

**Центр проблем интеграции
Института экономики
Российской академии наук**

Взаимодействие бизнес-структур России и Казахстана*

Россия является крупнейшим торговым партнером Казахстана. Товарооборот между Россией и Казахстаном в 2005 г. превысил 9 млрд. долл., а по итогам января-сентября 2006 г. составил 9,08 млн. долл. Российско-казахстанская граница в 7500 километров является самой протяженной в мире. Казахстан является лидером по темпам и масштабам проводимых социально-экономических реформ в регионе Центральной Азии. Отношения двух стран динамично развиваются, и в 2005 г. были скреплены подписанием и ратификацией Договора между Россией и Казахстаном о российско-казахстанской государственной границе. Казахстан является постоянным членом всех интеграционных объединений на постсоветском пространстве (СНГ, ЕврАзЭС, ШОС, ОДКБ), за исключением Союзного государства России и Беларуси, ведущую роль в которых традиционно играет Россия. Выбранная Казахстаном модель экономического развития позволяет в течение последних 5 лет увеличивать ежегодно ВВП на 9-10 %, вследствие чего Президент страны Н. Назарбаев поставил новую задачу - увеличить к 2008 г. ВВП по сравнению с 2000 г. в два раза. Казахстан имеет схожую с Россией структуру производства, и, учитывая географическое расположение, имеет место транспортная взаимозависимость двух стран.

Этих фактов достаточно для проявления особого интереса к экономике нашего юго-восточного соседа. Было бы недостаточно объективно использовать лишь количественный анализ на основе данных органов

* Аналитическая записка подготовлена старшим лаборантом-исследователем Центра проблем интеграции, аспирантом Института экономики РАН Ю.С. Овсеенко при участии заместителя руководителя Центра проблем интеграции ИЭ РАН, к.э.н. М.Ю. Головнина за счет средств пожертвования на благотворительные цели Благотворительного Резервного Фонда. Работа над запиской в основном завершена в ноябре 2006 г.

официальной статистики двух стран, так как при количественном подходе не всегда представляется возможным оценить глубину взаимодействия, уровень практического сотрудничества, качественные параметры. Исходя из особенностей статистики (связанных с учетом «страновой принадлежности» прямых и портфельных инвестиций), а также принимая во внимание факт того, что многие компании, ведущие бизнес в России, имеют «прописку» в оффшорах и не подлежат идентификации в статистических данных как российские, представляется наиболее интересным провести именно качественный анализ взаимодействия, осветить совместную деятельность российских и казахстанских предприятий на уровне конкретных механизмов сотрудничества.

Дальнейшее изложение строится исходя из основных направлений взаимодействия. С целью использования наиболее актуальной на момент написания работы информации автор уделял большое внимание сообщениям иностранных и российских информационных агентств, СМИ и электронным публикациям зарубежных исследовательских центров, материалам Казахстанского института стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан, Центра проблем интеграции ИЭ РАН и Экономического форума по Центральной Азии (Польша).

Отраслевая структура взаимодействия бизнес-структур России и Казахстана

1. Нефтегазовый сектор (добыча, транспортировка, нефтепереработка и нефтехимия). Российские нефтегазовые структуры проявляют заметную активность в Казахстане.

Газпром завершает работу по созданию совместного предприятия с казахским «КазМунайГазом» по транспортировке и переработке газа в Оренбурге с Карачаганакского нефтегазового месторождения в Западном Казахстане. СП будет создано на паритетных началах и может заработать в начале 2007 г. Карачаганак находится в Уральской области Казахстана, всего

в 130 км от Оренбургского ГПЗ, и является одним из крупнейших в мире по запасам (более 1,2 млрд. тонн жидких углеводородов и 1,3 трлн. кубометров газа) месторождением. Оренбургское газоконденсатное месторождение, являющееся основным сырьевым источником Оренбургского газохимического комплекса, с 1997 г. эксплуатируется в режиме падающей добычи. При наличии в Оренбурге газоперерабатывающих мощностей в 37,5 млрд. кубометров в год загрузка собственным сырьем составляет около 17 млрд. кубометров. Поставка дополнительных объемов газа с Карачаганакского газоконденсатного месторождения Республики Казахстан позволяет максимально загрузить Оренбургский ГПЗ. Максимальный объем переработки (30,6 млрд. кубометров, в том числе 15 млрд. кубометров газа Карачаганакского ГКМ) будет достигнут в 2012 г.¹.

Также активно обсуждается разработка углеводородных месторождений на Каспийском шельфе. В этой связи поднимается и проблема судостроения – необходимо будет построить большой танкерный флот, нефтеперевалочные терминалы и другую сопутствующую инфраструктуру. Для её решения Казахстан уже сотрудничает с астраханскими судостроительными и судоремонтными заводами². Петропавловский завод тяжелого машиностроения начал в 2004 г. выпуск новой модернизированной мобильной буровой установки (МБУ) для казахстанских нефтяников³. Отдельные блоки МБУ производятся в кооперации с российским заводом «Уралмаш – буровое оборудование». Петербургская компания «ОМЗ - Нефтегазовые проекты (Ижорские заводы)» (подразделение крупнейшей в России компании тяжелого машиностроения «Объединенные машиностроительные заводы») поставляет «под ключ» шаровые резервуары емкостью по 600 кубометров для парка хранения

¹ Казинформ, 2006, 28.09.

² "Газпром" покоряет Казахстан. Газета, 2006, 26 октября.

³ Казинформ, 2006, 24.11.

широкой фракции легких углеводородов казахстанского ТОО «Толкыннефтегаз»⁴.

«Лукойл» также продолжает наращивать активы в Казахстане⁵. В 2006 компания консолидировала 100%-ную долю в месторождении Каракудук (Мангистауская обл.) – и стала владельцем добывающего ЗАО «Каракудук Мунай» (ККМ).

2. Электроэнергетика. РАО «ЕЭС России» в течение ряда лет проводит комплексную программу по увеличению своего присутствия не только в Казахстане, но и на постсоветском пространстве в целом. Целью этой программы является установление контроля над добывающими и производящими мощностями и инициирование совместных проектов⁶. Важнейшим казахстанским активом РАО «ЕЭС» является 50% акций Экибастузской ГРЭС-2.

«Казахстан и Россия близки к созданию общего рынка электроэнергии», - заявил в октябре 2006 г. в Астане А. Чубайс. Между РАО «ЕЭС России» и казахстанской компанией КЕГОС подписано соглашение о поставках электроэнергии, вырабатываемой на севере республики в западные области страны через Россию⁷.

Группа СУАЛ и ТОО «Нурэнергосервис» подписали в августе 2006 г. меморандум о взаимопонимании, касающийся сотрудничества по вопросам энергообеспечения алюминиевого завода, возможность строительства которого изучает Группа СУАЛ. Меморандум фиксирует основные договоренности сторон, достигнутые в отношении будущего соглашения о поставках электроэнергии с Экибастузской ГРЭС-1 для нового алюминиевого завода сроком на 20-30 лет с частичной привязкой к цене алюминия на Лондонской бирже металлов. Ежегодные потребности

⁴ Казинформ, 2006, 10.10.

⁵ «Лукойл» изучает Азию. Ведомости, 2006, 14.03.

⁶ Либман А.М. Конкуренция российских и национальных бизнес-структур и международных ТНК в постсоветских странах. Научно-аналитические доклады ЦПИ ИЭ РАН, 2006-3. М., Центр проблем интеграции Института экономики РАН, 2006.

⁷ ИТАР-ТАСС, Казинформ, 2006, 13.10.

предприятия предполагаемой мощностью 500 тыс. тонн первичного алюминия в год оцениваются в 7,8 млрд. кВт/ч электроэнергии⁸.

Российские компании также получают заказы на разработку и реализацию проектов по увеличению выработки электроэнергии. Уральский турбинный завод изготовит конденсационную турбину К-63-90, предназначенную исключительно для выработки электроэнергии, для ТЭЦ Соколовско-Сарбайского горно-обогатительного производственного объединения (ССГПО) в городе Рудный Костанайской области. Проектировщиком расширения ТЭЦ выступает компания «Лонас-технология» (г. Санкт-Петербург), генеральным подрядчиком строительства–предприятие «Уралэнергоремонт»⁹.

В качестве отдельного направления взаимодействия можно выделить сотрудничество в сфере атомной энергетики. В 2006 г. Россия и Казахстан учредили три совместных предприятия в сфере мирного атома, образующих полный цикл от добычи урана до разработки атомных энергоустановок. Создание предприятий является первым практическим шагом в реализации первоочередных задач по интеграции предприятий ядерно-промышленных комплексов России и Казахстана, определенных президентами двух стран в Совместном заявлении о сотрудничестве в области мирного использования атомной энергии от 25 января 2006 г. Данное заявление предполагает реализовать сотрудничество по 6 основным направлениям: в области производства ядерного топлива, атомной энергетики, в научно-технической сфере, в сфере подготовки кадров для атомной отрасли, развитие транспортной инфраструктуры поставок урановой продукции на мировой рынок, совершенствование нормативно-правовой базы казахстанско-российского сотрудничества по мирному использованию атомной энергии.

3. Черная и цветная металлургия. Российский бизнес достаточно активен в инвестировании в металлургические компании Казахстана.

⁸ Казинформ, 2006, 28.08.

⁹ Казинформ, 2006, 12.09.

Основными инвесторами, которые уже ведут бизнес или только собираются выйти в Казахстан, являются крупные отечественные компании черной и цветной металлургии: Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), «Русский алюминий», «Редмет-золото», МАИР, Ренова, Русская медная компания (РМК), Челябинский цинковый завод (ЧЦЗ), Leviev Group¹⁰.

Одной из последних инициатив по интеграции на уровне бизнеса является объединение металлургических компаний России, Казахстана и Украины. Российские предприниматели А. Усманов и В. Анисимов предложили в мае 2005 г. правительствам России, Казахстана и Украины создать Евразийскую горнометаллургическую компанию на базе 5-ти ГОКов, главных поставщиков российских металлургов¹¹. Правда, впоследствии появилась информация, что акции казахстанских ГОКов будут выставлены на IPO на Лондонской бирже¹².

Челябинский цинковый завод, входящий в группу Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ), весной 2006 г. завершил сделку по приобретению 51% акций компании "Nova-цинк", занимающейся добычей и обогащением свинцово-цинковых руд месторождения Акжал, в Карагандинской области. Акжальский ГОК способен удовлетворить потребности ЧЦЗ на 20% от полной мощности предприятия (200 тыс. тонн цинка) и на 35% от объемов производства 2005 г. (116,4 тыс. тонн)¹³.

ЗАО «Русская медная компания» намерена вложить к 2010 г. в разработку месторождений на территории Казахстана не менее 440 млн. долл. На конец сентября 2006 г. инвестиции компании в совместный с корпорацией «Казахмыс» проект по разработке месторождения «имени 50-летия Октября» составили 210 млн. долл. РМК принадлежит Актюбинская медная компания, владеющая обогатительными фабриками на Коктаусском месторождении (месторождение «имени 50-летия Октября») в Актюбинской области Республики Казахстан. Горно-обогатительный комбинат включает в

¹⁰ Достойная оправа. Ведомости, 2006, 15.09.

¹¹ Либман А.М., там же.

¹² Ведомости, 2006, 26.09.

¹³ Цинк будет выплавляться из казахской руды. АПН-Казахстан, 2006, 14.04.

себя рудник, разрабатываемый открытым способом, обогатительную фабрику по производству медного концентрата и фабрику по производству кубовидного щебня из вскрышной породы рудника. Сегодня РМК уже ведет строительство рудника на месторождении «Весеннее-Аралчинское» (около 30 км от месторождения «имени 50-летия Октября») производительностью не менее 0,5 млн. т медно-цинковой руды в год. Инвестиции в строительство рудника составят 50 млн. долл., запуск его планируется в 2009 г.¹⁴. Следующим этапом станет строительство на месторождении второй очереди обогатительной фабрики Актюбинской медной компании за 180 млн. долл., ввод которой позволит увеличить производительность комплекса до 4,5 млн. т руды в год.

4. Машиностроение. Сотрудничество российских и казахстанских бизнес-структур в машиностроении происходит на уровне крупнейших машиностроительных корпораций и имеет видимые успехи в различных сферах отрасли:

Транспортное машиностроение и автомобилестроение. Челябинский тракторный завод¹⁵ расширяет сеть своих представительств в Казахстане (уже имеется пять полномочных представителей), что позволило увеличить поставки челябинской техники в страну со 130 единиц в 2005 г. до 150 в 2006 г. АО «Павлодарский машиностроительный завод» (ПМЗ) также расширяет свое присутствие на российском рынке подъемных механизмов¹⁶. Этот завод поставляет крановую технику на крупные металлургические комбинаты и предприятия угольной отрасли, Северский трубный завод, предприятия «Святогор» и «Фанком».

В рамках контракта, подписанного в 2006 г., ЗАО «Трансмашхолдинг» начало поставку пассажирских вагонов, прошедших капитально-восстановительный ремонт и модернизацию на Октябрьском

¹⁴ URA.Ru, 2006, 26.09.

¹⁵ Урал-пресс-информ, 2006, 02.06.

¹⁶ Павлодарские машиностроители осваивают российский рынок. Казинформ, 2006, 05.06.

электровагоноремонтном заводе, для АО «НК «Казакстан темір жолы» (Казакстанские железные дороги)¹⁷.

В 2006 г. в Павлодаре совместное казахстанско-российское предприятие «Казакстанский локомотив» начало выпуск маневренных тепловозов ТЭМ18КЗ-0001, которые собираются из российских комплектующих производства Брянского машиностроительного завода (входит в ЗАО «Трансмашхолдинг»). Производство маневровых тепловозов является началом практической реализации совместного проекта по производству современных моделей железнодорожного подвижного состава в Республике Казахстан. В ближайшей перспективе компания «Казакстанский локомотив» планирует создание в г. Павлодар собственного нового сборочного производства локомотивов, вагонов локомотивной тяги и рельсовых автобусов. До конца 2006 г. компания «Казакстанский локомотив» соберет первый магистральный тепловоз¹⁸.

В 2005 г. Казахстан также заявил о намерении закупать локомотивы на пензенских предприятиях, а также сотрудничать с «Кургандормаш» в сфере ремонта дорог.

В Кокшетау на совместном казахстанско-российском предприятии «КАМАЗ-Инжиниринг» 10 августа 2005 г. с конвейера сошел первый самосвал «КамАЗ-55111», а уже в 2006 г. была собрана первая тысяча автомобилей марки «КАМАЗ». Сборочное производство является «первым этапом развития проекта, который российская компания КамАЗ рассчитывает реализовать в Казахстане до 2010 года». Согласно проекту, на его последнем этапе предусматривается «локализация, изготовление и установка узлов и деталей», произведенных в Казахстане, на выпускаемую в республике технику КАМАЗа. Планируется создание двух заводов - по производству автосамосвалов и автобусов¹⁹. На базе Семипалатинского машиностроительного завода планируется выпуск дорожно-строительной и

¹⁷ «Трансмашхолдинг» поставил в Казахстан первые пассажирские вагоны. Финмаркет, 2006, 31.10.

¹⁸ Пресс-служба ЗАО «Трансмашхолдинг», 2006, 18.10.

¹⁹ В Казахстане собрана первая тысяча «КАМАЗов». Etatar.Ru, 2006, 23.08.

коммунальной техники российско-казахстанского производства на основе автомобилей-самосвалов «КамАЗ»²⁰.

В 2003 г. казахстанский автосборочный завод «Азия Авто» (г. Усть-Каменогорск) начал собирать автомобили «Лада-Нива» из машинокомплектов, поставляемых «АВТОВАЗом». В 2006 г. этот производитель автомобилей собрал 8-тысячный автомобиль «Лада Нива». «ГАЗ» также присутствует в Казахстане через владение компанией «Искер-ГАЗ»²¹.

Самолетостроение и вертолетостроение. АО «Казахстан-инжиниринг» и ОАО «Казанский вертолетный завод» (КВЗ) подписали в мае 2006 г. Соглашение о сотрудничестве в области вертолетостроения. Сборка вертолетов МИ-17, «Ансар» и «Актай» КВЗ будет производиться в Казахстане²². Омское ПО «Полет» производит комплексную модернизацию самолетов Ан-2 казахстанских авиалиний в самолеты Ан-3²³.

Судостроение. 10 августа 2006 г. был спущен на воду танкер «Актау», построенный «Выборгским судостроительным заводом» под Санкт-Петербургом для казахстанской компании «Mobilex Energy», которая будет использовать судно для перевозки сырой нефти и нефтепродуктов по трассам Каспийского моря²⁴.

Сельскохозяйственное машиностроение. Ростовский комбайн «Вектор» начали в 2006 г. собирать в Казахстане²⁵. Планируется, что к началу уборочного сезона 2007 г. на предприятии в Кокчетаве будет собрано 400 комбайнов.

ОАО «Агромашхолдинг» в 2005 г. приняло решение о начале сборки на Кустанайском дизельном заводе, входящем в группу компании, комбайнов «Енисей» и тракторов серии БТ.

²⁰ Казинформ, 2006, 10.10.

²¹ Либман А.М., там же.

²² В Казахстане будут собирать вертолеты МИ-17, «Ансар» и «Актай». Казинформ, 2006, 30.05.

²³ «Коммерсант», 2006, 06.03.

²⁴ Казинформ, 2006, 02.08.

²⁵ В Казахстане начнут собирать ростсельмашевский комбайн «Вектор». Дон-ТР, 2006, 08.08.

Общее машиностроение. Дивногорский завод низковольтной аппаратуры планирует организовать в Казахстане сборку своего щитового оборудования.

Машиностроение ВПК. Сотрудничество бизнес-структур России и Казахстана в сфере машиностроения идет не только в направлении гражданской техники, но и по части продукции военного назначения.

Весной 2006 г. в Уральске был спущен на воду военный корабль «Сардар», изготовленный на уральском кораблестроительном заводе АО «Зенит» по заказу пограничных служб Комитета национальной безопасности Казахстана, который будет использоваться для охраны морских границ Казахстана в Каспийском море²⁶.

ОАО «КамАЗ» весной 2006 г. начало экспорт в Казахстан броневедомостей КАМАЗ-43269 «Выстрел». Вооруженные Силы Казахстана отказались от ранее используемых БТР-80А в пользу камазовских броневедомостей²⁷.

5. Химическая промышленность. Взаимодействие бизнес-структур в химической промышленности идет в разнообразных сферах.

В августе 2006 г. запущена в эксплуатацию линия по выпуску аммиачной селитры химического комплекса ТОО «Казазот» (Мангистауская область, Казахстан), дочернего предприятия российской компании «Аспект»²⁸. Общая проектная мощность ее производства составляет 180 тыс. т в год. Предприятие также планирует выпускать 120 тыс. т аммиачной кальцинированной селитры, 200 тыс. т жидкого аммиака, 400 тыс. т нитроаммофоса.

Омская группа компаний «Титан» и казахстанская компания «Баско» в сентябре 2006 г. завершили строительство промышленного комплекса «Биохим» в г. Тайынше Северо-Казахстанской области, Республика

²⁶ В Уральске спущен на воду самый большой казахстанский корабль «Сардар». Kazakhstan Today, 2006, 23.05.

²⁷ Казахстан закупает у России КАМАЗы-броневедомости. Агентство национальных новостей, 2006, 13.05.

²⁸ Российский «Аспект» запустил казахстанскую «дочку». Centrasia.Ru, 2006, 25.08.

Казахстан²⁹. Новое предприятие будет ежегодно производить до 57 тыс. т биоэтанола, который используется для производства высокооктановой присадки к бензину, позволяющей сократить выбросы вредных веществ. Общая стоимость производственного комплекса около 100 млн. долл.

В Омской области реализуется проект по строительству линии, производящей полипропилен. Один из банков Казахстана намерен вложить в модернизацию и развитие производства нового АО «Омскполимер» 100 млн. долл.³⁰.

Возможности сотрудничества в химической промышленности связаны также и с развитием строительного комплекса в Казахстане, в частности цементной отрасли.

6. Строительство. Казахстанские инвесторы занимают активную позицию по вложению средств в объекты строительства.

Прежде всего, это относится к объектам промышленного строительства. Магистральный газопровод Средняя Азия – Центр является на сегодня главным международным транзитным путем доставки туркменского и узбекского газа через территорию Казахстана в европейскую часть России и далее в страны Западной Европы. Модернизацию этого газопровода Казахстан намерен осуществить за счет собственных инвестиций. Мотивировку этого решения, выступая в Правительстве, министр энергетики и минеральных ресурсов В. Школьник дал следующим образом: «Наша задача - сделать эту модернизацию самим, инвестиции должны быть наши, так как вся прибыль от транспортировки останется в нашей стране».

Можно предположить, что по активности инвестирования средств в строительство объектов жилой и коммерческой недвижимости казахстанские вложения в Россию превосходят российские инвестиции в Казахстан.

Казахская строительная корпорация «Кулагер» намерена инвестировать до 300 млн. долл. в проекты строительства недвижимости в

²⁹ «Титан» построил в Казахстане завод по производству биоэтанола. Коммерсант, 2006, 01.09.

³⁰ Казахский капитал развивает омскую нефтехимию. АПН-Казахстан, 2005, 16.12.

Санкт-Петербурге. Там появится одно из зданий системы торгово-офисных центров «Астана»³¹. Компания работает в Казахстане с 1993 г. и строит жилые и административные здания в Астане. В планах компании относительно Санкт-Петербурга, помимо строительства торгово-офисного центра, намечено строительство жилых и административных объектов³².

Казахстанский холдинг Bonita Group выступит инвестором строительства в Петербурге двух отелей под брендом Best Western³³. Инвестиции в проект в общей сложности составят не менее 55 млн. долл. Трехзвездная гостиница Best Western Palmira на 165 мест – откроется в многофункциональном комплексе в начале 2007 г. Под второй отель, четырехзвездный Best Western Premier на 180 номеров, будет реконструирована часть здания в историческом центре города, открытие также запланировано на 2007 г.

Интересы казахстанских бизнесменов не ограничиваются только столичными городами России – они активно вкладывают средства в строительство объектов недвижимости в регионах.

На российский рынок недвижимости выходит уже третий казахстанский банк. Вслед за Казкоммерцбанком и банком «ТуранАлем» инвестировать в торговые центры и офисы будет Народный банк Казахстана (НБК). Начав с Новосибирска, в течение пяти лет банк планирует вложить в строительство до 1,5 млрд. долл. НБК построит один из крупнейших торгово-развлекательных центров в Новосибирске. Его общая площадь — 70 000 кв. м, комплекс разместится в самом центре города на Красном проспекте. Сейчас банк ведет переговоры по нескольким проектам строительства торговых, офисных и гостиничных объектов в Москве (три объекта), Санкт-Петербурге (два объекта) и в областях, территориально близких к Казахстану (8-12 объектов).

³¹ Казинформ, 2006, 27.07.

³² Девелопер из Казахстана построит торгово-офисный центр в Петербурге. Guide to Property, 2006, 29.05.

³³ Казинформ, 2006, 28.04.

Казахские банки активно инвестируют в российскую недвижимость. В октябре 2006 г. «Тураналем» заявил через своего московского партнера, компанию «Промстройпроект», о планах вложить 50 млн. долл. в строительство элитных жилых домов в северной столице. В марте 2006 г. было объявлено о строительстве в Санкт-Петербурге торгово-развлекательного комплекса, в который инвестирует казахский холдинг Meridian Group, куда входит Казкоммерцбанк. Проект был приобретен у компании «Нафта-Москва». А летом 2004 г. структуры, близкие к Казкоммерцбанку, приобрели Red Square Development Company, владеющую правом застройки участка на месте московского отеля «Интурист». С октября 2004 г. Москоммерцбанк (стратегический партнер Казкоммерцбанка в России) владеет кредитным портфелем объемом около 170 млн. долл., в который входит 15-20 проектов в сфере коммерческой недвижимости.

Столь высокий интерес казахстанских бизнесменов они сами объясняют следующим образом³⁴: «В России самыми быстро растущими секторами экономики являются нефтегазовая отрасль и недвижимость. Но в последнюю войти проще и получить доход быстрее», и «в России, и в Казахстане высокий уровень недокредитованности объектов недвижимости, однако спрос и доходность от них в России при одинаковых рисках выше. Особенно это касается объектов коммерческой недвижимости».

Российский бизнес также рассматривает Казахстан в качестве перспективного направления развития. В частности, некоторые российские девелоперы («СТ Групп Регион» и др.) называют очень интересным вариантом инвестиции в строительство Астаны³⁵.

Некоторые региональные компании, производящие строительные материалы, при прогнозировании развития учитывают перспективу выхода на рынок Казахстана³⁶, прежде всего – участие в строительстве Астаны. В частности, в Свердловской области появятся две новые линии по

³⁴ Третий пришел. Ведомости, 2006, 25.10.

³⁵ На асфальте: Рубли на гонку завели. Ведомости, 2006, 19.06.

³⁶ Свердловская область увеличит поставки цемента в Казахстан. Казинформ, 2006, 12.06.

производству цемента немецкого концерна «Дюккерхофф АГ», ориентированные не только на Урал и соседние регионы, но и на Казахстан.

7. Транспорт. Можно отметить также увеличение присутствия российского капитала в казахстанской транспортной отрасли. Если в общем по СНГ в основном подобное присутствие наблюдается в трубопроводном транспорте, то в Казахстане либерализация железнодорожного транспорта открывает новое поле для деятельности российского капитала³⁷. Развитие грузопотока между Россией и Казахстаном способствует и развитию транспортной инфраструктуры. В частности, в Саратовской области, одном из приграничных регионов, областным правительством принято решение о строительстве крупного логистического центра на границе с Казахстаном в Озинках³⁸. Данный терминал предполагает складирование грузов, доставляемых железнодорожным, автомобильным и авиатранспортом. Стоит также упомянуть об активном сотрудничестве бизнес-структур России и Казахстана в производстве транспортных средств – для железнодорожного, автомобильного, воздушного и водного видов транспорта (см. раздел «Машиностроение»).

8. Телекоммуникации и информационные технологии. По заявлениям представителей ведущих российских телекоммуникационных компаний, рынок Казахстана интересен и МТС, и «Мегафону», и «Вымпелкому». Но вышел на казахстанский рынок мобильной связи пока только «Вымпелком»: в 2004 г. он приобрел 100% акций компании «КаР-Тел», но решил развивать бизнес с казахстанскими партнерами, и 2005 г. продал 50%-1 акцию акционерам казахстанского АТФ-банка. В 2005 г. на рынок Казахстана была выведена марка «Билайн»³⁹. Довольно впечатляюща российская экспансия на рынке ИТ в Казахстане.

Российская компания «Свеец» поставит аппаратно-программный комплекс для развития Интеллектуальной платформы, являющейся основой

³⁷ Либман А.М., там же.

³⁸ Складоискателям. Ведомости-Самара, 2006, 02.08.

³⁹ Либман А.М., там же.

единой интеллектуальной сети Республики Казахстан⁴⁰. Реализация проекта обеспечит возможность предоставления нарастающему количеству абонентов сети АО «Казахтелеком» всего спектра существующих услуг, создания новых услуг на базе IP-сетей для передачи голосового трафика.

Компания «Квазар-Микро», системный интегратор, работающий в СНГ и Европе, и компания "ABS" - системный интегратор в области телекоммуникаций на рынке Казахстана, создали на паритетных началах совместное предприятие - компанию "ABS Kvazar-Micro"⁴¹. Новая компания работает на всей территории Республики Казахстан, оказывая услуги в области консалтинга и системной интеграции государственным организациям и компаниям, работающим в сфере финансов и телекоммуникаций.

В июле 2006 г. в Алматы открылся офис известной российской компании «Энвижн Груп» (NVision Group). В сферу деятельности компании входят информационный консалтинг, построение интегрированных информационных и телекоммуникационных систем предприятий, внедрение систем управления телекоммуникационной (OSS/BSS) и информационной инфраструктурой, внедрение систем аудио- и видеоконференц-связи, информационная безопасность, создание систем управления предприятием и документооборота, сервисное обслуживание. Согласно рейтингам двух последних лет она входит в число 25 крупнейших компаний российского IT-рынка и TOP-20 российских системных интеграторов⁴².

Присутствие российских IT-компаний не ограничивается крупными системными интеграторами. В свете грядущего вступления Казахстана в ВТО можно ожидать повышения интереса со стороны малых и средних предприятий к вопросам автоматизации своих бизнес-процессов. Хорошие перспективы имеют системы, реализованные на платформе Microsoft. Петербургская компания DocsVision, специализирующаяся на разработке

⁴⁰ Казинформ, 2006, 02.03.

⁴¹ Финмаркет, 2006, 22.09.

⁴² Казинформ, 2006, 30.06.

систем управления документами и бизнес-процессами, заключила дилерское соглашение с казахстанской компанией «Софт Роуд» по распространению на территории Казахстана своих программных продуктов⁴³. Следует отметить, что это не первая сделка на казахстанском рынке, и к настоящему моменту в Казахстане наряду с «Софт Роуд» партнерами DocsVision являются компании «ViMash» и «Логиком».

В Казахстане работают не только крупные IT компании, занимающиеся реализацией проектов в масштабах страны или крупного, среднего и малого бизнеса, но и предоставляющие услуги напрямую населению. Одна из таких компаний - российская компания i-Free, производящая картинки, игры, мелодии и информационные услуги для пользователей мобильных телефонов⁴⁴. Компания работает не только в России и Казахстане, но и на Украине. Общие инвестиции в международные проекты - около 3 млн. долл.

Интенсивный рост казахстанского IT-рынка⁴⁵ привлекает и российские компании, продающие сотовые телефоны, аксессуары, софт к ним, и другие мультимедийные устройства. В Казахстане уже работают салоны связи компании «Евросеть» (около 600 салонов за пределами России⁴⁶), проявляют интерес и собираются развивать свою сеть в Казахстане компании «Беталинк», «Цифроград» и «Divizion»⁴⁷.

9. Аграрно-промышленный комплекс (АПК). Сотрудничество в АПК более всего проявляется в приграничных областях, где существуют совместные российско-казахстанские предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции⁴⁸. В последние годы проявляется тенденция к использованию новых технологий в АПК. К примеру, в Мангистауской и Астраханской областях в 2006 г. были созданы новейший

⁴³ Казинформ, 2006, 16.06.

⁴⁴ i-Free идет за рубеж. Ведомости, 2005, 17.11.

⁴⁵ Рост в прошлом, Ведомости, 2006, 19.07.

⁴⁶ Рост в прошлом, Ведомости, 2006, 19.07.

⁴⁷ «Евросеть» закроет СНГ через год. Ведомости, 2005, 24.11.

⁴⁸ Подробнее см. раздел «Межрегиональное сотрудничество».

центр по воспроизводству осетровых и совместное предприятие по развитию рыбного хозяйства в Мангистауской области⁴⁹.

Одним из основных экспортных товаров Казахстана является зерно, которое импортируется многими российскими регионами. На Казахстан приходится более половины всего российского импорта муки (32,5 тыс. т)⁵⁰. Российские предприятия экспортируют в Казахстан оборудование для сельского хозяйства.

Стоит отметить, что некоторые крупные российские торгово-производственные компании, имеющие активы на Украине, в Беларуси или других странах СНГ, проявляют интерес к покупке казахстанских активов с целью создания крупных аграрных компаний на уровне СНГ⁵¹. Некоторые компании, имеющие успешный опыт в России, присматриваются к казахстанским активам с целью его возможного применения в Казахстане. К примеру, группа компаний «Астон» объявила о возможных планах развития своего производства в Казахстане⁵².

Казахстанский бизнес проявляет не меньший интерес к российскому АПК. Выгодность вложения в эту отрасль российской экономики можно рассмотреть на примере компании «Настюша». Вложив 15 млн. долл. в 1999 г. акционеры казахстанского банка «ТуранАлем» теперь оказались совладельцами одной из крупнейших в России зерновых компаний с годовой выручкой 800 млн. долл.⁵³. В планах «Настюши» в ближайшие три года потратить на скупку активов в России 600 млн. долл. (мелькомбинаты в Санкт-Петербурге, 12 хлебозаводов в Москве, 10 элеваторов в Липецкой, Воронежской, Тамбовской, Курской, Орловской и Рязанской областях)⁵⁴.

10. Финансы. Некоторые эксперты отмечают пока незначительную роль банковских структур и страховых компаний («Внешторгбанк», «Альфа-

⁴⁹ Мангистауская и Астраханская области создают СП по развитию рыбного хозяйства и осетроводства. Kazakhstan Today, 2006, 25.08.

⁵⁰ «Разгуляй»: примерный аграрий. ФИНАМ. Специальный отчет, 2006, 27.09.

⁵¹ Интервью: Марина Голованова, гендиректор группы компаний «Евросервис». Ведомости, 2006, 24.10.

⁵² Интервью: Вадим Викулов, владелец группы компаний «Астон». Ведомости, 2006, 09.03.

⁵³ «Настюша» назвала третьего. Ведомости, 2006, 21.07.

⁵⁴ «Настюша» вложит \$1 млрд. Ведомости, 2006, 30.06.

банк», Национальный резервный банк, «Ингосстрах») на рынке стран СНГ⁵⁵, которая начинает возрастать в последние годы⁵⁶. В перспективе важную роль может сыграть развитие интеграции биржевых систем, сегодня реализующееся в рамках Международной ассоциации бирж под эгидой ММВБ.

В то же время необходимо отметить, что взаимная российская и казахская экспансия на финансовых рынках все же идет. Российский Сбербанк завершил сделку по приобретению Тексакабанка в I квартале 2006 г. Группа ВТБ заявляет об экспансии в Казахстан и о планах развивать розничные услуги через местные дочерние банки⁵⁷. Российский региональный банк «Сибкадембанк» в 2006 г. открыл в Алматы свой офис⁵⁸, который будет также представлять интересы альянса банков: «Межторгбанк», ОАО «Желдорбанк» (Москва), ОАО «Уралвнешторгбанк» (Екатеринбург) и «Дальвнешторгбанк» (Благовещенск). Российский фонд ВVСР купил около 50% в капитале банка «Каспийский» - агрессивного казахстанского банка на рынке потребительского кредитования⁵⁹.

КБ «Москоммерцбанк» – дочерняя структура Казкоммерцбанка в России – в 2006 г. начал работать с населением, предложив москвичам услуги по ипотеке, автокредитованию и выпуску кредитных карт⁶⁰. Новые услуги будут также доступны и гражданам Казахстана, например, желающим приобрести недвижимость в Москве, Подмосковье и в Санкт-Петербурге. Второй по величине активов банк Казахстана «ТуранАлем», уже инвестировавший в Россию порядка 400 млн. долл., продолжает свою экспансию⁶¹. ТуранАлем имеет долю в банках: Славинвестбанк (Москва), Омск-банк (Омск), Агроинкомбанк (Астрахань), БТА-Казань (Казань)⁶². Казахстанские финансовые организации проявляют интерес к вхождению в

⁵⁵ Верников А.В. Транснациональные банки в регионе СНГ. М., ИМЭПИ РАН, 2005

⁵⁶ Либман А.М. Там же.

⁵⁷ Интервью: Михаил Задорнов, председатель правления банка «ВТБ 24». Ведомости, 2006, 15.11.

⁵⁸ Газета «Мегаполис», 2006, 06.02.

⁵⁹ «Каспийский» любит российский капитал. Ведомости, 2006, 17.05.

⁶⁰ Казинформ, 2006, 14.02.

⁶¹ RBC daily. 2004, 30.08.

⁶² По информации сайта Посольства Казахстана в Российской Федерации.

клубы и ассоциации финансовых структур России. В 2006 г. впервые банк из Казахстана (АТФ-Банк) стал полноправным участником Ассоциации региональных банков «Россия»⁶³.

Надеясь на то, что местный рынок коллективных инвестиций имеет возможность сделать такой же рывок, как это произошло с ПИФами в России в последние годы, российские компании, занимающиеся управлением активами, выходят на рынок Казахстана⁶⁴. В августе 2006 г. Агентство Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций (АФН) выдало бессрочную лицензию акционерному обществу «КИТ Финанс» на занятие деятельностью по управлению инвестиционным портфелем. АО «КИТ Финанс», расположенное в Алматы, является дочерней структурой управляющей компании «КИТ Финанс», ставшей первой российской финансовой группой, вышедшей на рынок управления активами Казахстана. По итогам I-го полугодия 2006 г. в Казахстане было создано 75 паевых фондов, из которых 59 – закрытые⁶⁵. Совокупные активы ПИФов составляли 18,4 млрд. тенге (около 4 млрд. руб.).

Факт того, что российский рынок слияний и поглощений в 2005 г. вырос всего в полтора раза, а объем соответствующих сделок в Казахстане сразу в 10 раз⁶⁶, может привлечь новых инвесторов. Правда, по мнению некоторых экспертов, такой рост обусловлен гораздо меньшими масштабами рынка. Некоторые аналитики полагают, что успех Казахстана обеспечили всего три крупные сделки в нефтяной отрасли - покупка ЛУКОЙЛом компании Nelson Resources за 2 млрд. долл., CNPC Petrokazakhstan за 4,2 млрд. долл. и Казмунайгазом доли в проекте по разработке месторождения на Каспийском море за 1,8 млрд. долл. Несмотря на то, что, по мнению некоторых экономистов⁶⁷, казахстанские власти заботятся об

⁶³ Казинформ, 2006, 11.04.

⁶⁴ Казинформ, 2006, 29.08.

⁶⁵ Данные АФН

⁶⁶ Все больше сделок. Ведомости, 2006, 17.03.

⁶⁷ А. Есентугелов, Ассоциация экономистов Казахстана.

инвестиционном климате только в нефтяном секторе, ряд экспертов⁶⁸ прогнозирует рост инвестиционной активности и в обрабатывающей промышленности, и в телекоммуникационной сфере Казахстана.

11. Торговля, сфера услуг, индустрия развлечений, маркетинг, консультирование. Российские розничные сети в последние годы проявляют заметную активность на рынке Казахстана. Это касается не только IT-рынка, где привлеченные сюда интенсивным ростом крупные российские продавцы мобильных телефонов и аксессуаров к ним («Евросеть», «Беталинк», «Цифроград» и Divizion) открывают свои магазины.

С 2004 г. в Алматы работают франчайзинговые сети компании «Пятерочка», сеть «Перекресток» ведёт переговоры с казахстанским холдингом «Астана Моторс» об открытии магазинов в торговых центрах этого холдинга⁶⁹.

В качестве отдельного направления присутствия российского капитала можно выделить создание сети центров обслуживания российской техники. Это касается не только грузовых и легковых автомобилей («КАМАЗ», «ГАЗ», «ВАЗ»), которые активно открывают новые сервисные центры (к примеру, Горьковский автозавод проводит комплексную программу по созданию сети авторизованных предприятий⁷⁰), но и специальной техники. В крупнейших городах Казахстана открываются центры по продажам, гарантийному и послегарантийному обслуживанию разнообразной российской строительной-дорожной техники⁷¹. В частности, дилерское представительство, оказывающее полный спектр услуг по обслуживанию и ремонту кранов «Ивановец», открыто в 2006 г. в Алматы.

Планы выхода на казахстанский рынок официально заявляет и крупнейшая российская сеть кинотеатров «Киномакс». До 2008 г. Киномакс собирается открыть до 4-6 мини-плексов в Астане, Алматы и ряде других

⁶⁸ Ю. Игнатишин, Mergers.ru.

⁶⁹ Белорусская «Семерка». Ведомости, 2006, 28.07.

⁷⁰ Горьковский автозавод открыл дилерский центр в Алматы. НТА-Приволжье, 2006, 14.04.

⁷¹ Казахстанская компания займется обслуживанием российской спецтехники. Казинформ, 2006, 20.11.

городов, потратив до 10 млн. долл. Другие российские киносети (в частности, «Кронверк-Синема», «Титаник-Синема», «Формула кино», «Невафильм») также заинтересованы в развитии собственного бизнеса в регионе. Представители этих компаний заявляют, что казахстанские девелоперы сейчас активно предлагают свои проекты российским киносетям⁷². К тому же, Алматы считается городом развлечений с большой аудиторией молодежи, что может привлечь в финансовую столицу Казахстана и другие российские компании, ведущие бизнес в индустрии развлечений.

Российские консалтинговые компании в разнообразных сферах активно выходят на рынок Казахстана. Российская коммуникационная группа «Media Arts» в 2006 г. купила в Казахстане агентство непрямой рекламы BTL SA. По мнению экспертов, Казахстан - третий по объему в СНГ после России и Украины рекламный рынок, которым интересуются практически все еще не представленные здесь отечественные и международные коммуникационные холдинги.

Межрегиональное сотрудничество можно выделить в качестве отдельной, особой, сферы взаимодействия бизнес-структур России и Казахстана. Конечно, в первую очередь следует отметить кооперацию в приграничных регионах. Регулярно проводятся Форумы приграничных областей Казахстана и России (Омск – 2003 г., Челябинск – 2005 г., Уральск – 2006 г.).

Из 27 субъектов Российской Федерации, расположенных по границе с государствами СНГ, 12 граничат с семью казахстанскими областями. Торгово-экономические связи с Республикой Казахстан имеют 74 из 89 российских регионов⁷³. Значимость приграничного сотрудничества подчеркивается тем, что на него приходится около 70% взаимной торговли.

⁷² Кино для Казахстана. Ведомости, 2006, 13.10.

⁷³ Сближающая сила приграничья. Казахстанская правда, 2006, 11.11.

К примеру, в Павлодарской области, в которой Россия - основной торговый партнер региона (удельный вес в общем объеме внешней торговли составляет более 70%), не только подписаны, но и успешно реализуются соглашения о сотрудничестве с приграничными регионами - Новосибирской, Омской областями и Алтайским краем. В Россию с предприятий области поступают электроэнергия, ферросплавы, глинозем, уголь Экибастуза. Выходят на российский рынок и промышленные предприятия, производящие оборудование. Мощные грузоподъемные механизмы, выпускаемые АО «Павлодарский машиностроительный завод», поставляются на крупные горнометаллургические предприятия Российской Федерации. ЗАО «Российская медная компания» в 2005 г. взяло под управление АО «Майкаинзолото», которое добывает 250 тыс. тонн руды в год, выпускает медный концентрат, золото и серебро. В реконструкцию его рудников и обогатительной фабрики россияне планируют инвестировать за два года более 21 млн. долл. и вдвое увеличить добычу руды. На базе Экибастузской ГРЭС-2, поставляющей электроэнергию в Россию по контракту с ЗАО «Интер РАО ЕЭС», создано совместное казахстанско-российское предприятие. Совместное производство труб планируют развивать ТОО «Кастинг» и Первоуральский металлургический комбинат. В Павлодаре ведется строительство прокатного цеха по выпуску бесшовных труб большого диаметра для нефтегазовой отрасли⁷⁴.

Костанайская область граничит с Челябинской, Курганской и Оренбургской областями на участке в полторы тысячи километров. На долю Российской Федерации приходится более 70% от общего внешнеторгового товарооборота области. Из 116 зарегистрированных и действующих в регионе совместных предприятий 70 сотрудничают с российскими компаниями. В 2004 г. внешнеторговый оборот с тремя упомянутыми регионами России вырос по сравнению с 2003 г. более чем в два раза, составив 600 млн. долл. Главные статьи казахстанского экспорта составляют:

⁷⁴ Казинформ, 2006, 11.10.

железорудный концентрат, окатыш, асбест, зерно, мука. В импорте наибольший удельный вес занимают оборудование, черные металлы и изделия из них. Восточно-Казахстанская область также активно сотрудничает с приграничным Алтайским краем. Одним из перспективных направлений сотрудничества является газификация городов Усть-Каменогорск и Семипалатинск российским природным газом по трубопроводам через город Рубцовск Алтайского края. Не менее значимы вопросы создания международного приграничного центра «Ауыл-Локоть» с транспортной логистикой, открытия нового пограничного перехода государственной границы на участке Чарынского лесхоза России и поставок мяса в Алтайский край. Сотрудничество не ограничивается лишь сферой бизнеса, но распространяется также и на подготовку кадров для промышленных предприятий Казахстана. Существуют проекты по обмену студентами, многие молодые казахи направляются на учебу в российские вузы, в которых особой популярностью для казахской элиты пользуются инженерные специальности⁷⁵. Продолжается обсуждение дальнейшего развития судоходства на трансграничной реке Иртыш, в чем заинтересованы не только Восточно-Казахстанская, Павлодарская и Омская области, но и Китай.

Восточно-Казахстанская область интенсивно развивает отношения с Россией и в производственном секторе. На территории региона работают 83 российских и 38 совместных казахстанско-российских предприятий, что составляет более половины от общего числа совместных иностранных предприятий, работающих в области. В частности, функционирует автосборочный завод «Азия Авто» и «АвтоВАЗа» по сборке «НИВЫ». Планируются и другие проекты, в том числе по освоению дизельного двигателя совместно с Алтайским дизельным заводом. Есть проекты и в энергетической отрасли. Растет и внешнеторговый оборот между регионами

⁷⁵ На территории области работают 83 российских и 38 совместных казахстанско-российских предприятий – Аким ВКО. Казинформ, 2006, 03.10.

двух стран, который только за I полугодие 2006 г. (367,8 млн. долл.) увеличился на 41% к уровню прошлого года. Большие надежды предприниматели регионов связывают со строящейся дорогой, которая идет от Риддера до Горно-Алтайска. С вводом дороги в эксплуатацию город Риддер из тупикового превратится в транзитный для регионов Центральной Азии, Казахстана и России. Дорога соединит транспортной связью Горный Алтай на территории России, Монголию и Китай.

Омская область к 2005 г. заключила соглашения об экономическом, научно-техническом и культурном сотрудничестве с Северо-Казахстанской, Павлодарской, Костанайской, Алматинской, Акмолинской, Восточно-Казахстанской областями. Область является основным потребителем экибастузского угля и электроэнергии, вырабатываемой на севере Казахстана, и также заинтересована в сотрудничестве с приграничными казахстанскими регионами в сфере переработки продукции сельского хозяйства и животноводстве, нефтяной и газовой промышленности, в частности газификации омских сельских районов, соседних с Казахстаном, подготовке и переподготовке казахстанских кадров.

Межрегиональное сотрудничество имеет место не только в приграничных регионах. Представитель России в Казахстане А. Руденко отмечает высокий интерес российских регионов к взаимодействию с казахстанскими коллегами и полагает⁷⁶, что основным направлением дальнейшего экономического сотрудничества станет создание совместных российско-казахских производств. В ближайшее время планируется открытие в Астане торгпредства Свердловской области и других регионов. В Московской области создается комиссия по содействию привлечению казахстанских инвестиций⁷⁷. Можно отметить серьезную активизацию казахстанского бизнеса в Подмоскovie: общий объем казахстанских инвестиций превысил 500 млн. долл. По данному показателю Казахстан

⁷⁶ В Астане откроют Свердловское Торгпредство. АПИ-Новости, 2006, 23.03.

⁷⁷ Казахстанский бизнес готов серьезно инвестировать в Московскую область. ИА REGNUM, 2006, 24.04.

является одним из лидеров среди иностранных инвесторов в экономику области. Укрепляется торгово-экономическое сотрудничество между Казахстаном и Татарстаном⁷⁸. Как уже упоминалось (см. раздел «Машиностроение»), в 2005 г. в Казахстане было создано совместное предприятие по сборке грузовых машин «КамАЗ» и автобусов. Сейчас активно рассматриваются перспективы сотрудничества в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей сферах, легкой промышленности. За 2004-2005 гг. значительно увеличился товарооборот Казахстана с Воронежской областью. Представители области подписали с Казахстаном соглашение об увеличении импорта зерна и экспорта оборудования для нефтегазовой отрасли и сельского хозяйства⁷⁹.

В целом, можно констатировать, что задача увеличения товарооборота между нашими странами в два раза, поставленная президентами России и Казахстана — В. Путиным и Н. Назарбаевым⁸⁰, может быть реализована за счет усилий бизнес-сообщества регионов.

Российский капитал, как показано в данной работе, в большей или меньшей степени присутствует практически во всех секторах экономики Казахстана. Наиболее значимые инвестиции сосредоточены в сырьевых отраслях (нефтяная, газовая, металлургия), что может способствовать перенесению успешного российского опыта на казахстанские предприятия и одновременно расширяет базу российских сырьевых компаний. Можно также отметить активность российских машиностроительных компаний по выходу на рынок Казахстана и созданию СП в последние годы. Прямые инвестиции как из России в Казахстан, так и из Казахстана в Россию, значительно преобладают над портфельными⁸¹, что можно объяснить особенностями

⁷⁸ Казинформ, 2006, 24.05.

⁷⁹ Казахстан накормит Воронежскую область. АС ТВ, 2006, 17.11.

⁸⁰ NewsProm.Ru, 2006, 18.01.

⁸¹ Central Asia: Report on Transformation. Economic Forum. Warsaw, Foundation Institute for Eastern Studies, 2005.

статистики и недостаточно развитыми институтами финансовых рынков⁸². Схожая структура производства России и Казахстана с учётом географического расположения и транспортной взаимозависимости одновременно способствует наращиванию дальнейшего сотрудничества России и Казахстана, и в то же время приводит к их конкуренции на мировом рынке.

⁸² Работы Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан. www.kisi.kz.