. Одновременно BCC Life разработала, автоматизировала и запустила страховые продукты: страхование жизни с индексацией, страхование жизни заемщика, ОСНС, аннуитетное страхование и групповое страхование жизни. Для компании, которая появилась на рынке всего годом ранее, это стало важным этапом перехода от запуска бизнеса к его масштабированию. В 2026 году BCC Life фокусируется на развитии комплексных решений для долгосрочного финансового планирования — от страховой защиты и пенсионных накоплений до инвестиционных стратегий. При этом компания активно развивает цифровые сервисы и стремится быть там, где клиенту привычно получать финансовые услуги: в удобных цифровых каналах, в экосистеме Банка ЦентрКредит и в повседневных сценариях взаимодействия с банком.

Цифровой клиентский опыт

Одна из особенностей развития BCC Life — ставка на цифровые каналы. Показательный пример — страхование жизни заемщика. В 2025 году этот продукт оставался основным розничным направлением компании: объем страховых премий составил 7,84 млрд тенге. Его оформление интегрировано в цифровые сервисы банка, а онлайн-страхование жизни заемщика доступно в мобильном приложении BCC.kz с апреля 2025 года.

Цифровизация затрагивает не только момент оформления договора. Компания последовательно автоматизирует и последующее обслуживание, стремясь сделать взаимодействие клиента со страховой компанией максимально простым. При этом технологичность для BCC Life — не самоцель. Цифровые инструменты должны решать конкретную клиентскую задачу: сокращать количество действий, экономить время и делать страхование доступнее.

Пенсионный аннуитет: новый разговор о будущем

В 2026 году BCC Life вышла еще в одно важное для рынка направление — пенсионные решения. В Компании пенсионный аннуитет был запущен в апреле 2026 года. Договор пенсионного аннуитета заключается за счет пенсионных накоплений, переводимых из ЕНПФ, и предусматривает пожизненные страховые выплаты с ежегодной индексацией. За период с 15 апреля по 31 августа 2026 года компания заключила 83 договора на общую сумму страховых премий 1,02 млрд тенге. Средняя премия по договору составила 12,29 млн тенге. Особенно заметной стала динамика в августе: на

этот месяц пришлось 68,7% всех заключенных договоров и 70,1% объема премий за рассматриваемый период. По данным компании, этому предшествовали обучающие мероприятия, семинары и таргетированное продвижение продукта.

Пенсионный аннуитет — пример того, как страхование жизни выходит за пределы привычного понимания страховой защиты и становится инструментом долгосрочного финансового планирования.

От страховой компании — к финансовой платформе

Сегодня BCC Life развивает сразу несколько направлений, которые раньше воспринимались как отдельные части финансовой жизни человека. Страхование отвечает за защиту. Накопительные решения — за формирование финансового ресурса на будущее. Инвестиционное направление — за управление активами и возможность использовать инвестиционную составляющую в соответствующих страховых продуктах. Получение лицензии на управление инвестиционным портфелем стало очередным шагом в этом направлении. Компания рассматривает развитие инвестиционной компетенции как часть стратегии по созданию новых накопительно-инвестиционных продуктов. Таким образом, BCC Life постепенно формирует собственную модель, в которой страхование становится частью более широкого финансового решения.



Финансовая устойчивость как основа доверия

За развитием продуктов и технологий стоит финансовая устойчивость — фундамент, без которого невозможен страховой бизнес. В 2025 году BCC Life сформировала финансовую модель, ориентированную на долгосрочное выполнение обязательств перед клиентами, ответственное управление активами и капиталом. Компания соблюдает все требования АРРФР к финансовой устойчивости страховщика: поддерживает достаточный запас капитала и ликвидных активов и своевременно формирует необходимые страховые резервы. Компания является участником системы гарантирования страховых выплат. Это обеспечивает надежную защиту интересов клиентов по гарантируемым видам обязательного, аннуитетного и накопительного страхования. Компания также развивает систему управления страховыми, инвестиционными и операционными рисками, цифровые технологии и сотрудничает с международным перестраховщиком General Reinsurance AG (Gen Re), имеющим рейтинг финансовой устойчивости: A.M. Best — A++ (Superior), Moody's — Aa1, Standard & Poor's — AA+. Для клиента эти процессы обычно остаются за кадром. Но именно они создают основу для главного в страховании — доверия.

Молодая компания с долгим горизонтом

BCC Life существует на рынке чуть больше двух лет. Для страховой компании это очень короткий срок. Но за это время уже сформированы основные элементы будущей модели бизнеса: лицензии, капитал, продуктовая линейка, цифровая инфраструктура, клиентская база и инвестиционная экспертиза. При этом компания развивается в момент, когда меняется сам рынок страхования жизни. Клиентам нужны не только полисы. Им нужны понятные решения для разных этапов жизни — от защиты кредитных обязательств до пенсионного планирования и долгосрочных накоплений. Поэтому следующий этап для BCC Life — не просто дальнейшее расширение количества продуктов, но и развитие комплексных финансовых решений, в которых страхование, накопления, инвестиции и цифровые сервисы работают вместе.

Именно так компания BCC Life постепенно формирует свою роль на рынке: не только как страховщик, но как финансовый партнер человека на протяжении всей его жизни.



bcc life

Компания по страхованию жизни

Забота — стратегия будущего

ЗАЩИЩЕНО
Фонд гарантирования страховых выплат

Gen Re
ПЕРЕСТРАХОВАНО
A Berkshire Hathaway Company

bcclife.kz

Лицензия на осуществление страховой деятельности №2.2.19 от 08.11.2024 года выдана Агентством РК по регулированию и развитию финансового рынка.