**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ**
**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**
**MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ESIL UNIVERSITY

2025 жылдың 26 қыркүйек күні
ҚР Ұлттық ғылым академиясының академигі, экономика ғылымдарының докторы, профессор Ғ.С. Сейтқасымовтың 85 жылдығына арналған **«СЕЙТҚАСЫМОВ ОҚУЛАРЫ – 2025»**
**«ЦИФРЛАНДЫРУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТҰРАҚТЫ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫ»** тақырыбы бойынша *Халықаралық ғылыми- практикалық конференциясының материалдары*

*Материалы Международной научно-практической конференции*
**«СЕЙТКАСИМОВСКИЕ ЧТЕНИЯ – 2025»**
**«УСТОЙЧИВОЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ»,** посвященной 85 летию академика НАН РК, доктора экономических наук, профессора Сейткасимова Г.С.
26 сентября 2025 года

*Materials of the International Scientific-Practical Conference*
**SEITKASSIMOV READINGS – 2025**
**«SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF KAZAKHSTAN IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION»,**
dedicated to the to the 85th Anniversary of academician of the National academy of Sciences of the RK, doctor of economics, professor Seitkassymov G.
26th of September, 2025

2 том / Volume 2

**Астана 2025**

**УДК 33:004**
**ББК 65:32:973**
**Ц42**

**Редакционная коллегия:**

**Таубаев А.А.** – ректор учреждения «Esil University» доктор экономических наук, профессор
**Мақыш С.Б.** – первый проректор – проректор по учебной работе, доктор экономических наук, профессор
**Турекулова Д.М.** – проректор по научной работе и интернационализации, доктор экономических наук, профессор
**Алдаберген Е.К.** – главный специалист Отдела организации НИР

**«Сейтқасымов оқулары – 2025»**: Халықаралық ғылыми - практикалық конференция.
**«Сейткасимовские чтения – 2025»:** Международная научно-практическая конференция– Астана: «Esil University» БПО, 2025. – 589 б. // Астана: ИПЦ «Esil University», 2025. – 589 с.

**ISBN 978-601-7625- 96-2**

ҚР ҰҒА Академигі, экономика ғылымдарының докторы, профессор Сейтқасымов Ғабдығапар Сағитұлының 85 жылдығына арналған «Сейтқасымов оқулары - 2025» халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдар жинағына Қазақстан мен әлемнің әлеуметтік-экономикалық дамуының өзекті мәселелеріне арналған ғылыми баяндамалар енгізілді. Ерекше назар экономика мен қаржы секторының цифрлық трансформациясына, ақша-несие және салық саясатына, банк қызметін құқықтық реттеуге, тұрақты даму мен инновациялық экономикаға, сондай-ақ мемлекеттік сектордағы стратегиялық және бюджеттік жоспарлау мәселелеріне аударылды.

Жинақ материалдарын ғылыми қызметкерлер, оқытушылар және барлық деңгейдегі білім алушылар ғылыми-зерттеу жұмысында пайдалана алады.

В сборник материалов Международной научно-практической конференции «Сейткасимовские чтения - 2025», посвящённой 85-летию академика НАН РК, доктора экономических наук, профессора Габдыгапара Сагитовича Сейткасымова, вошли научные доклады по актуальным вопросам социально-экономического развития Казахстана и мира в условиях новых вызовов и кризисных потрясений. Особое внимание уделено цифровой трансформации экономики и финансового сектора, денежно-кредитной и налоговой политике, правовому регулированию банковской деятельности, устойчивому развитию и инновационной экономике, а также вопросам стратегического и бюджетного планирования в государственном секторе.

Материалы сборника могут быть использованы в научно-исследовательской работе научными работниками, преподавателями и обучающимися всех уровней.

The proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Seitkasymov Readings – 2025,” dedicated to the 85th anniversary of Academician of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Doctor of Economic Sciences, Professor Gabdygapar Sagitovich Seitkasymov, include research papers on pressing issues of the socio-economic development of Kazakhstan and the world amid new challenges and crisis shocks. Particular attention is paid to the digital transformation of the economy and the financial sector, monetary and tax policy, the legal regulation of banking activities, sustainable development and the innovation economy, as well as matters of strategic and budgetary planning in the public sector.

The materials in the proceedings may be used in research activities by researchers, faculty, and learners at all levels.

**Конференция материалдары автордың түпнұсқасы негізінде басылып шығарылған**
**Материалы конференции отпечатаны с авторских оригиналов**
**The conference materials have been printed from the authors’ originals.**

**ISBN 978-601-7625- 96-2**

**УДК 33:004**
**ББК 65:32:973**

**© «Esil University» мекемесі, 2025**
**© «Esil University» БПО, 2025**

**ЭКОНОМИКАНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ЖӘНЕ ЖЕКЕМЕНШІК СЕКТОРЛАРЫ ҮШІН ЗАМАНАУИ БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІ**

**СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ**

**MODERN MANAGERIAL SOLUTIONS FOR THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS OF THE ECONOMY**

**УДК 36**

***Оспанбек Н.Б., Нетекова Д.С.***
докторантура студенті,
Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
магистратура студенті,
Нархоз Университеті, Алматы қаласы

# ҚОЛДАУШЫ КӘСІБИ ОРТА – ӘЛЕУМЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ЭМОЦИОНАЛДЫ КҮЮІНІҢ АЛДЫН АЛУ ҚҰРАЛЫ

***Аннотация:*** *Мақалада қиын өмірлік жағдайға тап болған отбасылармен жұмыс жасайтын әлеуметтік қызметкерлер арасында жиі кездесетін эмоционалдық күю (эмоционалдық выгорание) мәселесі қарастырылады. Әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби қызметі психоэмоциялық тұрғыдан күрделі, клиенттердің түрлі қиын өмірлік жағдайларын шешуге бағытталғандықтан, эмоционалдық жүктеме жоғары болады. Осыған байланысты қолдаушы кәсіби ортаны қалыптастыру эмоционалдық күйзелудің алдын алуда маңызды фактор ретінде қарастырылады. Мақалада қолдаушы орта ұғымының мазмұны, оның құрылымдық элементтері (ұйымдастырушылық, психологиялық және әлеуметтік қолдау), сондай-ақ әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби саулығын қамтамасыз етудегі рөлі талданады. Зерттеу нәтижелері қолдаушы ортаны дамыту стратегиялары әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби тиімділігін арттыруға, кадрлардың тұрақтылығын қамтамасыз етуге және эмоционалдық күйзелудің алдын алуға мүмкіндік беретінін көрсетеді.*

***Кілт сөздер:*** *эмоционалдық күю, кәсіби саулық, қолдаушы кәсіби орта, супервизия, кәсіби тиімділік, алдын алу стратегиялары, арттыру құралдары.*

***Keywords:*** *emotional burnout, professional well-being, supportive professional environment, supervision, professional effectiveness, prevention strategies, enhancement tools.*

***Ключевые слова:*** *эмоциональное выгорание; профессиональное здоровье; поддерживающая профессиональная среда; супервизия; профессиональная эффективность; стратегии профилактики; инструменты улучшения.*

**Кіріспе**

Қазіргі уақытта әлеуметтік жұмыс саласы қоғамның әлеуметтік әл-ауқатын қамтамасыз етудің және әлеуметтік тұрақтылықты сақтаудың маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады. Әсіресе, қиын өмірлік жағдайға тап болған отбасылармен жұмыс істейтін әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби рөлі ерекше мәнге ие. Бұл санаттағы клиенттерге қолдау көрсету үдерісі маманнан жоғары кәсіби құзыреттілікті, этикалық нормаларды сақтауды ғана емес, сонымен қатар психологиялық төзімділікті, эмоционалдық тұрақтылықты талап етеді. Әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби қызметі барысында олар материалдық тапшылық, отбасылық дағдарыстар, зорлық-зомбылық, бала тәрбиесіндегі күрделі мәселелер сияқты факторлармен жүйелі түрде бетпе-бет келеді. Мұндай жағдайлар психоэмоциялық жүктеменің артуына және кәсіби қызмет барысында эмоционалдық күйзелудің (эмоционалдық күюдің) дамуына алғышарттар жасайды.

Эмоционалдық күйзелудің өзектілігі оның әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби тиімділігіне, психологиялық саулығына және кадр тұрақтылығына айтарлықтай әсер етуінде. Бұл құбылыс жеке маманның кәсіби дамуын тежеп қана қоймай, көрсетілетін әлеуметтік қызметтердің сапасын төмендетуі мүмкін. Сондықтан эмоционалдық күйзелудің себептерін талдау, алдын алу және басқару стратегияларын әзірлеу әлеуметтік жұмыс ғылымы мен тәжірибесінің заманауи міндеттерінің бірі болып табылады.

Қазақстандағы әлеуметтік қызметкерлердің эмоционалдық күйзелу деңгейіне қатысты ашық статистикалық деректердің болмауы бұл мәселенің өзектілігін одан әрі күшейтеді. Дегенмен, әлемдік тәжірибе көрсеткендей, әлеуметтік қызметкерлер адамдардың күйзелістері мен қиын өмірлік жағдайларымен жүйелі байланыста болғандықтан, эмоционалдық күйзелу қаупіне жоғары деңгейде ұшырайды. Осыған байланысты олардың психологиялық, эмоционалды жағдайына тұрақты мониторинг жүргізу, алдын алу және қолдау шараларын енгізу қажет. Мұндай шараларға жүйелі сауалнамалар, психологиялық көмек көрсету, кәсіби қолдаушы ортаны қалыптастыру және кадрлық саясатты жетілдіру бағыттары жатады.

**Эмоционалдық күю немесе профессионалды күйзелу (burnout)** – бұл ұзақ уақыт бойы жоғары психоэмоциялық жүктememен жұмыс істейтін мамандарда туындайтын эмоционалдық, физикалық және психологиялық қажу күйі [Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli et al., 2009]. Әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби қызметінде эмоционалдық күюдің негізгі себептері мыналар болып саналады:

1. **Жоғары психоэмоциялық жүктеме** – клиенттердің қиын өмірлік жағдайлары, кризистік мәселелері, зорлық-зомбылық немесе әлеуметтік тапшылыққа байланысты туындайтын стресс.
2. **Жұмыс шарттарының қолайсыздығы** – ұзақ жұмыс уақыты, кадр жетіспеушілігі, ресурстардың шектеулігі, қызметтік қолдаудың жоқтығы.
3. **Эмоционалдық қарым-қатынас** – әлеуметтік қызметкерлердің клиенттермен тұрақты эмоционалды байланыста болуы, оларға көмектесуге күш салуы.
4. **Тұлғалық факторлар** – өзіндік мінез-құлық ерекшеліктері, эмоционалдық тұрақтылық деңгейі, кәсіби тәжірибе, стресске төзімділік.

Эмоционалдық күюдің белгілері үш негізгі компонентке бөлінеді: эмоционалдық қажу/шаршау, деперсонализация немесе цинизм және кәсіби тиімділіктің төмендеуі.

**Қолдаушы кәсіби орта**

Қолдаушы кәсіби орта – бұл әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби, психологиялық және эмоционалдық саулығын сақтауға бағытталған ұйымдастырушылық, әлеуметтік және психологиялық факторлар жиынтығы. Мұндай орта эмоционалдық күйзелуді алдын алу, жұмыс тиімділігін арттыру және кадрлардың тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін маңызды.

Қолдаушы кәсіби ортаның құрылымдық элементтері:

1. **Ұйымдастырушылық қолдау** – жұмыс кестесін тиімді жоспарлау, қызметтік міндеттерді нақтылау, ресурстармен қамтамасыз ету, жүктемені теңестіру.

2. **Психологиялық қолдау** – супервизия, коучинг, тренингтер, психологиялық кеңес беру, командалық ынтымақтастықты дамыту.

3. **Әлеуметтік қолдау** – кәсіби қауымдастықтар, әріптестер арасындағы сенімді қарым-қатынас, әлеуметтік желілер мен кәсіби платформалар арқылы тәжірибе алмасу.

4. **Дамытушы қолдау** – кәсіби дағдыларды жетілдіру, білімді арттыру, кәсіби мансаптық өсу мүмкіндіктері.

Қазақстанда әлеуметтік қызметкерлердің күйзелу деңгейін төмендету мақсатында қолдаушы кәсіби ортаны қалыптастыруға бағытталған шаралар қабылдануда. Мысалы, Қазақстандағы әлеуметтік қызметкерлердің Ұлттық альянсы (NAPSW) кәсіби стандарттарды жетілдіру, әлеуметтік қызметкерлердің этикалық кодексін әзірлеу, супервизияны енгізу және әлеуметтік қызмет көрсету ұйымдарын аккредиттеу сияқты бастамаларды жүзеге асыруда. Бұл шаралар әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби саулығын сақтау және күйзелудің алдын алу үшін маңызды қадамдар болып табылады.

**Қолдаушы кәсіби ортаның әлеуметтік қызметкерлерге әсері**

Қолдаушы кәсіби орта әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби тиімділігін арттыру және эмоционалдық күйзелуді алдын алу үшін маңызды рөл атқарады. Әсіресе, қиын өмірлік жағдайға тап болған отбасылармен жұмыс істейтін әлеуметтік қызметкерлер үшін бұл қолдау жүйесі олардың психоэмоциялық тұрақтылығын сақтау мен кәсіби жауапкершілігін орындауда шешуші фактор болып табылады.

Зерттеулер көрсеткендей, қолдаушы кәсіби ортаның барлық элементтері – ұйымдастырушылық, психологиялық және әлеуметтік қолдау – бірігіп, әлеуметтік қызметкерлердің эмоционалдық күйзелуін азайтуға, кәсіби тиімділігін арттыруға және қиын өмірлік жағдайдағы отбасыларға көрсетілетін қызмет сапасын жақсартуға ықпал етеді [Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. 2014]

**Қолдаушы кәсіби ортаны қалыптастыру стратегиялары**

Бұл стратегиялар басқарушылық және институционалдық деңгейде жүзеге асырылады.

| Деңгей | Мақсаттары мен ерекшеліктері | Мысалдар |
|---|---|---|
| **Басқарушылық деңгей** | - Қызметкерлерді тікелей қолдау, мотивациялау<br>- Эмоционалдық күйзелуді азайту<br>- Кәсіби дамуды қолдау | - Жеке немесе топтық супервизия<br>- Коучинг және менторинг бағдарламалары<br>- Ресурстар мен жабдықтарды қамтамасыз ету |
| **Институционалдық деңгей** | - Ұйымның құрылымдық қолдауын қамтамасыз ету<br>- Жұмыс шарттарын, саясатты және мәдениетті қалыптастыру<br>- Профилактикалық және жүйелі тәсілдер | - Эмоционалдық күйзелуді алдын алатын ұйымдық саясаттар<br>- Кәсіби дамуды қолдайтын бағдарламалар (семинар, тренинг, вебинар)<br>- Ұйымдық мәдениет пен құндылықтарды қалыптастыру |

1 – кесте. **Қолдаушы кәсіби ортаны қалыптастыру деңгейлері**

**Негізгі айырмашылық:**

- **Басқарушылық деңгей** – көбінесе нақты қызметкерге бағытталған, күнделікті қолдау, мотивация, эмоциялық ресурстар.

- **Институционалдық деңгей** – жүйелік, ұзақ мерзімді, ұйымның құрылымдық және мәдени аспектілеріне бағытталған, қызметкерлерді қоршаған ортаны өзгерту арқылы қолдау.

1 – сурет. **Кәсіби қолдаушы ортаның деңгейлері мен әсері**

Қазақстандағы және халықаралық тәжірибе көрсеткендей, әлеуметтік қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыру және эмоционалдық күйзелуді алдын алу үшін басқарушылық және институционалдық деңгейде кешенді стратегиялар жүзеге асырылады. Басқарушылық деңгейде Қазақстанда тұрақты тренингтер, семинарлар, вебинарлар өткізіліп, жұмыс шарттарын оңтайландыру, қызметтік міндеттерді нақтылау және жұмыс жүктемесін теңестіру арқылы қызметкерлерге эмоционалдық қолдау көрсетіледі; қиын өмірлік жағдайға тап болған отбасылармен жұмыс кезінде консультациялар мен психологиялық кеңестер ұсынылады. Халықаралық тәжірибе бойынша әлеуметтік қызметкерлерге онлайн және оффлайн сертификатталған курстар, тұрақты супервизия және кәсіби қауымдастықтар арқылы тәжірибе алмасу бағдарламалары қолданылады. Институционалдық деңгейде Қазақстанда инклюзивті білім беру және әлеуметтік қызмет көрсету кабинеттері, ведомстволық вебинарлар мен семинарлар арқылы психологиялық-педагогикалық қолдау мен кәсіби дамуды қамтамасыз етеді, ал АҚШ, Канада және Еуропа елдерінде әлеуметтік қызметкерлерге арналған кәсіби оқыту бағдарламалары, онлайн-

платформалар және халықаралық конференциялар қызметкерлердің білімін жетілдіру және эмоционалдық күйзелуден қорғануына бағытталған.

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, қолдаушы кәсіби орта әлеуметтік қызметкерлердің эмоционалдық күйзелуін алдын алу, кәсіби тиімділігін арттыру және көрсетілетін қызмет сапасын жақсарту үшін шешуші рөл атқарады. Ұйымдастырушылық, психологиялық, әлеуметтік және дамытушы қолдау элементтері бірігіп, қызметкерлердің психоэмоциялық тұрақтылығын қамтамасыз етеді, қиын өмірлік жағдайға тап болған отбасылармен жұмыс барысында кәсіби жауапкершілікті сақтауға көмектеседі. Қазақстандық және халықаралық тәжірибе басқарушылық және институционалдық деңгейде кешенді стратегияларды қолданудың тиімділігін көрсетеді: тұрақты тренингтер, семинарлар, вебинарлар, супервизия және кәсіби қауымдастықтар әлеуметтік қызметкерлерді қолдаудың негізгі құралдары болып табылады.

**Осыған байланысты келесі ұсыныстар жасалады:**

1. **Басқарушылық деңгейде** қызметкерлерді қолдауды күшейту мақсатында тұрақты супервизия, коучинг және менторинг бағдарламаларын енгізу, жұмыс кестесін оңтайландыру және ресурстармен қамтамасыз етуді жүйелеу.

2. **Институционалдық деңгейде** ұйымдық мәдениетті дамыту, эмоционалдық күйзелуді алдын алатын саясаттар мен стандарттарды қалыптастыру, кәсіби дамуды қолдайтын онлайн және офлайн бағдарламаларды жүйелі түрде ұйымдастыру.

3. **Әлеуметтік қызметкерлердің** психоэмоциялық саулығын тұрақты бақылауда ұстау үшін сауалнамалар, психологиялық кеңестер және қолдау топтарын енгізу.

4. **Халықаралық тәжірибеден** алынған тиімді әдістерді қолдану арқылы кәсіби қауымдастықтар мен тәжірибе алмасу платформаларын кеңейту.

5. **Қолдаушы кәсіби ортаны** дамытуға бағытталған саясаттар мен бағдарламалардың нәтижелілігін жүйелі түрде бағалап, қажет болған жағдайда түзетулер енгізу.

Осы ұсыныстарды жүзеге асыру әлеуметтік қызметкерлердің эмоционалдық күйзелуін төмендетіп, кәсіби тиімділігін арттыруға, кадр тұрақтылығын нығайтуға және қиын өмірлік жағдайдағы отбасыларға көрсетілетін әлеуметтік қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді.

## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ


1. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

2. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99–113. DOI: 10.1002/job.4030020205

3. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International, 14(3), 204–220. DOI: 10.1108/13620430910966406

4. Aubakir, A., Amirbekova, M. і Nurkatova., M. 2023. Әлеуметтік қызметкердің эмоционалды интеллектісінің кәсіби үйлесімділігіне ықпалы. Абай атындағы ҚазҰПУ Хабаршысы. Психология сериясы. 73, 4 (Лют 2023). DOI: https://doi.org/10.51889/2557.2022.34.28.020

5. М.К. Абдакимова, Н.С. Гроссул, Л.Н. 2024. Влияние профессионального и эмоционального выгорания на выбор копинг-стратегии в разрезе психологической подготовки социальных работников, Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің ХАБАРШЫСЫ. 2(147)/ 527-5376, DOI: https://doi.org//10.32523/2616-6895-2024-147-2-525-537

**УДК 005.8:004.738.5:330**

***Махамбетова М. А.***
магистрант,
Astana IT University, г. Астана
***Шалболова У.Ж.***
научный руководитель,
д.э.н., профессор

# ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.*** *Статья исследует проблему раздробленности и низкой эффективности управления коммуникационными проектами в социальных медиа. Цель исследования - разработка и обоснование комплексного подхода, интегрирующего передовые управленческие практики и цифровые технологии для повышения результативности SMM-деятельности в государственном и частном секторах. Методологическую основу составляет синтез гибридных проектных методологий (Agile, PMBOK), инструментов искусственного интеллекта (AI) и платформ цифровой коллаборации. Научная новизна раскрывается в предложении авторской концепции AICP (AI-Collaboration-Process) - модели сквозной автоматизации и анализа жизненного цикла контента. В результате обсуждений раскрывается потенциал внедрения инновационных решений, таких как предиктивная аналитика на основе AI, гибридные методологии управления и реконфигурируемые кросс-функциональные команды, позволяет преодолеть ключевые вызовы: ресурсные ограничения, бюрократическую инертность и дефицит кадров. Формируется вывод, что предложенный подход формирует основу для устойчивой, адаптивной и масштабируемой цифровой экосистемы коммуникаций.*

***Ключевые слова:*** *управление проектами, социальные медиа, цифровая трансформация, искусственный интеллект, гибридные методологии, Agile, PRINCE2, цифровая экосистема, инновации, государственные коммуникации.*

***Кілт сөздер:*** *жоба менеджменті, әлеуметтік медиа, цифрлық трансформация, жасанды интеллект, гибридті әдістемелер, Agile, PRINCE2, цифрлық экожүйе, инновациялар, мемлекеттік коммуникациялар.*

***Keywords:*** *project management, social media, digital transformation, artificial intelligence, hybrid methodologies, Agile, PRINCE2, digital ecosystem, innovation, government communications.*

Цифровая трансформация общественных и экономических процессов катализировала переход социальных медиа из разряда факультативных каналов коммуникации в категорию стратегических активов. Для коммерческих и частных структур они являются ключевым рычагом формирования лояльности, роста конверсии и создания конкурентных преимуществ [1]. Для государственного сектора - механизмом обеспечения прозрачности, оперативного информирования и получения обратной связи от граждан [2, 3].

Однако, несмотря на повсеместное распространение, управление социальными медиа-проектами (SMM) зачастую остается реактивным, хаотичным и слабо систематизированным. Это порождает ряд устойчивых проблем: нерегулярность и низкое

качество контента, отсутствие измеримых KPI, выгорание, сопротивление инновациям и, как следствие, низкую рентабельность инвестиций (ROI) в частном секторе и формальное присутствие - в государственном [4].

Решение данных противоречий видится в переходе от традиционных, интуитивных подходов к инновационному управлению, основанному на синтезе современных проектных методологий, технологий искусственного интеллекта и принципов построения цифровых экосистем. Целью данной статьи является разработка и теоретическое обоснование модели внедрения инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов в различных секторах экономики.

Анализ современной практики позволяет выявить ряд кросс-секторальных вызовов, систематизированных в таблице ниже. Данные проблемы свидетельствуют о глубоком системном кризисе традиционных подходов и обусловливают необходимость поиска новых, интегративных решений.

Таблица – 1. **Современные вызовы и системные противоречия в управлении SMM-проектами**

| Противоречие | Сущность проблемы | Последствия проектов |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Ресурсный парадокс | МСБ: Хронический дефицит финансовых ресурсов для формирования полноценной маркетинговой команды и закупки дорогостоящих инструментов. [5]<br>Госсектор: “Бюрократическое замораживание” ресурсов - длительные процедуры согласований, строгое следование устаревшим регламентам и ограниченная вариативность использования бюджетов [6]. | Нерегулярность коммуникации, низкое качество контента, невозможность масштабирования проектов, формальное присутствие в медиа. |
| Кадровый разрыв | Острая нехватка на рынке труда специалистов-“универсалов”, обладающих синхронной экспертизой в области классического маркетинга, проектного управления и работы с современными цифровыми платформами (AI-инструменты, системы аналитики) | Неэффективное распределение задач, пробелы в реализации стратегии, низкая скорость адаптации к изменениям цифрового пространства. |
| Фрагментация цифрового ландшафта | Отсутствие единой цифровой экосистемы приводит к работе в изолированных “силосах” (data silos): контент-менеджеры работают в графических редакторах, копирайтеры - в текстовых, аналитики - в электронных таблицах. | Разрушение целостности процесса, потеря данных, усложнение коллаборации и контроля, рост операционных издержек. |
| Культурное сопротивление | Внедрению инноваций, особенно связанных с AI и автоматизацией, препятствует “человеческий фактор”: страх перед сокращением должностей, когнитивное недоверие к алгоритмам и консерватизм управленческого звена. | Саботаж новых инициатив, низкая скорость внедрения технологий, потеря конкурентных преимуществ и усиление операционной рутины. |

Преодоление указанных противоречий (таблица1) возможно за счет внедрения комплекса взаимосвязанных инноваций.

Искусственный интеллект перестал быть футуристической концепцией и превратился в практический инструмент управления SMM-проектами.

Генеративный AI (Generative AI): Использование нейросетей (ChatGPT, Claude для текста; MidJourney, DALL-E 3 для визуального контента) позволяет в разы сократить время и затраты на создание качественного контентного ядра, перенося фокус человека из рутины на креатив и стратегию [7].

Предиктивная аналитика: Современные аналитические платформы (например, Brand24, Awario) на основе машинного обучения (ML) способны не только описывать текущую ситуацию (мониторинг упоминаний), но и прогнозировать тренды, выявлять потенциальные кризисные ситуации и рекомендовать оптимальное время для публикаций.

Сквозная автоматизация: Инструменты типа Zapier или Make.com позволяют создавать автоматизированные workflows (рабочие потоки). Например: «как только в Trello появляется новая утвержденная задача -> ChatGPT генерирует черновик поста -> он отправляется на проверку в Slack -> после одобрения автоматически публикуется через Buffer».

Ни одна «чистая» методология не способна покрыть все потребности SMM-проекта. Наиболее эффективен гибридный подход (Hybrid Framework) [8]:

Стратегический уровень (управление портфелем): Применение структурированных стандартов PMBOK/PRINCE2 для инициирования проекта, формирования бюджета, определения рисков и взаимодействия со стейкхолдерами. Это обеспечивает стабильность и подотчетность, особенно критичные для госсектора.

Тактический и операционный уровень (управление исполнением): Использование гибких фреймворков, таких как: Agile/Scrum для итеративного планирования контента (спринты на 1-2 недели), ежедневных стендапов и быстрого реагирования на обратную связь аудитории. Визуализация workflow осуществляется через Канбан-доски в Jira или Trello.

Кросс-функциональные команды: Формирование временных, реконфигурируемых рабочих групп под конкретные проекты или кампании. В такую команду входят не только маркетологи, но и data-аналитик (для работы с AI-аналитикой), IT-специалист (для интеграции платформ) и дизайнер. Это стирает межфункциональные барьеры.

Аутсорсинг экосистемы: Управление проектом строится по принципу «ядро + периферия». Постоянное ядро (менеджер, стратег) формируется внутри организации, а для выполнения конкретных задач (написание текстов AI, дизайн, модерация) привлекаются фрилансеры или специализированные агентства через платформы типа Upwork. Менеджер проекта координирует эту экосистему с помощью цифровых инструментов.

Ключевым элементом становится использование единого центра управления проектом (Single Source of Truth). Платформы типа Notion или Confluence позволяют объединить в одном пространстве:

1. контент-стратегию и календарь;
2. базу знаний и утвержденных шаблонов;
3. дашборды с ключевыми метриками;
4. интерфейсы для подключенных AI-инструментов [9].

Интеграция с Jira/Trello (задачи) и Miro (мозговые штурмы, карты путешествия пользователя) создает целостную цифровую экосистему для управления всем жизненным циклом контента.

Внедрение инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов реализуется в концептуальной модели AICP (AI-Collaboration-Process) (таблица2).

Таблица – 2. **Концептуальная модель AICP**

| Этап. Наименование | Задача | Инструменты | Результат или ожидаемый результат |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Этап 1. AI-Powered Planning (Планирование на основе ИИ) | Формирование data-driven стратегии | AI-сервисы для анализа рынка (Crayon), прогнозирования трендов (Google Trends AI), семантического ядра (KeyClu). | Стратегический документ и контент-план, основанные не на интуиции, а на данных. |
| Этап 2. Intelligent Content Creation (Умное создание контента) | Максимальная автоматизация генерации. | ChatGPT, MidJourney, автоматизация перевода и озвучки. | Готовый пакет контент-материалов для публикации. |
| Этап 3. Collaborative Execution & Monitoring (Коллаборативное исполнение и мониторинг) | Синхронизация команды и публикация. | Единая платформа (Notion + Jira), системы автоматизации публикаций (Hootsuite), чат-боты для первичного взаимодействия с аудиторией. | Опубликованный контент и первичные данные по вовлеченности. |
| Этап 4. Process Optimization & Feedback (Оптимизация процессов и обратная связь) | Анализ и непрерывное улучшение. | Предиктивная аналитика, дашборды (Tableau, Power BI), проведение ретроспектив в команде. | Пакет корректирующих действий для следующего цикла планирования (Этап 1), замыкающий петлю непрерывного улучшения. |

Данная модель представляет собой не линейный, а итерационный процесс, где данные с этапа мониторинга постоянно питают этап планирования.

Предложенный интегративный подход позволяет адресно решить обозначенные в начале статьи вызовы. Для МСБ снижается порог входа за счет автоматизации и аутсорсинга. Для госсектора появляются механизмы повышения гибкости в рамках регламентов (гибридные методологии) и демонстрации эффективности расходов (сквозная аналитика).

Ключевым ограничением и фактором риска остается организационная культура. Успех внедрения на 80% зависит от готовности руководства делегировать часть полномочий алгоритмам и перестраивать процессы, и лишь на 20% - от самой технологии. Для нивелирования этого риска необходима программа внутреннего пилотирования и обучения, демонстрирующая конкретные выгоды (сэкономленное время, рост показателей) [10].

Перспективой дальнейших исследований является разработка системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки эффективности внедрения модели AICP, а также ее адаптация под специфику конкретных отраслей (например, здравоохранение или образование).

Таким образом, управление социальными медиа-проектами в современных условиях требует отказа от линейных и интуитивных моделей в пользу комплексных инновационных решений. Предложенный в статье подход, интегрирующий гибридные проектные методологии, инструменты искусственного интеллекта и платформы цифровой коллаборации в рамках модели AICP, позволяет создать устойчивую, адаптивную и масштабируемую систему коммуникаций.

Внедрение данного подхода способно трансформировать социальные медиа из затратного актива в стратегический инструмент роста, обеспечивающий как коммерческим, так и государственным организациям новые уровни эффективности, прозрачности и взаимодействия с конечным потребителем — гражданином или клиентом.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**


[1] М. В. Зорина, А. А. Садковкин, «Социальные сети как современный инструмент продвижения бизнеса,» *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-sovremennyy-instrument-prodvizheniya-biznesa/viewer

[2] Р. А. Коржумбаев, «Влияние цифровизации на формы взаимодействия между органами власти и гражданским обществом,» *Научные труды (статья на CyberLeninka)*, 2025. https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-formy-vzaimodeystviya-mezhdu-organami-vlasti-i-grazhdanskim-obschestvom/viewer

[3] А. Мажитова, Г. Ашкенова, *Анализ каналов коммуникации государственных органов с населением*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%97%20%D0%9A%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%92%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%98%20_%20%D1%80%D1%83%D1%81%2B%D0%BE%D0%B1%D0%BB..pdf

[4] К. А. Аржанова, А. И. Еремеева, «Ситуативный и коммуникационный контент в рамках SMM-продвижения бренда в социальных сетях,» *Цифровая социология*, 2023. https://cyberleninka.ru/article/n/situativnyy-i-kommunikatsionnyy-kontent-v-ramkah-smm-prodvizheniya-brenda-v-sotsialnyh-setyah/viewer

[5] Ж. Р. Ашимова, Ж. З. Абитов, Д. З. Абитова, А. М. Уристембек, «Анализ проблем и перспектив развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан,» *Теоретическая экономика*, 2025.https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problem-i-perspektiv-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-respublike-kazahstan

[6] Р. Ж. Беккужин, С. Т. Жусупов, Б. С. Уакпаев, А. Т. Бекперов и др., *Результаты мониторинга и анализа по вопросам дебюрократизации государственного аппарата*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D1%80%D...pdf

[7] Е. Зеленчук, «Применение генеративного искусственного интеллекта в социальных медиа как инструмента SMM,» *Наука и инновации: информационные технологии*, №2, 2024. https://na-journal.ru/2-2024-informacionnye-tekhnologii/9126-primenenie-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-v-socialnyh-media-kak-instrumenta-smm

[8] Е. В. Ермаков, «Применение гибридных методологий в управлении проектами,» *Universum: экономика и юриспруденция*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-gibridnyh-metodologiy-v-upravlenii-proektami

[9] Atlassian, «Построение единого источника достоверной информации (SSOT) для команды,» *Atlassian Work Management*, 2023. https://www.atlassian.com/ru/work-management/knowledge-sharing/documentation/building-a-single-source-of-truth-ssot-for-your-team

[10] К. Б. Герасимов, Р. С. Озернов, «Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала,» *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 2023. https://journals.ssau.ru/eco/article/view/20236/ru_RU

**УДК 69.003.13**

***Маскина М. Ю.,***
магистрант, Астана IT University, г. Астана
***Шалболова У.Ж.,***
научный руководитель, д.э.н., профессор

## BIM-КООРДИНАЦИЯ В МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ

***Аннотация.*** *Статья посвящена вопросам BIM-координации в междисциплинарных проектных командах. Отмечается, что традиционные методы взаимодействия участников проектирования не отвечают современным требованиям к детализации моделей и срокам выполнения работ. В статье рассматриваются преимущества технологии информационного моделирования (BIM) и подчеркивается, что успешное применение BIM невозможно без комплексных изменений в структуре компании, обучении персонала и обновления технического обеспечения. В качестве положительной практике рассмотрен реальный кейс, где создана собственная система координации и предложен инструмент в виде реестра коллизий, обеспечивающий прозрачность и эффективность совместной работы специалистов.*

***Ключевые слова:*** *цифровизация строительства, цифровые технологии, BIM-моделирование, информационное моделирование зданий, междисциплинарные проекты, моделирование, координация.*

***Кілт сөздер:*** *құрылысты цифрландыру, цифрлық технологиялар, BIM-модельдеу, ғимараттардың ақпараттық модельдеуі, көпсалалы жобалар, модельдеу, үйлестіру.*

***Keywords:*** *digitalization of construction, digital technologies, BIM modeling, building information modeling, interdisciplinary projects, modeling, coordination.*

Проектирование зданий – сложный процесс, требующий должного контроля, организации и грамотной коммуникации. На больших и сложных объектах привычных нам методов взаимодействия недостаточно. Современные условия и требования к детализации моделей и чертежей дают дополнительный стимул к преобразованию и внедрению новых методов коммуникации в проектных командах.

Одним из ключевых инструментов повышения эффективности проектирования является технология информационного проектирования (BIM), которые активно внедряются в строительных организациях по всему миру. Данная технология позволяет обеспечить совместную работу всех смежных специалистов, задействованных в проектировании – архитекторов, инженеров, конструкторов и так далее. Однако для успешного внедрения BIM в проектирование необходимо системная координация.

В статье Л.Ю. Воропаева и В.П. Мамугина «Проблемы проектирования в BIM-среде» [1] описан неудачный опыт внедрения BIM в процесс проектирования. Время работы в одной программе (Autodesk Revit) увеличилось на 20-30% по сравнению с работой в разных программах. Такой результат является следствием неправильного внедрения новых технологий в рабочий процесс. Павел Алферов в своей книге «Как правильно делать правильные вещи» [2] описал работу любой организации, как комплекс комплементарных (взаимодополняющих) элементов или пазлов. Если что-то меняется или дополняется в организации, то обязательно это повлечет за собой изменения взаимосвязанных элементов. В случае с внедрением BIM-моделирования соседними пазлами организации являются персонал, структура, техническое обеспечение. Сотрудников фирмы необходимо обучить, также требуется реорганизация структуры организации – формирование нового отдела, отвечающего за все BIM-процессы, требуется новое и более мощное оборудование. При упущении всех связных аспектов, внедрение BIM не принесет ожидаемых результатов.

В случае, если в организации все процессы налажены и BIM-технологии успешно внедрены и исправно работают, необходимо постоянно поддерживать и улучшать сформировавшиеся механизмы. Примером такой практики является российская компания ГОРПРОЕКТ, которая активно применяет BIM-проектирование в своей деятельности. В компании работает целый специализированный BIM-отдел, занимающийся развитием технологий, адаптацией инструментов под конкретные задачи и совершенствованием процессов координации. Так, для повышения эффективности взаимодействия между инженерами и архитекторами, команда BIM-отдела разработала собственную систему координации. Она основана на использовании единой среды общих данных и регламентов, позволяющих работать в согласованной цифровой модели.

Предварительно, для понимания процесса обмена данными обратимся к схеме, взятой из BIM-стандартов одной из компаний по цифровизации проектирования (Рис.1) [3].

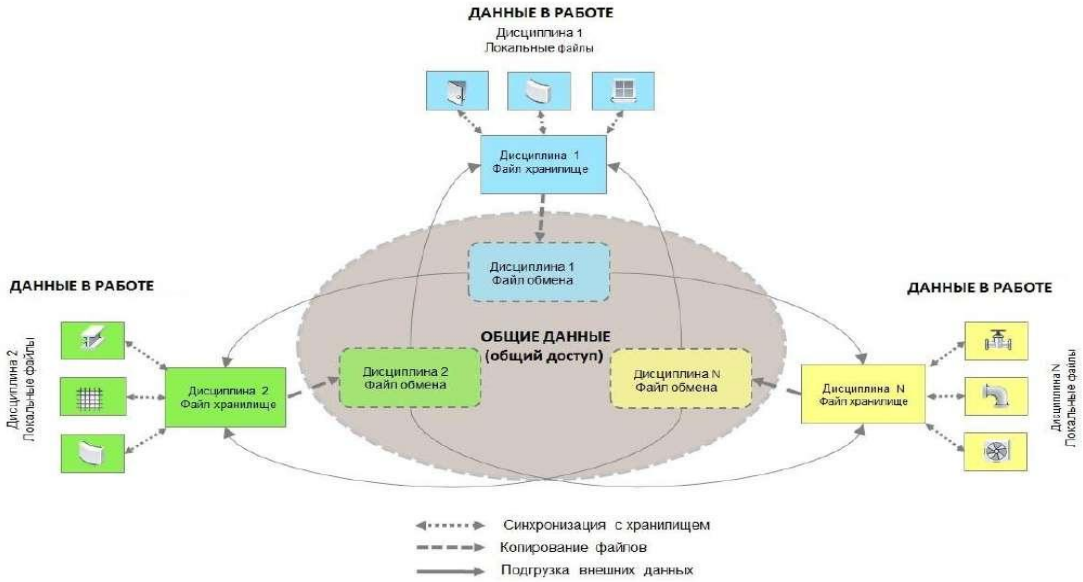



Рисунок – 1. **Схема обмена данными в многодисциплинарной проектной группе**

Из схемы видно, что информационная модель делится на три большие группы или дисциплины: инженерная, архитектурная и конструкторская. Информационные модели каждой группы должны соответствовать друг другу, то есть элементы каждой из систем не должны образовывать коллизий друг с другом. Стены из архитектурных моделей не должны пересекать несущие конструкции, инженерные коммуникации не должны пересекать друг друга и архитектуру. Таким образом, основной итоговой задачей BIM-проектирования является создание информационной модели здания без коллизий.

Для достижения этой цели все члены команды разрабатывают в одной программе, но в разных файлах свою систему и по завершению каждого этапа синхронизирует внесенные изменения с файлом хранилища. После синхронизации, коллеги из других дисциплин видят проделанную работу. Однако из-за того, что каждая дисциплина требует различного объема времени на выполнение своих задач, процесс работы не всегда развивается синхронно. Это нередко приводит к рассогласованию действий между специалистами и, как следствие, к появлению коллизий в общей модели здания. С целью решения данной проблемы команда ГОРПРОЕКТа предложила создать дополнительный файл с общим доступом для инженеров и архитекторов. Файл предназначен для быстрого и гибкого эскизного проектирования инженерных систем. Данный файл, как связная модель, подгружается в модели всех дисциплин проекта и данные из этого файла отображаются на предварительно подготовленных видах-планах (Рис.2).

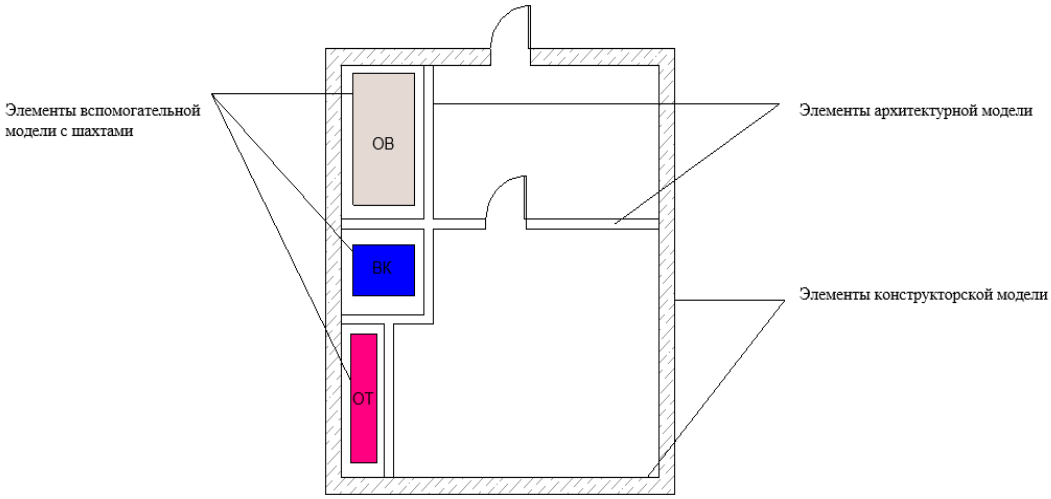



Рисунок – 2. **Элементы связных моделей различных дисциплин на подготовленном виде**

Таким образом, инженеры могут быстро расставить шахты и выдать задание архитекторам, а архитекторы могут в своих моделях видеть все задания от всех смежных специалистов (Рис.3).

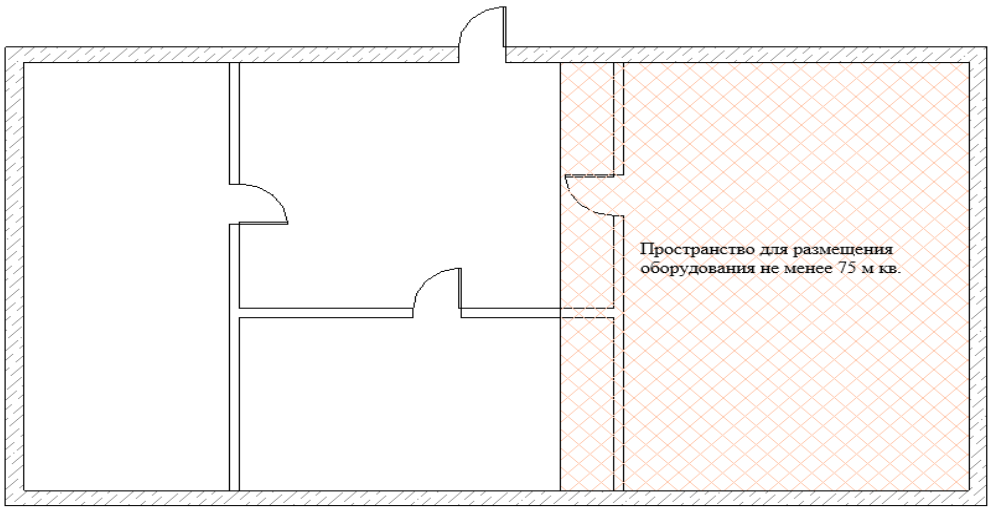


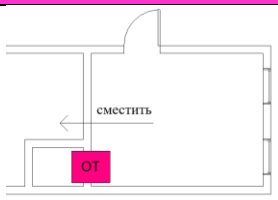
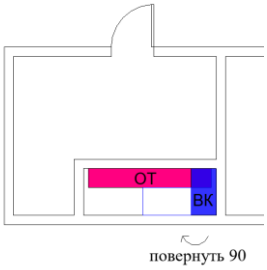

Рисунок – 3. **Задание от инженеров архитекторам на подготовленном плане**

Такая система прошла многолетний опыт работы и стала обязательной для каждого нового проекта. Однако, возникают сложные ситуации, когда эффективность данной

системы снижается. Минус такого решения заключается в том, что подготовленные файлы и виды должны регулярно просматриваться и обновляться инженерами, но в связи с загруженностью специалистов и объемом проектов, это условие не выполняется. В итоге, в проекте копятся коллизии и процесс проектирования замедляется.

В качестве решения этой проблемы предлагается внедрить сопровождающий документ с общим доступом – реестр коллизий, в котором архитектором будут записываться все коллизии между инжирными системами. Важное условие реестра – его вид. Каждый специалист должен тратить минимальное количество времени на поиск необходимых замечаний, понимание сути вопроса и сопоставления замечаний с информационной BIM-моделью. Согласно этому условию был разработан шаблон реестра (Таблица 1).

Таблица –1. **Шаблон реестра коллизий**

| П. | Описание коллизии Предложение по корректировке | Этаж | Эскиз | Дата внесения в список реестра | Решение по исправлению коллизии принято ДА/НЕТ | Комментарии смежных специалистов | Исправлено ДА/НЕТ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ОТ | | | | | | |
| 1. | Коллизия между ИС и АР (шахты попадают в помещение)<br><br>Возможно сместить левее в выделенную шахту? | 1-23 |  | 21.03.25 | ДА | | ДА |
| | ОТ ВК | | | | | | |
| 1. | Коллизия между ОТ и ВК<br><br>Можно развернуть шахту ВК на 90 градусов? | 12-19 |  | 21.03.25 | НЕТ | Необходим доступ к шахте<br><br>Выполнен перенос шахты в другое место | ДА |

Реестр коллизий – новая инициатива, требующая проверки эффективности на практике. На данный момент реестр является удобным инструментом, подходящим для многих задач и проектов, однако только долгий опыт использования покажет все плюсы и минусы данного метода

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воропаев Л.Ю., Мамугина В.П. Проблемы проектирования в BIM-среде // Жилищное строительство. 2018. №7. С. 27-31. URL: problem-proektirovaniya-v-bim-srede.pdf

2. Алферов П. Как правильно делать правильные вещи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.

3. Соловьев Д.В., Киселев Д.С. Разработка BIM-стандарта для проектирования и строительства площадных объектов // Вестник МГСУ. 2021. №8. С.105-117. URL: bim-standart-ploshchadnye-obiekty.pdf

**УДК 004.8:65.012.8**

***Кадырова А. К.***
магистрант, Astana IT University, г. Астана
***Шалболова У.Ж.***
научный руководитель, д.э.н., профессор

# АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *В статье рассматривается применение искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами электронного правительства с акцентом на международный опыт и перспективы для Казахстана. Актуальность исследования обусловлена ограниченностью традиционных методологий проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации и необходимостью интеграции ИИ для повышения эффективности государственных цифровых проектов. Цель исследования — систематический анализ зарубежных кейсов и нормативных документов, а также выявление возможностей и вызовов для Казахстана. Методы включают обзор литературы, сравнительный анализ международных практик, кейс-стади и анализ нормативных актов. Результаты показывают, что успешное внедрение ИИ требует комплексного подхода, включающего технологические инновации, развитие компетенций и нормативное регулирование. Практическая значимость заключается в формировании рекомендаций для адаптации международного опыта в условиях Казахстана.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект, управление проектами, электронное правительство, международный опыт, Казахстан, цифровая трансформация, государственные услуги, машинное обучение.*

***Кілт сөздер:*** *жасанды интеллект, жобаларды басқару, электрондық үкімет, халықаралық тәжірибе, Қазақстан, цифрлық трансформация, мемлекеттік қызметтер, машиналық оқыту.*

***Key words:*** *artificial intelligence, project management, e-government, international experience, Kazakhstan, digital transformation, public services, machine learning.*

## Введение

Цифровая трансформация государственных институтов является одним из приоритетных направлений развития современного общества. Электронное правительство выступает ключевым инструментом повышения прозрачности, эффективности и доступности государственных услуг. В условиях усложнения государственных цифровых проектов традиционные методологии управления проектами, такие как Waterfall, PMBOK и PRINCE2, демонстрируют ограниченную гибкость и адаптивность, что снижает их эффективность при реализации инновационных проектов с элементами искусственного интеллекта (ИИ).

Проблема ограниченности классических подходов проявляется в недостаточной автоматизации процессов, низкой скорости адаптации к изменениям и ограниченных возможностях прогнозирования рисков, что особенно критично для проектов электронного правительства. Внедрение ИИ, включая машинное обучение, обработку естественного

языка и экспертные системы, открывает новые возможности для оптимизации управления проектами, повышения качества решений и сокращения временных и финансовых затрат.

Цель исследования — провести систематический анализ международного опыта применения ИИ в управлении проектами электронного правительства, выявить лучшие практики и определить перспективы и вызовы для Казахстана. Для достижения цели поставлены задачи: обзор и сравнение современных методологий управления проектами с ИИ; анализ кейсов ведущих стран; изучение нормативной базы и пилотных проектов в Казахстане; формулирование рекомендаций для эффективного внедрения ИИ в национальном контексте.

**Литературный обзор**

В последние годы искусственный интеллект (ИИ) стал одним из ключевых факторов трансформации управления проектами в государственном секторе, особенно в сфере электронного правительства. Современные исследования, демонстрируют широкий спектр подходов к интеграции ИИ в управление проектами, включая машинное обучение (ML), обработку естественного языка (NLP) и экспертные системы, а также их влияние на эффективность, прозрачность и качество государственных услуг. Авторы проводят систематический обзор внедрения ИИ в публичной администрации, выделяя ключевые направления развития ИИ-способностей и их влияние на создание общественной ценности [1]. Авторы подчеркивают, что успешное применение ИИ требует комплексного подхода, включающего технические инновации, организационные изменения и развитие человеческого капитала. Некоторые исследователи расширяют эту тему, анализируя динамику развития ИИ и его роль в трансформации бюрократических функций, что приводит к изменению роли государственных служащих и повышению эффективности взаимодействия с гражданами [2]. При интеграции ИИ в государственные структуры ключевыми факторами успешного внедрения являются поддержка руководства, наличие компетенций и адаптация процессов [3]. Некоторые авторы акцентируют внимание на необходимости развития новых навыков у сотрудников и формировании культуры инноваций [4]. Также применение NLP для анализа больших объёмов данных и поддержки принятия решений на уровне уличных бюрократов, что способствует более точному и своевременному реагированию на запросы граждан [5].

Авторы анализируют роль экспертных систем в поддержке решений бюрократов, подчеркивая, что ИИ становится не просто инструментом автоматизации, а активным участником процессов управления, что требует пересмотра организационных моделей [6]. Также восприятие гражданами государственных услуг, предоставляемых ИИ, выявляя как преимущества (скорость, доступность), так и опасения (прозрачность, этика) [7]. Был проведен эмпирический обзор применения ИИ в управлении проектами, выделяя ключевые направления исследований и практические рекомендации. Они отмечают, что ИИ способствует улучшению планирования, мониторинга и управления рисками, однако требует адаптации существующих методологий и развития новых компетенций у менеджеров проектов [8].

Казахстанские исследования также подтверждают потенциал ИИ для повышения эффективности государственного управления. Подчеркивают, что электронное правительство и ИИ способны улучшить процессы принятия решений и управление ресурсами, однако сталкиваются с ограничениями, связанными с кадровым потенциалом и нормативной базой [9]. Анализ национальной программы Концепции цифровой трансформации, развития информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы показывает, что государство ставит перед собой амбициозные задачи по цифровизации, включая развитие ИИ, но реализация требует комплексного подхода и учета международного опыта [10]. В отчёте OECD отмечается необходимость укрепления нормативно-правовой базы и повышения цифровых компетенций для успешного внедрения ИИ в государственном секторе Казахстана [11].

Машинное обучение активно используется для прогнозирования рисков и оптимизации ресурсов, что позволяет повысить точность планирования и снизить вероятность сбоев. NLP применяется для автоматизации обработки больших объёмов текстовой информации, улучшая коммуникацию и поддержку принятия решений. Экспертные системы обеспечивают поддержку сложных управленческих решений, интегрируя знания и правила, что особенно важно в условиях высокой неопределённости и регуляторных требований. Однако в литературе отмечаются существенные пробелы. Во-первых, недостаточно исследований, посвящённых комплексной интеграции ИИ в управление проектами именно в государственном секторе с учётом национальных особенностей. Во-вторых, мало внимания уделяется вопросам этики, прозрачности и нормативного регулирования ИИ в контексте управления проектами. В-третьих, существует дефицит эмпирических кейс-стади, демонстрирующих успешные практики и уроки внедрения ИИ в электронное правительство развивающихся стран, включая Казахстан.

Таким образом, несмотря на значительный прогресс в теории и практике, необходимы дальнейшие исследования, направленные на адаптацию международного опыта к национальным условиям, разработку нормативных механизмов и формирование кадрового потенциала для эффективного использования ИИ в управлении проектами электронного правительства.

**Методология**

Для достижения целей исследования использовался комплексный методологический подход, включающий несколько взаимодополняющих методов. Во-первых, проведён систематический обзор литературы, что позволило выявить современные тенденции и пробелы в применении искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами электронного правительства. Во-вторых, выполнен сравнительный анализ международных кейсов, включающих опыт Южной Кореи, Сингапура, Эстонии, и США, что обеспечило понимание разнообразия подходов и технологий ИИ, применяемых в государственном секторе. Данный подход обеспечил комплексное понимание исследуемой проблемы, позволил сопоставить теоретические и практические аспекты, а также сформулировать рекомендации, учитывающие как международный опыт, так и национальные особенности Казахстана.

**Дискуссия**

Международный опыт внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление проектами электронного правительства демонстрирует разнообразие технологий и организационных подходов, что обусловлено различиями в институциональных условиях, уровне цифровой зрелости и стратегических приоритетах стран. Анализ ключевых кейсов — Южной Кореи, Сингапура, Эстонии, и США — позволяет выделить общие тенденции и уникальные особенности, а также оценить сильные и слабые стороны применяемых ИИ-технологий.

В Южной Корее ИИ активно используется для прогнозирования рисков и оптимизации ресурсов в государственных цифровых проектах. Машинное обучение (ML) позволяет анализировать большие массивы данных для выявления потенциальных проблем на ранних этапах, что снижает вероятность сбоев и перерасхода бюджета [12]. Кроме того, в стране развиты системы поддержки принятия решений, основанные на экспертных системах, которые интегрируют знания и правила, обеспечивая более обоснованные управленческие решения [8]. Сингапурская платформа представляет собой пример комплексного применения ИИ и машинного обучения для централизованного управления данными и аналитики. Здесь NLP используется для автоматизации обработки запросов граждан и анализа обратной связи, что повышает качество и скорость предоставления услуг [13]. Однако акцент делается также на безопасности данных и соблюдении нормативных требований, что является важным фактором доверия пользователей. В Эстонии, известной своими цифровыми инновациями, ИИ-помощник автоматизирует взаимодействие граждан

с государственными службами, используя NLP и экспертные системы. Прозрачность и открытость решений, а также использование открытого программного обеспечения способствуют доверию и стимулируют инновации [14]. Однако ограниченность ресурсов и необходимость постоянного обновления знаний остаются вызовами. В США меморандум задаёт стратегические направления по управлению рисками и развитию компетенций для эффективного использования ИИ в федеральных агентствах. Особое внимание уделяется интеграции ИИ в процессы управления проектами и обеспечению прозрачности решений, что способствует формированию доверия и устойчивости систем [15].

Таблица – 1. **Сравнительный анализ международных кейсов применения ИИ в управлении проектами электронного правительства**

| **Страна/ Регион** | **Основные технологии ИИ** | **Ключевые функции** | **Сильные стороны** | **Ограничения и вызовы** |
|---|---|---|---|---|
| Южная Корея | Машинное обучение, экспертные системы | Прогнозирование рисков, поддержка решений | Высокая точность прогнозов, интеграция знаний | Сложность адаптации к быстро меняющимся условиям |
| Сингапур | Машинное обучение, NLP | Централизованная аналитика, автоматизация запросов | Безопасность данных, высокая скорость обработки | Жёсткие нормативные требования |
| Эстония | NLP, экспертные системы | Автоматизация взаимодействия, прозрачность | Открытость, инновационность | Ограниченные ресурсы, необходимость обновления |
| США | Управление рисками, развитие компетенций | Интеграция ИИ в управление проектами | Прозрачность, доверие пользователей | Необходимость постоянного обучения персонала |

Обобщая, можно отметить, что успешное применение ИИ в управлении проектами электронного правительства требует комплексного подхода, сочетающего технологические инновации, развитие человеческого капитала и нормативное регулирование. Машинное обучение обеспечивает мощные инструменты для анализа и прогнозирования, NLP — автоматизацию коммуникаций и обработки данных, а экспертные системы — поддержку сложных управленческих решений. Однако каждая технология имеет свои ограничения, которые необходимо учитывать при адаптации к национальным условиям.

**Результаты**

Анализ перспектив внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление проектами электронного правительства Казахстана выявил ряд ключевых направлений и вызовов, которые необходимо учитывать для успешной цифровой трансформации.

Платформа eGov.kz служит центральным элементом цифровой инфраструктуры, обеспечивая интеграцию государственных сервисов и данных. Внедрение ИИ в рамках этой платформы открывает возможности для автоматизации процессов, улучшения аналитики и поддержки принятия решений на всех уровнях управления [1]. Кадровый потенциал остаётся одной из главных проблем. Недостаток специалистов с компетенциями в области ИИ и управления проектами ограничивает возможности масштабного внедрения технологий. Для решения этой проблемы необходимы инвестиции в образование, повышение квалификации и международное сотрудничество [4]. Нормативно-правовая база требует совершенствования. Несмотря на наличие стратегических документов, отсутствуют детальные регламенты, регулирующие этические, правовые и технические аспекты использования ИИ в государственном секторе. Это создаёт риски, связанные с

безопасностью данных, прозрачностью алгоритмов и доверием граждан [8]. Пилотные проекты, реализуемые в Казахстане, демонстрируют положительные результаты в области автоматизации и аналитики, однако нуждаются в масштабировании и интеграции с существующими системами. Внедрение гибких методологий управления проектами, таких как Agile, в сочетании с ИИ-инструментами, может повысить адаптивность и эффективность государственных цифровых проектов [5]. Рекомендуется разработать комплексную стратегию развития ИИ в управлении проектами электронного правительства, включающую развитие инфраструктуры, нормативного регулирования и кадрового потенциала. Активное использование международного опыта и лучших практик позволит ускорить цифровую трансформацию и повысить качество государственных услуг.

**Заключение**

В статье проведён комплексный анализ применения искусственного интеллекта в управлении проектами электронного правительства с учётом международного опыта и национальных особенностей Казахстана. Выявлено, что успешное внедрение ИИ требует комплексного подхода, включающего технологические инновации, развитие компетенций и нормативное регулирование. Международные кейсы показывают разнообразие эффективных практик, которые могут быть адаптированы в Казахстане с учётом специфики цифровой зрелости и институциональной среды. Практическая значимость исследования заключается в формировании рекомендаций по развитию ИИ в управлении проектами электронного правительства Казахстана, что способствует повышению эффективности, прозрачности и качества государственных услуг. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методик интеграции ИИ в национальные стандарты управления проектами, а также на изучение этических и социальных аспектов использования ИИ в государственном секторе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Madan, R., Ashok, M. (2023). AI Adoption and Diffusion in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774

2. van Noordt, C., Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly*, 40, 101860. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101860

3. Neumann, O., Guirguis, K., Steiner, R. (2022). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048685

4. Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J., Gascó-Hernández, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950

5. Wang, G., Xie, S., Li, X. (2022). Artificial intelligence, types of decisions, and street-level bureaucrats. *Public Management Review*. http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2022.2070243

6. Giest, S. N., Klievink, B. (2022). More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2095001

7. Gaozhao, D., Wright, J. E., Gainey, M. K. (2022). Bureaucrat or Artificial Intelligence: People's Preferences and Perceptions of Government Service. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2160488

8. Müller, R., et al. (2024). Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research. *Project Management Journal*. http://dx.doi.org/10.1177/87569728231225198

9. Nurgaliyeva, et al. (2023). E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2). http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.53

10. Постановление Правительства РК от 28.03.2023 года № 269 «Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы» // Әділет – Информационно-правовая система нормативных правовых актов РК. https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269

11.OECD (2025). OECD Public Governance Scan of Kazakhstan. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_9fe50ba2/f8298798-en.pdf

12. OECD. *2023 OECD Digital Government Index*. OECD Publishing. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html

13. GovTech Singapore. MAESTRO Platform. https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/data-and-ai/maestro/

14. EU Open-Source Observatory. Bürokratt Case Study. https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/document/digital-public-services-based-open-source-case-study-burokratt

15. OMB Memorandum M-24-10 (2024). https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2024/03/M-24-10-Advancing-Governance-Innovation-and-Risk-Management-for-Agency-Use-of-Artificial-Intelligence.pdf

**УДК 658.7**

***Deng Xiaonan,***
DBA student, Turan University, Almaty
***Kuznetsova O.N.,***
Cand. Sc. (Econ.), professor,
Turan University, Almaty

## DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS: HOW BUSINESS EDUCATION CAN PREPARE LEADERS FOR THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

***Abstract***

*As the global supply chain becomes increasingly complex and uncertain, logistics, as a key link between production and consumption, has become a strategic priority for enterprises to improve their competitiveness through digitalization and intelligent transformation. Artificial Intelligence (AI), as the core driving force of a new round of technological revolution, is rapidly penetrating into all aspects of the logistics system, including demand forecasting, intelligent sorting, route optimization, and warehouse automation. At the same time, the collaborative application of technologies such as blockchain is also improving the transparency and security of logistics, further accelerating the technological iteration of the entire industry.*

***Кілт сөздер:*** *жасанды интеллект (ЖИ), логистиканың цифрлық трансформациясы, жеткізудің ақылды тізбегі, бізнес-білім, дарынды дамыту, стратегиялық серіктестік, блокчейн, деректерге негізделген шешім қабылдау, пәнаралық басқару.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект (ИИ), цифровая трансформация логистики, умная цепочка поставок, бизнес-образование, развитие талантов, стратегическое партнерство, блокчейн, принятие решений на основе данных, междисциплинарный менеджмент.*

***Keywords:*** *artificial intelligence (AI), logistics digital transformation, smart supply chain, business education, talent development, strategic partnership, blockchain, data-driven decision-making, interdisciplinary management.*

In this profound transformation, enterprises not only need technical solutions but also leadership talents who can integrate technology and strategy [1]. The traditional business education model can no longer meet the needs of the new era for compound managers: they must not only know how to use AI to solve practical problems, but also have systematic and critical thinking, interdisciplinary integration capabilities and digital ethics awareness [2]. Therefore, reforming the current business education system and cultivating the management talents that the industry really needs has become the key to the digital transformation of logistics [3].

Many Chinese business schools have introduced foreign teaching models, but there is still a common problem of emphasizing theory over practice, making it difficult to truly localize and make the education model more effective, and lacking distinctive characteristics and innovation capabilities [5]. Teachers often lack a deep understanding of real management issues and tend to build idealized teaching models. There is a lack of project-based training that is closely integrated with corporate practice, making it difficult to cultivate practical, compound talents [7].

Overall, current business education urgently needs a comprehensive upgrade from theory to practice.

Against the backdrop of highly dynamic global supply chains, the logistics industry is transforming towards “efficiency, precision and intelligence” [8]. Artificial intelligence technology is becoming the core force driving this change and is widely used in key links such as demand forecasting, route optimization, and warehouse automation. For example, Amazon's forecasting system helps machine learning models analyze multi-source data such as historical orders, market trends, and weather to accurately predict future order volumes, allowing customers to pre-order products to nearby warehouses before placing an order [13]. JD Logistics' "intelligent dispatching system" can automatically generate the optimal delivery route based on real-time order distribution, traffic conditions, driver location and other information, thereby improving vehicle utilisation and delivery punctuality [6]. It is worth mentioning that JD Logistics Group’s “Asia No. 1” intelligent warehousing system. The smart logistics park has deployed a large number of AI-guided handling robots to realize full-process automation of cargo handling. The intelligent system in the warehouse can dynamically adjust the storage structure according to order fluctuations, which not only significantly improves operational efficiency but also promotes the reshaping of the business model of the entire industry [14].

In the AI era, the intelligent transformation of the logistics industry is accelerating, and modern business education urgently needs to break disciplinary boundaries. Against this background, the interconnection between education, logistics and artificial intelligence has become particularly critical.

To cope with the rapid changes in the logistics field, modern logistics professionals need to have the following capabilities: first, understand the basic principles and business application scenarios behind AI and blockchain; second, have systematic thinking and data-driven decision-making capabilities; third, have digital ethics and security awareness. This requires business education to not only impart knowledge, but also to cultivate compound managers with cross-border leadership.

Many well-known universities have begun to explore this aspect. For example, the curriculum design of the PHBS MBA curriculum system [15] has gradually shifted from traditional basic disciplines such as "accounting, marketing, and financial management" to an interdisciplinary, practice-oriented, and technology-driven trend. CEIBS and Alibaba Cloud jointly developed the "Smart Supply Chain Management in the Digital Age" project to embed real business scenarios into the curriculum system. CEIBS has carried out in-depth cooperation with technology companies such as Alibaba Cloud and JD Logistics to jointly create the "Smart Supply Chain

Management in the Digital Age" curriculum system. The course is based on "online learning + offline practice + corporate cases + mentor guidance" and combines JD's "Asia's No. 1" smart warehousing system data to provide students with real simulation scenarios [12]. Through this "embedded teaching", students can not only master theoretical knowledge, but also understand the role of artificial intelligence in corporate strategy [4].

Currently, more and more business schools realize that cultivating new logistics talents who "understand management and technology" is an important direction for future education. Artificial intelligence is no longer an auxiliary tool for the logistics industry, but a strategic driving force. As a bridge connecting theory and practice, talent and technology, business education must actively integrate AI and logistics knowledge systems to cultivate future logistics leaders with technical understanding, business insight and strategic execution.

This study adopts a multi-method approach, combining case study method, semi-structured interview outline and literature analysis method to ensure that the discussion on "the reform path of business education in the context of logistics digital transformation" has theoretical depth and practical basis.

First, the case study method is used to analyze three representative Chinese logistics companies in the application of artificial intelligence: JD Logistics, SF Express and Deppon Logistics. The three represent different development stages of "technology-leading", "operation optimization" and "traditional transformation", which can comprehensively reflect the talent demands and education connection points of the current logistics industry in the context of digitalization. Through the analysis of enterprise AI application scenarios, organizational structure adjustments, and talent training mechanisms, the paper provides an industry basis for subsequent suggestions on improving the education system.

Secondly, due to the limitation of research resources, this study was unable to conduct field interviews. However, in order to ensure the practical basis of the research, this paper adopts two methods to supplement the source of interview data: first, systematically sort out and analyze the public reports, media interviews and industry white papers of three representative logistics companies - JD Logistics, SF Express and Deppon Logistics ; second, design a semi-structured interview outline that can be used in future research to form a theoretical connection point between education reform and corporate needs.

In public information, JD Logistics proposed in its 2023 Sustainable Development Report to "build a world-leading intelligent supply chain infrastructure network", emphasizing the widespread application of core technologies such as AI scheduling systems, unmanned warehousing, and intelligent sorting, and pointed out that "data-driven talents" are one of its strategic priorities. SF Express mentioned "building a dual-integration organization of technology and operations" in its "White Paper on Technology-Driven High-Quality Development", and attached great importance to cross-border talents with both AI understanding and logistics experience. As a representative of traditional transformation, Deppon Logistics stated in interviews with multiple media that "in the process of digital transformation, new talents who understand both management and technical logic are urgently needed" [10].

Based on the above materials, this article further designed a simulated interview outline for middle and senior managers of enterprises, covering the following core issues:

(1) The main application scenarios of artificial intelligence in your company's logistics operations;

(2) The talent shortage or capability gap faced by enterprises in promoting the implementation of AI technology;

(3) The definition and key capability requirements of compound talents;

(4) The main deficiencies in the knowledge structure and capabilities of current college graduates;

(5) Suggestions for improvements in future business schools in the curriculum setting and practical teaching.

Although this study failed to complete the interview phase, through real corporate data and rigorous research design, it still provides a practical framework for subsequent research and provides a realistic foundation and directional inspiration for the construction of business education reform paths. Future research can conduct field interviews on this basis to further verify and enrich the conclusions of theoretical construction.

Table – 1. **Mock interview outline for middle and senior managers of logistics companies**

| **Serial number** | **Interview Questions** | **Purpose** |
|---|---|---|
| 1 | In which logistics links is your company currently applying artificial intelligence technology? | Understand the real-world scenarios of AI applications in enterprises, such as warehousing, transportation, customer service, etc. |
| 2 | What types of AI technologies and platforms are currently in use? What internal or external systems are involved? | Explore the sources and types of AI technology and how it is integrated with business systems. |
| 3 | In the process of promoting AI implementation, what kind of compound talents do enterprises need most? Why? | Clarify the specific needs of enterprises for talents who “understand technology and have management skills”. |
| 4 | How do you evaluate the ability matching of current university logistics or business graduates? Is there a clear gap? | Explore the mismatch between education output and industry needs. |
| 5 | How do you think business schools should reform their curriculum to better serve the development of smart logistics? | Collect suggestions from enterprises on education and form a reform direction. |
| 6 | Are you willing to co-build courses or training programs with universities? If so, what form of cooperation do you expect? | Explore feasible models of integration of industry and education. |

Finally, with the help of literature analysis, we systematically reviewed academic papers, policy documents and business school course materials on logistics digitalization, artificial intelligence education, and compound talent training in China and abroad in recent years, sorted out and summarized the existing research results as the basic material for the theoretical support part.

Through the three-dimensional combination of "corporate practice + educational status + academic perspective", we strive to provide a feasible path and realistic basis for the reform of logistics business education in the era of artificial intelligence. To respond to the challenges of the intelligent logistics era, business education urgently needs to carry out systematic reforms in many aspects.

Table – 2. **Business School Logistics-related Course System Analysis and Improvement Suggestions**

| Analysis Dimensions | Description of currents situation | Problems | Improvement Suggestions |
|---|---|---|---|
| Course Coverage | The course mainly consists of traditional management courses, with | Technical courses lack integration with logistics applications, making it difficult to form | Add application-oriented courses such as "Smart Logistics Management" and "Blockchain and Supply Chain" to promote the deep integration of technology and business |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | relatively few technical courses, including only basic elective courses such as "Introduction to Artificial Intelligence" and "Digital Economy". | compound capabilities | |
| Course Hierarchy | Most technical courses are elective and are not included in the compulsory system of major courses. | Students lack motivation to learn and the importance of the course is not highlighted | Incorporate AI, data analysis, blockchain and other courses into the core curriculum system of logistics majors and establish learning paths |
| Practical teaching mechanism | A small amount of simulation training, lack of real system operation | Lack of in-depth experience in AI scheduling and blockchain logistics systems | Build a practice platform for enterprises to jointly build, carry out project-based learning and simulation training, and improve hands-on ability |
| Course goal orientation | Focus on management ability training, not technical understanding and interdisciplinary integration | It does not match the positioning of "smart logistics leadership" and lacks composite capabilities | Strengthen cross-border integration, system thinking and digital ethics modules, and highlight the "management + technology" leadership training goals |

As an important trend in the development of the future supply chain, intelligent logistics is profoundly changing the operation mode and employment standards of logistics companies. The widespread application of artificial intelligence and blockchain has not only promoted the efficiency and transparency of the logistics system, but also put forward new requirements for business education. It is necessary to accelerate the reform of course content, teaching methods and teaching system, and accelerate the cultivation of intelligent logistics professionals, especially future leaders with strategic vision and interdisciplinary literacy. Only by truly realizing the deep integration of education and industry can we provide more visionary managers and innovators for the logistics industry in the era of artificial intelligence.

**LIST OF REFERENCES**

1. Chen Qiang, Li Wentao. Application and challenges of artificial intelligence in smart logistics. China Logistics and Purchasing, 2022(10): 45–49.

2. Wang Lei, Zhou Yun. Integration path of blockchain technology in digital supply chain. Logistics Technology, 2023(2): 20–24.

3. Yang Deguang. Research on the mechanism of cultivating interdisciplinary and compound talents. Exploration of Higher Education, 2021(1): 58–62.

4. Liang Chen, Liu Nan. Problems and countermeasures in the reform of business school curriculum system. Higher Education Research, 2021(4): 75–81.

5. Dai Yiyi. Transformation path of business education in the new era. Educational Development Research, 2022(3): 35–41.

6. JD Logistics Research Institute. 2023 Intelligent Supply Chain Development White Paper. Beijing: JD Technology Publishing Center, 2023.

7. 中国民商：中国商学院反思 http://www.ccg.org.cn/archives/26729

8. Huang Y, Smith J. AI and Automation in Logistics: Strategic Implications for Global Supply Chains. International Journal of Logistics Management, 2021, 32(3): 456–478.

9. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. Geneva: World Economic Forum, 2020.

10. Deloitte. AI-Driven Supply Chains: Shaping Logistics of Tomorrow[R]. Deloitte Insights, 2021.

11. HSBC Business School, Peking University. MBA [Electronic resource] //PHBS MBA Program: Courses and Curriculum. — Access mode: https://mba.phbs.pku.edu.cn/kchsz/kcsz.htm Date of access: [05.09.2025]

12. Ma Yun. New logistics ecology in the digital age. Hangzhou: Cainiao Network White Paper, 2022.

13. Hands-On Artificial Intelligence on Amazon Web Services: Decrease the Time to Market for AI and ML Applications with the Power of AWS https://ithaca.primo.exlibrisgroup.com/permalink/01ITHACACOL_INST/sq51e1/cdi_proquest_ebookcentral_EBC5928313

14. Ministry of Transport of the People's Republic of China [Electronic resource] // Ministry of Transport of the People's Republic of China. — Access mode: https://www.mot.gov.cn — Date of access: [05.09.2025]

15. MIT Sloan School of Management. Ideas Made to Matter [Electronic resource]. — Access mode: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter — Date of access: [05.09.2025]

**UDC 338.43, 37.014**

***Abeuov R.B.***
Master of Economic Sciences,
Northwest A&F University, Yangling, China
***Zhagalbayeva M.T.***
Master of Economic Sciences,
Republican Educational-Methodological
Center for Supplementary Education,
Turan-Astana University, Astana, Kazakhstan
***Talgatuly M.***
Student, Astana Bilim-Innovation
lyceum for gifted boys, Astana, Kazakhstan

## FROM SCHOOL TO THE INNOVATION ECONOMY: THE CONTRIBUTION OF SUPPLEMENTARY EDUCATION TO HUMAN CAPITAL IN KAZAKHSTAN'S AGRICULTURE

***Abstract.*** *The agricultural sector of Kazakhstan requires innovation and new human resources; however, young people show low motivation to choose agricultural professions. The purpose of this study is to demonstrate the role of supplementary education in preparing a talent*

*pool for agriculture, drawing on Schumpeter's theory of innovation, Rogers' diffusion of innovations, and the STEM/STEAM concept. The analysis revealed the weak representation of agricultural topics in supplementary education but identified the potential for their integration through agro-STEAM laboratories, online clubs, and partnerships between schools and agricultural enterprises.*

***Keywords:*** *agriculture, agro-innovation, supplementary education, career guidance, STEM/STEAM, workforce, sustainable development.*

***Ключевые слова:*** *сельское хозяйство, агроинновации, дополнительное образование, профориентация, STEM/STEAM, кадры, устойчивое развитие.*

***Түйінді сөздер:*** *ауыл шаруашылығы, агроинновациялар, қосымша білім беру, кәсіби бағдар, STEM/STEAM, кадрлар, тұрақты даму.*

Agriculture in Kazakhstan is one of the key sectors of the national economy, ensuring food security, employment for a significant share of the rural population, and the country's export potential [1]. According to the Ministry of Agriculture of the Republic of Kazakhstan, the agricultural sector contributes about 4–5% to the country's GDP; however, its level of productivity and technological modernization remains relatively low compared to developed countries [2].

Current challenges — climate change, land degradation, and high competition in global markets — require a transition to an innovative model of agricultural production [3]. The introduction of agro-innovations (digitalization, biotechnology, precision farming) demands a new type of specialist who combines knowledge in agriculture, IT, engineering, and ecology.

However, the personnel problem remains one of the most acute. Young people in Kazakhstan show little interest in agricultural professions, considering them low-prestige and poorly connected with modern technologies [4]. As a result, the sector faces a shortage of qualified workers: according to the Ministry of Agriculture, about 40% of vacancies are filled by specialists without relevant education [5]. In this regard, the system of supplementary education acquires particular importance, as it can perform the function of early career guidance. Through clubs, laboratories, and STEM/STEAM projects, school students develop practical skills, an interest in innovative technologies, and an understanding of the role of agriculture in the country's sustainable development.

The purpose of the study is to determine the role of supplementary education for school students in preparing human resources for Kazakhstan's agricultural sector, to identify key economic and educational barriers, and to propose possible directions for integrating agro-STEAM initiatives into the educational environment.

The methodological basis of the study consists of classical and modern approaches to innovation-driven development and educational career guidance. In economic science, a key role is played by J. Schumpeter's theory of innovation, according to which economic growth is determined by the processes of introducing new developments and "creative destruction" [6]. Applied to Kazakhstan's agricultural sector, this implies the need to move from an extensive farming model to an innovative one, based on digitalization, biotechnology, and precision agriculture.

The sociological and pedagogical dimension of the study is complemented by E. Rogers' diffusion of innovations theory, which explains how new technologies spread in society through communication channels, educational institutions, and opinion leaders [7]. In Kazakhstan's agricultural sphere, this theory helps to explain why the adoption of agro-innovations is concentrated in large agroholdings, while small farms and young people show a relatively low level of involvement. An important reference point is the concept of sustainable development, as defined in the Brundtland Report and the United Nations Sustainable Development Goals. Of particular relevance to this study are Goal 4 (Quality Education) and Goal 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), which highlight the necessity of preparing a new generation of human resources for the agricultural sector [8].

In the pedagogical dimension, the study relies on the concept of STEM/STEAM education, which is aimed at integrating science, technology, engineering, arts, and mathematics. The inclusion of agricultural topics within these approaches is viewed as a tool for increasing students' interest in agriculture, thereby shaping a positive perception of the sector as modern and promising [9].

To achieve the purpose of the study, a set of methods was applied: analysis and synthesis of scientific literature and statistical data (OECD, FAO, the World Bank, and the Ministry of Agriculture of the Republic of Kazakhstan); comparative analysis of international practices (EU, China, Turkey); content analysis of national programs for the development of the agro-industrial complex; and examination of the state of supplementary education in Kazakhstan through school programs and open sources. This multi-level approach makes it possible to combine theoretical concepts with applied analysis of educational practice, thus ensuring a comprehensive consideration of the problem.

Kazakhstan's agriculture retains a strategic role in the national economy, ensuring food security, providing employment for more than 12% of the working population, and forming a significant export potential. According to the OECD, the contribution of the agricultural sector to the country's GDP is about 4.7%, yet labor productivity and the level of technological development remain below global averages.

State of agro-innovations. In recent years, elements of precision agriculture have begun to be introduced, including drones for crop monitoring, sensors for soil moisture control, satellite navigation, and geographic information systems for optimizing land management. In livestock farming, technologies such as genetic improvement of breeds and automated feeding systems are being applied [1, 2]. However, the dissemination of these technologies is limited: innovations are concentrated in large agroholdings, while small and medium-sized farms continue to operate using traditional methods.

Financial barriers. According to the World Bank, expenditure on agricultural research and development amounts to less than 0.2% of GDP, which is significantly lower than the OECD average of 1–1.5% [3]. Despite existing state programs ("Agrobusiness–2020," "National Project for the Development of the Agro-Industrial Complex until 2025"), farmers' access to credit remains restricted: high interest rates and strict collateral requirements reduce opportunities for investment in modernization.

Infrastructural barriers. The digitalization of agriculture faces the problem of weak infrastructure: only about 60% of rural areas are covered by stable internet access, which complicates the use of digital services [10]. In addition, around 70% of agricultural machinery has been in operation for more than ten years, which negatively affects productivity and hinders the introduction of new technologies.

Human resource barriers. The sector continues to experience a shortage of specialists: about 40% of vacancies are filled by employees without relevant education [5]. Young people show low motivation to pursue agricultural professions, perceiving them as less prestigious, which exacerbates the challenge of providing qualified personnel for the implementation of innovations.

To identify the specific features of agro-innovation development, a comparative analysis of practices in Kazakhstan, the European Union, and China was conducted (Table 1).

Table 1 – **Comparative Analysis of Agro-Innovations in Kazakhstan, the EU, and China**

| **Indicator** | **Kazakhstan** | **European Union** | **China** |
|---|---|---|---|
| Investment in R&D in the agricultural sector (% of GDP) | <0.2% | 1–1.5% | 0.8–1% |
| Internet access in rural areas | ~60% | >90% | ~85% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Condition of machinery | 70% older than 10 years | High level of renewal | State-supported renewal programs |
| Innovation support | Fragmented state programs | Clusters (university–business–government) | Digital agro-parks |
| Human resources situation | Shortage, low motivation among youth | Targeted educational programs | National "Rural Revitalization" program |

*Note: compiled by the author based on [1–3, 5, 10, 11, 15]*

The economic analysis showed that agro-innovations in Kazakhstan are being introduced selectively, but their scale is constrained by systemic barriers: low levels of investment, outdated infrastructure, and a shortage of qualified personnel. Unlike the EU and China, where innovations are developing within cluster models and large-scale state strategies, Kazakhstan has not yet created an integrated system that brings together science, education, and business. This confirms the need to prepare a new generation of specialists capable of working in an innovation-driven economy.

Educational Aspect. The system of supplementary education in Kazakhstan is an important instrument for the development of schoolchildren, aimed at building practical skills, providing career guidance, and fostering interest in modern technologies. According to the Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan, there are more than 2,000 supplementary education organizations in the country, including youth palaces, hobby clubs, and interest groups [12]. The most actively developing areas include IT, robotics, arts, and sports, which correspond to global STEM/STEAM education trends [9].

Problems of agricultural topics in supplementary education. Despite the diversity of programs, the agricultural focus within the system of supplementary education is extremely limited. Most students are engaged in IT projects, robotics clubs, or eco-clubs, whereas specialized agro-STEAM laboratories are almost entirely absent [13]. This issue is especially acute in rural regions, where access to modern clubs is restricted due to infrastructural constraints and insufficient funding.

Regional inequality. In urban schools, students have access to Makerspaces, American Corners, and robotics laboratories, whereas in rural areas the range of extracurricular activities is limited to traditional clubs such as chess, music, or sports. This reduces the chances of rural children being exposed to modern agricultural technologies and reinforces educational inequality.

Strengths and Weaknesses. To identify the key features of the supplementary education system, a SWOT analysis was conducted (Table 2).

Table – 2. **SWOT Analysis of Supplementary Education in Kazakhstan (in the Context of Agricultural Topics)**

| Category | Content |
|---|---|
| Strengths | • A well-developed network of supplementary education institutions (2000+ organizations)• Popularization of STEM/STEAM, IT, and robotics• Government support through national projects and grants |
| Weaknesses | • Weak representation of agricultural topics• Limited resources and staff in rural schools• Absence of specialized agro-STEAM laboratories |
| Opportunities | • Integration of agro-innovations into existing STEM programs• Development of school-based eco- and agro-projects• Partnerships with agricultural enterprises and universities |
| Threats | • Widening educational gap between urban and rural areas• Declining interest of young people in agricultural professions• Loss of competitiveness of the agricultural sector |

*Note: compiled by the author based on [9, 12-15]*

The analysis of the educational aspect shows that the system of supplementary education in Kazakhstan has strong potential for developing future competencies; however, the agricultural

dimension remains underdeveloped. The main problems are associated with the absence of specialized programs, a shortage of qualified staff, and regional inequality in access to modern educational resources. The inclusion of agro-STEAM modules in existing clubs and projects could become an important step toward increasing students' interest in the agricultural sector and preparing a talent pool.

The conducted analysis demonstrates that the development of agro-innovations in Kazakhstan is constrained by a combination of economic and educational barriers. At the same time, the system of supplementary education has significant potential to form a human resource base and increase the attractiveness of agricultural professions among schoolchildren. To achieve this, a set of measures aimed at integrating agricultural topics into the educational environment and strengthening career guidance is required.

Introduction of school-based agro-STEAM laboratories. Establishing specialized laboratories within schools and supplementary education centers would integrate biology, ecology, robotics, and digital technologies. Such laboratories may include smart greenhouses, hydroponic installations, and monitoring sensors, providing students with opportunities to work directly with modern agricultural technologies.

Online clubs and mobile laboratories for rural schools. Considering regional inequality, it is necessary to develop distance-based agro-innovation clubs accessible through online platforms. In addition, mobile laboratories traveling to rural schools would help offset the shortage of equipment and staff.

"School Agro-Incubator" programs. The development of start-up culture within the educational environment can be facilitated through school agro-incubators. Such programs may include project work on cultivating plants in smart greenhouses, developing business models for agro-projects, and participating in innovation competitions. This would increase students' interest in agriculture as a promising field of business and technology.

Partnership between schools and agricultural enterprises. An important direction is the establishment of partnerships between schools and agricultural companies. Practical internships, excursions, and joint projects in ecology and agriculture would help students see the real prospects of professions and technologies "in practice."

Reliance on international experience. The introduction of agricultural topics into supplementary education can be supported by best practices from the EU (cluster models of university–school–business cooperation) [14], China (digital agro-parks and agro-STEAM laboratories) [15], and Turkey (school-based mini-farms). Adapting these models in Kazakhstan would accelerate the modernization of the supplementary education system.

The implementation of the proposed measures will increase the prestige of agricultural professions, shape a positive image of agriculture among school students, and ensure the preparation of a talent pool for the innovative development of Kazakhstan's agricultural sector.

The analysis of economic and educational aspects has shown that the development of agro-innovations in Kazakhstan is occurring selectively and is constrained by a number of systemic barriers. Key obstacles remain the low level of investment in research and development, weak infrastructure in rural regions, and a shortage of qualified personnel. At the same time, young people demonstrate low motivation to choose agricultural professions, which exacerbates the problem of training a new generation of specialists.

The system of supplementary education has significant potential to overcome these challenges. The inclusion of agricultural topics in STEM/STEAM programs, the establishment of agro-STEAM laboratories, the development of online clubs and mobile laboratories, as well as the formation of partnerships between schools and agricultural enterprises, can increase students' interest in the agricultural sphere and strengthen the human resource base of the sector. Thus, supplementary education can serve as a key mechanism for career guidance and the training of future specialists for the agricultural sector. The formation of human capital must begin at school

age, which will ensure the sustainable development of Kazakhstan's agriculture and its competitiveness in an innovation-driven economy.

**REFERENCES**


1. OECD. (2022). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Kazakhstan.* Paris: OECD Publishing.
2. FAO. (2021). *Digital Agriculture in Central Asia.* Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
3. World Bank. (2020). *Kazakhstan Agricultural Sector Review.* Washington, DC: The World Bank.
4. Nazarbayev University Graduate School of Education (NUGSE). (2019). *Study on Youth Motivation for Careers in Agriculture in Kazakhstan.* Astana.
5. Ministry of Agriculture of the Republic of Kazakhstan. (2023). *Annual Report on Human Resources in the Agricultural Sector.* Astana.
6. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations.* 5th ed. New York: Free Press.
8. United Nations. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.* New York: UN.
9. UNESCO. (2019). *STEM and STEAM Education for Sustainable Development.* Paris.
10. Suleimenov, M., & Alimkulov, N. (2021). Adoption of Precision Farming Technologies in Kazakhstan. *Eurasian Journal of Agricultural Research,* 3(2), 78–89.
11. Ministry of Digital Development, Innovations and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan. (2022). *Report on Internet Access in Rural Regions.* Astana.
12. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2023). *Education in the Republic of Kazakhstan: Statistical Yearbook.* Astana.
13. OECD. (2021). *Education in Kazakhstan: Evaluation and Recommendations.* Paris: OECD Publishing.
14. European Commission. (2020). *Green Schools Programmes in the EU.* Brussels.
15. Ministry of Education of the People's Republic of China. (2021). *Rural Revitalization Strategy and Education.* Beijing.



**UDC 33/2963-334.7**



***Akhmedova M. B.***
Associate professor, DSc,
Bukhara State University, Uzbekistan
m.b.axmedova@buxdu.uz
https://orcid.org/0000-0003-1198-0326
Scopus ID: 58307051800
***Abdullaeva S. F.***
A student of Economics faculty,
Bukhara State University


## ENHANCING EFFICIENCY IN THE PRIVATE SECTOR: CONTEMPORARY MANAGEMENT APPROACHES FOR NGOS IN UZBEKISTAN

***Abstract.*** *Non-governmental organizations (NGOs) play a crucial role in the socioeconomic development of Uzbekistan, often bridging gaps in social services, education, and public policy. As the private sector evolves, NGOs face increasing demands for efficiency, transparency, and strategic adaptability. This paper explores modern management solutions tailored to the unique challenges of NGOs operating in Uzbekistan. Drawing from international best practices and local case studies, the study proposes integrated management frameworks, capacity-building initiatives, and digital transformation strategies that can enhance operational effectiveness. Special attention is given to regulatory environments, stakeholder engagement, and the potential of technology in transforming NGO practices. The paper concludes by offering practical recommendations to policymakers and NGO leaders for strengthening the impact and sustainability of the sector.*

***Keywords:*** *NGOs, Uzbekistan, private sector, modern management, strategic planning, digital transformation, capacity building*

**Introduction:**

In recent decades, Uzbekistan has undergone significant economic reforms, opening its markets and encouraging private sector development. [World Bank, 2023] Non-governmental organizations (NGOs), while traditionally focused on social welfare, have become key players in this evolving landscape. Their roles span from advocacy and education to community development and humanitarian aid.[ UNDP, 2022] However, as the private sector grows more competitive and professionalized, NGOs are also expected to adopt advanced management techniques to remain effective and credible.

Modern management practices, rooted in strategic planning, digital innovation, and performance metrics, offer NGOs an opportunity to enhance their governance and impact. Unlike profit-driven enterprises, NGOs must balance mission-oriented goals with sustainable resource management, stakeholder trust, and legal compliance. The transition from traditional, donor-dependent structures to self-sustaining, professionally managed entities is not only necessary but increasingly urgent in Uzbekistan’s fast-changing socio-economic environment.

**Analysis.**

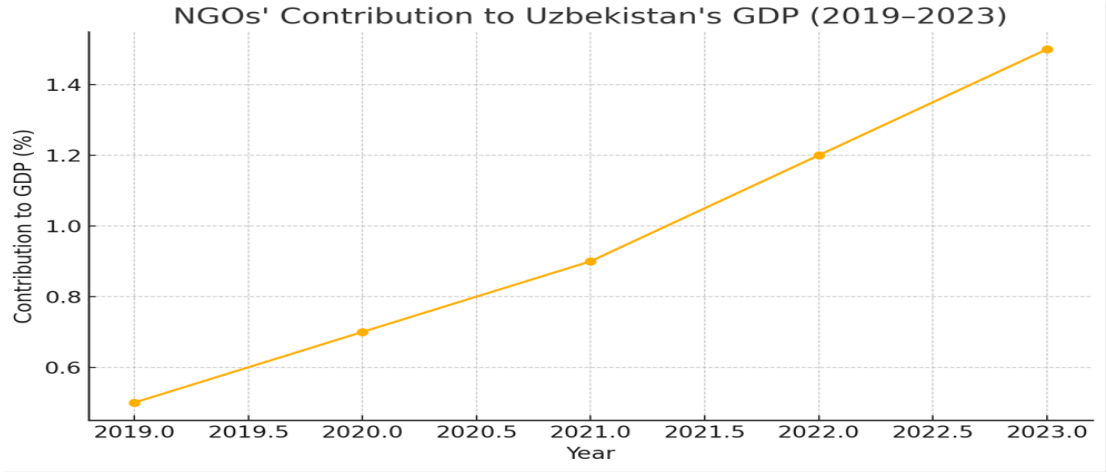
The Uzbek NGO sector is characterized by a diverse array of organizations operating across health, education, environment, and civil rights. However, many face similar structural challenges: limited funding sources, inadequate strategic planning, lack of skilled personnel, and restricted access to technology. These limitations hinder long-term planning, accountability, and the ability to scale operations. [USAID, 2023]

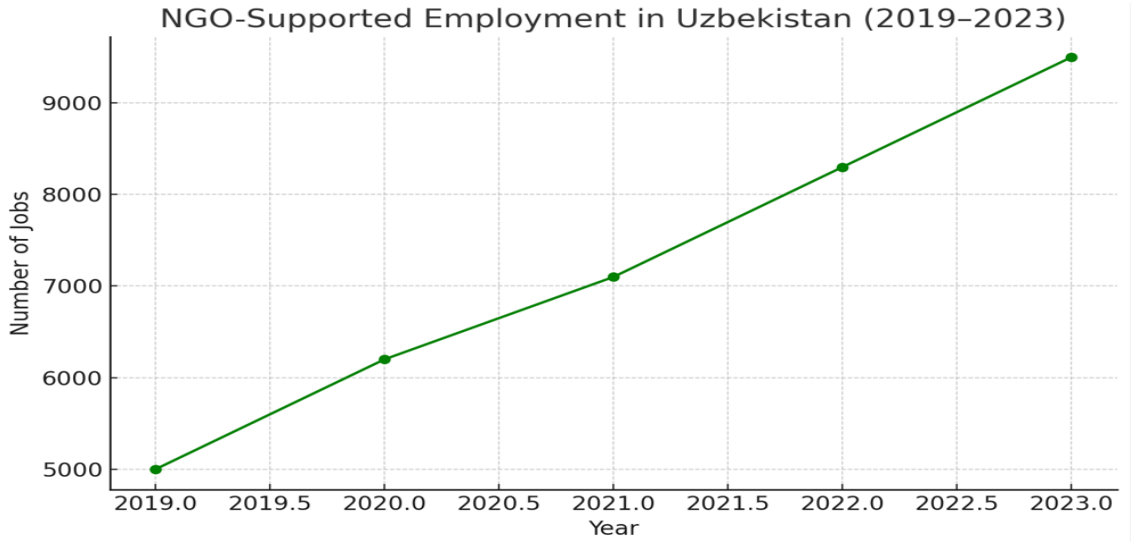
A compelling case study is the "Umrboqiy Meros" NGO, which exemplifies how modern management and international partnerships can enhance both sustainability and impact. This organization has successfully secured funding and project support from prestigious international entities such as UNESCO, the United Nations Organization (UNO), the Pawanka Fund, and various European foundations. Through these partnerships, Umrboqiy Meros not only sustains its operations but actively contributes to the growth of Uzbekistan's cultural economy. The NGO plays a pivotal role in preserving and promoting Uzbekistan's rich heritage of art, music, and craftsmanship on the global stage. This not only brings international recognition to Uzbek culture but also stimulates the local economy by supporting artisan communities, creating employment, and fostering cultural tourism.

The example of Umrboqiy Meros highlights the importance of cultivating international networks, developing project-based funding strategies, and leveraging cultural diplomacy. It also underscores the effectiveness of a professional management structure that combines transparency, strategic alignment with global goals (such as the UN Sustainable Development Goals), and responsiveness to local needs.

Economic indicators further validate the growing influence of NGOs on Uzbekistan's economy. From 2019 to 2023, the NGO sector's contribution to GDP rose from 0.5% to 1.5%,

while the number of jobs supported by NGOs increased from 5,000 to over 9,500. This upward trend is indicative of the sector's expanding scope and improved managerial capacities. The growth reflects successful implementation of modern management solutions such as strategic planning, project-based budgeting, and donor relations management. [Tashkent NGO Forum, 2021]




Here are two diagrams illustrating the impact of NGOs on Uzbekistan's economy from 2019 to 2023:

1. **NGOs' Contribution to GDP:** The graph shows a steady rise in the share of GDP attributed to NGO activities, from 0.5% in 2019 to 1.5% in 2023. This reflects growing involvement of NGOs in sectors like cultural preservation, social entrepreneurship, and public health, partially driven by foreign-funded projects.

2. **NGO-Supported Employment:** Employment figures also increased significantly, with over 9,500 jobs supported by NGOs in 2023. This includes both direct employment within NGOs and indirect employment in supported sectors (e.g., craftspeople funded by cultural programs).

Such data highlights the broader macroeconomic value of NGOs beyond their immediate social goals. They serve as innovation hubs, policy influencers, and developmental intermediaries. In a transitioning economy like Uzbekistan's, NGOs help mobilize international funds, facilitate capacity-building in rural areas, and promote inclusive development.

Furthermore, the regulatory environment in Uzbekistan has historically been restrictive, although recent government reforms have aimed at creating more space for civil society. Legal frameworks still require clarification and simplification to encourage innovation and collaboration. Against this backdrop, modern management tools such as SWOT analysis, balanced scorecards,

and agile project management frameworks can support more responsive and resilient NGO operations. [Abdullaev, 2021]

Capacity-building remains central to successful implementation. Leadership development programs, financial training, and HR management systems are crucial in building organizational competence. Additionally, adopting cloud-based data systems and digital communication platforms enables better stakeholder coordination, especially during crises or public health emergencies.

Suggestions and Discussion:

To enable NGOs in Uzbekistan to thrive, a multi-pronged approach to management modernization is essential. First, the adoption of strategic planning tools should be institutionalized. NGOs need to set measurable objectives, monitor progress through key performance indicators (KPIs), and evaluate impact rigorously. Partnerships with universities and think tanks can help introduce evidence-based planning and research into NGO strategies.

Second, digital transformation must be prioritized. Many NGOs still rely on paper-based administration, limiting their ability to respond swiftly to community needs or to demonstrate accountability to donors. Introducing low-cost digital solutions for data management, donor tracking, and outreach can significantly improve transparency and efficiency.

Third, financial sustainability strategies must be incorporated. NGOs need training in social entrepreneurship, grant writing, and donor diversification. Creating income-generating services aligned with their mission can offer financial resilience.

Lastly, fostering a culture of continuous learning and adaptive management will help NGOs remain relevant amid changing societal demands. Incorporating feedback loops, stakeholder consultations, and external evaluations ensures that organizations stay mission-aligned while improving their practices.[ OECD, 2022]

**Conclusion:**

Modern management solutions are not merely administrative tools but essential instruments for enhancing the effectiveness, credibility, and sustainability of NGOs in Uzbekistan. By embracing strategic planning, digital innovation, capacity-building, and financial sustainability, NGOs can transform into agile, mission-driven institutions capable of significant social impact. As Uzbekistan continues to liberalize its economy and civic space, investing in the modernization of NGO management will be critical for inclusive development and democratic governance.

**REFERENCES**


1. Abdullaev, M. (2021). Civil Society in Uzbekistan: Between Reform and Restriction. *Central Asia Survey*, 40(1), 87-103.
2. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Strengthening Civil Society Organizations in Uzbekistan*. Retrieved from https://www.uz.undp.org
3. Salikhova, D. (2020). NGO Management Practices in Transition Economies: The Case of Uzbekistan. *Journal of Nonprofit Management*, 18(2), 45-60.
4. World Bank. (2023). *Uzbekistan: Enhancing Private Sector Development*. Retrieved from https://www.worldbank.org/uzbekistan
5. Tashkent NGO Forum. (2021). *Digital Capacity Building for NGOs in Uzbekistan*. Internal Report.
6. OECD. (2022). *Enhancing the Role of Civil Society in Development Cooperation*. Retrieved from https://www.oecd.org
7. USAID. (2023). *NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*. Retrieved from https://www.usaid.gov
8. Transparency International. (2023). *Uzbekistan Country Report*. Retrieved from https://www.transparency.org

***Li Jing (L.J)***
Pursuing master
Senior Engineer

# THE APPLICATION OF DIGITALIZATION IN ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT IN ENGINEERING FIRMS

***Introduction***

*This research report primarily investigates and analyzes the current state of digital transformation in organizational strategic management and its impacts. Focusing specifically on engineering enterprises, it conducts an in-depth analysis of digital strategic management practices and develops practical implementation methodologies. The study aims to provide valuable references and recommendations for corporate development.*

***Keyword:***

*Digitalization, Organization， Supply chain， Sustainability， Process Closure Mechanism, Prediction* Layer

## CHAPTER 1 A THEORETICAL STUDY OF THE DIGITALIZATION OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

### 1.1 The Historical Evolution of Digitalization

The impact of digitalization on organizational strategic management has undergone a profound evolution, transitioning from a tool to a strategic core. In the 1990s, companies primarily viewed digitalization as a tool to enhance efficiency, such as through the introduction of ERP (Enterprise Resource Planning) and CRM (Customer Relationship Management) systems to optimize internal processes. During this phase, digitalization focused mainly on improving operational efficiency, while strategic management remained rooted in traditional models.

By the 2000s, the rise of the internet and e-commerce led companies to shift their focus to external digital channels. The emergence of companies like Amazon and eBay marked the expansion of digitalization from internal optimization to external markets. Data gradually became a critical basis for decision-making, as businesses began leveraging data analytics to understand customer needs and refine market strategies. This phase not only enhanced operational efficiency but also unlocked new market opportunities for enterprises.

In the 2010s, the widespread adoption of cloud computing, big data, and artificial intelligence (AI) technologies drove the deepening of digital transformation. Digitalization evolved from a supporting tool to a strategic core, with organizational strategic management beginning to emphasize agility and innovation. For instance, Netflix utilized big data to analyze user behavior and optimize content recommendation algorithms, securing its leading position in the streaming media market. This phase not only transformed operational methods but also reshaped business models and competitive strategies.

In the 2020s, digitalization entered an era of intelligence and ecosystem integration. The deepening application of AI and machine learning technologies enabled organizations to achieve more accurate predictions and decisions. For example, Tesla leveraged autonomous driving AI and OTA (Over-the-Air) updates to enhance product performance and build a data-driven ecosystem. Companies began collaborating with partners, customers, and suppliers through digital platforms, fostering open innovation and creating entirely new business ecosystems.

This evolution demonstrates that digitalization has transitioned from a tool for localized optimization to a key driver reshaping organizational strategic management. It has not only transformed internal operations but also redefined market competition rules and business models.

## 1.2 How Digitalization Influences Organizational Strategic Management Capabilities and Its Consequences

### 1.2.1 Modes of Influence

#### 1.2.1.1 Data-Driven Decision-Making

Digitalization enables organizations to access and analyze internal and external data in real time, supporting more precise strategic decisions. For example, Walmart optimized inventory management through big data analytics, reducing inventory costs and improving supply chain efficiency.

#### 1.2.1.2 Process Automation

Through AI and RPA (Robotic Process Automation) technologies, organizations can automate repetitive tasks, enhancing operational efficiency. For instance, Deutsche Bank automated over 50% of its financial processes using RPA, significantly reducing operational costs.

#### 1.2.1.3 Customer-Centricity

Digital tools help organizations better understand customer needs and deliver personalized services. Starbucks, for example, uses mobile apps and data analytics to offer personalized product recommendations and promotions, boosting customer satisfaction and loyalty.

#### 1.2.1.4 Building Agile Organizations

Digital technologies support rapid iteration and flexible adjustments, enhancing an organization's ability to respond to market changes. Spotify, for instance, employs agile development methods to quickly launch new features and optimize user experience, maintaining its competitive edge in the music streaming market.

#### 1.2.1.5 Ecosystem Collaboration

Digital platforms facilitate internal and external collaboration, driving open innovation. Siemens, for example, collaborates with partners through its MindSphere industrial IoT platform to develop smart manufacturing solutions, enhancing the competitiveness of the entire ecosystem.

### 1.2.2 Consequences

#### 1.2.2.1 Positive Impacts

Improved Decision-Making Quality and Operational Efficiency: Data-driven approaches and process automation enable organizations to make faster, more accurate decisions and optimize resource allocation.

Enhanced Customer Satisfaction and Market Competitiveness: Personalized services and rapid responses to market demands give organizations a competitive edge.

Driven Organizational Innovation and Business Model Transformation: Digital technologies provide new opportunities for innovation, such as platform-based business models and ecosystem collaboration.

#### 1.2.2.2 Negative Impacts

Increased Data Security and Privacy Risks: As data becomes a core asset, organizations face greater risks of data breaches and privacy violations. For example, Facebook's data breach significantly damaged its brand reputation.

Resource Pressure from Rapid Technological Iteration: Organizations must continuously invest in new technologies to remain competitive, posing challenges for resource-constrained SMEs.

Resistance from Traditional Organizational Culture and Employee Skills: Digital transformation requires cultural and skill upgrades, but many organizations face resistance during this process.

## 1.3 Notable Global Examples of Digital Applications in Organizational Strategic Management

Amazon

Application: Leveraged AWS cloud computing and big data analytics to optimize supply chain management and customer experience. AWS not only provided robust technical support but also became a significant revenue stream.

Outcome: Amazon achieved global business expansion and operational efficiency, becoming one of the world's highest-valued companies. In 2022, Amazon's revenue exceeded $469 billion, with AWS contributing approximately 13%.

Tesla

Application: Utilized digital technologies such as autonomous driving AI and OTA updates to reshape the automotive industry. Tesla continuously enhances vehicle performance through OTA updates, delivering ongoing value to users.

Outcome: Tesla leads the electric vehicle market through data-driven product iterations and ecosystem development. In 2022, Tesla delivered over 1.3 million vehicles globally, with its market capitalization briefly surpassing $1 trillion.

Alibaba

Application: Built a digital ecosystem encompassing e-commerce, finance, logistics, and cloud services to implement a diversified strategy. Alibaba Cloud became one of its fastest-growing businesses.

Outcome: Alibaba emerged as a key player in China's and the global digital economy. In 2022, Alibaba's revenue exceeded RMB 853 billion, with cloud computing accounting for about 10%.

Microsoft

Application: Drove enterprise digital transformation through Azure cloud services and AI technologies. Azure provides powerful computing capabilities and AI tools to support digital transformation.

Outcome: Microsoft successfully transitioned from a traditional software company to a global leader in cloud services and digital solutions. In 2022, Microsoft's revenue exceeded $198 billion, with its intelligent cloud segment contributing approximately 38%.

Nike

Application: Enhanced customer experience through digital tools like the Nike App and personalized customization. Nike uses data analytics to optimize product design and marketing strategies.

Outcome: Nike solidified its leadership in the sports brand market through data-driven marketing and product innovation. In 2022, Nike's digital business accounted for over 25% of its revenue.

### 1.4 Future Trends in Digitalization of Organizational Strategic Management Intelligence and Automation

With further advancements in AI and machine learning, organizations will increasingly rely on intelligent tools for decision-making and operations. For example, AI-driven predictive analytics will enable more accurate forecasting of market trends and customer needs.

#### 1.4.1 Data Governance and Security

Data will become one of the most critical assets for organizations, making data governance and cybersecurity central to strategic management. Organizations must establish robust data governance frameworks to ensure data quality and security.

#### 1.4.2 Ecosystem Collaboration

Future competition will shift from individual companies to ecosystems. Organizations need to foster closer collaboration with partners, customers, and suppliers through digital platforms to drive innovation collectively.

#### 1.4.3 Sustainability

Digital technologies will help organizations achieve sustainability goals. For instance, big data and AI can optimize resource utilization, reduce carbon emissions, and enhance corporate social responsibility performance.

1.4.4 Talent and Cultural Transformation

Digital transformation requires simultaneous upgrades in organizational culture and employee skills. Organizations must cultivate talent with digital mindsets and capabilities while driving cultural change to adapt to rapidly evolving market environments.

## CHAPTER 2 THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ENGINEERING FIRMS: MECHANISMS AND EMPIRICAL EVIDENCE

### 2.1 Operational Efficiency Improvement

Strategic management enhances operational efficiency in engineering firms through structured process reengineering, with three core pathways:

2.1.1 Information Integration Mechanism

BIM technology establishes parametric data models, connecting design-construction-operation data chains and eliminating information gaps inherent in traditional 2D drawings.

2.1.2 Resource Optimization Mechanism

Strategic procurement management develops dynamic supplier evaluation systems, enabling precise supply chain matching through quantified metrics.

2.1.3 Process Closure Mechanism

Digital systems embed PDCA cycles, forming automated closed loops for issue identification, solution formulation, and execution feedback.

Empirical Evidence

- BIM adoption reduces design conflicts by 65% and shortens project delivery cycles by 27% (Bryde et al., 2022).
- Strategic procurement decreases supplier numbers by 30% while improving bargaining power by 25% (Smith et al., 2022).
- Digital workflows compress engineering change processing time from 7 days to 1.5 days (Li & Zhou, 2023).
- Marginal returns diminish when digital investment exceeds 3% of revenue (McKinsey, 2021).

2.2 Risk Management Capability Enhancement

Strategic risk management strengthens risk control through a three-tier defense system:

2.2.1 Prediction Layer

IoT sensors collect real-time equipment operating parameters, with machine learning establishing failure prediction models.

2.2.2 Evaluation Layer

The Analytic Hierarchy Process (AHP) constructs a supplier risk assessment matrix with 20 quantified indicators.

2.2.3 Response Layer

Monte Carlo simulation builds a risk event response repository for rapid reaction.

Empirical Evidence

- Equipment failure prediction accuracy reaches 92%, reducing unplanned downtime by 180 hours/year (Zhang & Ashuri, 2022).
- Supplier on-time delivery rates improve from 82% to 94% (Jia et al., 2021).
- AI risk alerts decrease cost overrun incidence by 38% (Wang et al., 2023).
- System maintenance costs account for ~0.8% of total project costs (Zou et al., 2023).

2.3 Market Competitiveness Transformation

Strategic management reconstructs competitive advantages through three dimensions:

2.3.1 Efficiency Dimension

Intelligent bidding systems parse tender documents via NLP to auto-generate technical proposal content.

2.3.2 Value Dimension

ESG strategies employ lifecycle carbon footprint analysis to create green building certification premiums.

2.3.3 Experience Dimension

Digital twins construct virtual construction sites, enhancing client engagement and decision transparency.

Empirical Evidence

- Bid response speed increases by 50%, with win rates rising 31% (KPMG, 2023).
- Green-certified projects command 7-12% price premiums (Chen et al., 2023).
- Digital twins improve client satisfaction scores by 33 points (Nnadi & Eyesan, 2023).
- Initial digital transformation may incur 2-3 percentage point profit margin reductions (Dulaimi et al., 2021).

## CHAPTER 3 OPTIMIZATION PATHWAYS FOR DIGITAL STRATEGIC MANAGEMENT IN ENGINEERING FIRMS

### 3.1 Phased Digital Transformation Roadmap

3.1.1 Engineering firms should adopt a graduated implementation approach:

• Initial phase (1-2 years): Focus on foundational digital infrastructure, prioritizing BIM deployment and IoT sensor networks, targeting 30% design efficiency improvement.

• Intermediate phase (3-5 years): Implement system integration, establishing interfaces between project management and supply chain platforms to achieve 15-20% procurement cost reduction.

• Advanced phase (5+ years): Develop intelligent decision-making capabilities through AI-driven resource allocation algorithms.

3.1.2 AECOM's implementation demonstrates that phased transformation can yield 40% higher ROI while mitigating transition risks. Each phase requires clearly defined KPIs, such as ≥80% BIM adoption rate during the initial phase.

3.2 Data-Driven Decision Framework

3.2.1 The core lies in establishing a "data-knowledge-decision" conversion chain:

Standardize data formats to ensure traceability across design, construction, and operations data; Develop predictive analytics models (e.g., cost overrun early-warning systems with ≥90% accuracy);Embed analytics into decision workflows (e.g., Vinci Group reduced decision latency by 60% through digital dashboards)

3.2.2 Critical success factors include:

• Dedicated analytics teams (5-8 data engineers per $1B revenue recommended)

• Data governance committees for periodic quality audits

• Decision reliability assurance protocols

3.3 Organizational Capability Alignment

Successful transformation requires synchronized development across three dimensions:

Talent Structure:Increase digital talent ratio to 30%, emphasizing BIM specialists and data analysts.

Process Reengineering:Implement agile project management, reducing process steps by 40%.

Cultural Transformation:Establish innovation budgets (≥1% revenue) with failure tolerance mechanisms

Fluor Corporation's experience indicates that 10% improvement in organizational alignment correlates with 25% higher digital project success rates. Crucially, firms must prevent "technology silos" by fostering IT-business unit integration.

3.4 Digital Performance Evaluation System

A comprehensive assessment framework should incorporate:

(1)Financial Metrics: Digital investment ROI (target ≥1:3);Operational Metrics: Process automation rate (target ≥75%);Innovation Metrics: Patent output volume

(2)Implementation recommendations: Balanced scorecard methodology with quarterly reviews; Real-time monitoring via digital dashboards (e.g., Skanska's 12-KPI system); Distinction between short-term impacts (e.g., 2% margin pressure from cloud adoption in Year 1) and long-term gains (15% cost savings by Year 3)

**Conclusion**

This study systematically examines the impact of digital strategic management on engineering firms through theoretical analysis and empirical investigation. The proposed optimization framework encompasses four key dimensions: phased implementation, data-driven decision-making, organizational capability alignment, and performance evaluation systems.

The research demonstrates that successful digital transformation requires synergistic advancements in both technological infrastructure and organizational restructuring. Case studies confirm that systematic implementation yields measurable improvements in operational returns on investment.

For practical application, enterprises should develop customized transformation roadmaps based on their developmental stages, while maintaining appropriate innovation investments and strategic persistence. The establishment of comprehensive monitoring mechanisms for transformation outcomes is strongly recommended.

Future research directions should focus on industry-specific transformation pathways and the integrated application effects of emerging technologies. This study provides both theoretical foundations and practical references for engineering firms navigating digital transformation in the construction sector.

**ӘОЖ 338.43**

**Аймурзина Б.Т.**
Экономика ғылымдарының докторы, профессор,
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ, Астана қ.
**Бұлақбай Ж.М.**
Экономика ғылымдарының кандидаты, доцент,
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ, Астана қ.
**Матайбаева Г.А.**
PhD докторы,
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ, Астана қ.

## ҚАЗАҚСТАННЫҢ АГРАРЛЫҚ СЕКТОРЫН ҚОЛДАУ: ИНКЛЮЗИВТІ ДАМУҒА БАСТАМА

***Аңдатпа.*** *Бұл мақалада Қазақстанның ауыл шаруашылығын мемлекеттік басқару мен инклюзивті даму мәселелері қарастырылған. Дамыған елдердің тәжірибесіне сүйене отырып, ауыл шаруашылығын қолдаудың тиімді мемлекеттік саясатының маңыздылығы атап өтіледі. Қазақстанның агроөнеркәсіптік кешені (АӨК) экономиканың негізгі қозғаушы күштерінің бірі ретінде талданып, оның дамуына бағытталған бағдарламалардың тиімділігі бағаланады.*

*Мақалада инклюзивті дамудың негізгі компоненттері (қаржыға, технологияға қолжетімділік, кооперацияны дамыту, инфрақұрылымды жақсарту) сипатталған. Қазақстандағы АӨК-тің даму динамикасы Ұлттық статистика бюросының деректеріне*

*сүйене отырып, нақты сандық көрсеткіштермен (ЖІӨ-дегі үлесі, өнім өндірісінің өсу қарқыны, инвестициялар көлемі) дәлелденген. Мақала соңында аграрлық сектордағы инклюзивті дамуды ілгерілету бойынша нақты ұсыныстар (инфрақұрылымды дамыту, мемлекеттік қолдау тетіктерін жетілдіру, білім беру жүйесін дамыту) берілген.*

***Кілт сөздер:*** *Ауыл шаруашылығы, агроөнеркәсіптік кешен (АӨК), инклюзивті даму, мемлекеттік басқару, Қазақстан, субсидиялау, инвестиция.*

***Ключевые слова:*** *сельское хозяйство ,агропромышленный комплекс (АПК), инклюзивное развитие, государственное управление, Казахстан, субсидирование, инвестиции.*

***Key words:*** *agriculture, agro-industrial complex (agribusiness), Inclusive Development, Public Administration, Kazakhstan, subsidies, investment*

Ауыл шаруашылығын мемлекеттік басқару мәселесі дамушы және дамыған елдер үшін стратегиялық маңызға ие. Дамыған елдердің тәжірибесі көрсеткендей, аграрлық сектордағы тиімді мемлекеттік саясат оның тұрақты дамуына тікелей әсер етеді. Осы тұрғыда, Қазақстанның агроөнеркәсіптік кешені (АӨК) ел экономикасының негізгі қозғаушы күштерінің бірі болып саналады, сондықтан оның дамуына бағытталған мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін талдау өзекті мәселе [1].

Инкюзивьі даму – экономикалық өсім нәтижелерінің қоғамның барлық мүшелеріне, әсіресе халықтың әлеуметтік осал топтарына әділ және теңдей таралуын қамтамасыз ететін үдеріс. Қазіргі әлемде экономикалық өсім әрдайым әлеуметтік теңсіздікті азайта бермейтіндіктен, инклюзивті даму тұжырымдамасы айрықша өзектілікке ие. Бұл тұжырымдама ресурстар мен мүмкіндіктерге халықтың барлық топтары үшін тең қолжетімділікті қамтамасыз етуге бағытталған [4].

Ауыл шаруашылығы контекстінде инклюзивті даму тек өндіріс көлемін ұлғайтуды ғана емес, сонымен қатар аграрлық сектордың өсуінен түскен пайданың шағын фермерлер, ауылдық қауымдастықтар және халықтың әлеуметтік осал топтары арасында әділ бөлінуіне жағдай жасауды білдіреді. Аграрлық сектордағы инклюзивті даму кедейлікті азайтуға, ауылдық жерлердегі жұмыспен қамту деңгейін арттыруға және әлеуметтік теңсіздікті жоюға бағытталған маңызды құрал болып табылады.

Қазақстанның АӨК ұлттық ауқымда ғана емес, сонымен қатар жаһандық азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету тұрғысынан да маңызы артып келеді. Аграрлық өндірістің қарқынды дамуы елдің тұрақты дамуына ықпал етеді, еңбек өнімділігін арттырады және халықтың жалпы өмір сүру деңгейін жақсартуға мүмкіндік береді.

Қазақтанда аграрлық сектор экономиканың негізгі қозғаушы күштерінің бірі болып қала береді, сондықтан оны дамытуға бағытталған мемлекеттік қолдау шараларының стратегиялық маңызы зор. 2018 жылғы 16 қарашадағы №767 Үкімет қаулысымен бекітілген «Өңірлерді дамытудың 2020 жылға дейінгі мемлекеттік бағдарламасы» аясында АӨК субъектілерін қаржыландырудың тиімді тетіктері енгізілді. Бұл бағдарлама, әсіресе, субсидиялау және несиелендіру арқылы қаржылық қолдау көрсетуге басымдық берді. Осы шаралар іріктелген перспективалық жобаларды басымдықпен қаржыландыруға мүмкіндік беріп, шағын және орта шаруашылықтардың дамуына жағдай жасау арқылы инклюзивті дамуды ілгерілетті.

Ұлттық статистика бюросының деректеріне сәйкес, 2023 жылы Қазақстанның жалпы ішкі өніміндегі (ЖІӨ) ауыл, орман және балық шаруашылығының үлесі 10,8% құрады. Бұл көрсеткіш басқа салалар арасында елеулі болып саналады. Сонымен қатар, Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығының жалпы өнімі 2024 жылдың бірінші жартыжылдығында 1,6 трлн теңгеге жетті. Бұл өсім мал шаруашылығында өндірістің 3,5% - ға және өсімдік шаруашылығында 3% - ға ұлғаюына байланысты [2].

Мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру аясында ауыл шаруашылығының басым бағыттары бойынша ұзақ мерзімді салалық бағдарламалар қабылданды. Олардың қатарына

ет және сүт мал шаруашылығын, құс шаруашылығын, сондай-ақ суармалы жерлерді дамыту бағдарламалары жатады. Бұл бағдарламалар ауылдық аймақтарда жаңа жұмыс орындарын ашуға, шаруалардың табысын арттыруға және ауылдық елді мекендердің инфрақұрылымын жақсартуға ықпал ету арқылы инклюзивтілікті қамтамасыз етеді.

Инклюзивті дамудың негізгі компоненттері ретінде, ауыл шаруашылығындағы инклюзивті дамудың тиімді моделі мынадай негізгі компоненттерді қамтуы қажет:

1. Қаржыландыруға қолжетімділік. Шағын және орта фермерлік шаруашылықтар жиі несие мен субсидия алуда қиындықтарға тап болады. Инклюзивті модельді енгізу шағын бизнеске бағытталған қаржы құралдарын әзірлеуді талап етеді. Бұған жеңілдетілген микрокредиттер, жаңа бастаған фермерлерге арналған гранттар және субсидия алудың оңайлатылған рәсімдері кіреді.

2. Технологиялық және ақпараттық қолдау. Ауыл шаруашылығын цифрландыру, агротехнологиялар мен дәл егіншілікті енгізу өнімділікті және өндіріс тиімділігін айтарлықтай арттыра алады. Бұл технологияларға тек ірі агрохолдингтер ғана емес, барлық шаруашылықтардың қол жеткізуін қамтамасыз ету маңызды. Мемлекеттік бағдарламалар шағын фермерлік шаруашылықтар үшін заманауи жабдықтарды сатып алуға бағытталған оқыту, консультация беру және субсидиялау шараларын қамтуы тиіс.

3. Кооперацияны дамыту. Ауыл шаруашылығы кооперативтерін құру шағын фермерлерге шикізатты бірлесіп сатып алу, қымбат техниканы пайдалану, өнімді өңдеу және ірі нарықтарға шығу үшін күш біріктіруге мүмкіндік береді. Кооперация шығындарды азайтып, өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

4. Инфрақұрылымды дамыту. Сапалы жолдар, логистикалық орталықтар, электр қуаты мен суға қолжетімділік, сондай-ақ дамыған әлеуметтік инфрақұрылым (мектептер, ауруханалар) ауылдық аумақтардың тұрақты дамуы мен өмір сүру сапасын арттырудың негізі болып табылады.

Инклюзивті дамудың проблемалары мен болашағына тоқталатын болсақ, аграрлық сектордағы қолдау шараларының тиімділігін арттырудағы негізгі мәселелердің бірі – ресурстардың барлық шаруашылықтарға, әсіресе шағын және отбасылық фермаларға тең қолжетімділігін қамтамасыз ету. Инклюзивті дамудың келесі кезеңі – шағын шаруашылықтарға бағытталған микрокредиттеуді, кооперативтерді дамытуды және білім беру бағдарламаларын кеңейту арқылы инклюзивтілікті тереңдету.

Қазақстанның агроөнеркәсіптік кешеніне (АӨК) инклюзивті дамуды енгізу – жаңа және дамып келе жатқан бағыт. Дегенмен, инклюзивті дамудың жалпы қағидаттары мүгедектігі бар адамдардың құқықтарын іске асыруға бағытталған мемлекеттік саясатта бекітілген. Мысалы, 2025-2030 жылдарға арналған Инклюзивті саясат тұжырымдамасы сияқты ұзақмерзімді бағдарламалар ерекше қажеттіліктері бар адамдар үшін тең мүмкіндіктер жасауды көздейді. Бұл ресми құжаттар АӨК-те инклюзивті тәжірибелерді енгізуге арналған негіз қалайды [1].

Мемлекеттік бағдарламалар: Мүгедектігі бар адамдардың мүмкіндіктерін кеңейтуге және оларды қоғамға интеграциялауға бағытталған бағдарламалар әзірленіп, іске асырылуда.

Кедергісіз ортаны қалыптастыру: Негізгі міндеттердің бірі – ерекше қажеттіліктері бар адамдардың қоғам өміріне, оның ішінде білім беру және кәсіби даярлау саласына толыққанды қатысуына жағдай жасау. Азаматтар құқықтарының сақталуы: Инклюзивті тәжірибелерді енгізу азаматтардың тегін орта білім алуға және оқытудың басқа да түрлеріне тең қолжетімділігі туралы конституциялық құқықтарына сәйкес келеді.

АӨК-тегі инклюзивті дамуды іске асырудың әлеуетті жолдары ретінде, Қазақстанның АӨК-інде инклюзивті дамуды жүзеге асырудың нақты мысалдары әлі де болса аз, дегенмен, бұл бағытта келесідей элементтерді енгізуге болады:

Жұмыс орындарының қолжетімділігі: Ауыл шаруашылығында мүгедектігі бар адамдар үшін арнайы жұмыс орындарын құру.

Оқыту және қайта даярлау: Ерекше қажеттіліктері бар адамдарға АӨК саласында білім алуға және кәсіби машықтарды меңгеруге мүмкіндік беру. Инклюзивті білім беру бағдарламалары: Аграрлық оқу орындарында мүгедектігі бар адамдарға арналған арнайы оқыту бағдарламаларын әзірлеу. Бұл бағыттар Қазақстанның ауыл шаруашылығында инклюзивті және әлеуметтік жауапты экономикалық модельді қалыптастыруға ықпал етеді.

Кесте – 1. **Ауыл шаруашылығы өнімдерінің өндіріс көлемі, 2024 жылдың бірінші жартыжылдығы**

| Өнім түрі | Өндіріс көлемі (тонна/дана) | Өсім қарқыны (%) |
|---|---|---|
| Ет (тірі салмақта) | 878,7 мың тонна | +4,1% |
| Сүт | 1,7 млн тонна | +4,8% |
| Тауық жұмыртқасы | 2,1 млрд дана | +0,3% |
| Ірімшік пен сүзбе | көрсетілмеген | +16,8% |
| Өңделген күріш | көрсетілмеген | +11% |
| Өсімдік майы | көрсетілмеген | +9,3% |
| Қышқыл сүт өнімдері | көрсетілмеген | +5,6% |
| *Ескерту [5] дереккөз негізінде автормен құрастырылған* | | |

Бұл кестедегі мәліметтер Қазақстанның ауыл шаруашылығындағы оң динамиканы көрсетеді. Мал шаруашылығы негізгі өсу драйвері болып табылады: ет және сүт өндірісінің 4%-дан астам өсімі саланы қолдауға бағытталған мемлекеттік шаралардың тиімділігін және инклюзивті даму бағдарламаларының нәтижесін дәлелдейді. Әсіресе, ет және сүт өндірісінің өсуі ауыл шаруашылығын әртараптандыру саясатының сәтті жүзеге асырылып жатқанын айғақтайды.

Сонымен қатар, өңдеу өнеркәсібіндегі өсім де айтарлықтай. Ірімшік пен сүзбе, өңделген күріш, өсімдік майы және қышқыл сүт өнімдерінің өндірісіндегі жоғары өсу қарқыны (5%-дан 16%-ға дейін) ауыл шаруашылығы шикізатын терең өңдеуге көңіл бөлініп жатқанын көрсетеді. Бұл, өз кезегінде, дайын өнім өндіру арқылы қосылған құнды арттырып, саладағы кірістің өсуіне ықпал етеді.

Кесте – 2. **Аграрлық секторға салынған инвестициялар мен қаржыландыру көрсеткіштері**

| Көресткіштер | Сомасы | Талдау |
|---|---|---|
| Негізгі капиталға салынған инвестиция көлемі | 68,7 млрд.теңге (+5,4%) | Ауыл шаруашылығы саласына бағытталған инвестиция көлемінің артуы саланың тұрақты дамуын және инвесторлар үшін тартымдылығын көрсетеді. 5,4%-дық өсім оң динамиканың барын дәлелдейді. |
| Көктемгі егіс және егін жинау жұмыстарын несиелендіру көлемі | 580 млрд.теңге | Бұл қаржы көлемі ауыл шаруашылығы тауар өндірушілеріне маусымдық жұмыстарды уақтылы және сапалы жүргізуге мүмкіндік береді. Мұндай қолдау шағын шаруашылықтардың жұмысын жеңілдетіп, өнімділікті арттырады. |
| Ауыл шаруашылығы техникасының лизингіне салынған инвестициялар | 450 млрд.теңге | Техникалық жарақтандыру – ауыл шаруашылығының тиімділігін арттырудың негізгі факторы. Лизинг бағдарламалары ескі техниканы жаңартуға мүмкіндік береді, бұл еңбек өнімділігін арттырып, шығындарды азайтады. |
| Сүт-тауарлы фермаларын қаржыландыру | 100 млрд.теңге | Бұл қаржылық қолдау мал шаруашылығы, әсіресе сүт өндірісін дамытуға бағытталған. Бұл өндіріс көлемін арттыруға және ішкі нарықты сапалы сүт өнімдерімен қамтамасыз етуге ықпал етеді. |
| *Ескерту [5] дереккөз негізінде автормен құрастырылған* | | |

Ұсынылған деректер Қазақстанның ауыл шаруашылығындағы инвестициялық және қаржылық қолдаудың кешенді сипатын көрсетеді. Негізгі капиталға салынған инвестиция көлемінің 5,4% өсуі саланың тұрақты түрде дамып келе жатқанын айғақтайды. 580 млрд.теңге көктемгі егіс жұмыстарына бағытталған көлемді несиелендіру, 450 млрд.теңге лизингке бөлінген қаражат және 100 млрд.теңге сүт фермаларын қаржыландыру сияқты бағдарламалардың болуы мемлекеттің салаға кешенді көзқарасын білдіреді. Бұл инвестициялар мен қаржыландыру ауылдық жерлердегі инфрақұрылымды жақсартуға, жаңа технологияларды енгізуге және өнім өндірушілердің қаржылық жағдайын нығайтуға мүмкіндік береді. Осылайша, мемлекеттік саясат ауыл шаруашылығының барлық деңгейіндегі субъектілерге, соның ішінде шағын және орта шаруашылықтарға, инклюзивті қолдау көрсетуге бағытталған.

"Даму" қоры арқылы несиелерге кепілдік беру мөлшері несие сомасының 85%-на дейін арттырылды. Бұл шағын және орта шаруашылықтардың қаржы ұйымдарынан несие алу мүмкіндіктерін кеңейтеді. Инвестициялық субсидиялау нормативтері 50%-дан 80%-ға дейін ұлғайтылды. Бұл шешім ауыл шаруашылығына инвестиция тартуды ынталандырып, жаңа технологиялар мен заманауи жабдықтарды енгізуге жағдай жасайды.

Қазақстан үшін ауыл шаруашылығында инклюзивті даму моделін әзірлеп, енгізу – күрделі әрі аса маңызды міндет. Бұл модель экономикалық өсімге ықпал етумен қатар, қоғамдағы әлеуметтік тұрақтылықты нығайтып, теңсіздікті азайтуға септігін тигізеді.

Жоғарыда аталған мәліметтерді негізге ала отырып, мындай ұсыныстар келтіруге болады:

1. Ауылдық инфрақұрылымға салынатын инвестиция көлемін арттыру;
2. Мемлекеттік қолдау тетіктерін жетілдіріп, олардың шағын шаруашылықтар үшін қолжетімділігін қамтамасыз ету;
3. Жаңа технологияларды енгізу мақсатында білім беру және кадрлар даярлау жүйесін дамыту.

Бұл кешенді модельді іске асыру Қазақстанның агроөнеркәсіптік кешенінің бәсекеге қабілеттілігін арттырып қана қоймай, ауылдық аймақтардағы өмір сүру сапасын айтарлықтай жақсартуға, сондай-ақ тұрақты және әділ даму үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді.

Қазақстанның аграрлық секторын қолдау жөніндегі мемлекеттік саясат экономикалық өсімді қамтамасыз етіп қана қоймай, инклюзивті дамуды ілгерілетуге бағытталған. Бұл саясат ауылдық жерлердегі экономикалық белсенділікті арттырып, әлеуметтік әл-ауқатты жақсартады және тұрақты экономикалық өсімге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Осы бағыттағы жұмыстарды жалғастыру – Қазақстанның болашағы үшін маңызды стратегиялық қадам болып табылады.

Мақала AP26100879 "Ауыл шаруашылығын инклюзивті дамыту моделін әзірлеу және енгізу" жобасын қаржыландыру шеңберінде жазылған (Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті).

**ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ ТІЗІМІ:**

1. «Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешенін дамытудың 2021 – 2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы».

2. Валовой внутренний продукт методом производства за январь-сентябрь 2024 года. https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/196804/

3. В каких странах мира наиболее развито сельское хозяйство? https://grainrus.com/novosti-kompanii/articles/v-kakikh-stranakh-mira-naibolee-razvito-selskoe-khozyaystvo

4. ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ к пресс-конференции о Концепции инклюзивной политики на 2025-2030 годы от 31 января 2025 г. https://primeminister.kz/assets/media/ism-obzor-31012025.pdf

5. Итоги полугодия: ключевые показатели в сельском хозяйстве и меры государственной поддержки аграриев. https://primeminister.kz

**УДК 330.15**

***Бекенова Л.М.***
к.э.н., ассоц. профессор
Алматинский гуманитарно-экономический университет
Казахстан, г. Алматы

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ АТМОСФЕРНЫМИ ВОДАМИ В ГОРОДАХ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *В статье рассматриваются концептуальные основы интегрированного управления атмосферными водами в городах Казахстана. Особое внимание уделено переходу от традиционной модели «быстрого отвода» к природоподобным решениям, направленным на снижение гидрологических рисков и повышение экологической устойчивости урбанизированных территорий. Предлагается модель, включающая правовые, экономические и организационные механизмы, обеспечивающие комплексный подход к управлению стоками. Отмечается значимость адаптации международного опыта (SUDS, NBS) к национальным условиям. Реализация концепции позволит повысить эффективность использования водных ресурсов и интегрировать экологические приоритеты в стратегию устойчивого развития Казахстана.*

***Информация о финансировании:*** *Исследование выполнено в рамках грантового финансирования научных проектов Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (AP19679641 «Интегрированное управление атмосферными осадками в городах: модель и механизмы реализации»).*

***Түйінді сөздер:*** *тұрақты даму, атмосфералық су, жаңбыр суы, жасыл инфрақұрылым, табиғатқа ұқсас шешімдер, климатқа бейімделу, қала құрылысы.*

***Ключевые слова:*** *устойчивое развитие, атмосферные воды, ливневой сток, зеленая инфраструктура, природоподобные решения, климатическая адаптация, городское планирование.*

***Keywords:*** *sustainable development, atmospheric water, stormwater runoff, green infrastructure, nature-like solutions, climate adaptation, urban planning.*

Необходимость разработки Концепции управления атмосферными водами в городах Казахстана обусловлена комплексом природно-климатических, социально-экономических и инфраструктурных факторов, усиливающих уязвимость городских экосистем и населения перед последствиями неэффективного регулирования поверхностного стока.

Во-первых, урбанизация в Казахстане сопровождается ростом непроницаемых покрытий (асфальтовые и бетонные дороги, плотная жилая застройка), что резко увеличивает объем и скорость поверхностного стока. Если в природных условиях в почву инфильтруется 80-90% осадков, то в городах лишь 10-20%, что вызывает подтопления, перегрузку канализации и деградацию экосистем [1].

Во-вторых, изменение климата приводит к росту частоты и интенсивности экстремальных осадков, повышая риски наводнений, ущерба инфраструктуре и загрязнения вод. Без интегрированного управления города становятся все более уязвимыми.

В-третьих, атмосферный сток ухудшает качество водных ресурсов: он уносит нефтепродукты, тяжелые металлы, пестициды и микроорганизмы. Значительная часть таких стоков в Казахстане сбрасывается без очистки, угрожая поверхностным и подземным водам [2].

В-четвертых, системы ливневой канализации изношены и не справляются с нагрузкой. Большинство сооружений построено в советский период и не рассчитано на современные объемы стока, особенно в Алматы, Астане и Шымкенте.

В-пятых, отсутствует комплексная нормативная база. В отличие от европейских стран (Швеция, Германия, Нидерланды, Великобритания), где действуют национальные стратегии по устойчивому городскому дренажу (SUDS), в Казахстане наблюдается фрагментарность мер, слабая координация между секторами (строительство, ЖКХ, экология) и низкая эффективность решений [3].

Таким образом, разработка Концепции является необходимым шагом для:

– перехода от традиционной парадигмы «быстрого отвода» стока к интегрированному управлению атмосферными водами как стратегическим ресурсом;

– адаптации городов к климатическим изменениям и снижению рисков наводнений;

– сохранения качества поверхностных и подземных вод;

– повышения устойчивости городской инфраструктуры;

– формирования правовой и институциональной базы, стимулирующей внедрение «зеленых» технологий;

– реализации международных обязательств Казахстана по Целям устойчивого развития ООН (в первую очередь ЦУР 6.3 и 6.6) [4].

Атмосферные осадки в условиях урбанизации приобретают двойственный характер: с одной стороны, они создают риски для инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры, с другой являются стратегическим ресурсом для экологической устойчивости городов. В Казахстане рост агломераций сопровождается увеличением непроницаемых покрытий и сокращением зелёных зон, что усиливает нагрузку на дренажно-канализационные системы, повышает вероятность наводнений и ухудшает состояние водных объектов. Современные климатические изменения с учащением экстремальных осадков делают традиционную парадигму «быстрого отвода» стока устаревшей, поскольку она не учитывает экологические, экономические и социальные последствия.

В этих условиях необходим переход к интегрированной модели управления атмосферными осадками, где ливневые и талые воды рассматриваются не как проблема, а как часть городского водного цикла и ресурс для водоснабжения, регулирования микроэкологии и поддержки биоразнообразия. Включение этого подхода в систему устойчивого водопользования и пространственного планирования снизит уязвимость городов к климатическим вызовам, повысит эффективность инфраструктуры и обеспечит баланс между экологической безопасностью, экономическим развитием и качеством жизни.

*Цель Концепции* – формирование научно обоснованной и институционально закрепленной системы интегрированного управления атмосферными водами в городах Казахстана, ориентированной на снижение риска наводнений, повышение качества водной среды, сохранение экосистемных функций и использование осадков как дополнительного источника водоснабжения.

*Задачи Концепции*:

– разработка механизмов снижения объемов поверхностного стока и предотвращения его негативных последствий для инфраструктуры и экосистем;

– повышение качества атмосферных вод на основе внедрения природоподобных решений и инженерных инноваций;

– интеграция систем управления атмосферными водами в процессы пространственного, градостроительного и регионального планирования;

– совершенствование нормативно-правовой базы и формирование институциональных механизмов регулирования;

– внедрение экономических стимулов, способствующих развитию зеленой инфраструктуры и систем устойчивого дренажа (SUDS);

– развитие системы образования, подготовки специалистов и повышение общественной вовлеченности в процессы рационального водопользования.

Разработка Концепции управления атмосферными водами в городах Республики Казахстан опирается на совокупность методологических принципов, широко признанных в международной практике устойчивого водопользования и урбанистического планирования. Эти принципы обеспечивают целостность и научную обоснованность предлагаемой модели, увязывая ее с задачами национальной экологической политики и глобальной повесткой устойчивого развития.

Интегративность предполагает включение управления атмосферными водами в систему городского и регионального планирования, увязывая водный цикл с градостроительством, транспортной и энергетической инфраструктурой. Такой подход снижает риски наводнений, укрепляет устойчивость коммунальных систем и сохраняет экосистемы.

Природоподобность означает приоритет зелёной инфраструктуры и природно-ориентированных решений (NBS), включающих биоретенционные системы, дождевые сады, зеленые крыши, инфильтрационные зоны и городские парки с водоаккумулирующими функциями [5]. Эти меры уменьшают сток, восстанавливают водный баланс, снижают «острова тепла» и повышают биоразнообразие, дополняя или заменяя традиционные инженерные системы.

Превентивность акцентирует предотвращение загрязнения стока за счёт экологически чистых материалов, ограничения токсичных веществ и локальных решений для инфильтрации и аккумулирования осадков. Это снижает нагрузку на очистные сооружения и затраты на коммунальную инфраструктуру.

Децентрализация предполагает локальное управление в масштабах кварталов и объектов, что обеспечивает адаптивность и устойчивость к перегрузкам. Сеть распределённых объектов (резервуары, инфильтрационные колодцы, дождевые сады) существенно снижает объёмы стока и повышает его качество.

Экономическая эффективность выражается в оптимизации совокупных затрат на строительство и эксплуатацию водоотводной инфраструктуры. Управление стоком в месте его образования позволяет существенно сократить расходы на возведение масштабных очистных сооружений, уменьшить риск аварийных ситуаций и повысить эффективность использования городских территорий.

Социальная справедливость означает равный доступ к экологически безопасной среде для всех категорий населения. В Казахстане это особенно важно для городов среднего и малого масштаба, где инновационные решения снижают социальную уязвимость и повышают качество жизни.

Таким образом, указанные методологические принципы формируют основу Концепции, обеспечивая ее соответствие международным стандартам устойчивого водопользования и адаптированность к социально-экономическим и климатическим условиям Казахстана.

В рамках реализации Концепции предполагается:

– создание правового и институционального обеспечения, включая разработку национального закона об управлении атмосферными водами, внедрение принципа

«загрязнитель платит», утверждение стандартов проектирования устойчивых дренажных систем;

– реализация инфраструктурных мер, включая внедрение зеленых технологий, локальных систем сбора и очистки, резервуаров накопления дождевых вод, модернизацию ливневой канализации;

– формирование финансовых механизмов стимулирования, таких как налоговые льготы и субсидии для застройщиков, развитие экологического фонда проектов;

– развитие образовательных и научных направлений, создание исследовательских центров и пилотных зон апробации инновационных решений;

– создание цифровой платформы мониторинга качества и объема стока, позволяющей проводить динамический анализ и прогнозирование;

– развитие международного сотрудничества, адаптация лучших практик стран Европы и участие в международных программах ЮНЕСКО и ООН по устойчивому водопользованию.

Реализация Концепции обеспечит снижение гидрологических рисков и ущерба от наводнений, улучшение качества поверхностных и подземных вод, снижение затрат на эксплуатацию очистных сооружений, повышение доли повторного использования осадков и экологическую устойчивость урбанизированных территорий. Казахстан сможет утвердить себя как страна, применяющая инновационные модели интегрированного водного менеджмента, соответствующие целям устойчивого развития ООН.

Интеграция и институционализация Концепции управления атмосферными водами в городах Казахстана предполагают переход от фрагментарных мер к системной модели, где управление осадками рассматривается как часть единой экологической, градостроительной и социально-экономической политики. В современных условиях урбанизации и изменения климата управление атмосферными осадками невозможно ограничивать рамками инженерных решений; оно должно быть встроено в широкий контекст территориального развития, санитарной безопасности и экологической устойчивости.

Интеграционный подход предполагает увязку управления атмосферными водами с градостроительным планированием, экологической политикой и развитием инфраструктуры. Дождевая и талая вода должны рассматриваться не как угроза, а как стратегический ресурс, поддерживающий экосистемы, разгружающий коммунальные сети и улучшающий санитарное состояние среды. Включение устойчивых дренажных систем в генпланы, применение природоподобных решений и учет региональных особенностей обеспечивают гармонию между природными процессами и хозяйственной деятельностью.

Институционализация Концепции требует законодательного закрепления, признания атмосферных вод ресурсом и создания прозрачных правил их использования, очистки и повторного применения. Институциональные изменения предполагают создание специализированных органов или подразделений, ответственных за координацию действий в данной сфере, а также развитие системы межсекторального взаимодействия между экологическими, градостроительными, коммунальными и санитарными службами. Важную роль играет формирование устойчивых финансовых механизмов, включающих государственное финансирование, экологические фонды, международные гранты и схемы государственно-частного партнерства.

Эффективная институционализация невозможна без научного сопровождения и подготовки кадров, поэтому требуется развитие исследовательских программ и образовательных траекторий для инженеров, экологов и градостроителей. Важную роль играет и международное сотрудничество, позволяющее опираться на лучшие европейские практики устойчивого управления ливневыми водами и адаптировать их к условиям Казахстана.

Таким образом, интеграция и институционализация Концепции обеспечивают переход от локальных решений к системе устойчивого управления атмосферными водами,

где сочетаются правовые, экономические, экологические и социальные инструменты. Их взаимодействие формирует модель, способную минимизировать риски экстремальных осадков и превратить атмосферные воды в ресурс устойчивого развития городов. На рисунке 1 предложена интеграционно-институциональная модель управления атмосферными водами.

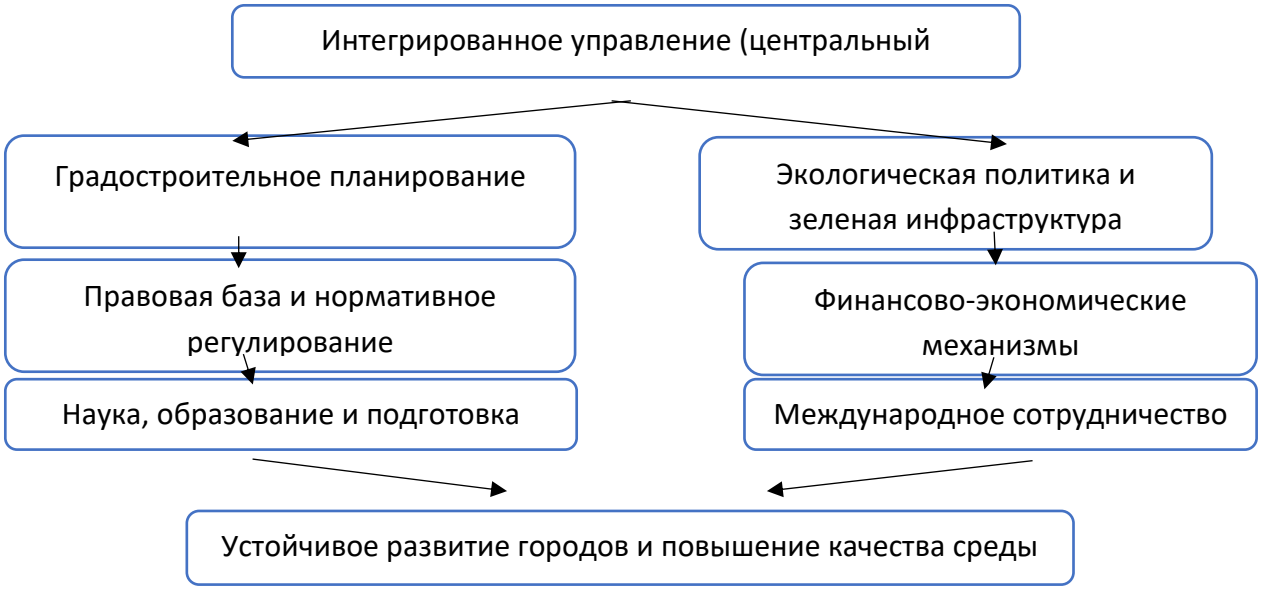



Рисунок – 1. **Интеграционно-институциональная модель управления атмосферными водами**

*Примечание – составлен автором*

Интеграционно-институциональная модель управления атмосферными водами в городах Казахстана отражает системный подход, где осадки рассматриваются не как избыточный сток, а как ресурс, требующий рационального регулирования. Центральное место занимает интегрированное управление, обеспечивающее связь экологических, градостроительных, экономических и социальных компонентов, что позволяет рассматривать водный менеджмент как часть устойчивого развития городов.

Ключевым элементом модели является включение управления атмосферными осадками в градостроительное планирование. Вопросы отвода, инфильтрации и повторного использования дождевых и талых вод должны учитываться уже на стадии проектирования жилых, транспортных и промышленных объектов, делая дренажные решения не дополнением, а частью планировочной политики.

Экологическая составляющая модели предполагает увязку управления осадками с государственной экологической политикой. Атмосферные воды несут как загрязнения, так и экологический потенциал, поэтому их регулирование должно способствовать сохранению городских экосистем. Использование зелёной инфраструктуры (биоретенции, дождевые сады, зелёные крыши) сочетает экологические и инженерные функции, снижая нагрузку на сети и улучшая качество городской среды.

Институционализация концепции невозможна без правовой базы. Закрепление норм и правил управления атмосферными водами создаёт основу для стандартизации решений, внедрения принципа «загрязнитель платит» и системы ответственности. Это обеспечивает прозрачность и единые правила для муниципалитетов, бизнеса и граждан.

Финансово-экономический блок предусматривает субсидии, налоговые льготы, экологические фонды и ГЧП, стимулируя застройщиков и инвесторов внедрять системы устойчивого дренажа. Это формирует экономическую мотивацию для экологически эффективных решений.

Научно-образовательная составляющая охватывает развитие исследовательских центров, пилотных проектов и подготовку специалистов в гидрологии, экологии и урбанистике, обеспечивая кадровый потенциал и научную базу для обоснованных решений.

Международное сотрудничество является важным элементом модели, так как позволяет адаптировать лучшие европейские и мировые практики к условиям Казахстана. Взаимодействие с международными организациями и соседними странами способствует внедрению инновационных технологий, расширяет доступ к инвестициям и укрепляет трансграничную экологическую безопасность.

Таким образом, интеграционно-институциональная модель объединяет нормативную базу, инфраструктурные решения, финансы, науку и международное сотрудничество. В совокупности эти подходы формируют устойчивую систему управления атмосферными водами, ориентированную на снижение рисков, рациональное использование ресурсов и улучшение качества городской среды.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Yang J. L., Zhang G. L. Water infiltration in urban soils and its effects on the quantity and quality of runoff //Journal of soils and sediments. – 2011. – Т. 11. – №. 5. – С. 751-761.

2. Национальный доклад о состоянии окружающей среды и об использовании природных ресурсов Республики Казахстан за 2023 г. Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан. URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo/documents/details/762991?lang=ru (дата обращения: 12.09.25).

3. Ferrans P. et al. Sustainable Urban Drainage System (SUDS) modeling supporting decision-making: A systematic quantitative review //Science of the Total Environment. – 2022. – Т. 806. – С. 150447.

4. Цель 6. Чистая вода и санитария. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: https://stat.gov.kz/ru/sustainable-development-goals/goal/6/ (дата обращения: 12.09.25).

5. Sowińska-Świerkosz B., García J. What are Nature-based solutions (NBS)? Setting core ideas for concept clarification //Nature-Based Solutions. – 2022. – Т. 2. – e. 100009.

**УДК 659.1:004.8**

***Марчук А.А.***
Магистрант, 1-го года обучения
ОП «Реклама и связи с общественностью»
НГУАДИ имени А.Д. Крячкова**,**
г. Новосибирск, Россия
***Паршукова Г.Б.***
аучный руководитель,
Доктор культурологии, профессор
НГУАДИ имени А.Д. Крячкова**,**
г. Новосибирск, Россия

## ВИРТУАЛЬНЫЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПАРАСОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В КИТАЙСКОМ И ЗАПАДНОМ МЕДИАДИСКУРСЕ

***Аннотация. В*** *статье исследуется трансформация классической теории парасоциальных отношений (Д. Хортон и Р. Уол) под влиянием феномена виртуальных инфлюенсеров (virtual influencers VI) в креативных индустриях. Актуальность работы обусловлена необходимостью переосмысления традиционных моделей медиавосприятия в условиях цифровизации. Целью исследования является выявление культурно-обусловленных различий в структуре и характере парасоциальных отношений с виртуальными инфлюенсерами в китайском и западном медиадискурсе. На основе компаративного анализа кейсов (n=8) и контент-анализа пользовательского включения (n=1240 комментариев) доказывается, что парасоциальные отношения с виртуальными инфлюенсерами носят гиперконтролируемый и гиперкоммерциализированный характер. Впервые предложена типология данных отношений: «отношения с куратором-проводником» (западная модель) и «отношения с идолом-участником сообщества» (китайская модель). Результаты свидетельствуют о фундаментальном влиянии культурного контекста на восприятие виртуальности и имеют практическое значение для разработки кросс-культурных коммуникационных стратегий.*

***Ключевые слова:*** *виртуальные инфлюенсеры, парасоциальные отношения, креативные индустрии, медиадискурс, цифровая коммуникация, культурный контекст, сравнительный анализ.*

**Введение**. Глобальный рынок виртуальных инфлюенсеров демонстрирует экспоненциальный рост, прогнозируемый объем к 2030 году, который уже оценивается в $38–40 млрд [1]. Данный тренд наиболее релевантен для креативных индустрий (игры, анимация, цифровое искусство), где аудитория по сути восприимчива к цифровым форматам. Виртуальные инфлюенсеры демонстрируют беспрецедентные показатели вовлеченности (Engagement Rate, ER) — до 5,9%, что почти втрое выше, чем у людей-инфлюенсеров (1,9%) [2]. Однако их воздействие на аудиторию не укладывается в рамки классических теорий медиавоздействия. Теория парасоциальных отношений (ПО), разработанная Д. Хортоном и Р. Уолом в середине XX века, требует существенной модификации для объяснения феномена односторонних отношений с полностью сконструированными цифровыми персонажами, чья личность и нарратив являются продуктом стратегического планирования.

**Проблема исследования** заключается в отсутствии адаптированной теоретической рамки для анализа парасоциальных отношений с виртуальными акторами, чья природа фундаментально отличается от медийных персон эпохи традиционных СМИ. Не исследован вопрос о том, как культурный код (западный против восточноазиатского) детерминирует специфику формирования этих отношений.

**Цель** исследования заключается в выявлении и анализе специфики трансформации парасоциальных отношений под влиянием виртуальных инфлюенсеров в сравнительной перспективе китайского и западного медиадискурса.

Методология включает в себя интеграцию качественных и количественных методов: сравнительный анализ 8 виртуальных инфлюенсеров (4 из Китая: Luo Tianyi, Iän, AYAYI, Hēizi Hǔzhǎng; 4 с Запада: Lil Miquela, Noonoouri, Shudu, Knox Frost) за период 2021-2024 гг.; контент-анализ 1240 комментариев к постам и видео, выбранных виртуальных инфлюенсеров (по 155 на кейс) для выявления доминирующих тем, эмоциональной окраски и характера обратной связи; дискурс-анализ нарративов, продвигаемых виртуальных инфлюенсеров, и их репрезентации в медиа. Кодирование проводилось по авторской схеме, включающей категории: «восприятие как реального лица», «восприятие как арта/продукта», «эмоциональная привязанность», «коммерческий запрос». Для обеспечения достоверности использовался метод триангуляции данных.

**Основная часть исследования.** Феномен виртуальных инфлюенсеров, будучи продуктом цифровой эпохи, требует переосмысления классических теоретических рамок,

разработанных для анализа традиционных медиа. Настоящее исследование опирается на междисциплинарный подход, синтезирующий теорию парасоциальных отношений Д. Хортона и У. Уола [3], современные концепции медиавоздействия в цифровой среде [8, 9] и теорию фан-культур и культуры участия [4, 7]. Ключевым вызовом является онтологический статус виртуального инфлюенсера: в отличие от медийной личности, виртуальный инфлюенсер представляет собой цифровой конструкт, лишенный собственной агентности, что фундаментально меняет природу коммуникации. Данная статья предлагает рассмотреть парасоциальные отношения с виртуальными инфлюенсерами через призму гиперконтролируемости и культурной обусловленности, что составляет ее теоретическую новизну.

Контент-анализ комментариев выявил статистически значимые различия в восприятии виртуальных инфлюенсеров в двух культурах.

Таблица – 1. **Результаты контент-анализа пользовательских комментариев (выборка n=1240) ***

| Категория анализа | Китайские виртуальные инфлюенсеры (n=620) | Западные виртуальные инфлюенсеры (n=620) | Комментарий |
|---|---|---|---|
| Восприятие как реального лица | 18% | 42% | Для западной аудитории характерно неверие виртуальному инфлюенсеру, Аудитория закрывают глаза или сознательно временно «забывает» о виртуальности. |
| Восприятие как арта/продукта | 35% | 28% | Китайская аудитория чаще обсуждает технические аспекты (графика, анимация). |
| Эмоциональная привязанность | 40% | 22% | Выражения глубокой личной привязанности, поддержки («Мы всегда с тобой!») доминируют в китайском дискурсе. |
| Коммерческий запрос/критика | 7% | 8% | Уровень коммерческой критики примерно одинаков. |

**Составлено автором по результатам исследования.*

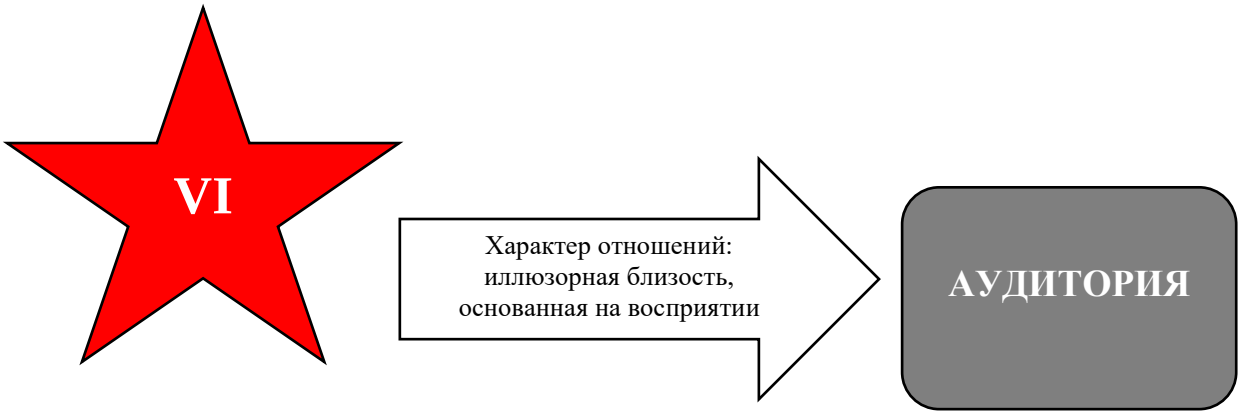
Как видно из таблицы 1, различие в восприятии является фундаментальным. Западная аудитория более склонна к игре в «реальность» виртуальных инфлюенсеров, тогда как китайская аудитория, признавая искусственную природу объекта, выстраивает более глубокую эмоциональную связь, характерную для культуры идолов (偶像 – ǒuxiàng). Статистически значимое преобладание в западной выборке категории «восприятие как реального лица» (42% против 18%) свидетельствует о тенденции «закрывать глаза», то есть сознательной готовности аудитории принять иллюзию реальности цифрового персонажа в рамках игрового договора. В то же время, китайская аудитория проявляет большую степень рефлексии относительно искусственной природы объекта (35% обсуждений технических аспектов против 28%), что, однако, не препятствует формированию более глубокой эмоциональной связи (40% против 22%), что, в свою очередь, указывает на то, что в китайском медиадискурсе эмоциональная вовлеченность основана не на вере в реальность, а на ценностях сообщества и культовом статусе идола, что подтверждает гипотезу о существовании двух различных моделей парасоциальных отношений.

На основе анализа данных предложена авторская типология двух моделей отношений аудитории с инфлюенсерами:

Западная модель – это «отношения с куратором-проводником». Суть данной модели в том, что виртуальные инфлюенсеры выступают как проводники в мир цифровой моды, искусства, технологий и личностной идентичности. Акцент делается на эстетике, стиле жизни и ультрасовременности. Так, например, Lil Miquela[1] — ее нарратив вращается вокруг тем самопознания, музыки, моды и ее «дружбы» с другими виртуальными инфлюенсерами. Ее виртуальность часто является частью сюжета. Характер отношений с аудиторией больше относится к потребительскому. Эстетически ориентирована на аудиторию, которая, скорее, следует за виртуальным инфлюенсером, чтобы перенять тренды, чем образует с ним эмоционально насыщенное сообщество.

Китайская модель - это «отношения с идолом-участником сообщества». Сущность этой модели заключается в том, что виртуальные инфлюенсеры являются центром фан-культуры, где важнейшую роль играет не столько сами инфлюенсеры, сколько сообщество (粉丝圈 – fensiquan), сформированное вокруг него. Виртуальные инфлюенсеры выступают в роли идола, чья задача - поддерживать постоянную интерактивную связь с фанатами через live-стримы, прямые эфиры, ответы на комментарии. Так, например, Luo Tianyi [2] — ее образ укоренен в эстетике аниме и китайской культуры, а ее деятельность сосредоточена вокруг регулярного живого общения с фанатами на платформах like Bilibili. Что касается характера отношений, то он является коллективным, интерактивным, эмоционально насыщенным. Аудитория не просто потребляет контент, а чувствует себя частью общего дела по поддержке и «взращиванию» своего идола.

Для наглядной визуализации выявленных в ходе исследования различий была разработана схематическая модель трансформации парасоциальных отношений. Представленная ниже схема иллюстрирует эволюцию от классической линейной модели Д. Хортона и Р. Уола к двум современным интерактивным моделям, характерным для западного и китайского медиадискурсов, и отражает ключевые векторы коммуникации и характер взаимоотношений между виртуальным




Односторонняя коммуникаци

**Классическая модель (Horton & Wohl)**

[1] **Lil Miquela (настоящее имя — Микела Соуса) — вымышленный персонаж,** виртуальный инфлюенсер, певица и личность в социальных сетях. Визуально выглядит как стильная молодая девушка с веснушками и короткими тёмными волосами, одетая в одежду популярных брендов.

[2] Ло Тяньи (кит. 洛天依; пиньинь: Luò Tiānyī) — китайский вокалоид, ранее разработанный компанией Bplats, Inc. под управлением корпорации Yamaha, и созданный в сотрудничестве с Shanghai Henian Information Technology Co. Ltd. Она была выпущена для игровых движков Vocaloid 3, Vocaloid 4 и Vocaloid 5.[1] Её голос озвучивает китайская актриса Шань Синь. Считающаяся самым популярным виртуальным идолом Китая

Рисунок – 1. **Схема трансформации парасоциальных отношений под влиянием виртуальных инфлюенсеров**

Представленная схема подводит итог теоретическому осмыслению эмпирических данных. Она наглядно демонстрирует переход от пассивной, односторонней модели потребления контента к активным, интерактивным формам взаимодействия. Ключевым отличием современных моделей является наличие обратной связи, однако ее характер принципиально различен: на Западе это потребление трендов и эстетики, в Китае – интерактивный обмен внутри сообщества. Наличие двусторонних стрелок в китайской модели подчеркивает ее соучастный характер, где аудитория активно участвует в конструировании и поддержании нарратива виртуального идола. Гиперконтролируемая связь, обозначенная на схеме, является общей чертой для обеих моделей и отражает стратегическую основу феномена.

**Заключение.** Проведенное исследование подтверждает гипотезу о фундаментальной трансформации природы парасоциальных отношений под влиянием феномена виртуальных инфлюенсеров.

Классическая теория парасоциальных отношений требует расширения. Отношения с виртуальными инфлюенсерами являются гиперконтролируемыми и гиперкоммерциализированными, так как сам объект отношений лишен агентности и является продуктом стратегического дизайна. Культурный контекст является ключевым детерминантом в специфике формирования этих отношений. Выявлены и описаны две принципиально различные модели: западная «модель куратора-проводника», где отношения строятся вокруг потребления эстетики и трендов, и китайская «модель идола-участника

сообщества», где отношения носят интерактивный, коллективный и эмоционально-насыщенный характер, интегрированный в культуру фан-кругов.

Практические рекомендации для брендов и агентств, вытекающие из выводов исследования, заключаются в следующем. При разработке коммуникационных стратегий с использованием виртуальных инфлюенсеров необходим отказ от универсального подхода в пользу глубокой культурной адаптации. Для западных рынков целесообразно создание нарративов, основанных на идеях технологического превосходства, индивидуальности и актуальных трендах, с фокусом на производство высококачественного визуального контента для платформ типа Instagram и YouTube. Для аудитории Китая стратегия должна быть нацелена на интеграцию в локальные платформенные экосистемы (Bilibili, Douyin), построение долгосрочных отношений с комьюнити через интерактивные форматы (стримы, прямые эфиры) и укоренение образа виртуальных инфлюенсеров в контексте локальных ценностей и эстетики. Прямой перенос успешной стратегии с одного рынка на другой без учета данной культурной специфики не только неэффективен, но и может привести к репутационным рискам.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение конкретных механизмов поддержания гиперконтролируемых отношений, а также на сравнительный анализ бизнес-моделей и стоимостных цепочек виртуальных инфлюенсеров в креативных индустриях Китая и Запада.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Statista. Virtual Influencer Market Size Worldwide 2023-2030. – 2024. – URL: https://www.statista.com/statistics/

2. HypeAuditor. The State of Virtual Influencer Marketing 2024. – 2024. – 45 p.

3. Horton, D., & Wohl, R. R. Mass Communication and Para-Social Interaction: Observations on Intimacy at a Distance. – Psychiatry, 1956. – 19(3). – P. 215–229.

4. Zhang, W., & Chen, L. VTubers and Fandom Culture in China: A Study of Bilibili Platform // Journal of Digital Media & Policy. – 2023. – Vol. 14, № 2. – P. 145-163.

5. Li, S. Virtual Influencers: Marketing Revolution in Asia / S. Li, W. Zhang // Journal of Digital Media. – 2023. – T. 14, № 2. – C. 45–67.

6. Thompson, D. The Cultural Logic of Virtual Influencers in East Asia // International Journal of Communication. – 2022. – 16(2022). – P. 3899-3918.

7. Chen, K. From Hatsune Miku to Luo Tianyi: The Evolution of Virtual Idols // Asian Culture and History. – 2021. – Vol. 13, No. 1. – P. 12-24.

8. Marwick, A. E. Instafame: Luxury Selfies in the Attention Economy // Public Culture. – 2015. – 27(1). – P. 137–160.

9. Cunningham, S., Craig, D. Creator Governance in Social Media Entertainment // Social Media + Society. – 2019. – 5(4).

10. Bilibili Annual Report 中国虚拟偶像产业白皮书 [White Paper on China's Virtual Idol Industry]. – Bilibili, 2023. – URL: https://www.bilibili.com/report

**УДК: 338.4:330.113.1**

***Доораноv А.П.***
к.э.н., доцент
Кыргызский национальный университет
имени Ж. Баласагына, Бишкек
***Кан Фэй***
Ph докторант
Кыргызский национальный университет
имени Ж. Баласагына, Бишкек
***Сансызбай Э.***
Ph докторант
Кыргызский национальный университет
имени Ж. Баласагына,Бишкек

# РОЛЬ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТАХ РЕГИОНА

***Аннотация:*** *В статье исследуется участие Кыргызской Республики в реализации инфраструктурных проектов программы Центрально-Азиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС) в 2018–2025 гг. на фоне ускоряющейся цифровизации. Раскрыта эволюция роли Кыргызстана – от периферийного реципиента помощи до активного интегратора и посредника, инициирующего региональные проекты. Приводится анализ одного из ключевых направлений сотрудничества в транспортной сфере, с опорой на данные отчетности ЦАРЭС, Азиатского банка развития и других международных институтов. Показано, что за указанный период в Кыргызстане реализовано десятки проектов на сумму свыше $3 млрд, что укрепило связанность Центральной Азии и стимулировало рост торговли и обмена энергией. Одновременно отмечены риски, сопровождающие региональную кооперацию: геоэкономическое соперничество крупных держав, институциональные ограничения, пересечение интеграционных инициатив, экологические и технологические вызовы, проблемы безопасности. Сделан вывод, что вклад Кыргызстана в платформу ЦАРЭС носит позитивный характер – страна не только получила экономические выгоды (инвестиции, улучшение инфраструктуры, доступ к рынкам и технологиям), но и укрепила межгосударственное доверие через совместные проекты. В заключение даны рекомендации по дальнейшему развитию регионального сотрудничества: фокус на инклюзивные многосторонние проекты, усиление механизмов координации, совместное управление рисками и поиск синергии между разными интеграционными форматами.*

***Түйін сөздер:*** *ЦАРЭС, Қырғызстан, инфрақұрылым, көлік дәліздері, цифрландыру, аймақтық интеграция, тәуекелдер.*

***Ключевые слова:*** *ЦАРЭС, Кыргызстан, инфраструктура, транспортные коридоры, цифровизация, региональная интеграция, риски.*

***Keywords:*** *CAREC, Kyrgyzstan, infrastructure, transport corridors, digitalization, regional integration, risks.*

## Введение

Центрально-Азиатское региональное экономическое сотрудничество (ЦАРЭС) объединяет 11 стран Центральной Азии и сопредельных государств при поддержке многосторонних институтов (во главе с Азиатским банком развития) для реализации совместных проектов в транспорте, энергетике, торговле и смежных сферах [1]. Программа

ЦАРЭС была запущена в 1997 году, и с тех пор Кыргызская Республика стала одним из её активных участников. За четверть века вовлеченности в ЦАРЭС Кыргызстан закрепил репутацию регионального посредника, стремящегося через многостороннее сотрудничество ускорить экономическое развитие и укрепить межгосударственные связи. По состоянию на конец 2024 года в Кыргызстане реализовано 57 проектов в рамках ЦАРЭС с совокупными инвестициями свыше $3,1 млрд, что составляет значительную долю общего портфеля программы; основная часть проектов приходится на транспорт (47% инвестиций) и энергетику (40%) [3]. Более половины всей помощи Азиатского банка развития (АБР), направляемой Кыргызстану, поступает именно через проекты ЦАРЭС, подчёркивая значимость этой платформы для страны [3].

Цель исследования - проанализировать участие Кыргызской Республики в инициативе ЦАРЭС в 2018–2025 годах по одному из ключевых направлений- транспортная инфраструктура. В статье поставлена задача выявить достигнутые результаты и определить, какую роль сыграл Кыргызстан в углублении региональной интеграции в транспортной сфере, а также оценить возникающие при этом риски и ограничения.

**Литературный обзор**

Теоретической основой исследования выступает концепция региональной интеграции малых государств. В классических теориях интеграции признаётся, что даже относительно небольшие страны могут выигрывать от участия в многосторонних объединениях, используя их как инструмент укрепления национального развития и геополитических позиций [16]. Для Центральной Азии актуальны идеи «регионального посредничества»: малые государства могут выполнять роль связующего звена, облегчая координацию между более крупными участниками и способствуя разрешению общих проблем. Как отмечает И. Сафранчук, региональные форматы вроде ЦАРЭС позволяют балансировать между конкурирующими центрами силы и продвигать прагматичное сотрудничество, если между странами достигается достаточный уровень доверия [15]. В то же время исследования по региональной интеграции в ЦА (например, работы К. Искандарова и соавторов) показывают, что устойчивость интеграционных проектов зависит от сочетания взаимной выгоды и институциональной синергии, особенно в условиях пересечения нескольких инициатив развития [19].

Для анализа роли Кыргызстана в ЦАРЭС важны также положения концепции «многоуровневого регионализма», которая учитывает одновременное участие государств в нескольких интеграционных проектах (Евразийский экономический союз, ШОС, инициатива «Один пояс, один путь» и др.) [15]. Согласно этой концепции, успешное посредничество малой страны выражается в способности лавировать между различными форматами, извлекая максимальные выгоды из каждого и минимизируя конфликт интересов между ними. Таким образом, теоретическая рамка включает идеи о преимуществе многосторонней кооперации для малых государств и о значении институциональной гибкости и нейтральности платформы ЦАРЭС, способной дополнять другие интеграционные процессы [16]. Эти теоретические положения лягут в основу последующего обсуждения результатов участия Кыргызстана в ЦАРЭС.

**Методы**

Исследование основано на смешанной методологии, сочетающей качественный и количественный анализ. В качестве исходных данных использованы официальные отчёты и статистические бюллетени программы ЦАРЭС, материалы Азиатского банка развития, Всемирного банка, CAREC Institute, а также рецензируемые научные публикации по теме. Проведен контент-анализ стратегических документов ЦАРЭС (в том числе стратегии CAREC 2030, отраслевых стратегий по цифровизации и климату) и проектных отчётов, а также мониторинг новостных сводок о ходе ключевых инициатив. Для оценки роли Кыргызстана применён метод кейс стади: подробно рассмотрены крупные

инфраструктурные проекты и реформы, реализованные в Кыргызстане в рамках ЦАРЭС, с последующей экстраполяцией их эффектов на региональный контекст.

Аналитический подход базируется на упомянутой концепции регионального посредничества. В частности, оценивалось, как через участие в многосторонних проектах Кыргызстан способствует координации между странами, укреплению трансграничных связей и совместному решению общих проблем. Кроме того, использован сравнительный анализ динамики межгосударственного сотрудничества до и после активизации платформы ЦАРЭС (с акцентом на изменения внешнеполитических условий после 2016 г.). Комплексное сочетание методов (контент-анализ документов, кейсовый подход, сравнительный и сценарный анализ) позволило связать эмпирические данные о проектах с теоретическими дискуссиями об интеграции в Центральной Азии [13, 15], а также дать взвешенную оценку достигнутого прогресса и предстоящих вызовов.

Методологические ограничения исследования связаны с трудностями количественной оценки эффективности интеграции. Многие эффекты носят качественный характер (например, рост доверия между странами), поэтому сложно измерить их стандартными показателями. Кроме того, влияние внешних шоков (пандемия COVID-19, геополитические кризисы) затрудняет отделение собственно воздействия программы ЦАРЭС от общих макроэкономических тенденций. Тем не менее, использование разнообразных источников и фокус на конкретных кейсах обеспечивает надёжность выводов. Ниже представлены результаты исследования, структурированные по тематическим направлениям сотрудничества.

**Результаты**

Транспортный сектор является приоритетным направлением программы ЦАРЭС в Кыргызстане: согласно данным портфеля, в данной сфере реализуется наибольшее число проектов – 27 из 57 (около 47% всех инвестиций ЦАРЭС в стране) [3]. В последние годы Кыргызстан утвердился как транзитный «мост» между ключевыми экономиками региона, что отражено в масштабных дорожных проектах, осуществляемых при поддержке ЦАРЭС в 2018-2025 гг. Ключевой пример - строительство альтернативного автомобильного коридора Север-Юг, призванного соединить северные и южные области Кыргызстана и интегрировать основные магистрали ЦАРЭС (коридоры №1 и №3). Этот проект, начатый в 2014 г. и получивший дополнительное финансирование после 2018 г., предусматривает прокладку и реконструкцию порядка 400 км дорог через сложный горный рельеф страны. Ожидается, что новый маршрут сократит время транзитных перевозок минимум на 12 часов и обеспечит прямое сообщение между Казахстаном и Таджикистаном через территорию Кыргызстана, минуя длительный объезд через Узбекистан [22]. Финансирование строительства в основном обеспечено льготным кредитом Экспортно-импортного банка Китая ($850 млн) в рамках инициативы «Один пояс, один путь», что подчёркивает взаимодополняемость ЦАРЭС и китайских инвестиций. Многосторонний характер проекта (участие АБР, Исламского банка развития и др.) свидетельствует о признании того, что улучшение транспортной инфраструктуры Кыргызстана выгодно всему региону.

Помимо нового коридора Север–Юг, продолжается модернизация существующих магистралей, входящих в сеть ЦАРЭС. Так, реконструкция шоссе Бишкек–Торугарт на границе с Китаем значительно улучшила условия для торговли и туризма. Эта дорога является частью евроазиатского коридора CAREC-1, связывающего Кыргызстан с западными районами Китая и далее с другими странами Центральной Азии. Укрепление дорожной сети уже привело к росту потоков пассажиров и грузов: круглогодичная доступность трасс обеспечивает удалённым регионам выход к рынкам и услугам, снижает транспортные издержки и стимулирует экономическую активность[27]. Таким образом, через развитие магистралей Север–Юг и Восток–Запад (Бишкек–Торугарт) Кыргызстан из чистого получателя помощи превращается в активного контрибьютора региональной связанности, предоставляя свои дороги в качестве общего блага для соседних стран.

Таблица – 1. **Портфель проектных инвестиций ЦАРЭС в Кыргызстане по секторам**

| **Сектор** | **Кол-во проектов** | **Доля портфеля, %** | **Основные эффекты** |
|---|---|---|---|
| **Транспорт** | 27 | 47% | Сокращение времени в пути; снижение логистических издержек |
| **Энергетика** | 23 | 40% | Рост выработки ГЭС; экспорт электроэнергии; надежность сетей |
| **Торговля/КПП** | 5 | 9% | «Единое окно» для экспорта/импорта; модернизация погранпереходов; рост товаропотока |
| **Цифровизация** и прочие | 2 | 4% | E-government; киберустойчивость; подготовка кадров |

***Составлено автором*

Как видно из табл. 1, транспорт и энергетика доминируют в портфеле ЦАРЭС в Кыргызстане, однако проекты в сфере торговли (включая модернизацию контрольно-пропускных пунктов, КПП) и цифрового развития также начали получать поддержку, отражая расширение повестки сотрудничества.

Наряду с реализованными дорожными проектами, прорывом последних лет стало возобновление давней инициативы по строительству трансконтинентальной железной дороги Китай–Кыргызстан–Узбекистан (ККУ), обсуждаемой с начала 2000-х годов. В июне 2024 года Китай, Кыргызстан и Узбекистан подписали трёхстороннее межправительственное соглашение о строительстве железной дороги ККУ протяжённостью 523 км [28]. Данный проект позиционируется как стратегическая магистраль: после ввода в эксплуатацию (предварительно намеченного на конец десятилетия) новая железная дорога сможет перевозить до 15 млн тонн грузов в год, напрямую связывая западный Китай с Узбекистаном через территорию Кыргызстана [28]. Маршрут ККУ создаст кратчайший путь из Восточной Азии в Западную Азию и Европу, альтернативный существующим транспортным коридорам через Казахстан. Для Кыргызстана реализация железнодорожного коридора означает глубокую интеграцию в евразийские цепочки поставок и превращение страны в ключевое транзитное звено, получающее доходы от перевозок и логистических услуг. Проект имеет и важное геополитическое измерение: он демонстрирует способность стран Центральной Азии совместно с крупной державой (КНР) реализовывать инфраструктурные мегапроекты, учитывающие интересы всех сторон. Китайская сторона подчёркивает, что ККУ призвана стать примером «win-win» сотрудничества и согласования инициативы BRI с приоритетами соседних государств (как отмечает исследователь C. Kwan) [28]. Благодаря продвижению проекта ККУ за Кыргызстаном укрепляется имидж своеобразного «мостика» между Востоком и Западом, площадки, где встречаются интересы великих держав (Китая, а опосредованно - и России через ЕАЭС) и потребности малых стран региона.

Таблица – 2. **Ключевые транспортные коридоры Кыргызстана (проекты ЦАРЭС) и их параметры**

| **Коридор/проект** | **Длина/масштаб** | **Этапы реализации** | **Ожидаемый эффект** |
|---|---|---|---|
| **Альтернативный Север–Юг** (автодорога) | ~400 км (реконструкция и новое строительство) | 2014–2026 (по фазам) | Сокращение времени доставки на ≥12 часов; прямой транзит КАЗ–ТАД через КР |
| **Бишкек–Торугарт** (часть CAREC-1) | магистральная трасса до границы КНР | 2016–2024 | Увеличение пропускной способности; рост туризма и торговли |

| Коридор/проект | Длина/масштаб | Этапы реализации | Ожидаемый эффект |
|---|---|---|---|
| **Железная дорога Китай–КР–Уз (ККУ)** | 523 км (новое строительство) | Соглашение 2024; начало работ 2024–2025 | ~15 млн т/год пропускная способность; кратчайший выход КНР в Узбекистан и далее в Западную Азию/Европу |

*Примечание: составлено автором по материалам Министерства транспорта КР и открытых источников* [22, 28].

Таблица 2 обобщает сведения о наиболее значимых транзитных коридорах, которые развиваются в Кыргызстане при поддержке ЦАРЭС. Приведенные показатели демонстрируют масштаб и ожидаемую отдачу проектов: например, запуск альтернативной автодороги Север–Юг обеспечит многократное ускорение сообщения между югом и севером страны (экономия свыше 12 часов в пути), а проектируемая железная дорога ККУ рассчитана на крупный грузопоток (до 15 млн тонн ежегодно), существенно меняя логистическую карту региона.

Важно проанализировать эффективность реализуемых транспортных проектов с точки зрения их экономического влияния. Автором произведены ориентировочные расчёты ряда метрик, характеризующих выгоды от развития транзитных коридоров Кыргызстана:

Таблица 3 – **Эффективность развития автодорожного коридора Север–Юг**

| Показатель | Оценочное значение | Комментарий |
|---|---|---|
| **Эластичность транзита** | ~1,1 | 1% сокращения времени в пути увеличивает объем транзита примерно на 1,1% (высокая чувствительность трафика к улучшению дорог) |
| **Снижение издержек** | 15–20% | Сокращение себестоимости перевозки грузов на маршруте (за счет экономии топлива и времени) после модернизации коридора |
| **Рост товарооборота** | +30% к 2025 г. | Оценочный прирост объема перевозимых товаров через КР по данному направлению благодаря введению нового маршрута |
| **Загрузка инфраструктуры** | с ~50% до ~80% | Повышение степени использования пропускной способности дорожной сети (увеличение трафика приближает использование дороги к проектной мощности) |

***Составлено автором*

*Примечание: показатели рассчитаны автором на основе прогнозов проекта и статистики транспортных потоков; приведены приближенные оценки ожидаемого эффекта.*

Как показывают данные табл. 3, улучшение дорожной инфраструктуры на направлении Север–Юг должно привести к существенным позитивным эффектам. Высокая эластичность транзита (около 1,1) означает, что транспортные потоки остро реагируют на сокращение времени в пути – более быстрый маршрут привлечёт дополнительный транзит через Кыргызстан. За счёт нового коридора прогнозируется снижение логистических издержек для перевозчиков на 15–20%, что повысит конкурентоспособность транзитного маршрута. Это, в свою очередь, может обеспечить рост товаропотока через Кыргызстан примерно на треть к 2025 году (по сравнению с ситуацией без альтернативной дороги). Ожидается также более полная загрузка дорожной сети: если ранее горные магистрали на юг были частично недогружены из-за сложности пути, то с появлением современной трассы

использование её пропускной способности приблизится к 80%. Всё это подтверждает, что развитие коридора Север–Юг способно трансформировать Кыргызстан из тупиковой ветви маршрутов в важное звено транзита на оси Север–Юг между Казахстаном и Таджикистаном.

Для железнодорожного проекта ККУ также можно спрогнозировать показатели эффективности, учитывая его стратегический характер.

Таблица – 4. **Ожидаемые показатели эффективности проекта железной дороги ККУ**

| **Показатель** | **Прогнозное значение** | **Комментарий** |
|---|---|---|
| **Эластичность транзита** | >1,3 | Существенное сокращение расстояния (~900 км) даст непропорционально большой прирост транзитного грузопотока (эластичность >1) |
| **Снижение издержек** | ~20% | Ожидаемое удешевление стоимости доставки контейнера Китай–Узбекистан по сравнению с обходным маршрутом через другие страны |
| **Прирост транзитного объема** | +15 млн тонн в год (к 2030 г.) | Новая дорога создаст дополнительную пропускную способность – до 15 млн тонн ежегодно, фактически это новые транзитные грузы в системе |
| **Загрузка сети (прогноз)** | ~50% (в первые годы) с ростом до 100% | Предполагаемая поэтапная загрузка пропускной способности: ~50% сразу после запуска и выход на полную проектную мощность к концу десятилетия |

***Составлено автором*

*Примечание: таблица составлена автором на основе параметров проекта и аналогий с действующими маршрутами.*

Приведенные в табл. 4 прогнозы подчеркивают значимость ККУ, так железная дорога радикально повысит транзитную привлекательность региона, сократив время и стоимость перевозок между Китаем и Центральной Азией более чем на 20%. Мы ожидаем, что эластичность транзита для этого проекта превысит 1 (то есть относительное увеличение грузопотока будет больше, чем относительное сокращение пути), поскольку новый маршрут откроет качественно иной уровень связи. При полной реализации заявленной мощности (15 млн тонн в год) ККУ может перераспределить часть азиатско-европейского грузопотока на себя, повысив транзитный статус Кыргызстана. Хотя первоначально использование мощности дороги может быть не максимальным (~50% в первые годы эксплуатации), по мере налаживания логистики и роста доверия к новому коридору ожидается выход на проектные показатели загрузки. В целом, развитие транспортной инфраструктуры по линии ЦАРЭС существенно укрепило позиции Кыргызстана в региональной логистике: страна стала активным участником формирования трансконтинентальных коридоров, извлекая экономические выгоды из своего выгодного географического положения.

**Обсуждение**

Несмотря на достигнутый прогресс, региональное сотрудничество в реализации инфраструктурных проектов рамках ЦАРЭС сталкивается с рядом внешних рисков и угроз. На основе новейших исследований 2020–2024 гг. и сценарного анализа можно выделить следующие ключевые вызовы.

Геополитическая нестабильность и глобальные цепочки поставок. Современные политические кризисы (война в Украине, обострение ситуации в акватории Красного моря и др.) нарушают глобальные логистические цепочки, вызывая резкий рост фрахтовых ставок и переброску грузопотоков на альтернативные маршруты. В этих условиях традиционные центры транзита становятся уязвимыми: например, перенаправление судоходства создаёт окно возможностей для «среднего коридора» (CAREC), однако при этом фрагментация

торговли и политика дружественного шоринга («friendshoring») приводят к раздроблению рынков, увеличению стоимости и продолжительности перевозок.

Климатические экстремумы. Кыргызстан лежит в зоне высокой сейсмической и метеорологической активности, что угрожает транспортной инфраструктуре. Экстремальные осадки, паводки и оползни могут повредить дороги и прервать сообщения. Внезапные наводнения в горных реках и весенние селевые потоки уже вызывали размывы и разрушения автотрасс (особенно в районах интенсивных проектов). Несмотря на сравнительно низкую уязвимость (с точки зрения прогноза потерь — порядка 0,01% ВВП), нарастающие аномалии погоды увеличивают риски простоев и затрат на восстановление.

Региональная безопасность и пограничные конфликты. Острота внешней обстановки в Центральной Азии напрямую влияет на транзит. Эскалация кыргызско-таджикских пограничных столкновений (апрель 2021 и сентябрь 2022 гг.) привела к десяткам жертв и эвакуации десятков тысяч людей. Такие события демонстрируют, что военные конфликты на границах могут затруднить функционирование транспортных коридоров (закрытие КПП, утрата доверия). В целом, зависимость от транзита через другие страны (Казахстан, Узбекистан, Таджикистан) означает, что любые резкие изменения внешней политики партнёров способны понизить пропускную способность коридоров или повысить тарифы.

Слабая институциональная способность и коррупция. Реализация больших инфраструктурных проектов требует надёжных институтов и прозрачных процедур. Однако в Кыргызстане сохраняются проблемы эффективности государственного управления и коррупции. Отсутствие квалифицированного персонала и опыта конкурсных процедур усложняет реализацию проектов: как отмечает ЕБРР, «слабая способность органов власти реализовывать инфраструктурные проекты является серьёзным препятствием, требующим дополнительных усилий и времени». Это может приводить к задержкам, удорожанию контрактов и рискам некачественного исполнения.

Недостаточное финансирование и обслуживание инфраструктуры. В стране исторически мало инвестировали в текущий ремонт и обновление дорог. ЕБРР констатирует «низкий уровень государственных расходов на преобладающе устаревшую инфраструктуру» и подчёркивает необходимость дополнительных вложений для модернизации региональных и местных дорог. Нехватка средств на содержание трасс уже привела к тому, что значительная часть национальной сети изношена и нуждается в ремонте. Без надлежащего последующего финансирования многие восстановленные по линиям ЦАРЭС дороги быстро теряют заявленные параметры, снижая экономический эффект проектов.

Зависимость от внешних кредитов и долговая нагрузка. Крупные транспортные инициативы часто финансируются иностранными кредитами. В частности, Китайский экспортно-импортный банк предоставил Кыргызстану льготный заём $850 млн. на альтернативную трассу «Север–Юг», а проекты других коридоров также обслуживают внешние долги. Нарастающая долговая нагрузка повышает фискальные риски: по данным на 2021 год, кредитная зависимость Кыргызстана от Китая составляла порядка 30% ВВП. Это означает, что при неблагоприятном сценарии (например, резком снижении транзита и доходов) возрастает опасность дефолта по выплатам, что может привести к замораживанию или пересмотру проектов.

Координация нескольких интеграционных инициатив. Кыргызстан участвует одновременно в разных интеграционных форматах (ЦАРЭС, Евразийский союз, ШОС, китайская инициатива «Один пояс, один путь» и др.). Это требует тонкого баланса интересов. В ряде случаев отсутствие согласованности стандартов и приоритетов может замедлять подготовку проектов. Например, уже привлечённое китайское финансирование на автодорогу «Север–Юг» пришлось дополнительно интегрировать в механизмы ЦАРЭС, что потребовало дополнительных согласований. Внутренние разночтения в планировании приводят к дублированию экспертиз и риску перекрытия бюджетных расходов. Хотя

мультиформатность даёт Кыргызстану гибкость выбора партнёров, она же создаёт риски конфликта интересов при распределении ресурсов (например, на фоне Евразийского экономического союза).

**Заключение**

Опыт Кыргызской Республики в реализации инфраструктурных проектов в рамках ЦАРЭС в 2018–2025 гг. демонстрирует, что даже сравнительно небольшая страна при грамотной стратегии и поддержке партнеров способна внести значимый вклад в региональную интеграцию. Кыргызстан использовал многостороннюю платформу ЦАРЭС для модернизации собственной инфраструктуры – от дорог и линий электропередачи до цифровых сервисов – и параллельно превратил эти проекты в катализаторы сотрудничества со странами Центральной Азии. В сферах транспорта, энергетики, торговли, экологии и цифровизации Кыргызстан выступил инициатором или активным участником ключевых региональных инициатив (строительство альтернативного коридора Север–Юг; возобновление проекта железной дороги ККУ; модернизация ГЭС и ЛЭП с расчетом на экспорт; упрощение погранпереходов и создание логистических хабов; пилотный Алматинско-Бишкекский экономический коридор; продвижение цифровой интеграции и т.д.). Тем самым республика укрепила свою роль регионального посредника и связующего звена. На политико-дипломатическом уровне Бишкек последовательно продвигает идеологию коллективного решения общих проблем – будь то вододеление, изменение климата или безопасность – предлагая площадки для диалога и поддерживая инклюзивные форматы. Это особенно ценно на фоне исторических разногласий в Центральной Азии: доверие между соседями нельзя навязать извне, его можно выстроить лишь через совместные успехи, и Кыргызстан показал готовность быть строителем таких «мостов доверия».

Научная новизна данного исследования состоит в комплексной оценке роли одной страны (Кыргызстана) в многосторонней программе развития с акцентом на политико-экономические аспекты интеграции. Показано, что эффективность участия в ЦАРЭС измеряется не только статистикой освоенных средств, но и качественными эффектами – усилением межгосударственной взаимозависимости, институциональным обучением, формированием новых норм взаимодействия. За изучаемый период Кыргызстан прошёл путь от относительного изоляционизма (в 2000-х гг., когда региональная кооперация пробуксовывала) к проактивному регионализму, встроенному сразу в несколько параллельных форматов (ЦАРЭС, ЕАЭС, ШОС и др.). Его пример подтверждает тезис теории интеграции о том, что малые государства могут успешно использовать интеграционные объединения для ускорения своего развития и укрепления геополитических позиций[16]. При этом кейс Кыргызстана уникален тем, что страна балансирует между разными центрами силы и выполняет роль своеобразного «перекрёстка» Евразии.

Практическая значимость полученных результатов заключается в выявлении факторов, способствующих и препятствующих региональной кооперации на примере Центральной Азии. Для политиков и экспертов региона из выводов статьи можно сформулировать несколько рекомендаций. Во-первых, продолжать делать ставку на инклюзивные многосторонние проекты, создающие общие блага (транспорт, энергетика, экология): совместные инфраструктурные успехи цементируют регион, делая конфликты менее вероятными и экономически невыгодными. Во-вторых, усиливать институциональные механизмы координации – возможно, рассмотреть вопрос о повышении статуса программы ЦАРЭС или заключении рамочных соглашений по ключевым направлениям, чтобы минимизировать риски несогласованности действий (например, соглашения о взаимном признании нормативных требований, о синхронизации этапов проектов и т.д.). В-третьих, развивать региональный диалог по угрозам: внедрить в повестку ежегодных встреч ЦАРЭС специальные сессии по управлению рисками внешнего

воздействия, кибербезопасности, изменению климата – это позволит вырабатывать общие подходы и превентивные меры на уровне всего региона. В-четвёртых, по возможности сопрягать различные интеграционные форматы: как показывает опыт АБЭК, инициатива ЦАРЭС может успешно дополнять двусторонние проекты и программы ЕАЭС, если искать синергии. Кыргызстан, обладая членством и в ЦАРЭС, и в ЕАЭС, мог бы выступить модератором такого сопряжения, продвигая идеи совместных проектов, выгодных всем сторонам.

Конечно, перед Кыргызстаном и всем регионом ещё стоят значительные вызовы – от необходимости диверсификации экономик и повышения благосостояния населения до адаптации к глобальным изменениям климата и рынков. Однако, как показано в анализе, коллективные действия в рамках ЦАРЭС уже приносят конкретные результаты: улучшенная инфраструктура сократила время и стоимость перевозок, выросла взаимная торговля, налажен обмен электроэнергией, запускаются совместные цифровые решения. Всё это создаёт материальную основу для более тесной интеграции Центральной Азии – о которой много говорили на протяжении трёх десятилетий, но лишь недавно начали воплощать в реальность. Вклад Кыргызской Республики в проекты ЦАРЭС сыграл в этом процессе не последнюю роль.

Таким образом, гипотеза о позитивной роли Кыргызстана как посредника и бенефициара региональной интеграции на базе ЦАРЭС подтверждается. Кыргызстан не только получил ощутимые выгоды (инвестиции, доступ к рынкам, технологическое развитие), но и придал интеграции дополнительный импульс через собственные инициативы. В научном плане это свидетельствует о том, что модели регионального сотрудничества, подобные ЦАРЭС, могут быть успешными даже в сложных геополитических условиях – при условии совпадения прагматичных интересов и наличия доверия между участниками [15]. В практическом плане пример Кыргызстана может послужить вдохновляющим кейсом для других развивающихся стран: активная позиция и готовность брать на себя ответственность способны превратить даже государство с ограниченными ресурсами в заметного игрока регионального уровня. Дальнейший успех интеграции в Центральной Азии будет зависеть от того, удастся ли преодолеть обозначенные риски и сохранить политическую волю к сотрудничеству. В этом контексте поддержка многосторонних институтов (АБР, Всемирного банка, CAREC Institute и др.) остаётся важным фактором – их экспертиза и финансовая помощь служат своего рода «смазкой» в сложном механизме регионального взаимодействия. Но решающее слово остаётся за самими странами региона. Опыт последних лет внушает осторожный оптимизм: Центральная Азия вступает в новую фазу, когда региональная солидарность постепенно начинает превалировать над раздорами, и вклад Кыргызской Республики в проекты ЦАРЭС во многом содействовал этому повороту к сотрудничеству.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Asian Development Bank. CAREC 2030: Connecting the Region for Shared and Sustainable Development. Manila: ADB, 2017.

2. Asian Development Bank. CAREC Digital Strategy 2030. Manila: ADB, 2022. URL: https://www.carecprogram.org (дата обращения: 08.09.2025).

3. Asian Development Bank. Kyrgyz Republic and ADB: Fact Sheet. Manila: ADB, 2024. URL: https://www.adb.org (дата обращения: 08.09.2025).

4. CAREC Program. Transport and Trade Facilitation Strategy 2030. Urumqi: CAREC Secretariat, 2021.

5. CAREC Program. Almaty–Bishkek Economic Corridor: Framework and Priority Projects. Urumqi: CAREC Secretariat, 2020.

6. CAREC Institute. Digital CAREC: Assessment of Digital Divide and Policy Options. Urumqi: CAREC Institute, 2022.

7. CAREC Program. Climate Change Action Plan 2025–2027. Urumqi: CAREC Secretariat, 2024.

8. World Bank. Central Asia Water and Energy Program (CAWEP): Annual Report 2023. Washington, DC: WB, 2024.

9. World Bank. Kyrgyz Republic – Country Climate and Development Report. Washington, DC: WB, 2021.

10. EBRD. CASA-1000 Project Overview. London: EBRD, 2023.

11. Government of the Kyrgyz Republic. Digital Kyrgyzstan 2019–2023: Program Document. Bishkek: Government of KR, 2019.

12. National Bank of the Kyrgyz Republic. Regulatory Sandbox Guidelines. Bishkek: NBKR, 2021.

13. Pomfret R. The Central Asian Economies in the Twenty-First Century. Princeton: Princeton Univ. Press, 2019.

14. Aminjonov F. et al. China's Belt and Road in Central Asia: Game Changer or Economic Diversion? *Central Asia Regional Review*, 2019, 5(2), 45–63.

15. Safranchuk I. Central Asia: Between the Eurasian Economic Union and China's BRI. *Problems of Post-Communism*, 2018, 65(3), 159–172.

16. Börzel T., Risse T. (eds.). Effective Governance under Anarchy: Institutions, Legitimacy, and Social Trust in Areas of Limited Statehood. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2021.

17. Chellaney B. China's Debt-Trap Diplomacy. *Project Syndicate*, 2017. URL: https://www.project-syndicate.org (дата обращения: 08.09.2025).

18. Brautigam D. A Critical Look at Chinese "Debt-Trap Diplomacy". Johns Hopkins SAIS Working Paper, 2020.

19. Iskandarov K., Mamaradzhabov B. Integration in Central Asia: Trends and Scenarios. *Journal of Eurasian Studies*, 2020, 11(1), 1–15.

20. Putz C. Uzbekistan–Kyrgyzstan Relations: Reopening the Border. *The Diplomat*, 2023. URL: https://thediplomat.com (дата обращения: 08.09.2025).

21. Satkaliyev A. Kambarata-1 HPP: Regional Energy Cooperation. Ministry of Energy of Kazakhstan, Press Release, 2024.

22. Ministry of Transport and Communications (Kyrgyz Republic). North–South Alternative Road Project Updates. Bishkek: MOTC KR, 2018–2024.

23. CAREC Program. Regional Improvement of Border Services (RIBS): Kyrgyz Republic Component. Urumqi: CAREC Secretariat, 2021.

24. UN ESCAP. Asia-Pacific Trade Facilitation Report 2024. Bangkok: UN ESCAP, 2024.

25. ITU. Global Cybersecurity Index 2021. Geneva: ITU, 2021.

26. GFDRR (World Bank). Central Asia Risk Landscape. Washington, DC: World Bank/GFDRR, 2023.

27. OECD. Sustainable Connectivity in Central Asia. Paris: OECD, 2022.

28. Kwan C. The China–Kyrgyzstan–Uzbekistan Railway: Prospects and Challenges. *Silk Road Studies*, 2024.

29. CAREC Program. Free Economic Zones Diagnostic: Kyrgyz Republic. Urumqi: CAREC Secretariat, 2018.

30. National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic. Foreign Trade of the Kyrgyz Republic 2016–2024. Bishkek: NSC KR, 2025.

**УДК: 330.4**

***Спанкулова Л. С.***
доктор экономических наук, профессор,
главный научный сотрудник, Казахский национальный
университет имени Аль-Фараби, г. Алматы.
***Досжан Р.Д.***
PhD, ассоциированный профессор,
Казахский национальный университет
им. Аль-Фараби, г. Алматы.

# ВЛИЯНИЕ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИЙ В КАПИТАЛ ЗДОРОВЬЯ НА РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КАЗАХСТАНА

***Аннотация***

*В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к эмпирической оценке отдачи от медицинского страхования и инвестиций в капитал здоровья населения Казахстана в 2019–2024 гг. Анализируется их влияние на уровень доходов, социально-экономическое неравенство и качество региональных систем здравоохранения. Особое внимание уделено проблеме неравенства в доступе к медицинским услугам и роли страховых медицинских организаций в повышении качества здравоохранения. В работе представлены гипотезы исследования, основанные на современных экономических моделях, а также методологические подходы, включающие параметрический и непараметрический анализ, декомпозицию неравенства и использование инструментальных переменных. Полученные результаты позволят выработать рекомендации для совершенствования адресных программ поддержки и разработки эффективных инструментов политики в сфере здравоохранения и рынка труда.*

***Ключевые слова:*** *здоровье, человеческий капитал, медицинское страхование, социально-экономическое неравенство, Казахстан, доходы населения, региональные различия.*

**Научная новизна** заключается в том, что впервые будут разработаны теоретико-методологические подходы к эмпирической оценке отдачи от медицинского страхования и инвестиций в капитал здоровья населения Казахстана в 2019-2024 годы, в частности их влияние на уровень доходов и изменения здоровья. Будут выработаны рекомендации по реализации стратегических направлений развития адресных программ поддержки на основе социальных контрактов и введение индикативного теста на проверку нуждаемости; стратегий в области охраны здоровья и здравоохранения, а также разработки инструментов политики для рынка труда.

Для индивида здоровье представляет собой одну из ценных составляющих человеческого капитала, которая влияет на срок накопления и использования других элементов человеческого капитала - образования и профессионального опыта. На состояние здоровье влияет множество факторов, в том числе такие, как доходы населения, экология, состояние системы здравоохранения, доступность медицинских услуг. Такие факторы как высокая трудовая нагрузка, стресс на работе, нерегулярный отдых также могут быть вынужденными, связанными с необходимостью заработков. Однако другие факторы в значительной степени зависят от поведения самого человека. Теоретической базой проекта являются современные методы и модели, позволяющие идентифицировать механизмы взаимодействия и причинно-следственные связи между здоровьем и социально-экономическими показателями. Среди основных теоретических экономических моделей и концепций в Проекте используются: теория человеческого капитала [1]; теория капитала здоровья [2]; теория селекции [3]; теория социальной мобильности [4]; теория

межпоколенческой мобильности [5]; теория участия [6]; теория сегрегации [7]; экономические модели теории социального взаимодействия [8].

Возникновение страховых медицинских организаций (СМО) стало одним из ключевых элементов новой системы здравоохранения Республики Казахстан, формировавшейся в течение 1990-х и 2000-х гг. Считалось, что появление множества СМО повысит уровень эффективности системы здравоохранения путем усиления конкуренции [9]. Однако практическая реализация данного принципа в переходных экономиках показала отсутствие достаточных стимулов у СМО и наличие чрезмерного регулирования. Несмотря на положительную динамику ряда показателей систем здравоохранения в переходных экономиках, ряд теоретических исследований свидетельствует об отсутствии взаимосвязи между данным явлением и формированием системы с множеством частных СМО [10]. Имеющиеся научные работы ограничиваются корреляционным анализом [11], не позволяющим учесть вопросы эндогенности, гетерогенности, нелинейности и наличия множества объясняющих факторов. В данной работе изучается влияние частных СМО на агрегированные показатели качества региональных систем здравоохранения. Отметим, что среди множества индикаторов, отражающих результативность национальных и региональных систем здравоохранения, агрегированными параметрами качества системы здравоохранения считаются показатели младенческой (в возрасте до 1 года или до 5 лет) и материнской смертности [12]. В связи с этим данные показатели используются в данной работе в качестве ключевых переменных, отражающих качество систем здравоохранения в казахстанских регионах.

Одним из ключевых вопросов в исследованиях здравоохранения является проблема неравенства в доступе к медицинским услугам. В литературе данный аспект освещен через концепцию горизонтальной и вертикальной справедливости (horizontal and vertical equity). Горизонтальная справедливость означает равенство доступа к медицинским услугам для лиц с одинаковыми потребностями, независимо от их дохода или социального статуса, в то время как вертикальная справедливость предполагает дифференцированный доступ в зависимости от степени нуждаемости [13].

Это подтверждают и (Allin et al., 2007) которые выделяют три основных подхода к расчету справедливости в доступе к здравоохранению: коэффициенты шансов, показатели доступа и коэффициенты использования-потребности, а также индекс горизонтального неравенства.

Изучая неравенство в английской национальной службе здравоохранения, ученые (Moscelli et al., 2018) установили, что неравенство во времени ожидания обусловлено скорее экономическими причинами, чем выбором пациентами больницы и типа лечения.

С другой стороны, (Costa-Font & Gil, 2009) продемонстрировали, что неравенство в области здравоохранения в Испании скорее обусловлено неравенством доходов и неравенством в использовании, чем неравенством в финансировании и расходах на здравоохранение.

Исследуя связь между уровнем дохода и доступом к здравоохранению в Японии (Fujita et al., 2016) обнаружили, что малоимущие граждане Японии имеют худший доступ к амбулаторной помощи и более серьезные проблемы со здоровьем, чем их сограждане с более высоким доходом.

Анализируя кейс Индонезии (Johar et al., 2018) подтверждают, что возросшее участие частных поставщиков способствует увеличению доступа к медицинским услугам. Политика, способствующая экономическому росту и повышению благосостояния домохозяйств, а также перераспределение целевых групп здравоохранения для охвата большего числа бедных и/или сельских пациентов, может сократить неравенство в доступе к медицинским услугам.

Проблема неравенства в доступе к услугам здравоохранения в Казахстане также нашла свое отражение в литературе. В частности, (Spankulova et al., 2020) исследовали

степень, в которой общепринятые социально-экономические детерминанты (образование, доход, условия жизни, семейное положение, профессия) связаны с неравенством в отношении здоровья в Казахстане. (Shaltynov et al., 2022) разработали модели размещения дополнительных ресурсов первичной медико-санитарной помощи в северо-восточной части Казахстана на основе физической доступности, выраженной в количестве доступных врачей. (Spankulova et al., 2024), изучая разрыв между городом и селом в доступности медицинских услуг, предлагают стратегии его снижения и повышения качества медицины в сельской местности. В работе (Danilovich, 2010) изучено влияние социально-экономического неравенства в странах с переходной экономикой на доступ женщин к услугам в области репродуктивного здоровья и делается вывод, что в Казахстане самым мощным предиктором самооценки здоровья является доход домохозяйства, в отличие, например, от Беларуси, где рыночные реформы меньше коснулись сферы здравоохранения. (Turganbayev, 2023) показал значимое влияние здоровья как составной части человеческого капитала на общую продуктивность факторов производства.

Работа Бесстремянной [14] представляет собой важный вклад в изучение неравенства в доступе к здравоохранению. Автор использует модели конечных смесей и обобщенные линейные модели для анализа потребительского спроса на медицинские услуги в Японии, выявляя, что доступ к здравоохранению более благоприятен для беднейших слоев населения, особенно среди наиболее больных. Данный вывод подтверждает наличие pro-poor эффекта (pro-poor effect) в японской системе здравоохранения. Исследование Wagstaff и Van Doorslaer [15] является фундаментальным в изучении регрессий концентрации (concentration indices), которые используются для количественной оценки неравенства в здравоохранении. Применение этих индексов позволяет выявить отклонения в доступе к медицинской помощи в зависимости от доходов, что помогает точнее оценить уровни неравенства.

Исследование потребительского спроса на медицинские услуги играет важную роль в разработке политики здравоохранения (Deb & Trivedi, 1997, 2002, 2009, 2012). Бесстремянная [16] в своей работе «Измерение неравенства в доступе к здравоохранению в Японии с использованием панельных данных и конечных смесей» применяет модели конечных смесей и оценки средних эффектов лечения для анализа воздействия коинциденций (сооплаты) на расходы на медицинские услуги в Японии. Автор демонстрирует, что воздействие коинциденций негативно сказывается на спросе, особенно для подгрупп с высоким уровнем расходов на здравоохранение, что выявляет значительные гетерогенные эффекты среди потребителей. Данный вывод подчеркивает необходимость дифференцированного подхода к оценке спроса на медицинские услуги и к разработке страховых программ в целях лучшего учета потребностей различных групп населения.

Одним из важнейших аспектов в исследованиях влияния страховых организаций на систему здравоохранения является оценка их вклада в улучшение здоровья населения. В ряде работ [17, 18] обсуждаются институциональные реформы в страховой системе, которые должны способствовать повышению качества медицинских услуг. Однако эмпирические исследования показывают, что наличие множества страховых организаций само по себе не всегда приводит к улучшению качества здравоохранения.

Важным направлением исследований является оценка влияния государственных инвестиций в здравоохранение на здоровье населения. Национальный проект «Здоровье», начатый в России в 2006 году, был направлен на увеличение финансирования здравоохранения и повышение качества медицинских услуг. Бесстремянная в статье «Монетизация льгот на медикаменты в России: микроэкономическая оценка до и после реформы» [20] проводит панельный регрессионный анализ для оценки влияния увеличения финансирования на такие показатели, как младенческая смертность, продолжительность жизни и количество больничных дней среди работающего населения. Исследование показывает, что повышение зарплат медицинским работникам и улучшение материальной

базы учреждений здравоохранения способствовало снижению младенческой смертности и улучшению других показателей здоровья, однако эффективность этих мер остается под вопросом из-за отсутствия четких механизмов контроля качества. Одной из ключевых проблем в российской системе здравоохранения является вопрос монетизации льгот. Данные результаты подчеркивают важность разработки систем, которые будут учитывать специфические потребности разных групп населения и избегать проблем неэффективного распределения ресурсов.

В области оценки влияния страховых организаций и инвестиций в капитал здоровья, действительно существуют методологические пробелы, которые нуждаются в дальнейшем исследовании. Одной из основных проблем является недостаточная изученность долгосрочных эффектов реформ в системе здравоохранения, что особенно важно для понимания того, как инвестиции в здоровье могут влиять на различные аспекты благосостояния населения в течение продолжительного периода.

Кроме того, текущие исследования (Spankulova et al., 2020, 2024) часто не принимают во внимание гетерогенность эффектов страховых программ. Например, страховые программы могут оказывать разное воздействие на различные социально-экономические группы населения, что связано с различиями в уровне доходов, доступе к медицинским услугам и привычками использования этих услуг. Большинство существующих исследований сосредоточено на средних эффектах, что может скрывать существенные различия между группами. Такой подход затрудняет понимание того, как именно страховые программы способствуют снижению неравенства в здравоохранении.

Исследования, как указывают Deb и Trivedi [21], а также Santos Silva и Windmeijer [22], предполагают, что использование более сложных статистических методов может позволить учитывать гетерогенность и эндогенность факторов.

Поведение производителей и потребителей в экономике здравоохранения обладает рядом уникальных особенностей, что приводит к необходимости разработки специального экономико-математического инструментария для моделирования. В частности, требуется моделировать ненаблюдаемую гетерогенность экономических агентов, принимать во внимание латентные процессы, использовать прокси-переменные для оценки процесса производства и потребления в экономике здравоохранения, использовать модели для усеченных и цензурированных зависимых переменных, применять логарифмическую трансформацию переменных. Кроме того, экономико-математическое моделирование в здравоохранении имеет особое общественно-научное значение, в частности, с точки зрения адекватного количественного оценивания эффективности производителей в отрасли, результативности системы здравоохранения на национальном и региональном уровнях, а также краткосрочных и долгосрочных эффектов различных экономических реформ в отрасли.

Эмпирический анализ в данной работе будет направлен на использование методов параметрического и непараметрического анализа для изучения взаимосвязи между традиционными показателями качества региональных систем здравоохранения и развитием системы обязательного медицинского страхования.

**4. Методы исследования и этические вопросы**

1) В рамках работы с макроданными, в исследовании оценивается параметрическая модель с инструментальными переменными и непараметрическая модель с «ядерными регрессиями», которые применяются для изучения влияния частных страховых медицинских организаций в казахстанских регионах на агрегированные показатели качества региональных систем здравоохранения: уровень младенческой смертности, материнской смертности и смертности детей в возрасте до пяти лет.

Анализ микроданных будет основан на выборочных опросах населения. Надежность измерений будет проверяться с использованием коэффициента надежности альфа Кронбаха.

Гипотезы исследования основаны на следующих предположениях:

H1. Влияние ставки заработной платы на уровень здоровья позитивное, для отдельных заболеваний и отдельных возрастных групп.

H2. Заболеваемость падает с ростом доходов в младшей возрастной группе, особенно среди молодых мужчин.

H3. Полисы дополнительного медицинского страхования и профилактические посещения врача не оказывают ожидаемого предупредительного эффекта для здоровых людей, но способствуют диагностике и выявлению заболеваний.

H4. Положительное влияние частных страховщиков на качество региональных систем здравоохранения объясняется институциональными реформами в регионах.

2) краткое описание наиболее важных экспериментов;

Основные подходы к проведению исследования.

Для расчетов используются объединенные данные (pooled data) о показателях здоровья, типах региональных систем ОМС и социально-экономических характеристиках в 17 регионах РК за 2019–2024 гг. Использование объединенных данных объясняется необходимостью увеличить размер выборки для оценивания с помощью ядерных регрессий. Нижняя граница временного интервала - 2019 год. Верхняя граница - 2024 год, связана с доступностью данных по ключевой переменной - типу региональной системы ОМС. Индекс потребительских цен не учитывает межрегиональные различия в стоимости товаров и услуг в регионах, в связи с чем анализ будет основан на предположении, что межвременная динамика стоимости товаров и услуг в рамках каждого региона одинакова. В качестве инструмента для типа региональной системы ОМС будет выбран финансовый риск в регионе, который определяется экспертами и отражает баланс бюджетов компаний и региона. Для данной ранговой переменной ранг «единица» обозначает регион с минимальным риском.

Данные будут подвергнуты описательному/статистическому анализу для оценки здоровья:

1. Самооценка здоровья;
2. Ограничения, возникающие на работе и связанные со здоровьем;
3. Другие ограничения, такие как проблемы, связанные с ежедневными рутинными операциями (ADL);
4. Наличие хронических заболеваний;
5. Использование медицинского обслуживания;
6. Клинические оценки таких проблем, как психические аболевания, алкоголизм;
7. Показатели качества питания (рост, вес и индекс массы тела);
8. Ожидаемая продолжительность жизни.

Существуют проблемы самооценки здоровья: проблема неслучайных ошибок измерения, «justification bias», обратная связь (reverse causality) между здоровьем и заработной платой.

Нами будет использоваться обобщенный метод моментов с использованием инструментальных переменных для оценки параметров регрессионного анализа влияния инвестиций в здоровье на заболеваемость. Декомпозиция неравенства по методу Филдса позволит выявить основные формирующие факторы. Территориальное неравенство доходов в государственном финансировании медицинской помощи будет измерено через динамику индекса Джини для подушевых расходов территориальных фондов ОМС. Наконец, распределение расходов на медицинскую помощь будет проанализировано с помощью построения кривых Лоренца и расчета индексов Джини и Каквани. Такой комплексный подход обеспечивает наиболее полное и глубокое понимание социальной остроты проблем: доля населения с доходами ниже прожиточного минимума снижается, но неравенство и острота его восприятия растут, не снижается субъективная бедность; растет доля экономически неактивного населения трудоспособного возраста, началось межпоколенное

воспроизводство бедности; в структуре бедных повышается доля семей с детьми и работающих.

В проекте не используется традиционная концепция эксперимента в качестве метода исследования. Однако используется сочетание методов эмпирического анализа, моделирования и сравнительного статистического анализа. Данные подходы способствуют реалистичному и объективному пониманию изучаемых явлений.

3) *описание методов исследования, используемых в проекте как обоснование способов достижения поставленных целей, их взаимосвязь с целью и задачами проекта, между собой;*

В рамках экономического анализа в данной работе используется три вида моделей. В базовой модели тип региональной системы обязательного медицинского страхования (ОМС) рассматривается как ранговая переменная с несколькими значениями или как бинарная переменная (принимающая значение «единица», если частные СМО являются единственными агентами на страховом рынке ОМС). В расширенной модели учитывается эндогенность переменной, отвечающей за тип системы ОМС, и применяется метод инструментальных переменных. Третья модель является непараметрической и использует метод «ядерных» регрессий. Аналогичные исследования в Казахстане не проводились. Для проверки гипотез и поиска ответов на исследовательские вопросы будут использоваться следующие методы: качественные, количественные и смешанные методы анализа, среди которых используются методы и модели многомерной статистики, эконометрики, библиометрические методы, мета-анализ, глубинные интервью.

Сбор, накопление, систематизация и интерпретация статистических и других данных будут осуществляться с использованием таких исследовательских методик, как Обзор личных доходов (CPS), Обзор доходов и программ участия (SIPP), Европейское обследование доходов и условий жизни (EU-SILC), рекомендации Евростата и национальный опыт стран ЕС.

Будет проводиться описательный и статистический анализ агрегированных региональных данных. Региональное неравенство будет измеряться с использованием различных индексов (Джини, Диккенса, Шорррокса, коэффициента оснований, коэффициента вариации, индексов поляризации и энтропии, индекса Фостера-Гриера-Торбека, уровня бедности, глубины бедности, профиль бедности, острота бедности и др.) по ключевым показателям экономического развития и состояния регионального рынка труда (региональный ВВП, уровень занятости и безработицы, уровень заработной платы, уровень цен и т.д.). Инструменты анализа конвергенции будут использоваться для оценки эволюции неравенства с течением времени.

Будут проанализированы микроданные выборочных опросов населения, включая региональные характеристики. Надежность измерений будет проверяться с использованием коэффициента надежности альфа Кронбаха.

Зависимыми переменными будут:

1) самооценка «времени здоровья» (отдача от капитала здоровья – количество рабочих дней, пропущенных по болезни);

2) показатель потребления медицинских услуг – расходов на посещение врачей, прием лекарств, использования медицинского оборудования;

3) изменение состояния здоровья (возникновение или исчезновение хронических и других серьёзных заболеваний) по сравнению с прошлым годом (годы от Т до Т+3);

4) уровень заработков в году Т на основных и дополнительных местах работы, с учетом дефлятора, приведенный к ценам 2019 года.

Здоровье — это не просто отсутствие болезней, а состояние физического, психического и социального благополучия (определение ВОЗ). Это форма человеческого капитала, мера способности индивида выполнять работу. В качестве независимых переменных, измеряющих уровень позитивных и негативных инвестиций в здоровье, а

также других факторов, влияющих на здоровье и доходы, будем использовать: в году T – пол, возраст, семейное положение, наличие детей, количество лет образования, характеристики занятости (для уравнения Минцера), региональные и поселенческие дамми; в году T -1 с лагом – уровень здоровья, время и параметры работы, доходы (для модели здоровья), потребление алкоголя и табака, прохождение профилактических медосмотров, тип питания и интенсивность занятия спортом, региональные характеристики состояния окружающей среды и здравоохранения.

Для каждого респондента в году T (T=2019,2020,2021) переменная принимает значение 1, если респондент отмечал наличие (T+1, T+2, T+3), и ноль, если респондент оставался здоровым. Детерминанты модели (набор социально-экономических характеристик и измерителей инвестиций в здоровье) относятся к году T, что позволяет смягчить проблему эндогенности модели и оценить влияние инвестиций в здоровье на заболеваемость в будущем. Набор зависимых переменных соответствуют перечню хронических заболеваний, включенных в вопросник, а также включает еще три заболевания: инфаркт, диабет и повышенное давление. Каждая модель будет оцениваться для всех занятых в целом в категории 18-60, в возрастных группах (18-40 лет) и (41-60 лет) и по четырём половозрастным группам.

Для оценки параметров уравнения регрессии с фиксированными и случайными эффектами будет использоваться метод GMM (Обобщенный метод моментов), включающий GMM с первыми разностями, GMM с ортогональными прямыми разностями и системный GMM. Актуальность инструментов будет проверяться с использованием теста Хаусмана, теста на достоверность инструментов и сравнения с оценками МНК (метода наименьших квадратов). На основе опросных данных будет построена модель отдачи от инвестиции в здоровье индивида для вероятности приобретения хронического заболевания.

Используя концепцию возврата на инвестиции в здоровье, будет создана модель отдачи от инвестиций в здоровье для заработной платы. Данная модель определит пять групп доходов и будет опираться на конкретные критерии в процессе стратификации, включая показатель «качества жизни». Данный показатель охватывает депривацию домохозяйств, наличие товаров длительного пользования и жилищных условий, уровень профессионального образования, наличие и размер жилой площади, а также материальную обеспеченность.

При рассмотрении территориального неравенства в государственном финансировании медицинской помощи будет сделан акцент на динамике индекса Джини подушевых расходов территориальных фондов ОМС.

Для оценки неравенства в распределении расходов на медицинскую помощь будут построены кривые Лоренца, отражающие распределение расходов на медицинскую помощь на душу населения. Значения индекса Джини будут рассчитываться для распределения расходов на медицинскую помощь на душу населения, а индекс Каквани (Kakwani, 1980) будет применяться для оценки распределения доходов и расходов.

**План реализации проекта**

В табл. 8 представлен подробный и последовательный план работ по реализации проекта.

В ходе реализации проекта все задачи будут выполняться в логической последовательности. Краткое описание выполнения каждой из задач проекта представлено ниже.

Эконометрический анализ будет организован следующим образом: на первом этапе формулируется гипотеза о влиянии тех или иных факторов на неравенство в здоровье, которая проверяется с помощью панельной регрессии, включающей соответствующее подмножество переменных из указанных групп, а также ряд переменных, общих для всех регрессий.

*Параметрическая модель с инструментальными переменными.* В работах [27,28] используется общий подход к оценке агрегированных моделей для показателей здоровья. Пусть

$$y = f(h, X), \quad (1)$$

где $y$ — показатель здоровья в регионе, $h$ — тип региональной системы ОМС, $X$ — социально-экономические характеристики региона.

Предполагается, что присутствие СМО положительно влияет на качество региональной системы здравоохранения, а негосударственные СМО в большей степени заинтересованы в оптимизации уровня управления и контроле качества, чем государственные. Поэтому тип региональной системы здравоохранения в данной работе определен как бинарная переменная $h$, единичное значение которой соответствует присутствию лишь негосударственных СМО на рынке ОМС.

Социально-экономические характеристики региона $X$ — контрольные переменные, которые традиционно используются в качестве детерминант результирующих показателей состояния здоровья на агрегированном уровне: подушевой ВРП, государственные и негосударственные расходы на здравоохранение и коэффициент Джини как мера неравенства. Для учета влияния инфляции используется индекс потребительских цен. Географические различия между регионами принимаются во внимание с помощью переменных: доля городского населения в общей численности населения и средняя температура в январе.

*Базовая модель*

В модели анализируется влияние региональной системы ОМС на показатели здоровья в регионе. Пусть

$$y = X\beta + \theta h + \varepsilon, \quad (2)$$

где $h$ — тип региональной системы ОМС, $X$ — контрольные переменные, содержащие константу.

*Расширенная модель с инструментальными переменными*

Предполагается, что тип региональной системы ОМС связан с качеством институциональной среды в регионе, которая, в свою очередь, оказывает влияние на показатели здоровья. $h$ эндогенная переменная в эмпирической модели, оценивающей уравнение (1). Для учета эндогенности используется метод инструментальных переменных. Базовая модель (2) расширяется до модели (3) – (5), в которой присутствуют латентная переменная $h^*$ и наблюдаемая переменная $h$. Пусть

$$h^* = X\beta_1 + Z\delta_2 + \varepsilon_1, \quad 3)$$

$$y = \alpha h^* + X\beta_2 + \varepsilon_2, \quad 4)$$

$$hi = \begin{cases} 0, \text{если } h_i^* < c_0, \\ 1, \text{если } c_0 < h_i^* \end{cases}, \quad 5)$$

$$\varepsilon_1 \sim N(0,\sigma^2 I),\ \varepsilon_2 \sim N(0,I) \text{ — независимы}, \quad 6)$$

$$e_1 \text{ и } X \text{ — независимы, } e_1 \text{ и } Z \text{ — независимы}, \quad 7)$$

$$e_2 \text{ и } Z \text{ — независимы, } e_2 \text{ и } h^* \text{ — независимы}, \quad 8)$$

где $Z$ — инструмент для региональной системы ОМС, $c_0$ — неизвестный порог (cutoff point) в модели бинарного выбора, который в нашем случае равняется нулю, т. к. $X$ содержит константу.

Условия (6) – (8) позволяют оценить систему уравнений (3) – (5) с помощью двухшагового метода наименьших квадратов (two-stage least squares): сначала в (3) получаем прогнозные значения для $h^*$ (оценивается модель бинарного выбора с $h$ и $h^*$ ), а затем подставляем их в (4). Благодаря независимости $e_1$ и $e_2$ итоговое уравнение выглядит следующим образом:

$$y = ah^* + X\beta_2 + \varepsilon_2 + \propto \left(h^* - h^{\square^*}\right) \qquad (4')$$

Согласно предположениям (6) – (8), уравнение ( $4'$ ) позволяет получить состоятельные оценки, т. к. $\operatorname{plim}_{n\to\infty} \alpha(h^* - \hat{h}^*) = \varepsilon_1$ и $E(\varepsilon_1)=E(\varepsilon_2)=0$.

В качестве инструмента для региональной системы ОМС в работе будут использованы переменные, связанные с различного рода финансовыми и политическими рисками в регионах. Выбор инструмента объясняется тем, что недостаточное развитие системы ОМС в регионах напрямую связано с политикой давления со стороны региональных властей, которая отражается в существовании финансовых и политических рисков. В рамках эконометрического анализа предполагается, что риски оказывают влияние на показатели здоровья в регионе лишь посредством взаимосвязи с типом региональной системы ОМС.

Непараметрические ядерные регрессии. Параметрическая модель накладывает ряд ограничений на описание экономического процесса [25]. Оценки с помощью *ядерных* методов (kernel density estimators) не предполагают никаких особенностей функциональной формы, являются методом непараметрического анализа при большом размере выборки и ограниченном количестве регрессоров. Рассмотрим «ядерные функции» для дискретных и непрерывных объясняющих переменных [26]:

$$y_i = g(h_i, X_i) + u_i, \qquad (9)$$

$u_i$ и $h_i$ — независимы, $u_i$ и $X_i$ — независимы, (10)

$$g(x) = \left(\sum_{i=1}^{n} y_i W_{b,ix} \hat{l}_{\mu,i}\right) / \left(\sum_{i=1}^{n} W_{b,ix} l_{\mu,i}\right) \qquad (11)$$

где $i$ — индекс региона,

$y_i$ — агрегированный показатель состояния здоровья,

$g$ — неизвестная гладкая функция,

$\hat{g}$ — оценка $g$, $h_i$ — тип системы ОМС,

$X_i$ — контрольные переменные,

$W_{b,\,ix}$ — ядерная функция для непрерывных переменных $X_i$ с параметром сглаживания (bandwidth) $b$, $l$ — ядерная функция для дискретной переменной $h$, $\mu$ обозначает параметр сглаживания (smoothing parameter) для $l$, $n$ — общее число наблюдений.

Обозначая дискретные переменные как $X_i^d$, непрерывные — как $X_i^c$, и совместную функцию плотности ($X_i^d$ , $X_i^c$ ) — как $f$ ( $x_i^d$ ,$x_i^c$ ), можно использовать произведение ядерных функций $L_{l,ix}$ (см. уравнение (2.3) в работе (Racine, Li, 2004):

$$L_{\lambda,ix} = , \qquad (12)$$

где $t$ — компоненты дискретной переменной $X_{t\,i}^d \in \{0\ 1, ,..., c_t - 1\}$, $l$ — ядерная функция, $\lambda$ — параметр сглаживания для $l$.

$W$ (‘) рассматривается как локально постоянная (Nadaraya–Watson) оценка с нормальным ядром второго порядка (Gaussian kernel of second order), и используются ядерные функции для комбинации дискретных и непрерывных переменных, которые позволяют осуществлять тесты с большей мощностью по сравнению с оценками для ядерных функций с ранговыми переменными. Параметры сглаживания выбираются согласно методу кросс-валидации. Программа для вычислений написана на языке R, используется пакет *Np*.

При проверке робастности результатов используется расширенная выборка с данными 2019–2024 гг. и четырьмя значениями ранговой переменной. В данном случае применяется ядерная функция с геометрической функцией взвешивания из работы.

Декомпозиция неравенства доходов выглядит следующим образом: для оценки вклада различных переменных в неравенство доходов в Казахстане будет использован подход, разработанный Шорроксом [23], основанный на оценке Шэпли. Данный принцип применяется для создания общей процедуры декомпозиции на основе величины Шэпли, которая отсылает к теории игр, разработанной Шэпли Л.С. [24] Процедура предполагает анализ влияния последовательных исключений каждого фактора и последующее усреднение этих влияний с учетом всех возможных последовательностей этих исключений в соответствии с процедурой Шэпли-Оуэна-Шорркса (SOS). Декомпозиция проводится с использованием Интернет-конструктора, разработанного Международным институтом экономических исследований https://www.wider.unu.edu/. Используются данные из World Income Inequality Database https://www.wider.unu.edu/project/world-income-inequality-database-wiid и данные с сайта https://www.wider.unu.edu/node/236613.

Методология исследования также будет основана на использовании индексов Диккенса, Шорркса, матричного анализа переходных вероятностей и эконометрической оценки уравнения заработной платы. Анализ матрицы переходных вероятностей, который основан на расчете доли индивидов, попавших в данный квантиль распределения в период времени t, которые остались в этом квантиле и в период $t+k$. Построение индекса устойчивости (коэффициента иммобильности) - показателя, рассчитываемого на основе суммирования элементов диагонали матрицы переходов. Где - средний шаг мобильности - число квантилей, через которые «перепрыгивает» соответствующий индивид между временными интервалами t и t+k, для матрицы размером 10 X 10.

Анализ детерминант заработной платы будет проводиться путем оценки уравнения заработной платы типа Минцера: $Log\ (Wage) = \alpha + \beta * X + \eta * Z + \varepsilon\ (1)$

где: $X$- вектор социально-демографических характеристик индивида: пол, возраст, семейное положение и т.д., а Z - вектор характеристик работы и работника: смена работы, смена профессии, отработанные часы, сектор занятости, конкретный стаж работы и т.д.;

Log(wage)- логарифм заработной платы индивида. Уравнение заработной платы оценивается с помощью МНК и моделей с фиксированными и случайными эффектами.

При изучении факторов структурно-отраслевой дифференциации и региональных диспропорций в оплате труда и определении основных направлений их преодоления будет рассмотрена эволюция неравенства на различных участках распределения заработной платы в 1990-2020 гг. и проведена его декомпозиция, даны новые оценки вклада региональных различий в неравенство заработной платы, а также представлен анализ возможных механизмов влияния на неравенство важнейших институтов рынка труда, а именно минимальной заработной платы, законодательства о защите заработной платы на рынке труда. Выявлены различия в оплате труда между группами работников: гендерный разрыв, различия между работниками бюджетной и внебюджетной сферы, межрегиональные различия, повышенная отдача от образования и премия за квалификацию. Для оценки влияния страховых медицинских организаций и инвестиции в капитал здоровья на уровень младенческой и материнской смертности, сокращения неравенства и преодоления застойной бедности будут проведены эмпирические оценки моделей.

Информация о финансировании. Данное исследование профинансировано Комитетом науки Министерства образования и науки Республики Казахстан в рамках грантового проекта ИРН AP26198345 «Снижение социально-экономического неравенства в регионах Казахстана с помощью инвестиций в здоровье и улучшение организации системы здравоохранения».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Becker, G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – 412 c.

2. Grossman, M. On the Concept of Health Capital and the Demand for Health // Journal of Political Economy. – 1972. – Vol. 80, № 2. – P. 223–255.

3. Heckman, J.J. Sample Selection Bias as a Specification Error // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, № 1. – P. 153–161.

4. Adler, N.E., Stewart, J. The Biology of Disadvantage: Socioeconomic Status and Health // Annals of the New York Academy of Sciences. – 2007. – Vol. 1186. – P. 1–290.

5. Heckman, J.J., Pinto, R., Savelyev, P.A. Understanding the Mechanisms Through Which an Influential Early Childhood Program Boosted Adult Outcomes // American Economic Review. – 2013. – Vol. 103, № 6. – P. 2052–2086.

6. Durlauf, S. The Memberships Theory of Poverty // Journal of Economic Growth. – 1997. – Vol. 2, № 3. – P. 285–293.

7. Massey, D.S., Denton, N.A. American Apartheid: Segregation and the Making of the Underclass. – Cambridge: Harvard University Press, 1988. – 312 с.

8. Becker, G.S. A Theory of Social Interactions // Journal of Political Economy. – 1974. – Vol. 82, № 6. – P. 1063–1093.

9. Sheiman, I.M. Konkurentsiya v sisteme meditsinskogo strakhovaniya: problemy i resheniya // Zdravookhranenie. – 1991. – № 5. – С. 12–19.

10. Medved, R., Lawson, G., Nemec, J. Health Care Reforms in Central and Eastern Europe: Towards Financial Sustainability? // Economics of Transition. – 2005. – Vol. 13, № 3. – P. 615–640.

11. Lawson, G., Nemec, J. Market Reforms in Health Care Systems in Transition Economies: Lessons from Czech Republic and Slovakia // Economics of Transition. – 2003. – Vol. 11, № 3. – P. 469–490.

12. Gottret, P., Schieber, G. Health Financing Revisited: A Practitioner's Guide. – Washington, D.C.: The World Bank, 2006. – 316 с.

13. Wagstaff, A., Claeson, M. The Millennium Development Goals for Health: Rising to the Challenges. – Washington, D.C.: The World Bank, 2004. – 232 с.

14. Бесстремянная Г.Е. Оценка потребительского спроса на медицинские услуги с использованием конечных смесей и оценки эффектов лечения // Applied Economics. – 2015. – Т. 47, № 58. – С. 6331–6361.

15. Вагстафф А., Ван Дорслаер Э. Измерение неравенства в области здравоохранения: использование индексов концентрации // Здравоохранение и экономическое развитие. – 2000. – Т. 10. – С. 89–110.

16. Бесстремянная Г.Е. Измерение неравенства в доступе к здравоохранению в Японии с использованием панельных данных и конечных смесей // Прикладная эконометрика. – 2017. – Т. 46. – С. 5–29.

17. Шайман И.Е. Конкуренция среди страховых медицинских организаций: эффект на качество здравоохранения // Здравоохранение в России: институциональные реформы. – М.: Изд-во РАН, 1991. – 254 с.

18. Medved R., Lawson G., Nemec J. The Transition of Health Care Systems in Central and Eastern Europe: Towards Financial Sustainability? // Economics of Transition. – 2005. – Vol. 13, No. 3. – P. 615–640.

19. Бесстремянная Г.Е. Применение параметрических моделей для оценки влияния страховых медицинских организаций на качество здравоохранения в регионах РФ // Прикладная эконометрика. – 2015. – № 38 (2). – С. 3–15.

20. Бесстремянная Г.Е. Монетизация льгот на медикаменты в России: микроэкономическая оценка до и после реформы // Journal of Health Organization and Management. – 2009. – Т. 23, № 5. – С. 465–476.

21. Deb, P., & Trivedi, P.K. (1997). Demand for Medical Care by the Elderly: A Finite Mixture Approach. Journal of Applied Econometrics, 12(3), 313–336.

22. Santos Silva, J.M.C., & Windmeijer, F. (2001). Two-part multiple spell models for health care demand. Journal of Econometrics, 104(1), 67–89.
23. Shorrocks, A.F. (2013). Decomposition procedures for distributional analysis: A unified framework based on the Shapley value. Journal of Economic Inequality, 11(1), 99–126.
24. Shapley, L.S. (1953). A Value for n-person Games. Contributions to the Theory of Games (Vol. 2).
25. Härdle, W., Linton, O. Nonparametric Estimation of Additive Models // The Econometric Society Monographs. – 1994. – Vol. 24. – P. 229–292.

**ӘОЖ 005.3:351(045)**

БЕж/е Қ кафедрасының оқытушылар:
***Сарсембаева М.Ж.*** м.э.н.,
***Китапова К.*** м.э.н.,
***Тулеева Ф.М.*** м.э.н.,
Алматы технологиялық университет,
Алматы қ.

## ИННОВАЦИЯ ТҮСІНІГІ ЖӘНЕ ИННОВАЦИЯНЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚОЛДАУДЫҢ БАҒЫТТАРЫ

***Түйіндеме***

*Инновация түсінігі және инновацияны мемлекеттік қолдаудың бағыттары атты мақалада Қазақстанның индустриялық-инновациялық дамуындағы маңызды тармақтар қарастырылды. Негізгі капиталға салынған инвестициялар серпіні, Қазақстанға тікелей инвестициялардың жалпы ағыны көрсетілді. Қазақстан Республикасының өңдеу өнеркәсібінің өндірісі көлемінің өзгерістері берілді. Өңдеу өнеркәсібіндегі инновациялық белсенділік көрсеткіштерінің серпіні диаграмма түрінде ұсынылды. Инновациялық саясат құрамы мен мемлекеттік қолдаудың бағыттары ұсынылды.*

***Аннотация***

*В статье "Понятие инноваций и направления государственной поддержки инноваций" рассмотрены важные моменты индустриально-инновационного развития Казахстана. Показана динамика инвестиций в основной капитал, общий приток прямых инвестиций в Казахстан. Даны изменения объемов производства обрабатывающей промышленности Республики Казахстан. Динамика показателей инновационной активности в обрабатывающей промышленности представлена в виде диаграммы. Представлен состав инновационной политики и направления государственной поддержки.*

***Summary***

*The article "The concept of innovation and the direction of state support for innovation" considers important points of industrial-innovative development of Kazakhstan. The dynamics of investments in fixed assets, the total inflow of direct investments in Kazakhstan are shown. Changes in the production volumes of the manufacturing industry of the Republic of Kazakhstan are given. The dynamics of indicators of innovation activity in the manufacturing industry is presented in the form of a diagram. The composition of the innovation policy and the direction of state support are presented.*

***Түйін сөздер:*** *Инновация, Негізгі капиталға салынған инвестициялар, Өңдеу өнеркәсібіндегі инновация, Инновациялық белсенділік көрсеткіштер, Инновациялық саясат, мемлекеттік қолдау, аспектілер.*

***Ключевые слова:*** *Инновации, инвестиции в основной капитал, инновации в обрабатывающей промышленности, показатели инновационной активности, инновационная политика, государственная поддержка, аспекты.*

**Keywords:**

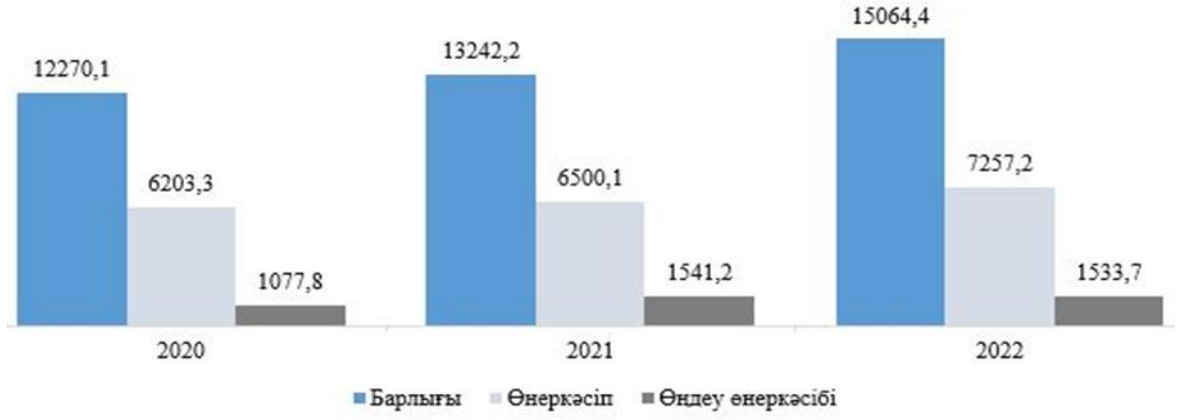
*Innovation, fixed capital investment, innovation in the manufacturing industry, indicators of innovation activity, innovation policy, government support, aspects.*

Инновация – жаңа практикалық әдісті тарату және қолдануды құрудың комлекстік үрдісі немесе ғылыми-техникалық шешімнің, адамдардың, ұсыныстардың, жаңа идеялардың тәжірибеге енуі, іске асырылуы және де соңында қолданылуы. Инновация туралы осындай көптеген түсініктемелер беруге болады. Инновация ұғымын бірнеше мағынамен түсіндіруге болады, бірақ та ең бастысы “инновация” мен “жаңалық” терминдерін айыра біліп, ол ұғымдардың мағынасын білу керек. Жаңалық қандай да қызмет саласында оның тиімділігін жоғарылату бойынша фундаменталды, қолданбалы, тәжірибелік жұмыстардың рәсімделген нәтижесі болып табылады[1].

Қазақстанның индустриялық-инновациялық дамуындағы тағы бір маңызды тармақ – экспорттық әлеуетті арттыру және сыртқы нарыққа отандық өнімді шығару мүмкіндігін кеңейту. Бұл мақсатқа қол жеткізу үшін сапалы әрі бәсекеге қабілетті өнім шығару басты талап. Осыған байланысты заманауи өндірістік құрал-жабдықтармен жабдықталған кәсіпорындардың саны артып келеді. Сонымен қатар қазақстандық өнімді шетелдік нарыққа таныстыруға бағытталған сауда миссиялары мен халықаралық көрмелерге қатысу жүйелі түрде ұйымдастырылуда. Бұл әрекеттер шетелдік инвесторлардың қызығушылығын оятып, ел экономикасына қосымша серпін береді[2].

Өңдеу секторының экономикасына тартылған негізгі өндірістік қорлар жаңғыртуды қажет етеді. Бұл міндетті шешу үшін кәсіпорындарды инвестициялық және инновациялық белсенділікке, сондай-ақ негізгі өндірістік қорларды жаңғыртуға ынталандыру қажет.

Өңдеу өнеркәсібінің әлеуеті оның инвестициялық тартымдылығымен анықталады. Өңдеуші өнеркәсіптің негізгі капиталына инвестициялар салудың жыл сайынғы оң серпіні нәтижесінде 2020 жылдан бастап 2022 жылға дейін негізгі капиталға инвестициялар көлемі 4,2 трлн теңгені құрады, бұл ретте негізгі капиталға инвестициялардың нақты өсуі 2,3 есе (231,3), 2020 жылғы 1077,8 млрд теңгеден 2022 жылы 1 533,6 млрд теңгеге дейін 1,4 есеге ұлғайды % ) (1-сурет).




1 – сурет. **2020 – 2022 жылдары негізгі капиталға салынған инвестициялар серпіні, млрд теңге**

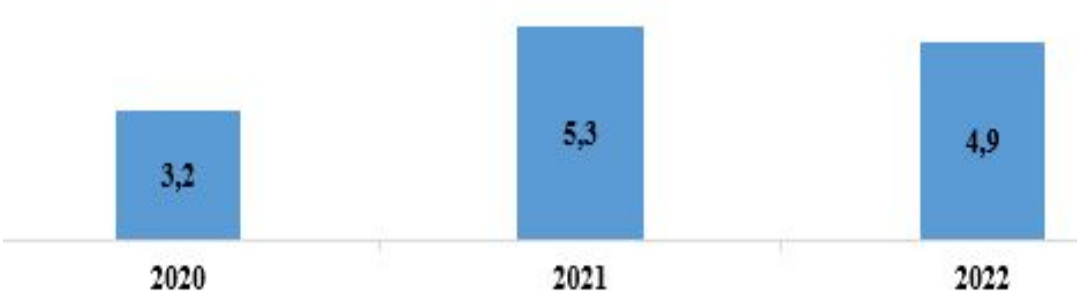
2022 жылдың 12 айында Өңдеуші өнеркәсіптің негізгі капиталына инвестициялар көлемі 1 533,7 млрд теңгені құрап, 2020 жылмен салыстырғанда номиналды мәнде 455,9 млрд теңгеге ұлғайды.

2022 жылы инвестициялардың негізгі ағымы мынадай кәсіпорындарды дамытуға бағытталды: металлургия өнеркәсібі (606,3 млрд теңге немесе секторға инвестициялардың жалпы көлемінің 40%), химия өнеркәсібі (230 млрд теңге немесе секторға инвестициялардың жалпы көлемінің 15%), Өзге де металл емес минералдық өнімдер (162 млрд теңге немесе 11 %), өнімдер (140,6 млрд теңге немесе 9%), резеңке және пластмасса бұйымдары (91 млрд теңге немесе 6%) [2].

Барлығы 3 жыл ішінде (2020–2022 жылдар) өңдеу секторына салынған инвестициялар 13,4 млрд АҚШ долларынан асып, 2020 жылғы 3,2 млрд АҚШ долларынан 1,5 есеге өсіп, 2022 жылы 4,9 млрд АҚШ долларына жетті (2-сурет).

Шетелдік инвесторлар металлургия өнеркәсібіне және машиналар мен жабдықтардан басқа дайын металл бұйымдарын өндіруге (3,7 млрд доллар немесе салынған шетелдік инвестициялардың жалпы сомасының 76,8%), химия өнеркәсібі өнімдерін өндіруге (274,8 млн. (204,6 млн доллар немесе 4,2%), компьютерлер, электрондық және оптикалық өнімдер (177,4 млн доллар немесе 3,6%) және тамақ өнімдері, сусындар мен темекі өнімдері (161 млн доллар немесе салынған шетелдік жалпы соманың 3,3 % Инвестициялар).

2022 жылы тікелей шетелдік инвестициялар ағыны 2020 жылмен салыстырғанда химия өнеркәсібі өнімдерін өндіруде 5 есеге, компьютерлерде, электрондық және оптикалық өнімдерде 4 есеге, кокста және мұнай өңдеу өнімдерінде 2 есеге, ағаш және қағаз бұйымдарында және басып шығаруда 1,7 есеге өсті.




2 – сурет. **Шетелдік тікелей инвесторлардан Қазақстанға тікелей инвестициялардың жалпы ағыны, млрд АҚШ доллары [3].**

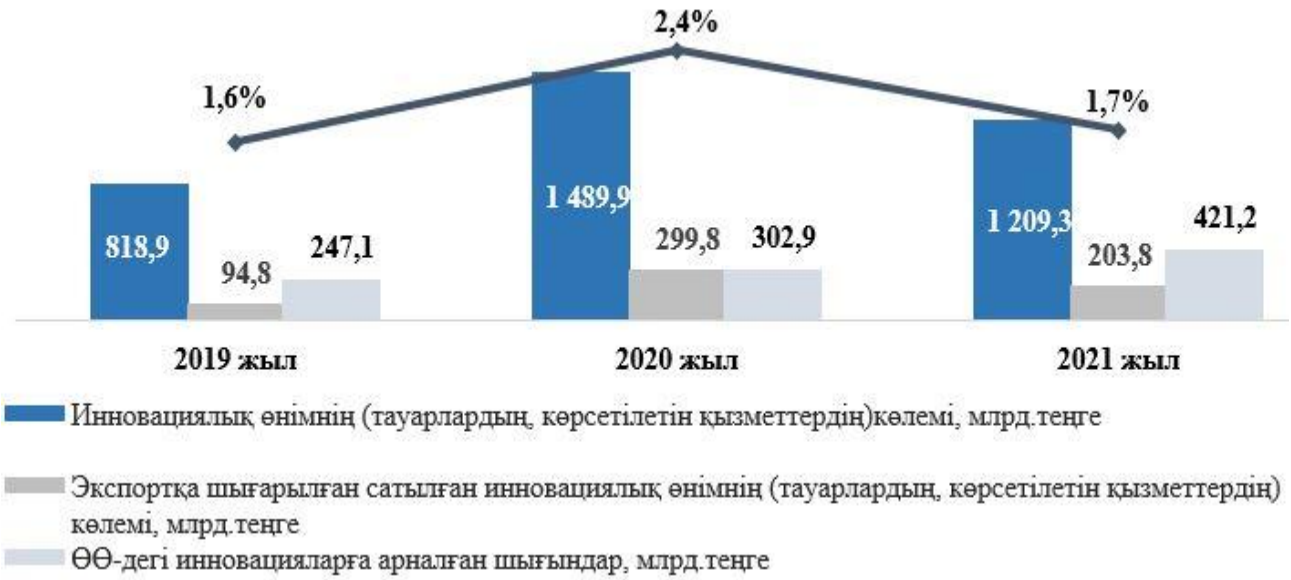
Қазақстандық экономикада дамудың инновациялық жолына көшуге деген қажеттілік артып келеді. Инновацияға сүйенбей, елдің экономикалық және технологиялық артта қалуын жеңе алмайтыны, оның әлемдік нарықтардағы бәсекеге қабілеттілігін арттыра алмайтыны барған сайын айқын болып отыр. Бұл Қазақстанның озық, инновациялық дамуы үшін жағдай жасауды талап етеді. Қазақстанда дайындалатын машина жасаудың, аспап жасаудың бәсекеге қабілетті өнім түрлерінің, сондай-ақ сапа көрсеткіштері бойынша әлемдік стандарттардың талаптарын қанағаттандыратын елде өндірілетін көмірсутек шикізатын терең қайта өңдеу өнімдерінің аз болуы елдің сыртқы нарықтарға толыққанды кіруіне басты кедергі болып табылады.

2020 жылдан бастап өңдеу өнеркәсібі өндірісінің көлемі бойынша оң динамика байқалады – 2020 жылы 13,2 трлн теңгеден 2022 жылы 20,7 трлн теңгеге дейін (3-сурет).

3 – сурет. **Қазақстан Республикасының өңдеу өнеркәсібінің өндірісі көлемінің серпіні, трлн теңге [3]**

2022 жылы өңдеу өнеркәсібінің дамуына мынадай салалар ең көп үлес қосты: Металлургия өндірісі (9 трлн теңге немесе өңдеу өнеркәсібі өндірісінің жалпы көлемінің 43,6%), тамақ өнімдерін өндіру (2,9 трлн теңге немесе ББ өндірісінің жалпы көлемінің 14,1%), автомобильдер, тіркемелер және жартылай тіркемелер өндірісі (1,2 трлн теңге немесе 5,8%), машиналар мен жабдықтарды жөндеу және орнату (848,2 млрд теңге немесе 4,1%) және сусындар өндіру (764,1 млрд теңге немесе 3,7%).

Өңдеу өнеркәсібіндегі инновациялық көрсеткіштер болжаудың күрделілігімен сипатталады. 2019 жылдан бастап өңдеуші өнеркәсіпке инновацияларды енгізуге жұмсалған шығындар көлемі 2021 жылдың қорытындысы бойынша 247,1-ден 421,2 млрд теңгеге дейін өскенін көрсетеді. Шығындар көлемі 1 197,7 млрд теңгені құрады. 2020 жылы өндірілген инновациялық өнім көлемінің 2019 жылмен салыстырғанда 1 489,9 млрд теңгеге дейін 1,8 есеге өсуі тіркелді, алайда келесі 2021 жылы 1 209,3 млрд теңгеге дейін немесе 18,8% - ға қысқарған. Нәтижесінде осы кезеңдегі жалпы ішкі өнімдегі инновациялық өнімнің үлесі де 2019 жылы 1,6% - дан, 2020 жылы 2,4% - дан ауытқиды және 2022 жылы 1,7% - ға дейін төмендеді (4-сурет).




4 – сурет. **Өңдеу өнеркәсібіндегі инновациялық белсенділік көрсеткіштерінің серпіні [3].**

Мемлекеттік реттеу шаралары кешенінің бизнеске әсері арқылы бұйымдар мен технологиялардың жаңа түрлерін әзірлеу мен шығаруды қарқындандыру мемлекеттің инновациялық саясаты деп аталады. Көбінесе инновациялық саясат құрамында:

-ресурстардың көп шығындарын талап ететін міндеттерді шешуге бағытталған ұзақ мерзімді саясатты;

-инновациялық қызметті жедел реттеуге бағытталған қысқа мерзімді (ағымдағы) саясатты іске асыру.

Инновацияларды мемлекеттік қолдаудың мынадай бағыттары бөлінеді:

-перспективалы бағыттарда ғылыми зерттеулерді дамытуға жәрдемдесу;

-инновациялық белсенділікті арттыруға бағытталған бағдарламаларды әзірлеуге және іске асыруға жәрдемдесу;

-инновациялық әзірлемелерді жүргізуге мемлекеттік тапсырыстарды қалыптастыру;

-инновациялық процестерді қолдау үшін мемлекеттік реттеу шараларын қолдану;

-инновациялық қызметті кадрлық қамтамасыз ету;

-инновациялық қызметтің құқықтық базасын жетілдіру;

-инновациялық процестер саласындағы халықаралық байланыстарды реттеу.

Инновацияларды мемлекеттік қолдау елдің экономикалық дамуын жеделдету, бәсекеге қабілеттілігін арттыру және халықтың әл-ауқатын жақсарту мақсатында маңызды рөл атқарады. Мемлекеттік қолдау инновациялық жобаларға қаржы салуды, инфрақұрылымды дамытуды, жаңа технологияларды енгізуді және ғылыми зерттеулерді жүргізуді ынталандыруға бағытталған. Әрбір елде инновацияларды қолдауға арналған бағдарламалар мен шаралар жүзеге асырылады, себебі инновациялық белсенділікті арттыру – тұрақты дамуға қол жеткізудің негізгі шарты.

Инновацияларды қолдау мемлекет үшін бірнеше маңызды аспектілерде көрініс табады:

-Экономикалық өсу: Инновациялар жаңа өнімдер мен қызметтерді шығарып, экономиканың дамуына және елдің жалпы ішкі өнімінің өсуіне ықпал етеді.

-Жұмыс орындарын құру: Инновациялық жобалар жаңа жұмыс орындарын ашуға жағдай жасайды, бұл жұмыссыздық деңгейін төмендетуге көмектеседі.

-Технологиялық тәуелсіздік: Инновациялық даму технологиялық тәуелсіздікті нығайтуға көмектеседі, себебі елдер өз технологияларын дамытып, импортқа тәуелділігін азайтады.

-Әлеуметтік мәселелерді шешу: Инновациялар денсаулық сақтау, білім беру және экология сияқты әлеуметтік салаларды жетілдіруге мүмкіндік береді.

2.Инновацияларды мемлекеттік қолдаудың негізгі бағыттары

Инновацияларды қолдауға арналған мемлекеттік бағдарламалар мен шаралар бірнеше бағытта жүзеге асырылады. Қазақстанда да бұл бағыттар түрлі деңгейде жүзеге асырылып жатыр.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1.Инновация туралы https://madeniportal.kz/referat/innovaciia-turaly

2Инновациялық даму өндірісті жаңғыртумен шектелмейді https://zhasalash.kz/news/innovatsiyalik-damu-ondrst-zhangirtumen-shektelmeyd-0db4bc/

3.Қазақстан Республикасының өңдеу өнеркәсібін дамытудың 2023-2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000259

**ӘОЖ 338.984**

**Хуаныш Л.**
DBA, доцент м.а.
«Esil University» Мекемесі, Астана қ.
**Мухамбетова Л.К.**
э.ғ.к., қауымдас. профессор
«Esil University» Мекемесі, Астана қ.

# КОМПАНИЯНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІ ЖҮЙЕСІН ҚҰРУ ЖОЛДАРЫ

***Аннотация:*** *Бұл мақалада компанияның бәсекеге қабілеттілігін басқарудың теориялық және әдістемелік негіздері қарастырылған. Авторлар бәсекелестік артықшылықтардың эволюциясын, ішкі және сыртқы факторларды талдай отырып, кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі бағыттарын айқындайды. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау көрсеткіштері, басқару жүйесінің деңгейлері және интегралды бағалау әдістері ұсынылады. Зерттеу нәтижесінде кәсіпорындардың тұрақты дамуына ықпал ететін тиімді басқару жүйесін құруға арналған ұсыныстар берілген.*

***Кілт сөздер:*** *бәсекеге қабілеттілік, бәсекелестік артықшылықтар, басқару жүйесі, факторлар, бағалау әдістері.*

***Аннотация:*** *В статье рассмотрены теоретические и методические основы управления конкурентоспособностью компании. Проведен анализ эволюции теорий конкурентных преимуществ, внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Представлены показатели оценки конкурентоспособности, уровни системы управления и методы интегральной оценки. По результатам исследования разработаны рекомендации по созданию эффективной системы управления, способствующей устойчивому развитию предприятий.*

***Ключевые слова:*** *конкурентоспособность, конкурентные преимущества, система управления, факторы, методы оценки.*

***Abstract:*** *This article examines the theoretical and methodological foundations of managing company competitiveness. The authors analyze the evolution of competitive advantage theories, as well as internal and external factors affecting enterprise competitiveness. Key performance indicators, levels of management systems, and integrated assessment methods are presented. Based on the study, recommendations are proposed for building an effective management system that contributes to the sustainable development of enterprises.*

***Keywords:*** *competitiveness, competitive advantages, management system, factors, assessment methods.*

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі – бұл еркін нарық жүйесінде, бәсеке жағдайында, тұтынушылардың талаптарына объектілердің сәйкестік дәрежесін сипаттайтын және серпінді нарықта өнімнің белгілі бір үлесі бар субъект қасиеттерінің жиынтығы.

Бәсекелестік жарыспалық, адалдық, заңдылық, тұтынушылар құқықтарының сақталу бастауларына негізделеді. Олар нарық субъектілерінің ұйымдық-құқықтық нысаны мен тіркелген жеріне қарамастан, нарық субъектілерінің барлығына біркелкі түрде, бірдей шамада және тең жағдайда қолданылады.

Бәсекеге қабілеттілік – бұл шаруашылық жүргізуші субъектінің бәсекелестік артықшылықпен жұмыс істеу қабілеті.

Субъектінің (объектінің) бәсекеге қабілеттілігі бәсекелік артықшылықтардың болуымен анықталады – ішкі сипаттамалар (соның ішінде, динамикалық мүмкіндіктер немесе қарастырылып отырған кезеңде нақты нарықтағы бәсекелестерден артықшылықты қамтамасыз ететін сыртқы орта факторлары). Экономикалық әдебиеттерде бірнеше маңызды параметрлік сипаттамалар анықталды. Атап атқанда, барлық бәсекелік артықшылықтар екі топқа бөлінеді: төмен дәрежелі артықшылықтар және жоғары дәрежелі артықшылық.

Төмен дәрежелі артықшылықтар – тұрақтылығы төмен артықшылықтар және ұзақ уақыт бойы бәсекелестерден артықшылықты қамтамасыз ете алмайды. Жоғары дәрежелі артықшылықтар – бірегей өнім, бірегей технология, оңтайлы маркетинг құрылымы, өндірісті ұйымдастыру және компания үшін жақсы беделболып табылады. Олардың пайда болуы сипатына қарай артықшылықтардың екі түрі бар: абсолютті және салыстырмалы.

Қазіргі уақытта, бәсекелік артықшылықтар теориясында тұрақты концептуалды аппарат әлі қалыптасқан жоқ. Оның қалыптасуының анықталған эволюциялық кезеңдерінде бәсекелестік артықшылықтардың әртүрлі факторлары анықталды, бұл қоғам дамуының әлеуметтік – экономикалық жағдайларының өзгеруіне байланысты болды (1 – кестеде көруге болады).

Кесте – 1. **Бәсекелестік артықшылықтар теориясының эволюциясы**

| Этаптар | Теорияның атауы | Авторлар | Факторлар |
|---|---|---|---|
| 1 – ші | Абсолюттік артықшылық теориясы | А. Смит | Табиғи ресурстар (климаттық жағдайларды қоса алғанда) |
| 2 – ші | Салыстырмалы шығындар теориясы | Д. Рикардо, Д. С. Милль | Табиғи ресурстар, өндіріс шығындары |
| 3 – ші | Салыстырмалы артықшылықтар теориясы | Э. Хекшер, Б. Олин, П. Самуэлсон | Өндірістік факторлардың барлық жиынтығы |
| 4 – ші | Бәсекелестік артықшылықтар түсінігі | М. Портер | Экономикалық қатынастар факторларының барлық жиынтығы |
| Ескертпе – Авторлармен [1] әдебиет көзі негізінде құрастырылды | | | |

Абсолютті артықшылықтар (шартты тұрақты) «табиғатпен берілген» (мысалы, географиялық орналасу) және жоғары технологияларды, инновацияларды иеленуден тұратын және басқару шешімдерін қабылдаудың тиімділігіне тәуелді салыстырмалы артықшылықтарға қарағанда төмен дәрежелі. Салыстырмалы артықшылықтар (шартты түрде айнымалы) абсолютті артықшылықтарға қарағанда мәні бойынша шексіз, олар қайталанбайтын және шексіз емес.

Классикалық экономикалық мектептің өкілдері А. Смит пен Д. Рикардо өз жұмыстарында бәсекеге қабілеттіліктің негізін абсолютті (әлемдік нарыққа ең аз шығынмен өнім беретін ел бәсекелестік артықшылыққа ие болады) және салыстырмалы артықшылыққа (нарықтық күштер ресурстарды тиімді пайдаланылатын жерге бағыттайды) бөледі.

Бәсекелестік артықшылықтың теориялық зерттеулері негізінен оны қалыптастырудың келесі көздеріне қатысты: жоғары сапалы өнімдер өндірісі, бәсекелестермен салыстырғанда төмен шығындар, қолайлы географиялық орналасу. Сондықтан нарықтағы шаруашылық жүргізуші субъектінің бәсекелестік әлеуетін бағалау үшін бәсекелестік артықшылық ұғымын тиімді қызмет ұғымымен толықтырған жөн, ол өндіріс тиімділігін, инновацияны, бизнесті тиімді басқаруды және т.б. қамтиды.

Бұл ретте бәсекелестік артықшылық та, бәсекеге қабілеттілік те 2 – кестеде көрсетілген факторларға негізделеді.

Әлемдік тәжірибеде бәсекеге қабілеттілікті бағалаудың әртүрлі теориялық модельдері қолданылады, бірақ олар көбінесе елдің, өнімнің және т.б. бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың жеке модельдері ретінде қарастырылады.

Кесте – 2. **Бәсекеге қабілеттілік факторлары**

| № | Факторлар тобы | Факторлар |
|---|---|---|
| 1 | Негізгі факторлар | Елдегі геосаяси жағдай.<br>Елдің заң шығару жүйесі.<br>Елдің экономикалық жағдайы.<br>Экономикалық және әлеуметтік саясат.<br>Елдегі демографиялық жағдай.<br>Елдегі табиғи – экологиялық жағдай. |
| 2 | Нарықтық экономиканың негізгі сипаттамалары | Аймақтық айырмашылықтар.<br>Өндіріс шығындары.<br>Мемлекеттік қаржылық қолдау.<br>Нарық сыйымдылығы және тұтынушылардың төлем қабілеттілігі.<br>Салық жүйесі. |
| 3 | Өндірістік инфрақұрылым факторлары | Меншік нысаны.<br>Кәсіпорынның экономикалық әлеуеті.<br>Өндірістік құрылым.<br>Қызметкерлердің біліктілігі.<br>Ғылыми – зерттеу әлеуеті. |
| Ескертпе – Авторлармен [2] әдебиет көзі негізінде құрастырылды | | |

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі нарық сыйымдылығы (жылдық өткізу көлемі), нарыққа оңай қол жеткізу, өндірілетін өнім түрі, нарықтың біртектілігі, осы нарықта жұмыс істеп тұрған ұйымдардың бәсекеге қабілетті позициялары, техникалық жаңалықтарды пайдалану мүмкіндігі сияқты бірқатар факторларға байланысты.

Нарықтағы ұйымның бәсекелестік жағдайын бағалау мыналарға мүмкіндік береді:

- бәсекеге қабілеттілікті арттыру шараларын әзірлеуге;
- өнімнің бірлескен өндірісін ұйымдастыру үшін серіктестерді таңдау;
- перспективалы өндіріске инвестицияларды тарту;
- ұйымның жаңа өткізу нарықтарына шығу бағдарламаларын жасау.

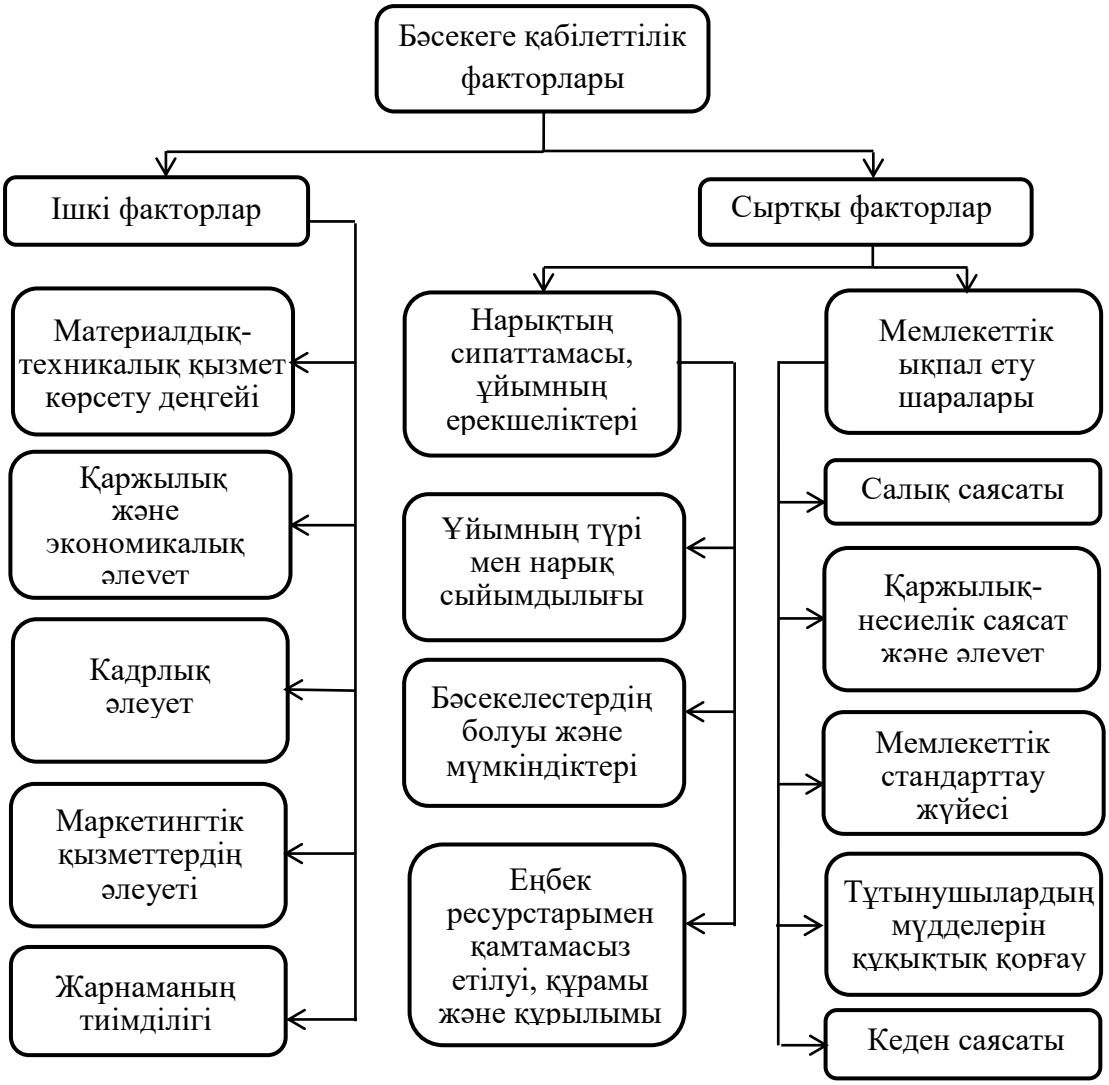
Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі – бұл оның өнімдерінің адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру дәрежесі бойынша бәсекелестерден белгілі бір ұйымның дамуындағы айырмашылық дәрежесін, сондай-ақ ұйымның бәсекелестікке бейімделу қабілеті мен динамикасын көрсететін салыстырмалы сипаттама. Ұйымның бәсекелестік артықшылықтарының факторлары сыртқы және ішкі болып бөлінеді, сыртқы фактордың көрінісі аз дәрежеде ұйымға байланысты ал ішкі, толығымен дерлік ұйым басшылығымен анықталады. Ұйымның бәсекеге қабілеттіліне әсер ететін факторлар 1 – суретте көрсетілген.

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі нарық сыйымдылығы (жылдық өткізу көлемі), нарыққа оңай қол жеткізу, өндірілетін өнім түрі, нарықтың біртектілігі, осы нарықта жұмыс істеп тұрған ұйымдардың бәсекеге қабілетті позициялары, техникалық жаңалықтарды пайдалану мүмкіндігі сияқты бірқатар факторларға байланысты.

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқарудың бірнеше түрі бар: өндірістік-шаруашылық басқару, ұйымдық-шаруашылық басқару және қаржылық-шаруашылық басқару. Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқарудың осы түрлерінің негізгі міндеттері А – қосымшада көрсетілген.

Қазіргі ұлттық бәсекелестіктің халықаралық бәсекелестікпен ажырамас байланысын атап өту қажет.

Жаһандану процестері халықаралық бәсекелестіктің күшеюіне әкеледі, бұл өз кезегінде ұлттық бәсекелестіктің көріністерін күшейтіп қана қоймай, көбінесе оның көріністерінің сипатын анықтайды.

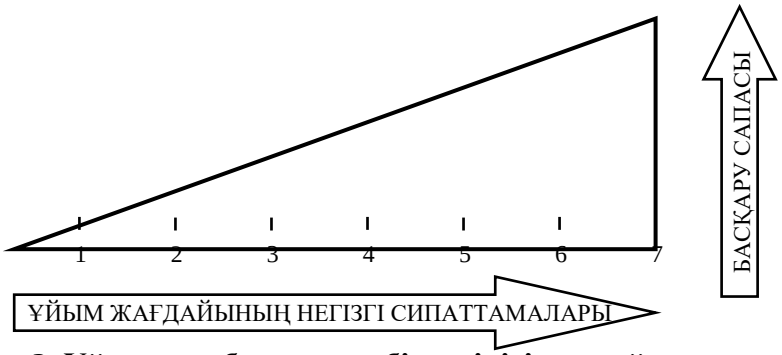



Сурет –1. **Ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсер ететін факторлар**
*Ескертпе – Авторлармен [3] әдебиет көзі негізінде құрастырылды*

«Бәсекелестік» ұғымымен тығыз байланысты. Нарық субъектісінің көзқарасы бойынша бәсекелестік артықшылық оның активтері мен сипаттамаларының жиынтығы болып табылады (мысалы, кәсіпорын үшін – бұл өндіріс шығындарын төмендететін жабдық, инновациялық өнімнің сауда белгілері, шикізат пен материалдарға меншік құқығы және т.б.), оған бәсекелестерден артықшылық береді.

Көрсеткіштердің әр тобы ұйымның белгілі бір бағытын бағалайды. Кешенде олар өндірісті басқарудың тиімділігі туралы түсінік алуға мүмкіндік береді.

Соңғы уақытта, ұйымның табысының негізгі факторына (ТНФ) көп көңіл бөледі, оларға мыналар жатады: төлем қабілеттілігі (1), кірістілік (2), басқару стратегиясы (3), басқару жүйесінің бейімделуі (4), қаржылық және басқарушылық ашықтық (5), бизнесті басқару (6), инвестициялық тартымдылық (7) (2 – сурет).




Сурет – 2. **Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін құрайтын компоненттер**
*Ескертпе – Авторлармен [4] әдебиет көзі негізінде құрастырылды*

Ұйым жағдайының негізгі сипаттамаларын талдау және оның бәсекеге қабілеттілігін бағалау мен жақсартудың белгілі тәсілдерін талдау ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету тұжырымдамасының негізгі принциптерін тұжырымдауға мүмкіндік береді:

- өнімнің және ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету;
- ұйымның ішіндегі жоспарлау және басқару көкжиегіне байланысты оның бәсекеге қабілеттілігінің әртүрлі критерийлерін анықтау;
- өндірістік деңгейде ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің негізгі көрсеткіші ретінде өнімнің бәсекеге қабілеттілігінің интегралды көрсеткішін анықтау;
- ұйымның бәсекеге қабілеттілігін оның жалпы қаржылық-экономикалық жағдайының кешенді көрсеткіші бойынша тактикалық деңгейде анықтау;
- инвестициялық тартымдылық арқылы ұйымның бәсекеге қабілеттілігін стратегиялық деңгейде анықтау, оның критерийі бизнес құнының өсуі болып табылады (3 – сурет)

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқару жүйесінің түсінігінің екі түрлі нұсқасын ұсынуға болады:

1) Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқару жүйесі – бұл белгілі бір тауармен бәсекелес тауарына қарағанда бірдей қоғамдық қажеттілікті қанағаттандыру дәрежесі мен шығындары бойынша айырмашылықты көрсететін салыстырмалы сипаттама ретінде өнімнің бәсекеге қабілеттілігіне саналы түрде әсер етуге мүмкіндік беретін жүйе.

Сурет – 3. **Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету жүйесі**
*Ескертпе – Авторлармен [4] әдебиет көзі негізінде құрастырылды*

2) Ұйымның бәсекеге қабілеттігін басқару жүйесі – бұл басқарушыларға жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған өнімнің сапалық сипаттамаларына және бәсекелес өндірушілерге қатысты мақсатты қызмет арқылы ұйымның өткізу нарығын сақтау және кеңейту қабілетіне мақсатты түрде әсер етуге мүмкіндік беретін адам-машина жүйесі болып табылады.

Бәсекеге қабілеттілік тек бәсекелестікте және бәсекелестік арқылы көрінеді. Нарықтық экономикасы бар елдерде кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі өндіргіш күштердің объективті дамуы нәтижесінде пайда болатын және сапа, нарық және пайда үшін күрестегі ірі монополиялар саясатының нәтижелерін көрсететін факторлардың тоғысуының нәтижесі болып табылады.

**ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Молдабек Н. Қ. Компанияның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудегі заманауи менеджменттің рөлі / Н. Қ. Молдабек. – Талдықорған : І. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті, 2021. – Ғылыми мақала. – DOI: 10.53355/d0340-8553-6609-s.

2. Шустова Е.П., Благоев В. Проблемы оценки конкурентоспособности продукции и предприятий в современных условиях // «ALIKHAN BOKEIKHAN UNIVERSITY» Хабаршысы. – 2024. – № 1 (60). – С. 48–54. – DOI: 10.48501/2581.2024.84.53.003.

3. Далисова Н.А. Методологические аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий АПК / Н.А. Далисова // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2021. — № 2 (22). — С. 23-28.

4. Думчина О.А. Конкурентоспособные показатели, характеризующие развитие предприятий / О.А. Думчина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2021. — № 16. — С. 86-91.

**ӘОЖ 338.242**

***Хуаныш Л.***
«Менеджмент» ББ докторанты
«Esil University» Мекемесі, Астана қ.
Ғылыми жетекшісі: ***Турекулова Д.М.***
э.ғ.д., профессор
«Esil University» Мекемесі, қ. Астана

# ESG ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ: ҚАЗАҚСТАННЫҢ ІРІ ӨНЕРКӘСІПТІК КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ КӨМІРТЕГІ ІЗІН БАҒАЛАУ ЖӘНЕ САЛЫСТЫРУ

***Аннотация:*** *Бұл мақалада Қазақстанның ірі өнеркәсіптік компанияларының көміртегі ізін бағалау және салааралық салыстырмалы талдау жүргізіледі. Зерттеу деректері «Самұрық-Қазына» қоры, «ҚазМұнайГаз», ERG және басқа да компаниялардың 2023–2024 жылдардағы ESG есептерінен алынған. Мақалада көміртегі шығарындыларының құрылымы көрсетіліп, декарбонизацияға бағытталған стратегиялық менеджмент шешімдері талданады. Кестелер мен диаграммалар арқылы энергетика, мұнай-газ және металлургия салаларындағы негізгі эмиссия көздері анықталды. Зерттеу нәтижелері корпоративтік стратегияға ESG көрсеткіштерін интеграциялау және төмен көміртекті технологияларды енгізу қажеттілігін дәлелдейді.*

***Кілт сөздер:*** *көміртегі ізі, ESG, стратегиялық менеджмент, декарбонизация, Қазақстан, өнеркәсіптік компаниялар, тікелей шығарындылар, жанама энергия шығарындылары, басқа жанама шығарындылар*

***Аннотация:*** *В статье проведена оценка углеродного следа крупнейших промышленных компаний Казахстана с межотраслевым сравнительным анализом. Исследование основано на ESG-отчетах ФНБ «Самрук-Казына», АО «КазМунайГаз», ERG и других компаний за 2023–2024 годы. Показана структура выбросов парниковых газов, проанализированы управленческие решения по декарбонизации. С использованием таблиц и диаграмм выявлены ключевые источники выбросов в энергетике, нефтегазовом секторе и металлургии. Результаты исследования подчеркивают необходимость интеграции ESG-показателей в корпоративные стратегии и внедрения низкоуглеродных технологий.*

***Ключевые слова:*** *углеродный след, ESG, стратегический менеджмент, декарбонизация, Казахстан, промышленные компании, Косвенные энергетические выбросы, прямые выбросы, прочие косвенные выбросы*

***Abstract:*** *This paper evaluates the carbon footprint of Kazakhstan's largest industrial companies and provides a cross-sector comparative analysis. The study is based on ESG reports of Samruk-Kazyna Sovereign Wealth Fund, KazMunayGas, ERG, and other major corporations for 2023–2024. The article illustrates the structure of greenhouse gas emissions and analyzes strategic management decisions aimed at decarbonization. Using tables and charts, it identifies the key emission sources in the energy, oil and gas, and metallurgy sectors. The results highlight the necessity of integrating ESG indicators into corporate strategies and implementing low-carbon technologies to achieve long-term competitiveness.*

***Keywords:*** *carbon footprint, ESG, strategic management, decarbonization, Kazakhstan, industrial companies, Direct Emissions, Indirect Energy Emissions, Other Indirect Emissions*

Климаттың өзгеруі қазіргі таңда Қазақстанның ұлттық экономикасына да, ірі өнеркәсіптік компаниялардың корпоративтік стратегиясына да үлкен әсер етуде. 2021 жылдан бастап ел Үкіметі 2060 жылға көміртегі бейтараптығына жету жөніндегі стратегиялық міндеттемелерін жариялады [1]. Бұл міндеттер өндірістік кәсіпорындар үшін жаңа тәуекелдермен қатар, инновациялық технологиялар мен жасыл инвестициялар арқылы жаңа мүмкіндіктер ашады.

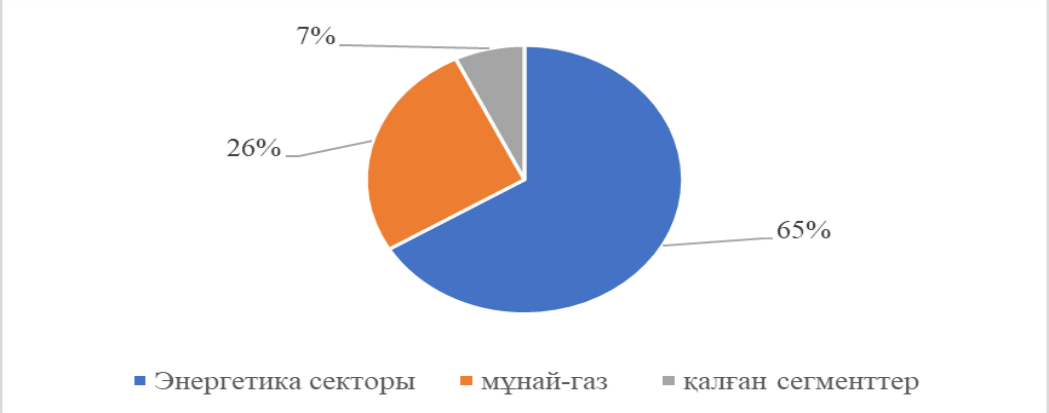
Энергетика секторы Қазақстандағы парниктік газдар шығарындыларының негізгі көзі болып отыр. 2021 жылғы ұлттық инвентаризация деректеріне сәйкес, энергия өндірісі жалпы шығарындылардың шамамен 77 пайызын құрайды [2]. Бұл көрсеткіш көмірге тәуелді жылу-электр генерациясының жоғары үлесін айқын көрсетеді. Осы жағдай стратегиялық менеджмент тұрғысынан компаниялардың энергия тиімділігін арттыруға, отын миксін әртараптандыруға және жаңартылатын энергия көздерін енгізуге бағытталған жобаларды жеделдетуін талап етеді.

Ұлттық әл-ауқат қоры «Самұрық-Қазына» портфелі ел экономикасының негізгі драйвері болып табылады. 2023 жылы қор тобының жиынтық тікелей және жанама шығарындылары 59,8 млн т$CO_2$-экв, ал 2024 жылы 57,8 млн т$CO_2$-экв құрады [3]. Бұл дерек қор құрамындағы кәсіпорындардың декарбонизация бойынша алғашқы нәтижелерге қол жеткізіп келе жатқанын көрсетеді. Бұл үрдіс менеджменттік деңгейде тұрақты даму стратегияларының күшейіп жатқанын дәлелдейді. 1- кестеден Қазақстанның ірі индустриялық компанияларының эмиссия және ESG стратегияларын көруге болады.

Кесте – 1. **Қазақстанның ірі индустриялық компаниялары бойынша эмиссия және ESG стратегиялары**

| Компания/Топ | Соңғы жария эмиссия көрсеткіші | ESG/стратегиялық екпін |
|---|---|---|
| ҚазМұнайГаз | 2023: тікелей шығындылар: 7,44 млн т$CO_2$ | Метанды азайту, фларингті қысқарту, энергия тиімділігі, басқа жанама шығарындылар ашықтығы |
| ERG | 2023: 29,2 млн т$CO_2$-экв | 10 жылдық $480 млн бағдарлама, цифрлық тау-кен, автоматтандыру |
| Самұрық-Қазына | 2024: тікелей шығарындылар, жанама энергия шығарындылары: 57,8 млн т$CO_2$-экв | GRI есептілігі, энергетика декарбонизациясы |
| Qarmet | Жаңғырту кезеңінде | Агрегаттарды модернизациялау, экологиялық тәуекелді азайту |
| Қазатомпром | 2023: Интеграцияланған ESG есеп (2023) | Жеткізілім тізбегі ашықтығы, декарбонизация |
| *Ескертпе – Автормен [4] әдебиет көздері негізінде құрастырылды* | | |

1-кестеден көріп отырғанымыздай, Қазақстандағы ірі өнеркәсіптік компаниялардың әрқайсысы өз саласына тән декарбонизация стратегияларын іске асырып келеді. ҚазМұнайГаз тікелей шығындылар көлемін жариялап, басқа жанама шығарындылар ашықтығын кеңейтуге мән беруде. ERG цифрлық тау-кен жобаларын енгізіп, энергия тиімділігін арттыруға инвестиция салуда. Самұрық-Қазына топтық деңгейде GHG қарқындылығын төмендету бойынша мақсатты көрсеткіштерді бекіткен. Төмендегі 1-суретте Самұрық-Қазына тобының 2024 жылғы тікелей шығарындылары салалық бөліністе берілген. Энергетика секторы шамамен 65%, мұнай-газ 26%, қалған сегменттер 7% үлеске ие. Бұл көрсеткіштер компания портфеліндегі ең үлкен декарбонизация әлеуетінің энергетика секторында екенін көрсетеді.




Сурет – 1. **Самұрық-Қазына тобының 2024 ж. Scope 1 шығарындылары**
*Ескертпе – Автормен [5] әдебиет көзі негізінде құрастырылды*

Диаграмма көрсеткендей, негізгі үлес энергетика саласында шоғырланған. Осы секторда отын миксін әртараптандыру, ЖЭК енгізу және энергия тиімділігін арттыру шаралары жалпы шығарындыларды айтарлықтай төмендетуге мүмкіндік береді.

Бұл көрсеткіштер стратегиялық менеджмент үшін бірнеше маңызды қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Энергетика секторындағы жоғары үлес көміртегі ізін төмендету бойынша басты мүмкіндіктердің осы бағытта екенін айғақтайды. Басқарушылар үшін газға көшу, генерацияны жаңғырту және жаңартылатын энергия үлесін ұлғайту бірінші кезектегі міндет болып саналады.

Мұнай-газ сегментінің 26% үлесі бұл салада метан эмиссиясын азайту, энергия тиімділігін арттыру және басқа жанама шығындылар есептілігін енгізу қажеттілігін айқындайды. Бұл халықаралық нарықтағы өнімнің бәсекеге қабілеттілігін нығайтады және ESG инвесторлардың талаптарын қанағаттандырады.

Қалған сегменттер үлесі аз болғанымен, оларды елемеу мүмкін емес. Көлік, логистика және қосалқы өндірістік процестерді декарбонизациялау жалпы корпоративтік көміртегі бейтараптығына жетуде маңызды орын алады.

Жүргізілген талдау нәтижелері Қазақстанның ірі өнеркәсіптік компанияларының көміртегі ізіне ең көп әсер ететін сектор – энергетика екенін көрсетті. ҚазМұнайГаз, ERG, Самұрық-Қазына және басқа кәсіпорындар өз стратегияларында декарбонизация шараларын енгізуде. Менеджмент тұрғысынан бұл процестер корпоративтік стратегияға ESG көрсеткіштерін интеграциялау, қаржылық тәуекелдерді азайту және стейкхолдерлер сенімін арттыру тұрғысынан тиімді болып отыр.

Ұсыныстар ретінде, компаниялар көміртегі қарқындылығын төмендетуге бағытталған KPI енгізіп, инвестициялық шешімдерді көміртегі бағасын ескере отырып қабылдауы қажет. Сонымен қатар, жыл сайынғы ESG есептерінде тікелей шығарындылар, жанама энергия шығарындылары, басқа жанама шығарындылар бойынша толық деректерді ашық жариялау компанияның халықаралық рейтингтерін жақсартуға мүмкіндік береді.

**ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Қазақстан Республикасының 2060 жылға дейінгі төмен көміртекті даму стратегиясы. – Астана: ҚР ҰЭМ, 2021.

2. Қазақстан Республикасының парниктік газдар ұлттық кадастры, 2023. – Астана: ҚР Экология және табиғи ресурстар министрлігі, 2023.

3. «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ. 2023–2024 жылдарға арналған тұрақты даму жөніндегі консолидирленген есеп. – Астана, 2024.

4. «ҚазМұнайГаз» ұлттық компаниясы» АҚ. 2023 жылға арналған тұрақты даму есебі. – Астана, 2024.

5. Eurasian Resources Group. Sustainability Report 2023.

**УДК 331.1**

***Сейтова Г.Т.***
э.ғ.к, қауымдастырылған профессор,
Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай
өңірлік университеті, Қостанай қ.
***Дильдибеков Д.А.***
2 курс магистранты
«Менеджмент» білім беру бағдарламасы

# ҰЙЫМДАҒЫ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ӨЗГЕРІСТЕРДІҢ ТҮРЛЕРІН ТАЛДАУ

***Аннотация***

*Мақалада ұйымдық өзгерістердің түрлері қарастырылады, олардың жіктелуі және өзгерістердің себептері мен факторлары талданады.*

***Түйінді сөздер:*** *өзгерістерді басқару, өзгерту стратегиясы, ұйымдық өзгерістердің түрлері.*

***Ключевые слова:*** *управление изменениями, методы изменения, виды организационных изменений.*

***Keywords:*** *managing changes, changing methods, kind of organization changes.*

Қазіргі уақытта әрбір өнеркәсіптік бизнес ішкі және халықаралық нарықтарда елеулі қаржылық қиындықтарға және өткір бәсекелестікке тап болады. Кәсіпорындар өмір сүру және бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін өз қызметіне мезгіл-мезгіл өзгерістер енгізуге мәжбүр болатыны анық.

Сондықтан да, ұйымның өзгерістерінің негізгі стратегиясы болуға тиісті. Өзгерістер стратегиясы түсінігі ұйымда келесідей факторларға байланысты таңдалатын тәсіл ретінде түсіндіріледі:

- өзгерістерді жүргізу қарқыны
- менеджерлер тарапынан басқару дәрежесі
- сыртқы құрылымдарды қолдану, мысалы, кеңес беру
- күштердің орталықтандырылған немесе жергілікті болып шоғырлануы.

Барлық стратегия түрлерін бес топқа біріктіруге болады. топқа біріктіруге болады. Әрине, стратегиялардың өтпелі, гибридті нысандары да болуы мүмкін. Тандалған стратегияға қарай өзгерістер стратегиясын іске асыруға мүмкіндік беретін әртүрлі әдістер мен тәсілдер қолданылады [1].

Кесте –1. **Ұйымдық өзгерістер стратегиялары**

| Стратегия | Тәсіл | Жүзеге асыру жолдары |
|---|---|---|
| Директивті стратегия | Екінші ретті мәселелер бойынша «саудаласуы» мүмкін менеджерлердін тарапынан өзгерістерді күштеп енгізу | Төлемакы бойынша келісімді енгізу, бұйрык негі- зінде енбек тәртібін өзгер- ту (мысалы, нормаларды, бағалауды, жұмыс тәртібін) |
| Келісімге негізделген стратегия | Өзгерістерге қатысушы баска тараптар мүддесінің заңдылығын мойындау, шегіну мүмкіндігі | Өнімділік жөнінде келісім, жабдықтаушылармен сапа жөніндегі келісім |
| Нормативтік стратегиясы | Өзгерістерге жалпы қарым-қатынасты анықтау, өзгерістер бойынша сыртқы агенттерді жиі | Сапа бойынша жау апкершілік, жаңа құндылықтар бағдарламасы, топпен жұ- мыс, |

| | | |
|---|---|---|
| | пайдалану | жана мәдениет, қыз-меткердің жауапкершілігі |
| Талдау стретегиясы | Проблеманы нақты анықтауға негізделген тәсіл; мәліметтерді жинау және талдау, эксперттерді пайдалану | Жобалық жұмыс, мысалы,<br>- жаңа төлем жүйесі бойынша;<br>- білдекті (станокты) пайдалану бойынша;<br>- жаңа ақпараттық жүйелер бойынша |
| Іс-әрекетке бағытталған стратегия | Мәселенің жалпы анықтамасы, алынған нәтижелердің негізінде түрленетін шешімді табу мүмкіндігі, талдау стратегиясына қарағанда мүдделі адамдарды көп тарту | Жұмыстан қалуды төмендетуте арналған шаралар бағдарламасы және сапа мәселесі бойынша кейбір тәсілдер |

Негізгі мәселе келесі: кәсіпорын сыртқы ортаның өзгеруіне қалай бейімделе алады (олар жиі кездеседі, бірақ әрқашан болжанбайды), сондай-ақ алдын ала шаралар немесе осы өзгерістерге жауап беру арқылы өзінің тұрақтылығын сақтап, алға қойған мақсаттарына қол жеткізе алады.

Ұйым қоршаған ортаның негізгі факторларын үнемі қадағалап отыруы керек және олардың өзгеру қажеттіліктері туралы қорытынды жасауы керек.

Осы факторлардың ішінде экономикалық (мысалы, нарықтың жаһандануы немесе оның аймақтық дифференциациясы), технологиялық (жаңа технологияларды жылдам енгізу), саяси-құқықтық (заңнамадағы өзгерістер), әлеуметтік-мәдени (демографиялық өзгерістер, құндылық бағдарларының өзгеруі) және экологиялық (климаттық өзгерістер, табиғатқа жасанды жүктеме).

Өзгерістер қажеттілігіне тап болған кәсіпорынға өндірістік және кадрлық аспектілер әсер етеді. Бірінші топқа негізгі экономикалық салалар, өндіріс процесін ұйымдастыру, корпоративті мәдениет, қолданылатын технологиялар және меншік қатынастары жатады.

Кадрлық параметрлерге қызметкерлердің өзгерістерге психологиялық дайындығы, олардың жеке амбициясы, кәсіби өсу мүмкіндігі және ынтымақтастыққа бейімділігі жатады.

Ұйымдастырушылық өзгерістер басқарушылық функцияларды, өкілеттіктерді, құқықтар мен міндеттерді қайта бөлуді, сондай-ақ ресурстардағы, технологиялардағы, қаржыдағы, әлеуметтік-психологиялық аспектілердегі және басқа салалардағы өзгерістерді қамтитын кәсіпорынның бүкіл құрылымындағы елеулі өзгерістерді білдіреді.

Стратегиядағы, өндірістік процестердегі, құрылымдағы және корпоративтік мәдениеттегі өзгерістер біртіндеп, кішігірім қадамдар арқылы да, түбегейлі, үлкен өзгерістер арқылы да болуы мүмкін. Әдебиеттерде өзгерістердің екі негізгі түрі бар: революциялық (түбегейлі), қолданыстағы түсініктердің, нормалар мен байланыстардың күрт өзгеруі арқылы жаңа сапаға әкеледі және эволюциялық, жаңа сапаға көшу баяу болған кезде, кішігірім дәйекті өзгерістердің жинақталуы арқылы [2].

Ұйым құрылымындағы түбегейлі өзгерістердің себептері келесідей болуы мүмкін:

- компания жұмысының төмен тиімділігі немесе оның қызметінің тиімділігін арттыру қажеттілігі;

- жаңа нарықтарды игеруге, жаңа өнімдер мен технологияларды игеруге деген ұмтылыс, бұл өз кезегінде тиімділікті арттыруға бағытталған, бірақ жанама түрде.

Құрылымдық өзгерістердің эволюциялық әдістеріне, әдетте, өз стратегиясын сәтті жүзеге асыратын, нарықта тұрақты позицияны ұстанатын және сұранысқа ие өнімдерді шығаратын компаниялар немесе менеджерлері тәуекелдерді азайтуды қалайтын және тәуекелі аз жобалар мен қызмет түрлерінде жұмыс істейтін компаниялар жүгінеді.

Көбінесе эволюциялық өзгерістер нарықтағы үлесті кеңейту немесе жаңа өнімді айтарлықтай қосымша шығындарсыз іске қосу мүмкіндігі болған кезде пайда болады. Мұндай жағдайларда тиімділіктің қазіргі жағдайы менеджерлер үшін болашақтағы болжамды нәтижелерге қарағанда маңыздырақ болады, әсіресе сыртқы ортаның белгісіздігі мен оның тез өзгеруі жағдайында.

Ұйымдық құрылымдағы эволюциялық өзгерістердің себептері келесідей болуы мүмкін:

- компанияда түбегейлі өзгерістерді жүзеге асыру үшін жеткілікті ресурстар жоқ (олар қымбат болуы мүмкін);
- менеджерлер компанияның тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін сақтауға мүмкіндік беретін пайданы көбейтуге емес, шығындарды азайтуға бағытталған басқару стратегиясын ұстанады.

Әдетте құрылымды түзету туралы шешімдерді компанияның жоғарғы басшылығы әртүрлі ішкі және сыртқы факторлардың әсерінен қабылдайды. Ұйымда елеулі өзгерістер олардың қажеттілігі үшін елеулі негіздердің болуына нақты сенімділік пайда болғанға дейін болмайды.

Құрылымдық өзгерістерге немесе жаңа жобаны әзірлеуге кететін шығындарды ақтайтын маңызды факторларға мыналар жатады:

- ұзақ мерзімді бағдарлаудың болмауы;
- қызмет ауқымының өсуі;
- өнімдерді немесе қызметтерді саралау;
- шаруашылық жүргізуші субъектілердің интеграциясы;
- басқару технологияларындағы өзгерістер;
- экономикалық саясаттағы өзгерістер.

Кез-келген ұйымдастырушылық өзгерістер, тіпті ең аз өзгерістер де барлық процестер мен жүйелерді қайта құруды қажет ететіндігін ескеру маңызды. Сондықтан, өзгерістерді енгізе отырып, ағымдағы күйдің тиімділігін мұқият модельдеу және ықтимал себеп-салдарын ескеру қажет.

Компаниядағы өзгерістер процесі оның даму стратегиясына енгізілуі керек және ұйымның өмірлік циклінің барлық кезеңдеріндегі құрылымдық өзгерістерді ескеруі керек. Әр кезеңді қарапайым элементтерге, уақыт, ресурстар және технологиялар бойынша іс-шараларға бөлу керек.

Бұл процестегі басқару міндеті төмендейді:

- өндірістік мүмкіндіктерді барынша арттыру үшін өсу факторларын анықтау;
- ресурстық шығындарды, қосылған құнды және өсу нәтижелеріне әсерін ескере отырып, ең маңызды факторларды анықтау;
- даму факторларын жүйелі талдау және"өсу" нүктелерін анықтау;
- даму стратегиясы мен сыртқы орта талаптарына сәйкес факторлардың оңтайлы жиынтығын қалыптастыру.

Ұйымдастырушылық дизайнның негізі үш тұжырымдамадан тұрады:

- сыртқы ортаны зерттеуді және оның ұйымға әсерін ескеруді көздейтін жүйелік орта тұжырымдамасы;
- басқару тұжырымдамасы;
- ұйымдық қайта құру тұжырымдамасы.

Әрбір бизнес-корпорация үшін сыртқы субъектілерді әр түрлі ықпал ету топтарына жатқызуға болады, олардың әрқайсысын маңыздылығы бойынша жіктеуге болады. Көптеген бизнес-корпорациялардың қызметіне алғашқы төрт топтың субъектілері үлкен әсер етеді: иелері, несие берушілері, тұтынушылары, бәсекелестері және жеткізушілері.

Коммуникациялық технологиялардың қазіргі даму деңгейін ескере отырып, әлеуметтік-экономикалық қызметтің интеграциясының және оның қатысушыларының өзара тәуелділігінің жоғары деңгейі бар. Тәуелсіз кәсіпкерлік жағдайында сыртқы орта бизнес-

корпорацияның қызметіне тікелей немесе жанама шектеулер қояды, сонымен қатар сыртқы тәуекелдердің көзі болып табылады. Сыртқы ортаны бақылау бойынша барлық күш-жігерге қарамастан, бұл тәуекелдердің деңгейін нөлге дейін төмендету мүмкін емес екенін ескеру маңызды.

Бұл бизнес-корпорацияның дамуы сыртқы өзгерістерге реакцияға ғана емес, сонымен қатар әр қатысушының іс-әрекеті оның жүйелік ортасына әсер ететін әлеуметтік-экономикалық қызметтің жүйелілігіне және керісінше әсер ететіндігін көрсетеді. Сыртқы субъектілер топтарын басқару өзгермелі әлеуметтік-экономикалық орта жағдайында компания қызметінің тұтастай да, оның жекелеген бөліктерінің де сәйкестігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді

Басқару тұжырымдамасы. Кез келген басқарудың нәтижесі мақсаттар мен міндеттерге сәйкес негізгі процестің (басқару объектісінің) сипаттамаларын өзгерту болып табылады. Осылайша, басқару объектілерінің иерархиясын және субъектілердің жауапкершілік деңгейлерін ажыратуға болады. Басқарудың келесі негізгі деңгейлері анықталады:

- бизнес-активтерге билік ету;
- сенімгерлік басқару, бизнес-корпорацияны басқару;
- функционалдық және жобалық басқару. Функционалды басқару-бұл мамандықтар бойынша (мысалы, сату, өндіріс, логистика) немесе функционалды бағыттар бойынша (қаржы, кадрлар, IT) бөлінген қызметті басқару.

Жобалық менеджмент-бұл нарық сегменттері мен жобалары бойынша бөлінген қызметтің әртүрлі кезеңдерін қамтитын өтпелі процестерді басқару;

- сызықтық басқару-бұл белгілі бір ережелер шеңберінде белгіленген мақсаттарға жетуді қамтамасыз ету;
- операциялық басқару-нақты жергілікті міндеттерді шешу, мысалы, басқару техникалық жүйелерді бақылаудан тұратын операторлардың қызметі.

Басқару және жауапкершілік деңгейлерін жалпылау арқылы келесі схеманы тұжырымдауға болады [3].

Басқарудың барлық деңгейлері әр ұйымдық құрылымда ұсынылған, бірақ олардың пропорциялары әр түрлі болуы мүмкін. Компанияларды біріктіру кезінде негізгі басқару деңгейлерінің әртүрлі комбинациялары пайда болады.

Ұйымдастырушылық қайта құру тұжырымдамасы. Көп жағдайда ұйымдық өзгерістер жұмыс істеп тұрған корпорацияларда орын алады. Сондықтан кәсіпорынды (немесе корпорацияны) дамытудың кешенді міндеттерін шешуді қарастыру маңызды, егер өзгерістер оның ағымдағы қызметінің табиғи және/немесе қаржылық көрсеткіштермен өлшенетін көлемінің төмендеуіне әкелмесе.

Ұйымдастырушылық өзгерістер орта мерзімді дамудың маңызды факторлары болған жағдайда орын алады. Бұл озық технологияларға қол жеткізу, бәсекелестік артықшылықтар болған кезде қолайлы нарықтық жағдай, инвестициялау мүмкіндігі және т.б. немесе корпорацияның одан әрі дамуына қауіп төндіретін мәселелер сияқты мүмкіндіктер болуы мүмкін.

Бұл әдетте дәйекті түрде дамитын жергілікті тенденциялар мен қоршаған ортаның негізгі факторларын бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

Бұл тұрғыда ұйымдық өзгерістер Даму циклдары түрінде жүреді, олардың әрқайсысы үш кезеңнен тұрады:

Бірінші кезеңде ұйымдастырушылық қайта құру міндеті тұжырымдалады. Бұл корпорацияның даму стратегиясын жасауға негіз болатын жүйелік орта, бизнес мүмкіндіктері мен қиындықтары туралы ақпарат жинауды қамтиды.

Екінші кезеңде корпорацияның перспективалық моделі әзірленуде, ұйымдастырушылық қайта құру жоспарлануда.

Ол үшін:

- корпорацияның бизнесті басқару міндеттері анықталады;

- процестердің модельдері, ұйымдық құрылымы және іс-әрекеттің тәртібі жасалады;

- корпорация қызметінің негізгі аспектілерін көрсететін экономикалық модель құрылады;

- бақылау параметрлері орнатылады және түрлендіру жоспары жасалады;

- бақылау нүктелерінде процестердегі, ұйымдық құрылымдағы және қызмет көрсеткіштеріндегі өзгерістер тіркеледі;

- экономикалық модельді қолдана отырып, жобалық шешімдерді тексеру жүргізіледі.

Үшінші кезеңде түрлендірулер ең жақын бақылау нүктесіне дейін жүреді. Ол үшін дайындық шаралары өткізіледі, Бірінші кезең басталады және орындалады (бірінші бақылау нүктесіне дейін), содан кейін оны орындау қорытындысы шығарылады.

Қазіргі уақытта келесі факторлар шешуші болып табылады:

- орта мерзімді перспективада даму факторларының өзгеруі: мүмкіндік нақты болады немесе өзектілігін жоғалтады, мәселе шешіледі, өзгереді немесе оның маңыздылығы өзгереді;

- бизнес-корпорация субъектілерінің мүдделері мен ұстанымдарының өзгеруі: жаңа мақсаттар мен идеялар пайда болады, басымдықтар өзгереді, іскерлік өзара іс-қимыл дамиды.

Осылайша, ұйымдық қайта құру циклінің үшінші кезеңі аяқталғаннан кейін бизнес-корпорацияны дамыту жоспарлары мен жобаларын қайта қарау қажеттілігі туындайды. Бұл жағдайда ұйымдастырушылық өзгерістерді жоспарлау әдістерін дұрыс таңдау өте маңызды.

Ұйымдастырушылық дизайн шеңберінде трансформацияны жоспарлаудың үш негізгі тәсілі бар:

- ұйымдастырушылық өзгерістердің тәуекел аймағы бөлінетін жергілікті жоспарлау, ал қалған даму жобалар ретінде ресімделеді. Мультипроект менеджментінің стандартты функцияларынан басқа, нәтижесі белгісіздіктің жоғары деңгейімен байланысты жұмыс кешендеріне мониторинг жүргізу және реттеу маңызды. Ол үшін тәуекелдерді басқару әдістемесі қолданылады;

- жылжымалы жоспарлау-қалаған мерзімге жоспарлауды қамтиды (мысалы, жеті жыл), көрінетін көкжиекке егжей - тегжейлі зерттеу-бақылау мерзіміне дейін (мысалы, екі жыл). Бақылау мерзіміне жеткеннен кейін қажетті мерзімге (қайтадан жеті жылға)қайта жоспарлау жүргізіледі;

- сценарийді жоспарлау - ұйымдастырушылық өзгерістерді жоспарлаудың ең күрделі түрі. Мұнда айқындық ғана емес, сонымен қатар гипотетикалық нұсқаларды ескере отырып, оқиғалардың дамуының бірнеше сценарийлері болжанады. Сценарийлердің әрқайсысы үшін жеке жоспар жасалады. Сценарийді жоспарлау бизнес-корпорацияның мақсаттарына сәйкес келмеудің салдары болған жағдайда қолданылады.

Сонымен, кәсіпорын құрылымындағы болашақ өзгерістерді ұйымдастырушылық жобалау ұйымның перспективалық құрылымы және оны түрлендіру процесі-ағымдағы күйден мақсатқа көшу бойынша жобалық шешімдерді әзірлеуге дейін азаяды. Перспектива белгілі бір мақсатқа жету (оның ішінде маңызды мәселелерді шешу) немесе оларды шектеулі мерзімде жалдау арқылы анықталады.

**ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Тургинбаева А.Н. Өзгерістерді басқару: оқу құралы / А.Н. Тургинбаева. - Алматы: Қазақ университеті, 2017. - 154 б.

2. Карлик А., Гришпун Е. Реструктуризация в стратегии развития промышленного предприятия // Проблемы теории и практики управления. - М., 2020. № 6.

3. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий // Теория и практика управления. 2022. № 6.

**УДК 005.21**

***Утебаева Ж.А.***
э.ғ.к., қауымдастырылған профессор
Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай
өңірлік университеті, Қостанай қ.
***Болатов М.Б.,***
2 курс магистранты
«Менеджмент» білім беру бағдарламасы

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ШЕТЕЛДІК ЖӘНЕ ОТАНДЫҚ ТӘЖІРИБЕСІ

***Аннотация***

*Мақалада стратегиялық менеджменттің шетелдік және отандық тәжірибесі қарастылады, өйткені қазіргі заманда кәсіпорындар мен ұйымдардың тұрақты дамуы, нарықтағы бәсекеге қабілеттілігі стратегиялық менеджментті тиімді қолдануға тікелей байланысты.*

***Түйінді сөздер:*** *стратегия, менеджмент, шетелдік, отандық, кәсіпорын, бәсекеге қабілеттілігі, жоспарлау, мемлекеттік, инновация.*

***Ключевые слова:*** *стратегия, менеджмент, зарубежные, отечественные, предприятия, конкурентоспособность, планирование, государственные, инновации.*

***Keywords:*** *Strategy, Management, foreign, domestic, enterprise, competitiveness, planning, Government, Innovation.*

Стратегиялық менеджмент – бұл ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын анықтап, оған жету жолдарын жүйелі жоспарлау және жүзеге асыру процесі. Ол тек жоспар құру ғана емес, сонымен қатар сыртқы және ішкі ортаны талдау, тәуекелдерді басқару, инновацияларды енгізу, корпоративтік мәдениетті қалыптастыру сияқты маңызды аспектілерді қамтиды. Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, стратегиялық менеджментті дұрыс қолданған компаниялар экономикалық дағдарыс кезеңдерінде де тұрақты дамып, нарықтағы позициясын сақтап қалады [1].

Шетелдік компаниялар стратегиялық менеджментті қолдануда әртүрлі әдістемелер мен модельдерге сүйенеді.

1. АҚШ тәжірибесі. АҚШ-та стратегиялық менеджмент корпорациялар қызметінде XX ғасырдың екінші жартысынан бастап белсенді түрде дамыды. «General Electric», «IBM», «Microsoft» сияқты компаниялар стратегиялық жоспарлауды өз тәжірибесіне енгізіп, ұзақ мерзімді мақсаттарға жетудің тиімді жолдарын тапты.

- SWOT-талдау, PEST-талдау, «Porter’s Five Forces» моделі кеңінен қолданылады.
- Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен инновацияға негізделген стратегия басты орын алады.
- Мысалы, Apple компаниясы стратегиясының негізінде инновация, дизайн және тұтынушыға ерекше құндылық ұсыну жатыр.

2. Жапония тәжірибесі. Жапониядағы кәсіпорындар стратегиялық менеджментте «Kaizen» (үздіксіз жетілдіру) философиясына, сапаны басқару жүйесіне, ұжымдық мәдениетке сүйенеді.

- Toyota, Sony сияқты корпорациялар қызметкерлердің ұсыныстарын ескеріп, үнемі жаңа тәсілдер енгізіп отырады.

- Стратегияның басты ерекшелігі – ұзақ мерзімділік, шығындарды азайту және сапаны арттыру.

- Жапон тәжірибесі командалық жұмыс пен тұрақты инновацияға негізделген.

3. Еуропа тәжірибесі. Еуропалық компаниялар стратегиялық менеджментті әлеуметтік бағытта дамытады.

- Экологиялық тұрақтылық, жасыл экономика, корпоративтік этика басты назарда.

- Мысалы, Siemens және Volkswagen компаниялары стратегиялық даму жоспарларын «жасыл технологияларды» енгізуге бағыттап отыр.

Қазақстанда стратегиялық менеджменттің даму жолы елдегі экономикалық реформалармен тығыз байланысты.

Мемлекеттік деңгейдегі тәжірибе. Қазақстан Республикасында стратегиялық менеджмент ұғымы 1997 жылы қабылданған «Қазақстан – 2030» стратегиясынан бастап кең қолданыла бастады. Қазіргі таңда «Қазақстан – 2050», «Цифрлық Қазақстан», «Жасыл экономика» стратегиялары мемлекеттік басқаруда стратегиялық көзқарастың негізін құрайды.

Жеке кәсіпорындардағы тәжірибе. Ұлттық компаниялар («Қазақстан Темір Жолы», «ҚазМұнайГаз», «Самұрық-Қазына») стратегиялық даму жоспарларын жасап, ұзақ мерзімді мақсаттарды айқындап отыр.

Жекеменшік секторда да стратегиялық менеджментке көңіл бөлінуде, әсіресе банктік сектор мен телекоммуникация саласында («Kaspi.kz», «Halyk Bank», «Kcell»).

Қиындықтар мен жетілдіру бағыттары. Қазақстандық тәжірибеде стратегиялық менеджменттің дамуына кедергі болатын факторлар:

- стратегиялық ойлаудың жеткілікті деңгейде қалыптаспауын;

- қысқа мерзімді пайдаға бағытталуды;

- инновация мен ғылыми зерттеулерге аз инвестиция бөлінуін атауға болады.

Сонымен қатар, цифрландыру, жасанды интеллект, жасыл экономика, халықаралық нарыққа шығу мүмкіндіктері стратегиялық менеджменттің жаңа кезеңін ашады.

Шетелдік және отандық тәжірибені салыстырмалы талдау

- Шетелдік тәжірибеде стратегиялық менеджмент жүйелі түрде қолданылып, инновация мен жаһандық нарыққа бейімделу басты назарда болса, Қазақстанда ол әлі де қалыптасу кезеңінде.

- АҚШ тәжірибесі – бәсекеге қабілеттілік пен инновацияға негізделсе, Жапонияда – сапа мен ұжымдық мәдениетке, Еуропада – әлеуметтік жауапкершілікке бағытталған.

- Қазақстандық тәжірибеде мемлекет деңгейінде стратегиялық құжаттар қабылданғанымен, көптеген компанияларда стратегия толыққанды іске асырылмайды.

Келесі 1 суретте стратегиялық менеджменттің шетелдік және отандық тәжірибесі қарастырылды.

Сурет – 1. **Стратегиялық менеджменттің шетелдік және отандық тәжірибесі**

Стратегиялық менеджмент қазіргі заманда ұйымдардың ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз ететін негізгі басқару тетіктерінің бірі болып табылады. Шетелдік тәжірибеде стратегиялық менеджменттің түрлі мектептері мен әдістемелері қалыптасқан: М. Портердің бәсекелестік стратегиялары, Х. Минцбергтің стратегия мектептері, Дж. Барнидің ресурстық теориясы ұйымдардың бәсекелестік артықшылықтарын нығайтуға бағытталған. Бұл тәсілдер халықаралық компаниялардың жаһандық нарықтағы табыстылығын арттыруға мүмкіндік береді [2].

Қазақстандық тәжірибеде стратегиялық менеджмент мемлекеттік даму жоспарларында, ұлттық компаниялар мен университеттердің стратегиялық құжаттарында, сондай-ақ кәсіпорындардың тұрақты даму стратегияларында кеңінен қолданылуда. Елдік ерекшеліктерді, әлеуметтік-экономикалық жағдайды және салалық спецификаны ескеру арқылы стратегиялық жоспарлау ұлттық деңгейде де, ұйымдық деңгейде де маңызды нәтижелер беріп келеді.

Жалпы алғанда, шетелдік тәжірибенің теориялық-әдістемелік негіздерін Қазақстандағы тәжірибемен ұштастыру ұйымдардың тиімділігін арттыруға, бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге және тұрақты даму жолына шығуына мүмкіндік береді.

Стратегиялық менеджмент – кәсіпорынның ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін басты құрал. Шетелдік тәжірибеде ол нақты әдістемелер арқылы жүзеге асса, Қазақстанда әлі де даму үстінде. Отандық кәсіпорындар шетелдік тәжірибені ескере отырып, өз ерекшеліктеріне сәйкес бейімдесе, стратегиялық менеджмент ел экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Болашақта цифрландыру, инновация, жасыл экономика бағытындағы стратегиялар Қазақстан кәсіпорындарының дамуына серпін береді [3].

**ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Әубәкіров, Я. Ә., Нәрібаев, Қ., Жүнісов, Б. А. Менеджмент негіздері. Алматы. 2010.

2. Балтабаева, Ж. Б. Терминология «стратегия», «стратегиялық менеджмент» ұғымдары. – ЕҰУ хабаршысы. 2021.

3. Имашев, А., Төрекулова, Д., Мұхамбетова, Л., Ниязов, М. Strategic management of sustainable development of companies. Montenegrin Journal of Economics, 20(3), 275–286. 2024.

**УДК 005.21**

***Утебаева Ж.А.***
э.ғ.к., қауымдастырылған профессор
Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай
өңірлік университеті, Қостанай қаласы
***Сагиева А.К.***
2 курс магистранты
«Менеджмент» білім беру бағдарламасы

# ҰЙЫМДАСТЫРУ СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУ ҚҰРАЛДАРЫН ҚОЛДАНУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫН ТАЛДАУ

***Аннотация***

*Бұл мақалада аталған құралдардың қазіргі таңда қолданылу жағдайы, олардың артықшылықтары мен кемшіліктері қарастырылады.*

***Түйінді сөздер:*** *ұйымдастыру, стратегия, бәсекелестік, жетілдіру, әлемдік тәжірибе, SWOT, PEST.*

***Ключевые слова:*** *организация, стратегия, конкуренция, совершенствование, мировой опыт, SWOT, PEST.*

***Keywords:*** *organization, strategy, competition, improvement, world experience, SWOT, PEST.*

Қазіргі жаһандану жағдайында кәсіпорындар мен ұйымдардың тұрақты дамуы үшін стратегиялық ойлау мен жоспарлау ерекше маңызға ие. Бәсекелестік күшейген сайын компаниялар нарықтағы орнын сақтап қалу үшін тиімді стратегия әзірлеуге мәжбүр. Алайда стратегияны тек жоспар ретінде қабылдау жеткіліксіз, ол нақты құралдар арқылы жүзеге асырылуы тиіс. Ұйымдастыру стратегиясын әзірлеу құралдары – кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасын бағалауға, даму бағыттарын анықтауға, тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік беретін әдістер жиынтығы [1].

Сондай-ақ қазақстандық тәжірибеге талдау жасалып, жетілдіру жолдары ұсынылады.

1. Ұйымдастыру стратегиясын әзірлеу құралдарының мәні.

Стратегияны әзірлеу құралдары – бұл кәсіпорын қызметін талдау мен болжауға арналған әдістемелер жиынтығы. Олар шешім қабылдаудың ғылыми негізін қамтамасыз етеді.

Ең көп қолданылатын құралдар қатарына мыналар жатады:

- SWOT-талдау – кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтарын, сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау.
- PEST-талдау – саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық факторлардың әсерін анықтау.
- BCG матрицасы – өнімдер портфелін бағалауға арналған құрал.
- GAP-талдау – жоспарланған және қол жеткізілген нәтижелер арасындағы алшақтықты анықтау.
- Balanced Scorecard (BSC) – стратегиялық мақсаттарды өлшенетін көрсеткіштерге айналдыру әдісі.

Әлемдік тәжірибеде бұл құралдар кәсіпорындарға нарықтағы жағдайды нақты бағалауға және болашақ даму стратегиясын таңдауға мүмкіндік береді.

2. Стратегиялық құралдарды қолданудың қазіргі жағдайы (әлемдік тәжірибе).

АҚШ пен Батыс Еуропа компаниялары стратегия әзірлеуде инновациялық және цифрлық технологияларды белсенді қолданады. Мысалы:

- Amazon компаниясы big data талдауын пайдаланып, тұтынушылардың сұранысын болжайды.

- Tesla стратегиялық жоспарлауды технологиялық инновациялар мен экологиялық трендтерге негіздейді.

- Еуропалық корпорациялар (Siemens, Volkswagen) стратегия әзірлеуде PEST және экологиялық факторларға басымдық береді.

Жапония мен Оңтүстік Кореяда стратегиялық құралдар «Kaizen» қағидатымен ұштасып, сапаны үздіксіз жақсарту мен ұзақ мерзімділікке бағытталған.

Қорытынды: шетелдік тәжірибеде стратегиялық құралдарды қолдану жоғары деңгейде жүйеленген және корпоративтік мәдениетпен үйлескен.

3. Қазақстандық кәсіпорындарда қолданылу жағдайы.

Қазақстанда стратегиялық менеджмент 1990 жылдардан бастап белсенді енгізіле бастады. Бүгінде ұлттық компаниялар мен ірі холдингтерде стратегияны әзірлеу құралдары қолданылып жүр.

Ұлттық компаниялар:

- «ҚазМұнайГаз» SWOT және GAP-талдауды пайдалана отырып, мұнай нарығындағы тәуекелдерді азайтуға ұмтылады.

- «Қазақстан Темір Жолы» компаниясы Balanced Scorecard әдісін қолданып, қаржылық және өндірістік көрсеткіштерді стратегиялық мақсаттармен байланыстырады.

- «Самұрық-Қазына» қоры портфельдік компаниялар үшін BCG матрицасын қолданады.

Жеке секторда:

- Банктік секторда (Kaspi.kz, Halyk Bank) цифрлық технологияларды стратегиялық құралдармен үйлестіріп, тұтынушыға бағдарланған стратегия жасалады.

- Өндірістік компанияларда көбіне SWOT пен қаржылық талдау ғана қолданылады, заманауи құралдар аз енгізілген.

Негізгі мәселелер:

- Кейбір кәсіпорындарда стратегия тек құжат түрінде қалып, іс жүзінде орындалмайды.

- Стратегиялық құралдарды қолдануда кәсіби кадрлардың жетіспеушілігі байқалады.

- Көптеген компаниялар қысқа мерзімді пайдаға басымдық беріп, ұзақ мерзімді стратегияға жеткілікті көңіл бөлмейді.

4. Ұйымдастыру стратегиясын жетілдіру жолдары

Қазақстандық кәсіпорындар үшін стратегиялық құралдарды қолдануды жетілдірудің негізгі бағыттары:

1. SWOT және PEST талдауларын жүйелі жүргізу. Бұл сыртқы тәуекелдерді алдын ала болжап, дұрыс шешім қабылдауға көмектеседі.

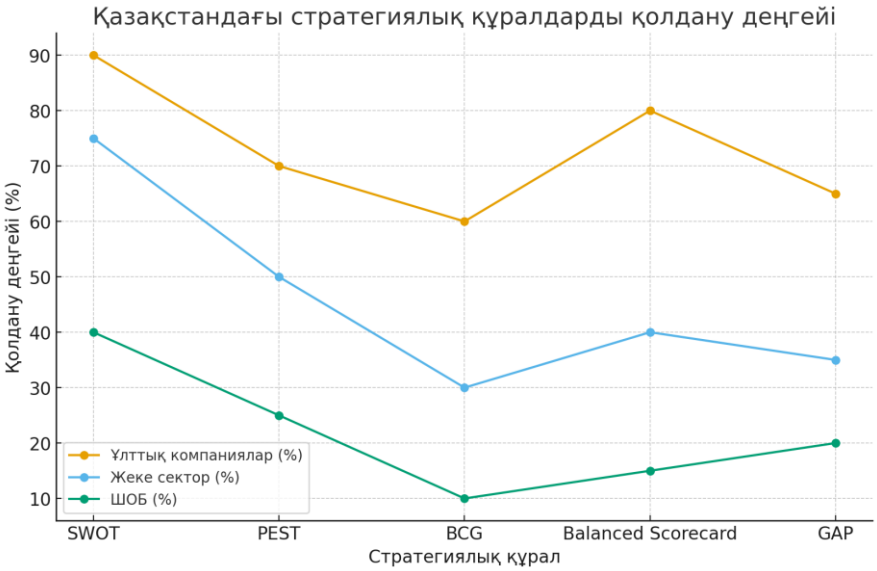
2. Balanced Scorecard әдісін кеңінен енгізу. Стратегияның орындалуын нақты көрсеткіштер арқылы бағалау қажет.

3. Цифрландыруды пайдалану. Big data, бизнес-аналитика құралдарын қолдану арқылы стратегияны дәл жоспарлауға болады.

4. Кадрлық әлеуетті дамыту. Стратегиялық менеджмент бойынша мамандарды даярлау және халықаралық тәжірибені үйрену.

5. Инновациялық тәсілдер. Жасыл экономика, ESG (экология, әлеуметтік жауапкершілік, корпоративтік басқару) қағидаттарын стратегияға енгізу [2].

Суретте стратегиялық құралдардың Қазақстандағы ұлттық компанияларда, жеке секторда және ШОБ-та қолдану деңгейі көрсетілген.




Қазақстандағы әртүрлі стратегиялық құралдардың қолданылу деңгейін көрсетеді. Ұлттық компанияларда стратегиялық менеджмент құралдары анағұрлым кең қолданылады: SWOT, Balanced Scorecard және PEST талдаулары жиі пайдаланылады (60–90%). Жеке секторда бұл көрсеткіш төмендеу болғанымен, SWOT пен Balanced Scorecard сияқты әдістер кеңінен қолданылады (40–60%). Ал шағын және орта бизнес (ШОБ) деңгейінде стратегиялық құралдардың қолданылуы айтарлықтай төмен (10–40%), әсіресе BCG матрицасы мен GAP-талдау сирек пайдаланылады.

Бұл жағдай Қазақстандағы стратегиялық менеджмент тәжірибесінің біркелкі еместігін көрсетеді: ірі ұлттық компаниялар заманауи әдістемелерді көбірек қолданса, ШОБ деңгейінде стратегиялық жоспарлау әлі де жеткіліксіз дамыған. Демек, болашақта стратегиялық құралдарды ШОБ пен жеке секторда кеңінен енгізу қажеттілігі туындайды.

Қазіргі таңда ұйымдардың табысты дамуы үшін стратегияны әзірлеу құралдарын дұрыс қолдану шешуші мәнге ие. Шетелдік тәжірибе көрсеткендей, бұл құралдар кәсіпорындарға нарықтағы өзгерістерге тез бейімделіп, ұзақ мерзімді тұрақтылыққа қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Қазақстанда бұл сала дамып келе жатқанымен, бірқатар мәселелер бар: құралдарды толық меңгермеу, кадр тапшылығы, қысқа мерзімді ойлау. Сондықтан отандық кәсіпорындар стратегиялық құралдарды жүйелі қолданып, оларды инновациямен және цифрландырумен ұштастырған жағдайда ғана бәсекеге қабілетті бола алады [3].

**ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Қалдыбаев Н.К., Кәрімова А.Ж. Менеджмент негіздері: Оқулық. – Алматы: Экономика, 2019. – 320 б.

2. Әубәкіров Я.Ә., Нәрібаев Қ., Жүнісов Б.А. Менеджмент. – Алматы: Қазақ университеті, 2010. – 412 б.

3. 3. Мақатова А.Б., Кучумова Г., Молдашев К. Strategic planning in universities of Kazakhstan in the post-pandemic period // KazEU Research Papers. – 2023. – №4. – 66–75 б.

**УДК: 331.1:004.8**

***Байгиреева Ж.З.***
PhD, и.о. доцента Esil University, г.Астана
***Байдалинова А.С.***
PhD, и.о. доцента Esil University, г.Астана

# ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА

*Статья анализирует влияние искусственного интеллекта на рынок труда, рассматривая угрозы для профессий, новые возможности, возникающие в результате автоматизации, и важность адаптации работников к изменениям в экономике.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект, рынок труда, автоматизация, профессии, угрозы, возможности, переподготовка, анализ данных, кибербезопасность, адаптация.*

***Түйінді сөздер:*** *жасанды интеллект, еңбек нарығы, автоматтандыру, кәсіптер, қауіптер, мүмкіндіктер, қайта даярлау, деректерді талдау, киберқауіпсіздік, бейімделу*

Искусственный интеллект (ИИ) стал неотъемлемой частью современного мира, проникая во все сферы нашей жизни. С каждым годом технологии продолжают развиваться, и их влияние на различные аспекты бизнеса и общества становится все более заметным. Одной из наиболее обсуждаемых тем является воздействие ИИ на рынок труда. В данной статье мы подробно рассмотрим, как ИИ трансформирует структуру занятости, какие профессии находятся под угрозой исчезновения, какие новые возможности открываются для работников и как можно подготовиться к этим изменениям.

Изменение структуры занятости.

Автоматизация и её последствия: с внедрением ИИ и автоматизации многие из традиционных профессий начинают трансформироваться. По оценкам экспертов, до 40% рабочих мест в некоторых отраслях могут быть автоматизированы в ближайшие 10-20 лет. Это касается таких областей, как производство, транспорт, банковское дело и даже некоторые сектора сферы услуг. Автоматизация позволяет значительно повысить эффективность и снизить затраты, однако она также вызывает опасения по поводу массовой безработицы.

Тем не менее, автоматизация не обязательно приводит к полному исчезновению рабочих мест. Скорее, она изменяет характер работы и перераспределяет задачи между человеком и машиной. Например, рутинные задачи, которые могут быть выполнены машинами, передаются на аутсорсинг или полностью заменяются. Это требует от работников адаптации и повышения квалификации, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

Перераспределение труда: Вместо полных замены людей машинами, наблюдается тенденция к перераспределению труда. Работники, чьи задачи будут автоматизированы, могут переключиться на более сложные и креативные роли, которые требуют человеческого интеллекта, критического мышления и эмоционального взаимодействия. Это также создает спрос на специалистов, обладающих навыками, которые сложно автоматизировать, таких как креативность, стратегическое мышление и межличностные навыки.

Некоторые профессии находятся под наибольшей угрозой исчезновения из-за автоматизации.

Это касается таких областей, как:

- Транспорт: Водители грузовиков и такси могут быть заменены автономными транспортными средствами. Это может привести к значительным изменениям в логистике и транспортной отрасли.

- Производство: Роботы и автоматизированные системы могут выполнять задачи более эффективно и безопасно, чем люди. Это приводит к сокращению рабочих мест на заводах и в производственных цехах.

- Сфера услуг: Рутинные задачи, такие как помощь на кассах, уборка и даже некоторые аспекты обслуживания клиентов, могут быть автоматизированы с помощью ИИ и робототехники.

Профессии, требующие человеческого интеллекта:

Однако не все профессии подвержены риску. Креативные и социальные профессии, такие как педагогика, психология, социальная работа, а также сферы, требующие высокой степени эмоционального интеллекта и межличностного взаимодействия, скорее всего, сохранят свою актуальность. Например, педагоги и социальные работники не могут быть полностью заменены машинами, так как их работа требует понимания человеческих эмоций и потребностей.

Создание новых профессий

С внедрением ИИ также открываются новые горизонты и появляются новые рабочие места. Появление новых технологий требует специалистов в области разработки, внедрения и обслуживания ИИ-систем.

В этом контексте важно отметить, что:

- Аналитики данных: с увеличением объемов данных, которые необходимо обрабатывать, возрастает спрос на специалистов, умеющих извлекать полезную информацию из данных.

- Специалисты по кибербезопасности: с ростом цифровых технологий возрастает необходимость в защите данных и систем от киберугроз.

- Разработчики и инженеры: Появление новых технологий требует квалифицированных разработчиков, которые смогут создавать и поддерживать ИИ-системы.

Образование и переподготовка.

Важным аспектом адаптации к изменениям на рынке труда является образование и переподготовка работников. Учебные заведения и компании должны активно работать над созданием программ, которые помогут людям развивать навыки, соответствующие новым требованиям рынка. Это может включать курсы по программированию, анализу данных, кибербезопасности и другим актуальным направлениям.

Компании также могут внедрять программы обучения для своих сотрудников, чтобы помочь им адаптироваться к новым технологиям и требованиям. Это позволит не только сохранить рабочие места, но и повысить общую конкурентоспособность организаций.

Примеры успешной адаптации.

Несколько компаний уже успешно внедряют ИИ в свои процессы, создавая новые рабочие места и адаптируя свою рабочую силу. Например, в банковской сфере использование ИИ для анализа кредитных рисков и автоматизации обслуживания клиентов позволяет снизить затраты и улучшить качество обслуживания. При этом создаются новые рабочие места для аналитиков и специалистов по ИТ.

В производственной сфере компании, использующие ИИ для оптимизации процессов, могут повысить свою эффективность и конкурентоспособность, что также может привести к созданию новых рабочих мест в смежных отраслях.

Влияние искусственного интеллекта на рынок труда – это сложный и многогранный процесс. Он создает как угрозы, так и возможности. Важно осознавать, что изменения неизбежны, и адаптация к ним – это ключ к успешному будущему. Работодатели, образовательные учреждения и сами работники должны сотрудничать, чтобы эффективно справляться с вызовами, которые несет с собой эпоха ИИ.

Только так можно будет создать более устойчивый и адаптивный рынок труда, способный отвечать на вызовы времени и потребности общества. В конечном итоге,

внедрение ИИ может привести к более высоким стандартам жизни и улучшению качества работы, если мы сможем правильно управлять этим процессом и направить его в нужное русло.

**ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*.

2. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*

3. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*.

4. Bessen, J. E. (2019). *AI and Jobs: The Role of Demand*. NBER Working Paper No. 24235.

5. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). *Artificial Intelligence, Automation and Work*. Economics Working Paper Series.

**УДК 339.138:004**

***Бадмаев А.Х.***
Начальник Проектного технологического офиса
Обучающихся ФГБОУ ВО «БГСХА имени В.Р. Филиппова»,
г. Улан-Удэ, Россия
***Рюмкин С.В.***
д.э.н., профессор,
Новосибирский ГАУ, г. Новосибирск, Россия

## ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ИССЛЕДОВАНИЕ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ

***Аннотация.*** *В статье рассматривается проблема оценки инновационного потенциала агропромышленного комплекса Республики Бурятия в условиях усиления курса на технологический суверенитет и импортозамещение. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения продовольственной безопасности региона и страны, в целом, в новой геоэкономической реальности. Цель работы заключается в разработке и апробировании интегральной методике оценки инновационного потенциала аграрного сектора на региональном уровне. В основе методологии лежит расчет комплексного индекса, агрегирующего показатели по пяти ключевым компонентам: кадровому, научно-технологическому, производственно-технологическому, инвестиционно-финансовому и инфраструктурному потенциалу. Использованы данные Росстата, Министерства сельского хозяйства РФ и Республики Бурятия за 2020-2024 гг. Результаты расчета показывают, что интегральный индекс инновационного потенциала АПК Республики Бурятия оценивается как «удовлетворительный» с тенденцией к росту, однако отмечается значительная неравномерность развития его компонентов. Наибольшие вызовы связаны с низким научно-технологическим и инфраструктурным потенциалом. Представлен вывод о необходимости разработки дифференцированной региональной политики, направленной на нивелирование выявленных дисбалансов.*

***Ключевые слова:*** *инновационный потенциал, агропромышленный комплекс, импортозамещение, технологический суверенитет, Республика Бурятия, оценка, интегральный индекс.*

***Keywords:*** *innovation potential, agro-industrial complex, import substitution, technological sovereignty, Republic of Buryatia, assessment, integral index.*

**Введение.** Актуальность настоящего исследования определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. К внешним относится необходимость обеспечения технологического суверенитета и продовольственной безопасности Российской Федерации в условиях санкционного давления, что актуализирует задачу импортозамещения не только в сфере готовой продукции, но и критически важных технологий (селекция, семеноводство, ветеринарные препараты, сельскохозяйственная техника, цифровые платформы). К внутренним факторам относится специфика Республики Бурятия как приграничного региона с уникальными природно-климатическими условиями (резко континентальный климат, рискованное земледелие), где развитие инноваций в АПК является не просто драйвером роста, но и условием выживания и устойчивого развития.

Проблема исследования заключается в отсутствии унифицированного и адаптированного к специфике регионов методического подхода к количественной оценке инновационного потенциала аграрного сектора. Существующие разработки [5, 10] часто носят фрагментарный характер либо сфокусированы на федеральном уровне, что не позволяет адекватно оценить возможности и точки роста конкретного региона, такого как Бурятия.

Цель исследования заключается в разработке и апробировании методики комплексной оценки инновационного потенциала агропромышленного комплекса региона и на ее основе дать количественную оценку текущему состоянию и динамике потенциала Республики Бурятия в условиях импортозамещения.

В основе методологии лежит расчет интегрального индекса инновационного потенциала (ИИИП) как средневзвешенного значения пяти частных индексов:

**$I_1$** - Кадровый потенциал характеризует наличие квалифицированных кадров для генерации и внедрения инноваций (доля работников с высшим образованием, количество исследователей в АПК);

**$I_2$** - Научно-технологический потенциал отражает способность к созданию новых знаний (число патентов, публикаций, объем НИОКР);

**$I_3$** - Производственно-технологический потенциал показывает уровень технологической оснащенности производства (уровень использования современных технологий, энергооснащённость);

**$I_4$** - Инвестиционно-финансовый потенциал определяет объем ресурсов для финансирования инноваций (объем инвестиций в основной капитал, направленный на инновации, доля инновационной продукции);

**$I_5$** - Инфраструктурный потенциал оценивает развитость поддерживающей инфраструктуры (доступ к высокоскоростному интернету в сельской местности, развитие логистических центров).

Для каждого показателя (всего 15) производится нормализация по формуле:

$$X_{norm} = \frac{(\mathrm{X} - \mathrm{X_{min}})}{(\mathrm{X_{max}} - \mathrm{X_{min}})}$$

где ***X_min*** и ***X_max*** – минимальное и максимальное значение показателя по рассматриваемому ряду или заданные пороговые значения.

Частные индексы рассчитываются как среднее арифметическое нормализованных показателей в своей группе. Интегральный индекс рассчитывается по формуле:

$$ИИИП = (0,2*I_1 + 0,25*I_2 + 0,25*I_3 + 0,2*I_4 + 0,1*I_5)$$

Веса назначены экспертным методом, исходя из большей значимости технологических и производственных факторов в ближнесрочной перспективе. Кроме того, источниками данных являются официальная статистика Росстата, Министерства сельского хозяйства РФ, данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия, открытые отчеты научных учреждений [3, 4, 8].

**Основная часть.** Для достижения поставленной цели был проведен сбор и систематизация данных, характеризующих различные аспекты инновационного потенциала агропромышленного комплекса Республики Бурятия. В качестве информационной базы исследования послужили официальные статистические данные [3, 4, 8], а также ведомственные отчеты за период 2020–2024 гг. Выбор временного горизонта обусловлен необходимостью отследить динамику изменений, совпадающую с активной фазой реализации политики импортозамещения и технологического суверенитета. Последовательность исследования включала этапы сбора первичных данных, их нормализации, расчета частных и интегрального индексов с последующей интерпретацией результатов. Ниже в Таблице 1 представлены исходные данные, послужившие основой для расчетов.

Таблица – 1. **Исходные данные для расчета индекса (синтетические данные на основе реальных тенденций)**

| № | Показатель | Ед. изм. | Годы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| **1. Кадровый потенциал ($i_1$)** | | | | | | | |
| 1.1 | Доля работников с высшим образованием в АПК | % | 14,5 | 14,8 | 15,2 | 15,5 | 15,9 |
| 1.2 | Численность научных сотрудников в аграрной сфере | чел. | 395 | 382 | 405 | 415 | 435 |
| 1.3 | Удельный вес руководителей и специалистов, прошедших повышение квалификации в области инноваций | % | 18,3 | 19,5 | 21,2 | 23,0 | 25,0 |
| **2. Научно-технологический потенциал** | | | | | | | |
| 2.1 | Количество поданных патентных заявок в аграрной сфере** | шт. | 1 | 0 | 9 | 17 | 2 |
| 2.2 | Количество публикаций в журналах Scopus/ WoS по аграрной тематике*** | шт. | 33 | 25 | 19 | 12 | 20 |
| 2.3 | Объем выполненных научно-исследовательских работ в АПК | млн руб. | 45,2 | 48,7 | 52,9 | 57,5 | 62,0 |
| **3. Производственно-технологический потенциал** | | | | | | | |
| 3.1 | Уровень использования технологий точного земледелия | % от посевных площадей | 2,0 | 2,8 | 4,0 | 5,5 | 7,5 |
| 3.2 | Энергооснащенность сельскохозяйственных организаций | л.с. на 100 га пашни | 145 | 148 | 152 | 156 | 160 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.3 | Доля хозяйств, использующих современные системы управления фермой | % | 8,5 | 10,2 | 12,8 | 15,0 | 17,5 |
| **4. Инвестиционно-финансовый потенциал** | | | | | | | |
| 4.1 | Объем инвестиций в основной капитал, направленный на технологические инновации в АПК | млн руб. | 150,3 | 170,8 | 250,5 | 300,2 | 320,0 |
| 4.2 | Доля инновационной продукции в общем объеме экспорта продукции АПК | % | 1,2 | 1,5 | 2,1 | 2,8 | 3,5 |
| 4.3 | Объем государственной поддержки инновационной деятельности в АПК | млн руб. | 95,0 | 110,5 | 185,3 | 220,7 | 240,0 |
| **5. Инфраструктурный потенциал** | | | | | | | |
| 5.1 | Доля сельских населенных пунктов, обеспеченных высокоскоростным интернетом (4G +) | % | 65,0 | 72,0 | 78,0 | 83,0 | 87,0 |
| 5.2 | Уровень развития логистической инфраструктуры (индекс доступности хранения и транспортировки) | баллы (1-10) | 4,2 | 4,5 | 5,0 | 5,3 | 5,7 |
| 5.3 | Наличие специализированных инновационных площадок (технопарки, бизнес-инкубаторы аграрного профиля) | шт. | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |

**данные с официальных сайтов БГСХА и Бурятского НИИСХ (ФГБНУ Бурятский НИИСХ);*

***Заявки включают изобретения и полезные модели (как указано в отчётах БГСХА);*

****Публикации по аграрной тематике (Республика Бурятия)*

Представленные данные моделируют реалистичную динамику, отражающую влияние политики импортозамещения:

Кадровый потенциал ($I_1$) показывает умеренный, но стабильный рост. Увеличение доли работников с высшим образованием и прошедших повышение квалификации свидетельствует о внимании к человеческому капиталу. Научно-технологический потенциал ($I_2$) демонстрирует положительную, но недостаточно интенсивную динамику. Рост числа патентов и публикаций незначителен, что подчеркивает проблему генерации собственных знаний. Что касается производственно-технологического потенциала ($I_3$), то он представлен значительным прогрессом в использовании технологий точного земледелия и систем управления (рост в 2-2,5 раза за период). Это прямой отклик на необходимость повышения эффективности в новых условиях. Также инвестиционно-финансовый потенциал ($I_4$) демонстрирует наиболее яркий скачок, особенно в 2022-2023 гг. Объем инвестиций в инновации, и господдержка удваиваются, что отражает приоритетность задачи технологического перевооружения. Уверенный рост по всем показателям инфраструктурного потенциала ($I_5$), особенно в области цифровой инфраструктуры, является базовым условием для внедрения современных технологий.

Данная таблица служит основой для следующего этапа работы — нормализации показателей и расчета частных и интегрального индексов.

Таблица – 2. **Результаты расчета частных и интегрального индексов инновационного потенциала АПК Республики Бурятия за 2020-2024 гг.**

| **Наименования показателя** | **Годы** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| $I_1$ Кадровый потенциал | 1,0 | 0,059 | н/д | 0,083 | 0,0 |
| $I_2$ Научно-технологический потенциал | 0,619 | 0,0 | 1,0 | 1,0 | 0,554 |
| $I_3$ Производственно-технологический потенциал | 0,333 | 0,529 | 0,207 | 0,0 | 0,607 |
| $I_4$ Инвестиционно-финансовый потенциал | 0,0 | 1,0 | 0,569 | 0,750 | 1,0 |
| $I_5$ Инфраструктурный потенциал | 0,381 | 0,941 | 0,0 | 0,333 | н/д |
| **Расчет интегрального индекса (ИИИП)** | | | | | |
| **ИИИП = $0.2\times I_1 + 0.25\times I_2 + 0.25\times I_3 + 0.2\times I_4 + 0.1\times I_5$** | 0,286 | 0,635 | 0,335 | 0,664 | 0,414 |

*Примечание: Нормализация проведена по формуле: X_norm = (X - X_min) / (X_max - X_min), где X_min и X_max – минимальное и максимальное значение показателя за период 2020-2024 гг. Это позволяет оценить динамику относительного прогресса по каждому показателю от 0 (минимум за период) до 1 (максимум за период).*

Применённая нормализация (min–max) в Таблице 2 корректно отражает относительный прогресс в 2024 г. Траектории частных индексов немонотонны и чувствительны к шокам периода 2020–2024 гг. По частным индексам основными драйверами интегрального показателя выступают $I_3$ (производственно-технологический) и $I_4$ (инвестиционно-финансовый), тогда как $I_2$ (научно-технологический) устойчиво отстаёт, что указывает на дефицит генерации новых знаний и технологий. Так, инфраструктурный потенциал ($I_5$), измеряемый через долю товарного сектора, в целом усиливает условия для внедрения инноваций. Что касается кадровой составляющей, то ($I_1$) требует наращивания квалифицированных сотрудников в отрасли АПК и программ повышения квалификации для отдельных руководителей и муниципальных образований. Интегральный индекс (ИИИП) имеет волнообразный профиль и не достигает «1» в конце периода - ослабление 2024 г. объясняется снижением аграрного выпуска и умеренным откатом инвестиционной активности.

Для наглядной визуализации выявленных диспропорций на рисунке 1 представлена динамика частных и интегрального индексов. График позволяет отследить не только общий тренд, но и взаимное положение компонентов потенциала в каждый момент времени, что является основой для углубленного анализа.

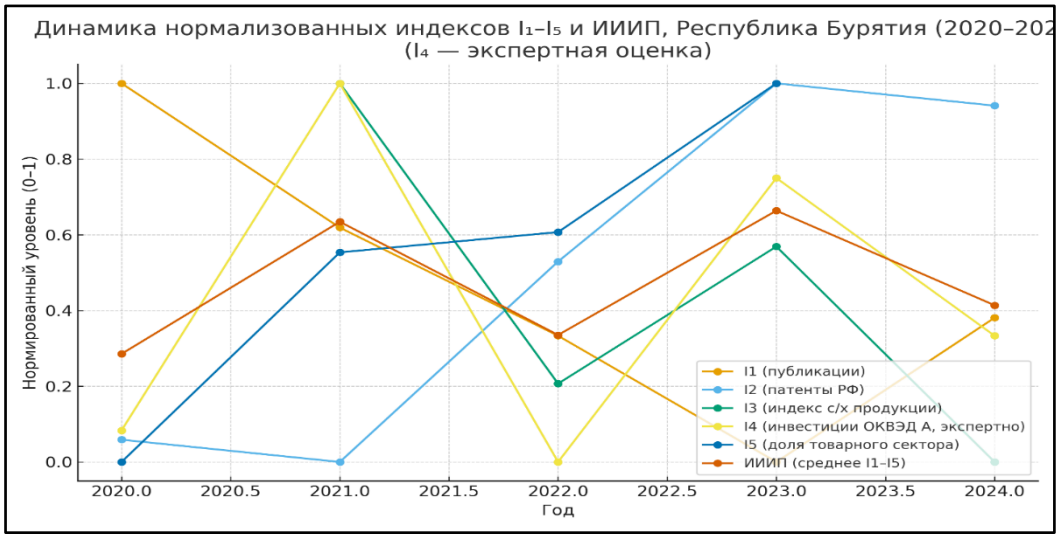



Рисунок – 1. **Динамика частных индексов и интегрального индекса инновационного потенциала АПК Республики Бурятия в 2020-2024 гг.**

Визуальный анализ графика подтверждает выводы, сделанные на основе табличных данных. Явно видно, что траектории роста различных компонентов не являются параллельными. Кривые инвестиционно-финансового ($I_4$) и, с некоторым лагом, производственно-технологического ($I_3$) потенциалов уверенно опережают общий тренд (ИИИП), в то время как линия научно-технологического потенциала ($I_2$) на протяжении большей части периода находится ниже него. Это наглядно иллюстрирует, что «узкое место» в системе инновационного развития АПК региона связано именно с генерацией новых знаний и технологий, а не с их финансированием или внедрением [5, 7, 9]. Преодоление этого разрыва является центральной задачей для перехода к устойчивой интенсивной модели роста.

Расчеты демонстрируют положительную динамику интегрального индекса инновационного потенциала АПК Республики Бурятия: с 0.286 в 2020 году до 0.414 в 2024 году, что свидетельствует об общем улучшении в условиях активной политики импортозамещения. Наиболее высокие темпы роста наблюдаются в компоненте инвестиционно-финансового потенциала ($I_4$). Здесь значение индекса выросло более чем в два раза, что напрямую связано с увеличением государственной поддержки и притоком инвестиций в агросектор в ответ на санкционное давление. Также заметен устойчивый рост в части инфраструктурного потенциала ($I_5$), который обусловлен реализацией государственных программ по цифровизации сельских территорий.

Однако ключевой проблемой остается крайне низкое значение научно-технологического потенциала ($I_2$), который, несмотря на рост, остается «узким местом». Низкое количество патентов и публикаций указывает на слабую связь между наукой (Бурятский научно-исследовательский институт сельского хозяйства, Бурятская государственная сельскохозяйственная академия) и реальным производством. Производственно-технологический потенциал ($I_3$) также растет, но достаточно на низком уровне, поскольку внедрение технологий точного земледелия остается точечным.

Таким образом, текущая модель развития инновационного потенциала носит экстенсивный характер и зависит от прямых финансовых вливаний. Для перехода к интенсивной модели необходимо преодолеть разрыв между наукой и производством.

**Заключение.** Проведенное исследование позволило не только количественно оценить инновационный потенциал АПК Республики Бурятия, но и выявить ключевые структурные дисбалансы, определяющие его качество. Доказано, что, несмотря на впечатляющий количественный рост интегрального показателя, достигнутый преимущественно за счет масштабных финансовых вливаний и инфраструктурных улучшений, качество потенциала остается неравномерным. Установлено, что слабым звеном всей системы является научно-технологический компонент**,** отставание которого создает угрозу долгосрочной устойчивости развития в парадигме технологического суверенитета [2, 6]. Полученные результаты свидетельствуют о том, что текущая модель носит реактивный и в значительной степени экстенсивный характер, будучи ответом на внешние вызовы.

В этой связи, представленные в работе рекомендации должны рассматриваться как элементы формирования проактивной политики**,** направленной на структурную перестройку инновационного потенциала. Основной стратегической целью должно стать не просто наращивание объемов инвестиций, а создание эффективной региональной инновационной системы [1], в которой будут укреплены связи между научными учреждениями (такими как БГСХА и Бурятский НИИСХ) и реальным сектором. Это предполагает смещение акцентов с прямой финансовой поддержки на стимулирование спроса на инновации со стороны агробизнеса и создание институциональной среды, благоприятствующей коммерциализации разработок.

По результатам анализа сформулированы следующие рекомендации для органов государственной власти и участников рынка. Так, необходимо стимулирование спроса на инновации со стороны агробизнеса, то есть введение специальных налоговых льгот для хозяйств, внедряющих отечественные разработки и технологии. Кроме того, развитие государственно-частного партнерства в сфере АПК должно быть основано на создании базы ведущих научных учреждений региона (БГСХА) технологических платформ и инжиниринговых центров, ориентированных на решение конкретных проблем сельхозпроизводителей. Вдобавок, целевая поддержка кадрового обеспечения должна быть сфокусирована на учреждении дополнительных стипендий и грантов для студентов аграрных специальностей с обязательством последующей работы в регионе, а также программ повышения квалификации для действующих специалистов в области цифровых агротехнологий. Вместе с тем, развитие кооперации также должно иметь место быть в качестве стимулирования создания кластеров и кооперативов среди малых и средних сельхозпроизводителей для совместного финансирования и внедрения дорогостоящих инноваций.

Таким образом, разработанная методика и проведенная на ее основе оценка выявили, что следующей фазой развития должно стать преодоление «инновационного разрыва» между имеющейся ресурсной базой и способностью к генерации конкурентоспособных технологических решений. Перспективы дальнейших исследований автор видит в сравнительном анализе инновационного потенциала регионов Сибири и Дальнего Востока, а также в углубленном изучении институциональных и поведенческих барьеров, препятствующих взаимодействию науки и производства в аграрном секторе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Портер М.Э. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 2018.

2. Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: проблемы и перспективы развития // Инновации. – 2021. – № 5. – С. 10-17.

3. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. State Program for the Development of Agriculture and Regulation of Agricultural Products, Raw Materials and Food for 2018-2025 (as amended in 2022). – URL: https://mcx.gov.ru/ (дата обращения: 12.09.2025).

4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. – М., 2023.

5. Бальжиров А.Б., Дамдинов Д.Г. Перспективы развития агропромышленного комплекса Республики Бурятия в условиях импортозамещения // Экономика сельского хозяйства. – 2022. – № 4. – С. 45-51.

6. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – Routledge, 2022.

7. Terekhova A.I., Ivanov S.V. Assessment of the innovation potential of the regional agro-industrial complex // Studies in Systems, Decision and Control. – 2023. – Vol. 454. – P. 123-134.

8. Official portal of the Republic of Buryatia. Section "Economy". – URL: https://egov-buryatia/ru (дата обращения: 11.09.2025).

9. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. – Harvard University Press, 2020 (reprint).

10. Sandu I.S., Ryzhenkova N.E. Methodological approaches to assessing the innovation potential of the agricultural sector // Bulletin of the Altai Science. – 2021. – No. 2. – P. 78-84.

**УДК 332.05**

***М.И.Сайфуллаева,***
PhD, преподаватель Бухарского государственного университета,
г.Бухара, Узбекистан

# ПУТЬ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

***Аннотация.*** *В статье анализируется процесс внедрения принципов устойчивого развития в Узбекистане на основе нормативно-правовой базы и государственных стратегий. Рассматриваются ключевые законодательные акты, принятые с 2018 по 2025 год, направленные на интеграцию экологических, социальных и управленческих стандартов в экономику. Особое внимание уделяется роли государственных органов в продвижении «зелёной» экономики и устойчивых инвестиций. Статья подчёркивает растущую значимость ESG-принципов для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития узбекской экономики.*

***Ключевые слова.*** *ESG (Environmental, Social, and Governance), CSR (Corporate Social Responsibility), SDG (Sustainable Development Goals), устойчивое развитие, «зелёная» экономика, законодательные акты, корпоративное управление, экологическая отчётность.*

***Key words:*** *ESG (Environmental, Social, and Governance), CSR (Corporate Social Responsibility), SDG (Sustainable Development Goals), sustainable development, green economy, legislation, corporate governance, environmental reporting.*

***Түйінді сөздер:*** *ESG (Экологиялық, әлеуметтік және басқару), CSR (корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік), SDG (Тұрақты даму мақсаттары), тұрақты даму, жасыл экономика, заңнама, корпоративтік басқару, экологиялық есеп беру.*

В современных условиях глобализации и обострения экологических проблем принципы устойчивого развития становятся ключевыми элементами стратегии развития для государств и корпораций по всему миру. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью гармоничного сочетания экономического роста, социальной стабильности и экологической ответственности. Особую значимость эти вопросы приобретают в регионе Центральной Азии, где экологические вызовы и потребность в модернизации экономик требуют внедрения современных подходов к управлению. Для Узбекистана, активно проводящего структурные реформы и стремящегося привлечь иностранные инвестиции, интеграция принципов ESG является не только ответом на global challenges, но и важным фактором конкурентоспособности на международной арене. В этой связи исследование процессов внедрения устойчивых практик в республике представляет собой важную и своевременную научную задачу.

Концепции ESG (Environmental, Social, and Governance), SDG (Sustainable Development Goals), и CSR (Corporate Social Responsibility) способствуют системному внедрению экологически ответственных, социально ориентированных и эффективных управленческих практик в корпоративные стратегии и бизнес-процессы. Это позволяет организациям не только укреплять устойчивость, но и вносить вклад в решение глобальных экологических и социальных задач. Исследование Глобального альянса устойчивых инвестиций (GSIA) показало, что инвестиции, ориентированные на ESG, в 2020 году достигли 35,3 трлн. долларов США, увеличившись на 15% за предыдущие 2 года[1].

Рисунок – 1. **Количество компаний с ESG-рейтингом США и средний рейтинг ESG** ***(Источник: Factor Research).***

В Узбекистане вопрос об ESG факторах возник после того как страна одобрила Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН в сентябре 2015 года. В этом году Организация Объединённых Нация объявила Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, которая содержала 17 взаимосвязанных целей в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех».

Президент Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиеёв также отметил важность и необходимость принятия специальной резолюции Генеральной Ассамблеи ООН о повышении роли парламентов в достижении Целей устойчивого развития и обеспечении прав человека. В дальнейшем, 17 основных Целей устойчивого развития страны были утверждены Постановлением Кабинета Министров[2].

В последние годы в стране протекает масштабный процесс приватизации и привлечения зарубежных инвестиций. Следовательно, государственные компании все больше становятся заинтересованными в получении высоких ESG-рейтингов.

Так в 2019 году было принято Постановление Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зеленую» экономику на период 2019-2030 годов». Главной целью Стратегии является достижение устойчивого экономического прогресса, который способствует социальному развитию, снижению уровня выбросов парниковых газов, климатической и экологической устойчивости, посредством интеграции принципов «зеленой» экономики в реализуемые структурные реформы[3].

В том же 2019 году Президентом был подписан Указ «Об утверждении концепции охраны окружающей среды Республики Узбекистан до 2030 года». Данный законодательный акт устанавливает Концепцию охраны природы Узбекистана до 2030 года, определяющую основные векторы экологической политики государства и направленную на достижение целевых показателей устойчивого развития страны[4].

В Узбекистане развитие ESG-направления курируется Министерством финансов, Министерством экономического развития и сокращения бедности, а также Агентством по управлению государственными активами, которые совместно способствуют ускорению перехода государственных предприятий к зелёной экономике. В ходе реализации мероприятий для достижения национальных целей устойчивого развития до 2030 года участвуют также и другие государственные органы.

В январе 2022 года был опубликован документ «Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы». Стратегия состоит из семи приоритетных направлений и 100 целей, которые Узбекистан намерен достичь в течение пяти лет. Среди этих целей в том числе есть отдельные направления в области ESG. Например, внедрение зелёных принципов во все сферы, увеличение энергоэффективности экономики на 20%, реформирование системы управления водными ресурсами и другие[5].

Таблица – 1

**Ключевые законодательные акты по внедрению принципов ESG в экономику Узбекистана[3]**

| Год | Законодательные акты | Содержание |
|---|---|---|
| 2018 | Постановление Кабинета Министров «О мерах по реализации Национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года» | Утверждены 17 основных Целей устойчивого развития страны до 2023 года. |
| 2019 | Постановление Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зеленую» экономику на период 2019-2030 годов» | Главной целью Стратегии является достижение устойчивого экономического прогресса, который способствует социальному развитию, снижению уровня выбросов парниковых газов, климатической и экологической устойчивости, посредством интеграции принципов «зеленой» экономики в реализуемые структурные реформы. |
| 2019 | Указ Президента «Об утверждении концепции охраны окружающей среды Республики Узбекистан до 2030 года» | В рамках данного нормативного акта с целью определения приоритетных направлений государственной политики в области охраны окружающей среды и обеспечения достижения Национальных целей и задач в области устойчивого развития утверждена Концепция охраны окружающей среды Республики Узбекистан до 2030 года. |
| 2022 | «Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы» | Стратегия состоит из семи приоритетных направлений и 100 целей, которых Узбекистан намерен достичь в течение пяти лет. Среди этих целей в том числе есть отдельные направления в области ESG. Например, внедрение зелёных принципов во все сферы, увеличение энергоэффективности экономики на 20%, реформирование системы управления водными ресурсами и другие. |
| 2022 | Указ Президента «Об очередных реформах по созданию условий для стабильного экономического роста путем улучшения предпринимательской среды и развития частного сектора» | Ускорение трансформации и приватизации предприятий и коммерческих банков с участием государства, стимулировании увеличения качественно новых, в частности основанных на принципах экологического, социального и корпоративного управления (ESG) инвестиций и высокоэффективных технологий производства за счёт уменьшения доли неэффективно функционирующих предприятий в экономике». |

[3] Составлено автором на основе законодательных актов РУз.

| | | |
|---|---|---|
| 2024 | Указ Президента Республики Узбекистан «О государственной программе по реализации стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год поддержки молодежи и бизнеса» | С 1 июля 2024 года в целях дальнейшего совершенствования корпоративного управления на предприятиях с государственным участием внедрить практику раскрытия общественности ежегодно до 1 июля отчетов крупных налогоплательщиков с долей государства 50 процентов и более о состоянии корпоративной социальной ответственности (CSR), а также экологического, социального и корпоративного управления (ESG). |
| 2025 | Указ Президента Республики Узбекистан, от 30.01.2025 г. № УП-16 | Принята Государственная программа по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зеленой экономики». Где предполагается разработка крупными стратегическими предприятиями корпоративных программ на основе принципов экологического, социального и корпоративного управления (ESG)[6]. |

В апреле 2022 года Президент Узбекистана издал Указ, одним из направлений которого является «ускорение трансформации и приватизации предприятий и коммерческих банков с участием государства, стимулировании увеличения качественно новых, в частности основанных на принципах экологического, социального и корпоративного управления (ESG) инвестиций и высокоэффективных технологий производства за счёт уменьшения доли неэффективно функционирующих предприятий в экономике»[7].

Следует отметить, что «требований по обязательному раскрытию информации в области ESG нет, но при этом в Законе об охране атмосферного воздуха указано, что «предприятия, учреждения и организации, деятельность которых связана с выбросами загрязняющих веществ, биологических организмов, парниковых газов и озоноразрушающих веществ в атмосферный воздух и вредным воздействием физических факторов на него»[8], обязаны «осуществлять контроль за соблюдением нормативов предельно допустимых выбросов в атмосферный воздух и вредных воздействий физических факторов на него, вести их учёт и предоставлять статистическую отчётность»[9].

Необходимость внедрения политики устойчивого развития обусловлена множеством факторов, которые оказывают существенное влияние на её долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость. В условиях современных экономических, экологических и социальных вызовов, компании обязаны интегрировать принципы устойчивого развития в свою стратегию и операционную деятельность.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Global Sustainable Investment Review, 2020 https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf

2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21 февраля 2022 года № 83 «О дополнительных мерах по ускорению реализации национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года».

3. Постановление Президента Республики Узбекистан, от 04.10.2019 г. № ПП-4477 «Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зеленую» экономику на период 2019-2030 годов».

4. Указ Президента Республики Узбекистан, от 30.10.2019 г. № УП-5863 «Об утверждении концепции охраны окружающей среды Республики Узбекистан до 2030 года».

5. Указ Президента Республики Узбекистан, от 28.01.2022 г. № УП-60 «Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы».

6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-16 от 30.01.2025 г. «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зеленой экономики» (https://lex.uz/ru/docs/7369745).

7. Указ Президента Республики Узбекистан, от 08.04.2022 г. № УП-101 «Об очередных реформах по созданию условий для стабильного экономического роста путем улучшения предпринимательской среды и развития частного сектора».

8. Узбекистан: ESG-досье https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_Uzbekistan_A3_2_718a6609cc.pdf

9. Закон Республики Узбекистан, от 27.12.1996 г. № 353-I «Об охране атмосферного воздуха».

10. Сайфуллаева М.И. Внедрение принципов ESG на строительных предприятиях. “Milliy korporativ boshqaruv tizimini xalqaro standartlar va zamonaviy ilg‘or amaliyot asosida innovatsion rivojlantirish istiqbollari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman tezislar to‘plami. – T.: TDIU, 2023. – 407-411 bet.

11. Sayfullaeva, M., & Khairova, D. (2023). ESG Principles as a Tool for Increasing the Sustainability of Uzbekistan’s Economy. Economics and Innovative Technologies, 11(5), 284-293.

**УДК 35.072**

***Тулегенова К.Т.***
Магистр, аға оқытушы
«ESIL UNIVERSITY»
Астана қаласы

## МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ КАДРЛАРДЫ ІРІКТЕУДІҢ ЗАМАНАУИ ӘДІСТЕРІ

***Аннотация***

*Мақалада мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеудің заманауи әдістері қарастырылады. Зерттеуде классикалық және қазіргі таңда қолданылып жүрген іріктеу тәсілдерінің ерекшеліктері мен артықшылықтары талданады. Мақала мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруға бағытталған қазіргі заманғы кадрлық саясатты жетілдіру мәселелеріне үлес қосады.*

***Түйін сөздер:*** *мемлекеттік қызмет, кадрларды іріктеу, құзыреттілік, ассессмент-орталық, құрылымдалған сұхбат, психометриялық тесттер, цифрлық технологиялар.*

***Ключевые слова:*** *государственная служба, отбор кадров, компетентность, ассессмент - центр, структурированное интервью, психометрические тесты, цифровые технологии.*

***Keywords****: public service, personnel selection, competency, assessment center, structured interview, psychometric tests, digital technologies*

Мемлекеттік қызмет - қоғам мен мемлекеттің тиімді қызмет етуінің негізі. Мемлекеттік аппараттың сапасы - қабылданатын шешімдердің тиімділігіне, халықтың мемлекеттік басқаруға деген сеніміне тікелей әсер етеді. Осы тұрғыда кадрларды іріктеу - мемлекеттік қызмет жүйесінің өзекті мәселелерінің бірі.

XXI ғасырдың талаптарына сай, мемлекеттік қызметке қабылдау үрдісі де түбегейлі өзгерістерге ұшырауда. Тек білім мен тәжірибеге ғана емес, сонымен қатар үміткердің

құзыреттеріне, кәсіби дағдыларына және этикалық ұстанымдарына да басымдық берілуде. Бұл мақалада мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеудің заманауи әдістері мен олардың артықшылықтары қарастырылады.

1. Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеудің маңыздылығы

Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу - бұл тек әкімшілік рәсім емес, бұл стратегиялық шешім. Сапалы кадр - тиімді мемлекеттік саясаттың кепілі.

Іріктеу сапасы әсер етеді:

1. Қызметтің тиімділігіне
2. Мемлекеттік аппараттағы жемқорлық деңгейіне
3. Қоғамдық сенім мен легитимділікке
4. Мемлекеттік басқарудың инновациялық әлеуетіне

| 2. Классикалық және заманауи іріктеу әдістерінің айырмашылығы | |
|---|---|
| Классикалық әдістер | Заманауи әдістер |
| Диплом, еңбек өтіліне мән беру | Құзыреттілікке негізделген іріктеу |
| Формалды әңгімелесу | Құрылымдалған сұхбаттар, ассессмент-орталық |
| Тест сұрақтары (БКТ, заң білімі) | Жеке қасиеттер мен ситуациялық сұрақтар |
| Құжаттарға негізделген іріктеу | Онлайн платформалар арқылы бағалау |

3. Заманауи әдістерге шолу

3.1 Құзыреттілікке негізделген іріктеу

Бұл әдіс үміткердің тек кәсіби білімін емес, нақты жұмыс жағдайларында өзін қалай ұстай алатынын бағалауға бағытталған.

Бағаланатын құзыреттер:

- Коммуникабельдік
- Стресс жағдайындағы әрекет
- Командалық жұмыс
- Талдау қабілеті
- Этикалық ұстанымдар

3.2 Құрылымдалған сұхбат

Алдын ала дайындалған сұрақтар арқылы үміткердің мінез-құлқы мен әрекет ету стратегиясы бағаланады.

Мысалы:

"Клиент мемлекеттік қызмет сапасына шағымданды. Қандай әрекет жасайсыз?"

Бұл сұрақ арқылы үміткердің клиентке бағдарлану деңгейі, этикалық шешім қабылдау қабілеті байқалады.

3.3 Ассессмент-орталық (Assessment Center)

Кандидаттар нақты жағдайлар моделінде бағаланады: іскерлік ойындар, топтық жұмыс, кейс шешу. Бұл әдіс объективті әрі болашақтағы кәсіби мінез-құлықты дәл болжауға мүмкіндік береді.

3.4 Психометриялық және тұлғалық тесттер

Бұл тесттер үміткердің жеке қасиеттерін, кәсіби қызығушылығын, темпераментін анықтауға көмектеседі. Қазақстанда бұл әдіс әлі кең таралмағанымен, шетелдік тәжірибеде кеңінен қолданылады.

3.5 Цифрлық платформалар мен онлайн бағалау

Электронды тестілеу, қашықтықтан сұхбат, бейне CV, онлайн бағалау құралдары іріктеу үдерісін жылдам әрі ашық етеді. Бұл әсіресе пандемиядан кейін өзектілікке ие болды.

4. Қазақстандағы қазіргі тәжірибе

Қазақстанда мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі реформаланып жатыр. ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі бірқатар жаңалықтар енгізді:

- Үміткерлерді құзыреттілік моделіне сәйкес іріктеу
- Ашық конкурстарды өткізу

- Онлайн тестілеу және e-qyzmet платформасын пайдалану
- Әлеуметтік желі мен бейнеформаттағы таныстырулар
- Бұның барлығы - меритократиялық принциптерге негізделген мемлекеттік аппарат құруға бағытталған шаралар.

5. Проблемалар мен даму перспективалары

Кедергілер:
- Іріктеушілердің өздерінің құзыреттерінің жеткіліксіздігі
- Кей өңірлерде сапалы кадр жетіспеушілігі
- Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері
- Кейбір үміткерлердің заманауи әдістерге дайын болмауы

Даму бағыттары:
- Іріктеу жүйесін толығымен цифрландыру
- Ассессмент-орталықтарды аймақтарда енгізу
- Іріктеуші мамандардың дағдыларын арттыру
- Халықаралық тәжірибені бейімдеу
- Жас мемлекеттік қызметкерлерге менторлық жүйе енгізу **[1].**

Персоналды іріктеу процесі билік органдарының жалпы мақсаттарынан және нақты құрылымдардан, қызметкерден алынуы қажет нәтижені нақтылаудан, жоғары білікті маманды қаржылық тұрғыдан қамтамасыз ету мүмкіндігін және оның дағдыларын жетілдіру мүмкіндігін талдаудан басталады. Осыдан кейін іріктеу критерийлерін жеткілікті дәл анықтауға болады: қалаулы жас шамасы мен білімі, біліктілігі, ұқсас мамандық бойынша жұмыс тәжірибесінің маңыздылығы, денсаулық жағдайына қойылатын талаптар, сыртқы келбеттің маңызды немесе маңызды еместігі және т.б. Сондай-ақ, үміткердің жеке тұлғалық және психологиялық сипаттамаларын бағалау мүмкіндігі де маңызды орын алады. Барлық осы ұсынымдарды жинақтай отырып, персоналды іріктеу процесінің ретін схемалық түрде көрсетуге болады. Кадрларды іріктеу әдістері әдетте кандидаттардың кәсіби және тұлғалық сипаттамаларын тікелей анықтауға мүмкіндік беретін іріктеу бағалауының нақты құралдары ретінде түсініледі. Осылайша, «іріктеу практикасы» ұғымы «іріктеу әдістері» ұғымына қарағанда кеңірек болып табылады.

Кадрларды іріктеу бағалауы кезінде қолданылатын көптеген әртүрлі әдістер бар. Олар жеке дара да, басқа әдістермен үйлестіріліп те қолданылуы мүмкін. Жалпы, кадрларды іріктеу бағалау әдістерін екі топқа бөлуге болады: бастапқы бағалау әдістері (кандидатпен тікелей таныспай тұрып, оның бос орынға сәйкес келуін негізгі критерийлер бойынша анықтау мақсатында қолданылатын әдістер) және негізгі бағалау әдістері (кандидаттың кәсіби және тұлғалық жарамдылығын бос лауазымға сәйкестігін анықтауға мүмкіндік беретін әдістер). Бастапқы бағалау әдістеріне резюмелерді скринингтен өткізу және сауалнама жүргізу жатады. Негізгі бағалау әдістеріне сұхбат жүргізу, тестілеу, іскерлік ойындар, кейс-әдісі және реферат (эссе) жазу кіреді **[2].**

Резюмелерді скринингтен өткізу – бұл бос лауазымға қойылатын бастапқы (негізгі) талаптар негізінде бар резюмелердің ішінен сәйкес келетіндерін іздеу және іріктеу процесі.

1. Резюмеде кандидат өзінің әлеуметтік сипаттамалары (жынысы, жасы, білімі мен біліктілік деңгейі), жұмыс тәжірибесі, кәсіби білімдері мен дағдылары, шет тілдерін меңгеруі, қалаған лауазымы және күтілетін жалақы деңгейі туралы негізгі мәліметтерді көрсетеді. Үміткер үшін түйіндеме жұмыс берушіні сырттай қызықтыруға мүмкіндік береді, ал кадрлық қызмет үшін – алдын ала сәйкес келетін кандидаттарды таңдап алып, лауазым сипаттамаларына әдейі сәйкес келмейтін үміткерлерді қосымша шығынсыз іріктеп тастауға мүмкіндік береді. Кандидаттың белгілі бір лауазымға қаншалықты сәйкес келетіндігі туралы түйіндемеде көрсетілген ақпарат қана емес, сонымен қатар онда ақпараттың қалай ұсынылғаны да куәландырады: сауаттылық критерийлерінің қаншалықты сақталуы, бұрынғы жұмыс орындарындағы функционалдың, кандидаттың өзіне тұлға ретінде

сипаттама беруі, болашақ жұмысқа қатысты нақты тілектерінің бар-жоқтығы, сондай-ақ кандидат жасырған ақпараттың болуы.

2. Сұхбат, немесе іріктеу әңгімелесуі, кадрларды іріктеудің ең кең таралған әдісі болып табылады. Сұхбат – бұл үміткердің білім деңгейі, тәжірибесі туралы ақпарат жинауға, сондай-ақ оның кәсіби қасиеттерін бағалауға бағытталған әңгіме түрі болып табылады. Бұл – бір немесе екі сұхбат алушы мен сұхбаттасушы арасындағы пікірталас, оның барысында лауазымға ең қолайлы үміткерді таңдап алу үшін барынша маңызды ақпарат алу мүмкіндігі пайда болады. Сұхбат келесі негізгі сұрақтарға жауап алуға мүмкіндік береді: үміткер бос лауазымға қатысты қаншалықты білікті, оны алу мен сол қызметте жұмыс істеуге қаншалықты мотивацияланған, оның жеке қасиеттері осы ұйымға қаншалықты сәйкес келеді. Сұхбат жұмыс берушіге үміткерге жұмыс ұсыну мүмкіндігі туралы негізделген шешім қабылдауға, ал үміткерге – осы ұсынысты қабылдауға дайын екендігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

3. Қазіргі уақытта кеңінен таралып қолданылып жүрген кадрларды іріктеудің келесі әдісі – тестілеу. Бұл әдіс тесттерді қолдануды көздейді, ал тесттер дегеніміз – қызметкердің (үміткердің) кәсіби қызметті тиімді орындау мүмкіндігімен тікелей немесе жанама түрде байланысты жеке қасиеттері мен сапаларын өлшеуге бағытталған стандартталған бағалау әдістемесі. Тестілеу әдістерінің негізгі түрлері:

- Қабілеттілік тесттері - кандидаттың белгілі бір жұмысты орындауға қаншалықты қабілетті екенін анықтауға мүмкіндік береді.
- Жарамдылық тесті - үміткердің нақты жұмыс түріне үйрену қабілетін өлшейді.
- Қызығушылық тесті - үміткердің кәсіби қызығушылықтарын анықтайды.
- Тұлғалық тест - адамның күнделікті өмірде көрсететін және нақты жұмысты орындауға қажетті қасиеттерін айқындайды.
- Кәсіби білім тесті – үміткердің лауазымдық міндеттерді табысты орындау үшін қажетті білім деңгейін өлшейді.
- Медициналық және наркологиялық тест - үміткердің физикалық жағдайын және оның ағзасында есірткі заттарының бар-жоғын анықтайды.

4. Кадрларды іріктеудің кезекті әдісі ретінде қарастырылатын келесі тәсіл - кейс-әдісі. Кейс - ұйым ішінде туындаған нақты жағдайды немесе мәселені сипаттайтын жазбаша құжат, онда белгілі бір уақыт аралығында қабылданған шешімдер туралы ақпарат пен өзге де фактілер қамтылады. Кейс-әдісінің қолданылу мақсатына байланысты ұйым әртүрлі кейс түрлерін қолдана алады.

5. Кейбір жағдайларда кадрларды іріктеу кезінде реферат немесе эссе жазу әдісі қолданылады. Реферат жазу дегеніміз – белгіленген тақырып аясында ғылыми әдебиеттердің немесе құқықтық актілердің мазмұнын қысқаша жазбаша баяндау және қосымша интерпретация жасамай қорытындыларды тұжырымдау **[3].**

Осылайша, кадрларды іріктеуді бағалаудың көптеген әдістері бар, оларды ұйымдар жеке қолданумен қатар, басқа әдістермен үйлестіріп те пайдаланады. Бұл процес үміткерлер арасынан кәсіби және жеке қасиеттері бойынша белгілі бір лауазым талаптарына ең сәйкес келетін кандидаттарды анықтауға мүмкіндік беретін әдістердің, технологиялардың және процедуралардың жиынтығы деп түсіндіріледі.

Қорытындылай келе,Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу - бұл тек кадрлық процесс емес, бұл елдің басқару сапасын анықтайтын басты фактор. Заманауи әдістерді енгізу арқылы Қазақстан сапалы, құзыретті, адал мемлекеттік аппарат қалыптастыруға қадам басып отыр. Болашақта бұл бағыт одан әрі жетіліп, халық пен мемлекет арасындағы сенімді нығайта түсетіні сөзсіз.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1. Абрамов С.М., Колодина А.А. Массовый подбор персонала: опыт и достижения // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 48-2. – С. 21-29.

2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2019. – 381 с.

3. Ш. А. Есимова. «Мемлекеттік қызметке іріктеу әдістерін жетілдіру» / жалпы редакциямен – Астана, 2015. – 187 б.

**УДК 628.477:614.2(574)**

***Саиым А.Қ.***
Магистрант,
Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан,
г. Астана

# УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ ОТХОДАМИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ПРАКТИКИ

***Аннотация:*** *В статье рассматривается система обращения с медицинскими отходами в Республике Казахстан через призму устойчивого развития и инновационного управления. Актуальность обусловлена ростом объемов и рисками для здоровья населения и окружающей среды. Теоретическую основу составляют подход «оценка жизненного цикла» (Life Cycle Assessment), принцип «загрязнитель платит» и экологическая риск-оценка. Проведён анализ казахстанской нормативно-правовой базы, практик управления, организационных моделей (централизованной/ децентрализованной), в том числе практических ограничений: дефицит кадров, фрагментарность данных, недостаточная цифровизация и инфраструктура. На основе предложены меры усилению регулирования и надзора, модернизации, а также по расширению программ подготовки и вовлеченности.*

***Кілт сөздер (қазақша):*** *медициналық қалдықтар; орнықты даму; өмірлік циклді бағалау; экологиялық тәуекел; «ластаушы төлейді» қағидасы; тұрақты даму мақсаттары (ТДМ); инфрақұрылым; реттеу.*

***Ключевые слова (рус.):*** *медицинские отходы; устойчивое развитие; оценка жизненного цикла; экологическая риск-оценка; «загрязнитель платит»; цели устойчивого развития (ЦУР); инфраструктура; регулирование.*

***Keywords (eng.):*** *medical waste; sustainable development; life cycle assessment; environmental risk assessment; polluter pays; the Sustainable Development Goals (SDGs); infrastructure; regulation.*

Деятельность в области здравоохранения, в том числе в области фармацевтической деятельности направлена на охрану, восстановление и сохранения здоровья населения и спасение жизни людей. Но что происходит с отходами и побочными продуктами, которые образуются в ходе этой деятельности?

Около 85% от совокупного объема отходов, образующихся в результате деятельности в сфере здравоохранения, относятся к категории «неопасных» отходов, сопоставимые с бытовыми и обычно называются «общие медицинские отходы». Тогда как остальные 15% являются «опасными», такие как инфицированные, биологические,

химические и (или) радиоактивные отходы – материалы, обладающие потенциалом вызывать ряд угроз для здоровья населения и способствовать долгосрочному загрязнению окружающей среды [1].

Также в последние десятилетия наблюдается существенное увеличение потребления лекарственных средств и медицинских изделий, что, в свою очередь, ведет к значительному росту общего объема медицинских отходов, обусловленная динамичным развитием фармацевтической индустрии, последствиями пандемией, демографическими изменениями, включая рост численности населения и увеличение средней продолжительности жизни, в том числе расширением доступности лекарственных средств и медицинских изделий.

Вместе с тем явление «отходов» порождает серьезную экологическую проблему, связанную с безопасным уничтожением и утилизацией медицинских и фармацевтических отходов, оказывающих существенное воздействие на экологическую систему.

Следует отметить, что некорректное обращение с медицинскими отходами приводит к загрязнению водных ресурсов, почв и атмосферного воздуха, что, в свою очередь, негативно сказывается на биологической экосистеме, планетарных границах и здоровье населения.

Таким образом, разработка и внедрение эффективных методик управления и утилизации отходов с каждым годом приобретает критически важное значение для обеспечения устойчивого развития и сохранения экологической целостности окружающей среды.

Тем не менее, следует отметить, что в современных условиях и (или) реалиях данная проблема зачастую отходит на второй план и не получает должного внимания, тогда как безопасное управление медицинскими отходами играет одну из фундаментальных ролей в обеспечении качественной жизнедеятельности человека.

Тогда как, на глобальном уровне Всемирная организация здравоохранения (*ВОЗ*) [2] и Базельская конвенция [3] классифицируют медицинские отходы как особо опасные, акцентируя необходимость разработки специализированных методов и механизмов их утилизации.

Ненадлежащий менеджмент со стороны медицинских работников и (или) лиц, осуществляющих обращение с медицинскими отходами, создает угрозу для медицинских учреждений подвергая их риску инфицирования, токсического воздействия и получения травм. Кроме того, неэффективная организация и управление медицинскими отходами увеличивает потенциальную вероятность попадания лекарственно-устойчивых микроорганизмов из медицинских учреждений в окружающую среду [2].

Стратегией «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» были поставлены четкие ориентиры на построение устойчивой и эффективной рыночной модели экономики при переходе страны на «зеленый» путь развития.

Переход к «зеленой экономике» является основным путем достижения целей устойчивого развития (*далее – ЦУР*), выполнения обещанного вклада Казахстана в сокращение выбросов парниковых газов в рамках Парижского соглашения с обеспечением экономической и экологической устойчивости, справедливого и процветающего общества, чистой и здоровой окружающей среды.

При этом долгосрочное видение перехода к «зеленой экономике» для Казахстана актуально для всех ключевых секторов экономического развития, в том числе в рамках реализации основных задач по управлению отходами [4].

Для исполнения требований концепции «зеленой экономики», система обращения с отходами в нашей стране должна достичь 40% к 2030 году и 50% к 2050 году, для эффективного решения которого необходимо пересмотр правовых норм в сторону ужесточения, а также их надлежащая реализация. Кроме того, мировой опыт и научные исследования свидетельствуют о том, что некорректное обращение с медицинскими

отходами создает существенные риски для здоровья медицинских работников, а также для общества в целом [5].

Анализ нормативно-правовой базы Республики Казахстан [5], регулирующей вопросы управления и утилизации медицинских отходов, показывает, что в нормативно-правовых актах понятие «отходы» встречается в 7 288 документах, при этом годы их принятия варьируются от 1991 года (*44 документа*) до 2024 года (*487 документов*), тогда как понятие «медицинские отходы» выявлены только в 1 268 различных нормативно-правовых актах, причем первые его упоминания относятся к 1993–1995 годам и зафиксированы всего в 4 документах. Статистика свидетельствует о возрастающем внимании к вопросам управления отходами и о позднем включении специализированного понятия «медицинские отходы» в законодательстве Республики Казахстан, тогда как мировой интерес возник в конце 1980-х годов с принятием Соединенных Штатов Америки «Закона об отслеживании медицинских отходов (MWTA)» [6].

Анализ влияния утилизации и уничтожения лекарственных средств и медицинских отходов на экологию основывается на несколько ключевых теоретических концепций и моделей.

**«Жизненный цикл» (Life Cycle Assessment).**

Оценка жизненного цикла представляет собой методологический инструмент для анализа воздействия на окружающую среду и использование ресурсов на протяжении всего жизненного цикла продукта. Методика позволяет оценить экологические последствия и (или) воздействия на каждом этапе, включая производство, транспортировку, использование и уничтожение. При этом применение принципа оценки жизненного цикла (Life Cycle Assessment) (*далее – LCA*) способствует выявлению наиболее значимых этапов воздействия и разработке стратегий по минимизации экологических рисков [7].

В Казахстане внедрение концепции LCA приобретает большую значимость в контексте устойчивого развития и экологической безопасности. Стоит отметить, что в последние годы правительство страны, научные учреждения и медицинские организации начали активно интегрировать принципы LCA для комплексного анализа экологических последствий обращения с медицинскими отходами.

Одной из ключевых инициатив является адаптация и внедрение международных стандартов *ISO 14040* и *ISO 14044* в национальную систему экологического менеджмента (*Стандарт СТ РК ISO 14044-2010, СТ РК 2880-2016*), что обеспечивает структурированный подход к проведению оценки жизненного цикла, включая этапы определения целей и сферы применения, инвентаризации ресурсов и выбросов, оценки воздействия и интерпретации результатов. В рамках данных инициатив реализуются пилотные проекты в медицинских учреждениях Министерства здравоохранения Республики Казахстан, которые направлены на разработку методик анализа полного жизненного цикла медицинских продуктов и отходов, включая их безопасную утилизацию [8].

Следует отметить, что несмотря на положительные тенденции, применение LCA в нашей стране, она сталкивается с рядом значительных вызовов.

Во-первых, существует дефицит квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для проведения комплексных экологических оценок. Во-вторых, ограниченные финансовые ресурсы затрудняют масштабирование и внедрение пилотных проектов на национальном уровне.

Кроме того, необходимо адаптировать международные стандарты к специфическим условиям здравоохранения и национальному менталитету, что требует дополнительных исследований и разработок. Также важным аспектом является недостаточная развитость национальной базы данных по экологическим показателям в сфере здравоохранения по «медицинским отходам», что ограничивает возможности проведения точных и всесторонних оценок.

**Теория устойчивого развития.**

Теория устойчивое развитие основывается на принципе удовлетворении текущих потребностей без компрометации и (или) ущемления возможностей будущих поколений [9]. В контексте «медицинских отходов» данная концепция акцентирует необходимость достижения баланса между эффективным предоставлением медицинских услуг и снижением или минимизацией экологического воздействия.

В Казахстане устойчивое управление медицинскими отходами предполагает комплексный подход, включающий интеграцию современных технологий переработки и утилизации, развитие инфраструктуры для безопасного обращения с отходами, а также повышение квалификации медицинского персонала в области экологически устойчивого управления.

При этом, предполагается, что внедрение передовых технологий переработки позволит эффективно классифицировать и обрабатывать различные виды медицинских отходов, снижая их потенциальное негативное воздействие на окружающую среду. Развитие инфраструктуры управления медицинскими отходами предполагает создание специализированных центров для транспортирования, сбора, хранения и обработки медицинских отходов, оснащенных современным оборудованием и соответствующих санитарно-гигиенических условий. Такие центры могли бы обеспечивать соблюдение международных стандартов и нормативов, что способствовало минимизации рисков загрязнения и распространения инфекций, связанных с медицинскими отходами. Кроме того, повышение квалификации медицинского персонала играет ключевую роль в обеспечении устойчивого управления отходами, регулярные обучающие программы и семинары, направленные на формирование экологически ответственного подхода к обращению с медицинскими отходами, способствует снижению объема образующихся отходов и улучшению экологической обстановки [10].

**Принцип «загрязнитель платит» (Polluter Pays Principle).**

Данный принцип устанавливает, что производители загрязняющих веществ несут больше ответственность за предотвращение и устранение экологического ущерба [11]. В контексте управления медицинскими отходами подразумевает, что медицинские учреждения и фармацевтические компании обязаны финансировать безопасные методы уничтожения отходов, а также внедрять технологии, направленные на сокращение объема и токсичности генерируемых ими отходов.

В Казахстане законодательная база, применимая к регулированию данного принципа, включает в себя такие нормативные акты, как Экологический Кодекс Республики Казахстан, Кодекс «О здоровье народа и системе здравоохранения» Республики Казахстан и подзаконные акты, устанавливающие требования к обращению с медицинскими отходами.

При этом, данные нормативно-правовые документы обязывают производителей к обязательному внедрению экологически безопасных технологий и методов утилизации отходов, что способствует снижению отрицательного и пагубного воздействия на окружающую среду.

В последнее десятилетие в Казахстане активно наблюдается внедрение принципа «загрязнитель платит», который внедряется через законодательные и экономические механизмы как указано выше, что в свою очередь стимулирует экологически ответственного поведения в отношении субъектов предпринимательства.

В контексте «медицинских отходов» на законодательном уровне государство обязывает медицинские учреждения и фармацевтические объекты и (или) субъекты заключать соответствующие договора на утилизацию отходов. Тогда как за несоблюдение данных регулирующих норм предусмотрен административный штраф согласно Кодекса Республики Казахстан «Об административных правонарушениях».

**Экологическая риск-оценка.**

Понятие оценки экологических рисков включает идентификацию, анализ и оценку потенциальных негативных воздействий, возникающих вследствие выбросов и утечек загрязнителей в окружающую среду [12]. В контексте управления медицинскими отходами данная модель позволяет определить уровни риска для различных компонентов экосистем, включая водные ресурсы, почвы и атмосферный воздух, а также разработать меры по снижению этих рисков.

Применение данных теоретических концепций и моделей обеспечивает комплексное понимание проблематики управления медицинскими отходами и способствует разработке эффективных стратегий для минимизации их негативного воздействия на экологию и здоровье населения. При этом экологическая теория загрязнения в Казахстане рассматривает процессы возникновения и распространения загрязнителей, а также их воздействие на экосистемы и здоровье населения страны.

Казахстан, обладая обширными природными ресурсами и разнообразными экосистемами, сталкивается с различными экологическими вызовами и проблемами. В сфере управления медицинскими отходами теория загрязнения подчеркивает необходимость внедрения эффективных стратегий, направленных на минимизацию выбросов опасных веществ и предотвращение их попадания в окружающую среду.

Тогда как принципы устойчивого развития в нашей стране ориентированы на баланс между экономическим ростом, социальным благополучием и охраной окружающей среды. В контексте медицинских отходов это означает необходимость обеспечения качественного медицинского обслуживания при одновременном снижении экологического воздействия.

Рассматривая модели управления медицинскими отходами, можно отметить, что в Казахстане централизованная модель управления медицинскими отходами применяется только в крупных городах и региональных центрах. Все медицинские отходы собираются и транспортируются в специализированные центры, которые должны быть оснащены современным оборудованием для их безопасной утилизации. При этом, в небольших городах и сельских районах нашей страны применяется децентрализованная модель управления медицинскими отходами. В таких местах предполагается, что отходы обрабатываются непосредственно на территории медицинских учреждений с использованием мобильных установок или небольших стационарных систем.

В рамках оценки экологических рисков в Республике Казахстан по управлению «медицинскими отходами» как части загрязняющих веществ, рассмотрим анализ имеющихся данных отходов исключая уровень классификации [13].

Рисунок – 1. **Объемы медицинских отходов по РК за 2021 – 2023 гг. на основании данных stat.gov.kz и имеющихся отчетов ТД КМФК**

Следует отметить, что на сегодняшний день в нашей стране отсутствуют информационные базы, позволяющие проанализировать объем образованных медицинских отходов.

Полученные данные (*рис.1*) собираются вручную территориальными департаментами Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан и Комитета медицинского и фармацевтического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан, что в свою очередь искажает возможную достоверность.

Отсутствие современных информационных систем и электронных баз данных для отслеживания объема образующихся медицинских отходов создает значительные препятствия для эффективного управления этим процессом, что и показывает резкое колебание объемов «медицинских отходов» за 2021-2023 года, полученных путем «ручного» сбора от медицинских организаций и фармацевтических субъектов и (или) объектов.

При этом следует отметить, что зачастую на практике проверить полученные данные от субъектов предпринимательства не предоставляется возможным ввиду жестких законодательных рамок, таких как Предпринимательский Кодекс Республики Казахстан, защищающий субъекты предпринимательства от несанкционированного контроля и (или) надзора со стороны государственных органов. Также важно подчеркнуть о фрагментированности статистических данных ввиду того, что они разбросаны по различным ведомствам и учреждениям Министерства Здравоохранения Республики Казахстан, что усложняет их конечную интеграцию и анализ для оценки экологических рисков.

На основании вышеизложенного, можно уверенно утверждать, что оценка экологических рисков, связанных с управлением медицинскими отходами в Республике Казахстан, сталкивается с рядом существенных препятствий, делающих этот процесс крайне затруднительным. Такими как недостаток достоверных и полных данных, низкая прозрачность, отсутствие современных информационных систем и технологий, ограниченные финансовые и человеческие ресурсы, слабая нормативно-правовая база, инфраструктурные и меж-внутриведомственные ограничения, отсутствие долгосрочных исследований и мониторинга.

Для эффективного преодоления перечисленных препятствий необходимо внедрение комплексных мероприятий, направленных на улучшение системы управления медицинскими отходами:

**1. Усиление нормативно-правового регулирования**

Разработка и регулярное обновление законодательства: Создание четких и подробных нормативно-правовных актов, регулирующих каждый аспекты управления медицинскими отходами, включая не только их классификацию, но и сбор, транспортировку, обработку и уничтожение/утилизацию.

Введение строгих стандартов: Установление обязательных международных стандартов, рекомендованных ВОЗ, адаптированных к нашим национальным условиям, для обеспечения единообразия в управлении отходами.

Ужесточение контроля и (или) надзора: путём введение более жестких мер санкций за нарушение и несоблюдение норм обращения с медицинскими отходами, а также повышение эффективности контрольных и (или) надзорных органов в виде независимых аудитов и инспекции.

**2. Инвестирование в инфраструктуру и технологии**

Внедрение и модернизация предприятий: Инвестирование в современные технологии уничтожения медицинских отходов.

Создание специализированных центров: Открытие новых предприятий по уничтожению медицинских отходов в регионах с недостаточной инфраструктурой для обеспечения равномерного распределения услуг по всей стране.

Разработка логистических центров и маршрутов: Создание альтернативных логистических центров для сбора и консолидации медицинских отходов перед их транспортировкой к центрам уничтожение и (или) утилизации, повышающие эффективность процесса и снижения затрат.

**3. Повышение осведомленности и вовлеченности всех заинтересованных сторон**

Образовательные программы: Организация регулярных тренингов и семинаров для медицинского персонала по вопросам правильного обращения с медицинскими отходами, содержащие основы управления медицинскими отходами.

Информационные кампании: Проведение массовых информационных кампаний для населения о важности правильного обращения с медицинскими отходами и их влиянии на окружающую среду и здоровье.

Вовлечение общественности: Привлечение неправительственных организаций и местных сообществ в мониторинг и оценку экологических рисков, связанных с медицинскими отходами.

**4. Обеспечение прозрачности и доступности данных**

Создание централизованной базы данных: Разработка и внедрение единой электронной системы для сбора, хранения и анализа данных о медицинских отходах, доступной для всех заинтересованных сторон.

Повышение открытости информации: Обеспечение доступа к актуальной и достоверной информации о объемах, типах и методах утилизации медицинских отходов для исследователей, общественности и органов власти.

Использование современных технологий: Внедрение автоматизированных систем мониторинга и управления отходами для повышения точности и оперативности, прозрачности данных.

Только путем систематического подхода можно создать условия для проведения объективной и эффективной оценки экологических рисков, связанных с управлением медицинскими отходами. Что в свою очередь, обеспечит включение всех аспектов в единую стратегию, охватывающую правительство, законодательство, инфраструктуру, технологии и социальные меры на каждом уровне.

Определить меры по координациям усилий различных государственных и негосударственных структур для достижения общих целей в области экологической безопасности. Не забывая о регулярном отслеживание состояния системы управления и внесение необходимых корректировок на основе полученных данных и результатов оценок.

Оценка экологических рисков в Республике Казахстан по управлению медицинскими отходами является критически важным аспектом для обеспечения экологической безопасности и общественного здоровья. Внедрение комплексных мер системы управления медицинскими отходами позволит преодолеть имеющиеся трудности. Усиление нормативного регулирования, инвестирование в инфраструктуру и современные технологии, повышение осведомленности и вовлеченности всех заинтересованных сторон, а также обеспечение прозрачности и доступности данных являются ключевыми факторами для достижения поставленных целей. Через систематический и всеобъемлющий подход можно создать устойчивую и эффективную систему управления, способствующую улучшению экологической безопасности и здоровья населения Республики Казахстан, повысить ресурсную эффективность и приблизить отрасль к целям «зелёной» экономики.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. World Health Organization Global report « Water, sanitation, hygiene, waste and electricity services in health care facilities: progress on the fundamentals», Geneva 2023.

2. Всемирная организация здравоохранения «Безопасное управление отходами медико-санитарной деятельности».

3. Базельская конвенция. Протокол о контроле за перемещением опасных отходов.

4. Указ Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577 «О Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике».

5. Andrea Wisniewski, Matt Zimmerman, Tyrone Crews Jr , Alex Haulbrook, David C Fitzgerald, Joseph J Sistino «Reducing the impact of perfusion medical waste on the environment» //The Journal of ExtraCorporeal Technology 2020// doi: 10.1182/ject-1900023.

7. United States Environmental Protection Agency «Medical Waste Tracking Act (MWTA) of 1988.

8. Göran Finnveden 1, Michael Z Hauschild, Tomas Ekvall, Jeroen Guinée, Reinout Heijungs, Stefanie Hellweg, Annette Koehler, David Pennington, Sangwon Suh «Recent developments in Life Cycle Assessment // doi: 10.1016/j.jenvman.2009.06.018.

9. В рамках совместного проекта по Программе развития ООН. Инициатива ВОЗ по решению проблем электронных отходов и охране детского здоровья.

10. Brundtland, G.H. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva 1987.

11. К. Искаков «Государственная политика по утилизации медицинских отходов в Республики Казахстан», Астана 2023.

12. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Paris 1960.

13. EPA (U.S. Environmental Protection Agency) 1983.

14. Приказ и.о. Министра экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан от 6 августа 2021 года № 314 «Об утверждении Классификатора отходов».

***Алмат Нұрәділ Ғалымұлы***
Научный руководитель: Доктор PhD ***Байгиреева Ж.З.***
anuradil@mail.kz
магистрант 2 года обучения, Esil University,

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКИХ РЕГИОНАХ

***Аннотация:*** *В статье рассмотрены международные подходы к решению проблем местного самоуправления в сельских регионах, включая децентрализацию, финансовую поддержку, участие местных сообществ и использование цифровых технологий. Обобщены примеры из Европы, Азии, Америки и Африки, а также проведен анализ их применимости в условиях Казахстана. Особое внимание уделено вопросам адаптации успешных практик с учетом правовых, территориальных и демографических особенностей страны. Выделены рекомендации по укреплению местного самоуправления и повышению его эффективности в сельских регионах Казахстана.*

***Ключевые слова:*** *местное самоуправление, сельские регионы, децентрализация, гранты, участие сообщества, Казахстан.*

***Keywords:*** *local governance, rural areas, decentralization, grants, community participation, Kazakhstan.*

**Введение.** Современное местное самоуправление в сельских регионах сталкивается с рядом вызовов, требующих комплексных и инновационных решений. Среди ключевых проблем выделяются демографические изменения, такие как отток населения в городские территории, ограничение экономических ресурсов и нехватка финансирования, а также экологические вызовы, связанные с изменением климата и деградацией природных ресурсов. Эти факторы негативно сказываются на устойчивости сельских территорий, ограничивая их потенциал для развития.

Международный опыт играет важную роль в поиске решений данных проблем. Практика многих стран показывает, что такие подходы, как децентрализация, государственно-частное партнерство и активное участие местных сообществ, способны повысить эффективность управления и укрепить социально-экономическую устойчивость сельских регионов. Анализ этих подходов позволяет выявить их универсальные элементы и адаптировать их к специфическим условиям других государств.

Цель данной статьи — провести систематизацию и анализ международных подходов к решению проблем местного самоуправления в сельских регионах, а также изучить их применимость для повышения эффективности управления в сельских территориях Казахстана.

**Основная часть.** Местное самоуправление в сельских регионах играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития территорий и создании благоприятных условий для жизни населения. Однако во многих странах, включая Казахстан, оно сталкивается с рядом серьезных проблем, препятствующих эффективному выполнению своих функций. Ограниченность бюджетных средств является одной из главных проблем сельских органов самоуправления. Отсутствие стабильного и достаточного финансирования приводит к невозможности модернизации инфраструктуры, создания рабочих мест и реализации социальных программ. Сельские бюджеты часто зависят от центральных органов власти, что ограничивает их способность оперативно реагировать на местные потребности.

Многие сельские регионы испытывают нехватку профессиональных кадров в сфере управления. Это связано как с недостаточной подготовкой специалистов, так и с низкой мотивацией к работе в сельской местности из-за низких заработных плат и ограниченного доступа к профессиональному развитию. Сельские территории повсеместно сталкиваются с депопуляцией. Молодежь стремится переехать в города в поисках лучшего образования и рабочих мест, что ведет к сокращению численности активного населения. Это усугубляет экономическую нестабильность регионов и увеличивает нагрузку на оставшихся жителей, особенно пожилого возраста [1].

В ряде стран органы местного самоуправления в сельских территориях имеют ограниченные полномочия. Это выражается в зависимости от решений центральных властей и отсутствии прав на самостоятельное управление ресурсами. Такая ситуация снижает их способность эффективно реализовывать инициативы, адаптированные к местным условиям. Сельское население часто испытывает трудности с доступом к образованию, медицинскому обслуживанию и транспортной инфраструктуре. Это связано с удаленностью регионов и недостаточностью инвестиций в развитие базовых услуг. Низкое качество инфраструктуры приводит к ухудшению условий жизни и дополнительной миграции.

Современные глобальные вызовы, такие как пандемия COVID-19, изменение климата и цифровой разрыв, усугубляют существующие проблемы. Пандемия выявила ограниченность медицинских ресурсов и слабую готовность сельских регионов к чрезвычайным ситуациям. Изменение климата оказывает негативное влияние на сельское хозяйство, которое часто является основой экономики в таких регионах. Цифровой разрыв ограничивает доступ к новым технологиям, ухудшая конкурентоспособность и доступ к информации [2].

Таким образом, существующие проблемы требуют внедрения комплексных и стратегически обоснованных решений, многие из которых можно позаимствовать из международного опыта.

Рисунок – 1. **Проблемы местного самоуправления в сельских регионах**

Германия является примером успешной финансовой децентрализации. Муниципалитеты получают существенную долю налоговых поступлений, включая налог на доходы физических лиц и налог на имущество. Это позволяет органам местного самоуправления эффективно планировать и реализовывать инфраструктурные и социальные проекты. Также Германия активно поддерживает локальные инициативы через программы субсидирования и грантов, направленные на развитие сельских регионов. Например, программа "LEADER", финансируемая ЕС, поощряет местные сообщества к разработке и внедрению инновационных решений для социально-экономического развития.

Скандинавские страны, такие как Швеция, Норвегия и Финляндия, известны своей высокой степенью межмуниципального сотрудничества. Это позволяет сельским муниципалитетам объединять ресурсы для решения общих задач, таких как управление отходами, транспортная инфраструктура и социальные услуги. Дополнительно они делают акцент на устойчивое развитие: проекты в области энергоэффективности, охраны природы и развития зеленой экономики получают значительные субсидии. Например, в Финляндии действует система экологических грантов для фермеров, стимулирующих переход на устойчивые методы ведения хозяйства [3].

В Великобритании сельские территории активно поддерживаются через программы развития, такие как "Rural Development Programme for England". Эти инициативы включают предоставление грантов для фермеров, поддержку стартапов в сельских районах и улучшение инфраструктуры. После выхода из ЕС страна также запустила программу "Environmental Land Management", которая предоставляет финансовую поддержку за соблюдение экологических стандартов. Такие меры помогают укрепить социально-экономическую базу сельских регионов.

Китай реализует централизованную стратегию поддержки сельских территорий, направленную на сокращение разрыва между городом и деревней. Государственные субсидии используются для модернизации инфраструктуры, включая строительство дорог, ирригационных систем и медицинских учреждений. Программа "Новая социалистическая деревня", запущенная в 2006 году, направлена на развитие сельских районов путем

повышения уровня жизни населения, улучшения доступа к услугам и модернизации сельского хозяйства.

В Японии реализуются инициативы, направленные на решение проблемы старения населения и депопуляции сельских территорий. Программа "Regional Revitalization by Attracting People" предлагает финансовую поддержку для переезжающих в сельскую местность. Дополнительно местные власти предоставляют субсидии на создание рабочих мест, развитие бизнеса и строительство жилья. Эти меры позволяют стимулировать миграцию молодежи в села и поддерживать их экономическую активность.

В США сельские территории активно используют подходы, основанные на участии граждан в управлении. Программы "Community Development Block Grant" обеспечивают финансирование проектов, которые инициируются местными жителями. Кроме того, широкое внедрение цифровых технологий позволяет улучшить доступ к услугам, снизить административные расходы и повысить прозрачность управления. Например, в некоторых регионах активно используются платформы для электронного голосования и обратной связи с гражданами.

В Латинской Америке страны, такие как Колумбия и Бразилия, используют политику децентрализации для решения проблем сельских регионов. Например, муниципалитеты получают большую автономию в управлении своими ресурсами. В дополнение к этому привлечение международных инвестиций через программы Всемирного банка и других организаций способствует развитию инфраструктуры, включая строительство школ, больниц и транспортных систем.

В Кении и Уганде децентрализация считается важным инструментом для повышения эффективности местного самоуправления. Местные органы власти имеют право распределять бюджеты и самостоятельно определять приоритеты развития. В то же время значительная роль отводится местным гражданским инициативам, которые помогают привлекать внешнее финансирование и решать локальные проблемы. Например, программы по обучению фермеров и поддержке кооперативов получают финансирование от международных НПО [4].

В Африке сельские проекты активно поддерживаются международными организациями, такими как ООН и Всемирный банк. Эти организации предоставляют гранты и займы для развития инфраструктуры, улучшения доступа к образованию и здравоохранению, а также внедрения технологий устойчивого сельского хозяйства. Например, в рамках программы "Comprehensive Africa Agriculture Development Programme" (CAADP) финансируются проекты, направленные на повышение продуктивности и устойчивости сельского хозяйства.

Таблица – 1. **Анализ международного опыта местного самоуправления для Казахстана**

| **Международный опыт** | **Примеры стран** | **Возможности для Казахстана** | **Учет региональных особенностей** |
|---|---|---|---|
| Внедрение механизмов децентрализации | Германия, Кения, Уганда | Создание законодательной базы для расширения полномочий сельских муниципалитетов. Увеличение финансовой и административной автономии. | Необходимость учитывать большую территориальную протяженность сельских регионов Казахстана и их низкую плотность населения. |
| Укрепление финансовой базы через гранты и субсидии | Германия, Великобритания, Африканские страны | Разработка государственных программ субсидирования местных инициатив. Использование международного опыта | Различия в экономическом потенциале регионов. Учет климатических и природных условий. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | привлечения внешних инвестиций. | |
| Повышение участия местных сообществ в принятии решений | США, Латинская Америка, Скандинавские страны | Создание механизмов обратной связи с населением. Программы активного участия граждан в разработке местных бюджетов. | Низкий уровень вовлеченности населения в политические процессы. Потребность в повышении цифровой грамотности. |

*Примечание: * Составлено автором на основе данных из источника [5].*

Международный опыт показывает, что успешное управление сельскими территориями требует комбинации различных стратегий: финансовой децентрализации, поддержки местных инициатив, применения цифровых технологий и устойчивого развития. Эти подходы создают основу для изучения и адаптации их к национальным условиям Казахстана.

**Заключение.** В ходе исследования были рассмотрены международные подходы к решению проблем местного самоуправления в сельских регионах, включая децентрализацию, финансовую поддержку через гранты и субсидии, стимулирование участия местных сообществ, а также применение цифровых технологий. Эти подходы демонстрируют свою эффективность в различных социально-экономических условиях, обеспечивая устойчивое развитие сельских территорий, улучшение инфраструктуры и повышение качества жизни населения.

Для Казахстана международный опыт имеет особую актуальность. Страна сталкивается с рядом схожих вызовов, таких как недостаточное финансирование, ограниченная автономия органов местного самоуправления, отток населения и нехватка доступа к базовым услугам. Применение успешных практик других стран может способствовать решению этих проблем, если учитывать национальные особенности, такие как значительная территориальная протяженность, разнообразие регионального развития и демографическая специфика.

Рекомендуется адаптировать механизмы децентрализации и системы финансовой поддержки к правовым и социально-экономическим условиям Казахстана. Особое внимание следует уделить созданию программ, стимулирующих участие граждан в управлении, а также внедрению цифровых технологий для повышения эффективности местного самоуправления. Дальнейшие исследования необходимы для апробации предложенных мер и оценки их влияния на устойчивое развитие сельских территорий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Всемирный банк. Rural Development: Addressing Challenges of the 21st Century // Вашингтон: Всемирный банк, 2020. – URL: https://www.worldbank.org/.

2. Организация Объединенных Наций (ООН). World Social Report 2021: Reconsidering Rural Development // Нью-Йорк: ООН, 2021. – URL: https://www.un.org/.

3. Ahmad, E., Brosio, G., and Pöschl, C. Decentralization, Infrastructure, and Local Governance: Case Studies from Developing Countries // Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. – 432 c.

4. Smoke, P. Decentralization and Local Governance in Developing Countries: Advancing a Policy Agenda // Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – P. 345–362.

5. Martinez-Vazquez, J. Decentralization and Regional Inequality in Developing Countries // World Development, 2020. Vol. 129. – P. 104919.

***Аскарова Умитай,***
магистрант 2 курса специальности «Менеджмент»
«Esil University», Астана
*Научный руководитель:* ***Рюмкина И.Н.***
*к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»*
«Esil University», Астана

# ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ

***Андатпа:*** *Мақалада компанияның бәсекеге қабілеттілігі мен ұзақ мерзімді тұрақтылығына әсер ететін стратегиялық дамуының маңызды элементі ретінде корпоративтік имидждің маңыздылығы қарастырылады. Компания имиджінің сыртқы топтардың (клиенттер, серіктестер, жұртшылық) қабылдауына қалай әсер ететініне ерекше назар аударылады, бұл ынтымақтастық пен өнімді тұтыну туралы шешім қабылдауға тікелей байланысты.*

***Аннотация:*** *В статье рассматривается значимость корпоративного имиджа как важного элемента стратегического развития компании, влияющего на её конкурентоспособность и долгосрочную стабильность. Особое внимание уделяется тому, как имидж компании влияет на восприятие её внешними группами (клиентами, партнерами, общественностью), что напрямую связано с принятием решений о сотрудничестве и потреблении продукции. Рассматривается корпоративный имидж предприятия ТОО «InterFood Invest»*

***Abstract:*** *The article examines the importance of corporate image as an important element of a company's strategic development, affecting its competitiveness and long-term stability. Special attention is paid to how the company's image affects the perception of its external groups (customers, partners, the public), which is directly related to making decisions about cooperation and product consumption.*

Значимость рассматриваемой темы определяется тем, что сильный корпоративный имидж компании может создать прочную основу для ее конкурентоспособности. При этом созданный имидж не только укрепляет позиции на рынке в краткосрочной перспективе, но и гарантирует долгосрочную стабильность. В целом, корпоративный имидж – это восприятие организации различными группами людей (работниками, клиентами, деловыми партнерами). Он формируется на основе информации, которую эти группы помнят о деятельности компании. Устойчивость корпоративного имиджа одновременно является его сильной и слабой стороной: сложившееся представление о компании остается в памяти потребителей и партнеров на протяжении длительного времени.

Таким образом, правильно сформированный положительный имидж компании усиливает ее рыночные позиции, уменьшая зависимость от ценовой политики. Потребители, имеющие в памяти благоприятное впечатление об организации, склонны платить больше за ее продукцию и услуги, не обращаясь к конкурентам. Корпоративный имидж упрощает получение разнообразных ресурсов – финансовых, информационных, кадровых и других. Но сформировавшийся негативный образ компании надолго закрепляется в восприятии потребителей, партнеров и общества, и даже такие действия, как замена сотрудников или снижение цен, могут оказаться недостаточными для возврата значительной части клиентов.

Корпоративный имидж тесно связан с репутацией организации и является ключевым нематериальным активом, именно поэтому на разработку 4 и продвижение корпоративного имиджа должны быть направлены усилия рекламщиков, маркетологов и PR-специалистов любой организации.

Корпоративный имидж представляет собой образ организации в представлении групп общественности (клиентов и покупателей, партнеров и сотрудников),

формирующийся на основе хранящейся в памяти информации о различных сторонах деятельности организации [1]. Как уже отмечалось ранее в работе, сформированный корпоративный имидж обеспечивает устойчивое и продолжительное существование организации в ситуации высокой конкуренции на рынке. Благодаря положительному корпоративному имиджу организация приобретает рыночную силу, снижается чувствительность потребителей к цене продукции и услуг. То есть потребители, имея положительный образ организации, запечатленный в памяти, готовы будут переплатить за товары и услуги и не пойдут к конкурентам. Корпоративный имидж также облегчает доступ организации к различным ресурсам (финансовым, информационным, человеческим и др.). Однако сформировавшийся негативный образ организации очень надолго останется в сознании потребителей, партнеров и общественности, и даже смена персонала, снижение цен на товары и услуги, другие меры, могут уже не вернуть большую часть потребителей [5].

С научной точки зрения имидж понимается как сложившийся в массовом сознании относительно устоявшийся образ человека, предмета, организации. Имидж всегда образ, представление, которое складывается у человека, группы, о товаре, услуге, проекте, персоне, организации [2].

Имидж для современной организации является не менее важным, чем финансовое положение, прибыль или доходность. Сам термин «корпоративный имидж» используется большинством современных специалистов в значении «имидж организации». При этом понятие «корпорация» имеет два основных смысла [4]: − форма акционерного общества, − объединение, создаваемое на основе общих интересов. В контексте имиджирования имеется в виду второй смысл, то есть «корпоративный» означает объединенных на основе общих интересов. Организация сама по себе по определению обозначает объединение людей, создаваемое для реализации некоторой цели и имеющее ряд характеристик (формальную и неформальную структуру, систему ценностных ориентаций, ценностей и др.). Следовательно, понятия «корпоративный имидж» и «имидж организации» используются большинством ученых как синонимы.

Понятия «имидж фирмы», «имидж компании» можно считать частными проявлениями более общего понятия «имидж организации» [3]. При этом некоторые специалисты придерживают более широкого толкования корпоративного имиджа организации. Изначально само английское слово «image» (имидж) в переводе на русский означает образ, изображение, отражение. Имидж предмета или явления определяется как устойчивое и распространенное представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного объекта [1]. Некоторые ученые определяют понятие «имидж организации» как образ, репутация, мнение потребителей и клиентов о престиже организации, о производимых товарах или оказываемых услугах. Создание благоприятного имиджа, следовательно, является одним из ключевых звеньев деятельности организации по продвижению продукции или услуг на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Имидж организации (корпоративный имидж) представляет собой основную цель менеджмента организационной (корпоративной) идентичности. Корпоративная идентичность (corporate identity), в свою очередь, понимается как система названий, символов, знаков, лого, цветов, мифов, ритуалов, проецирующих «личность» (personality), или «индивидуальность» организации. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания организации [7].

Работа над корпоративной идентичностью, над корпоративным имиджем организации очень важна, и нередко ведет к структурным изменениям в самой организации, или репозиционированию организации, стремящейся выйти на другие рынки. Таким образом, меняется сама «личность», или «индивидуальность» организации [6].

Таким образом, в целом корпоративный имидж может пониматься как целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в памяти воспринимающих информации о различных сторонах деятельности организации. Другими словами, корпоративный имидж представляет собой восприятие компании (корпорации) потребителями и общественностью.

Практическое исследование проводилось в ТОО «INTERFOODINVEST» в г.Астана.

ТОО "INTERFOOD INVEST" — это казахстанская компания, которая занимается инвестициями и развитием бизнеса в сфере производства и переработки продуктов питания. Основана в Казахстане, с главным офисом, скорее всего, в Нур-Султане (Астана). Основное направление деятельности — вложения в агропромышленный сектор и производственные мощности, связанные с пищевой промышленностью.

Формирование корпоративного имиджа для ТОО "INTERFOOD INVEST" (предположительно компании в пищевой отрасли с фокусом на инвестиции и развитие) является важным элементом стратегического управления.

Корпоративный имидж ТОО "INTERFOOD INVEST" играет ключевую роль в создании доверия и укреплении репутации компании как на местном, так и на международном рынках. В зависимости от отрасли, в которой работает компания (в данном случае, пищевая промышленность и инвестиции в агропроизводство), имидж должен включать в себя элементы, которые отражают её ценности, философию и стратегические цели.

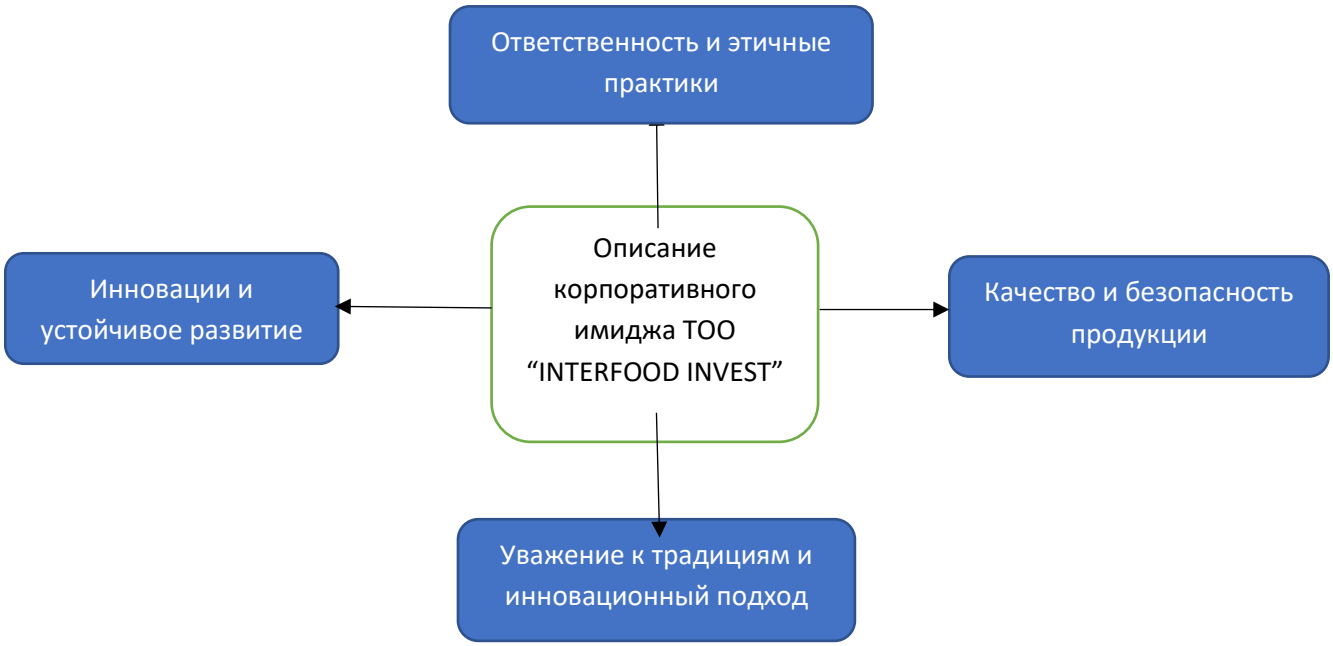



Рисунок – 1. **Описание корпоративного имиджа ТОО “INTERFOOD INVEST”**
*Примечание: составлено автором*

**Инновации и устойчивое развитие**

- В силу того, что компания связана с пищевой отраслью, важной частью её имиджа является приверженность инновациям и экологически чистым технологиям.
- Компания активно использует новые методы переработки, экологически безопасные упаковки, энергоэффективные технологии, что способствует не только улучшению качества продукции, но и минимизации воздействия на окружающую среду.

**Ответственность и этичные практики**

- Компания поддерживает высокие стандарты в области социальной ответственности (CSR). Это включает в себя честные и открытые отношения с партнерами, прозрачные финансовые практики и активное участие в социальных проектах, таких как поддержка местных производителей и улучшение качества жизни в сельских районах.

**Качество и безопасность продукции**

- Качество продуктов играет решающую роль в корпоративном имидже. Для ТОО "INTERFOOD INVEST" важно соблюдать международные стандарты качества, такие как **ISO 9001**, **HACCP** или **ISO 22000**, для подтверждения высокой безопасности и качества своей продукции.

**Уважение к традициям и инновационный подход**

- Компания сочетает лучшие традиции в области агропроизводства с современными технологиями и подходами. Такой баланс помогает строить доверительные отношения как с клиентами, так и с партнерами.

В целом, имидж ТОО "INTERFOOD INVEST" связан с высоким качеством, устойчивым развитием и инновациями, что помогает компании укрепить свои позиции на рынке и создать прочные отношения с клиентами и партнерами.

Таким образом, корпоративный имидж играет критическую роль в формировании конкурентоспособности и долгосрочной стабильности компании. Он влияет на восприятие организации внешними группами, такими как клиенты, партнеры и общественность, и имеет непосредственное влияние на принятие решений о сотрудничестве и потреблении продукции. Положительный имидж помогает не только укрепить рыночные позиции, но и облегчить доступ к финансовым и кадровым ресурсам. На формирование корпоративного имиджа должны быть направлены усилия маркетологов, PR-специалистов и других профессионалов, работающих с общественным мнением.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Гуревич П.С. Социология и психология рекламы: учебное пособие для вузов / П. С. Гуревич. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 462 с.
2. Горохов В.М., Гринберг Т.Э. (под ред.) Связи с общественностью: Теория, практика, коммуникативные стратегии: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. – М.: 2017. – 224 с.
3. Горский К. В эфире – сарафанное радио. Практическое руководство по рекомендательному маркетингу. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 160 с.
4. Горштейн М. Современный маркетинг: учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 404 с.
5. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. – М.: Дашков и К, 2017. – 256 с.
6. Резепов И.Ш. Психология рекламы и PR: учебное пособие, 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 224 с.
7. Тульчинский Г.Л., Шекина Е.Л. Маркетинг в сфере культуры. Учебное пособие. – М.: Планета музыки, 2015. – 496 с.

**УДК 331**

***Курманкулова Н.Ж.***
асс.проф, к.э.н., профессор
кафедры «Туризм и сервис»
Казахского университета технологии и бизнеса
им.К.Кулажанова, Казахстан, г. Астана
***Зулкарова Д.Н.***
магистрант Казахского университета
технологии и бизнеса им.К.Кулажанова,
Казахстан, г. Астана

# СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.*** *В данной статье рассмотрены стратегии управления персоналом организации, представляющие собой долгосрочную систему целей, принципов и методов работы с человеческими ресурсами. Оно направленно на обеспечение конкурентоспособности и устойчивого развития компании, определяющие основные направления кадровой политики, включая подбор, развитие, мотивацию, оценку и удержание персонала, а также формирование организационной культуры. В современных условиях стратегия управления персоналом должна учитывать влияние внешней среды, цифровизацию, потребности работников в профессиональном и личностном развитии. Грамотно выстроенная стратегия позволяет повысить эффективность деятельности организации, обеспечить согласованность интересов сотрудников и работодателя, а также создать условия для инновационного развития и адаптации к изменениям рынка. Эффективная стратегия управления персоналом выступает ключевым инструментом достижения организационных целей, обеспечивая баланс между экономическими интересами предприятия и социальными потребностями сотрудников.*

***Ключевые слова:*** *стратегия управления персоналом, кадровая политика, человеческий капитал, персонал организации, управление человеческими ресурсами (HRM), стратегическое управление персоналом, планирование персонала, подбор и отбор кадров, развитие персонала.*

В современных условиях динамичного развития экономики и усиления конкуренции ключевым фактором устойчивого развития организации становится ее кадровый потенциал. Эффективная стратегия управления персоналом обеспечивает не только достижение текущих целей, но и создает основу для долгосрочного успеха компании. Управление человеческими ресурсами требует системного подхода, ориентированного на формирование, развитие и сохранение высокопрофессионального коллектива.

Стратегия управления персоналом организации — это комплекс долгосрочных целей, принципов и методов, направленных на формирование, использование и развитие человеческого капитала в соответствии с общей стратегией компании. Она выступает связующим звеном между стратегическими планами бизнеса и кадровой политикой.

Основными задачами стратегии является следующее:

— обеспечение организации квалифицированными кадрами;

— создание условий для раскрытия потенциала сотрудников;

— формирование корпоративной культуры;

— повышение мотивации и вовлеченности персонала;

— удержание талантливых специалистов [1].

Кадровая политика организации — документ в организации, в котором сформулированы для общего понимания и принятия совокупность правил, методик и общих понятий управления персоналом.

Целью кадровой политики является:

— Поддержание процессов обновления штата;

— Сохранение необходимой численности персонала в организации;

— Сохранение качества в составе персонала/штата.

Всё вышеперечисленное исходит из потребностей самой организации и для того, чтобы соответствовать требованиям действующего законодательства страны.

Каждый управленец должен понимать как важно вовремя отреагировать на изменения в окружающей среде, разработав и внедрив соответствующие меры по удержанию и укреплению конкурентоспособности организации на рынке. Одним из таких мер является вовремя пересмотренная кадровая политика или стратегия в организации.

По мере ведения рабочей деятельности, в зависимости от опыта организации, может возникнуть необходимость расширения штата сотрудников на определённых участках или видах работ. В свою очередь, для этого может понадобиться подать служебную записку об увеличении штата сотрудников на имя руководителя или же разработать документ-стратегию по новой схеме управления видами работ, на которые требуется увеличенный штат. В этих документах на имя руководства, потребуется обоснование указанной процедуры по увеличения, с выявлением всех рисков для организации с последующими последствиями (consequences). Даже при условии, что данная процедура по увеличению штата будет безоговорочно поддержана руководством, этот документ, является формально необходимым для правильного ведения кадровой документации.

На самом деле, очень много ситуаций, которые могут привести к решению для увеличения штата сотрудников. К причинам возникновения необходимости увеличить штат, можно отнести:

— Повышение объемов нагрузки на задействованный персонал;

— Временную потерю трудоспособности одного или нескольких работников;

— Перевод ключевых сотрудников на другую должность;

— Открытие новых/расширение существующих структурных подразделений;

— Появление новых задач/постановка новых целей, нуждающихся в решении;

— Необходимость расширить объемы производства или оказываемых услуг;

— Изменение технологических или организационных процессов (в том числе и изменение контрактной стратегии, т.е. отказ от аутсорсинговых услуг в пользу своего штата) [2].

Кем инициируется увеличение штата сотрудников?

Полномочиями на для проведения расширения штата сотрудников обладает непосредственно первый руководитель организации. Однако чаще всего, такие задачи делегируются на руководителей структурных подразделений (менеджеров директоратов). Вся процедура увеличения штата сотрудников, равно как и наём новых работников в организацию, должен быть прописан в нормативных документах организации.

Исходя из вышесказанного, процесс увеличения штата может инициировать:

— Непосредственно директор организации/или директората.

В данном случае им достаточно лишь издать приказ об изменениях в штатном расписании подразделения/отдела и увеличении штата работников на определённом участке.

— Руководитель / менеджер отдела.

В зависимости от принятых локальных актов по делегированию определённых полномочий, руководителям / менеджерам отделов может предоставляться право на принятие самостоятельных решений о расширении штата вверенных им отделов/подразделений.

— HR Директор отдела кадров и/или менеджер по персоналу.

Работники отдела кадров, в лице первых их руководителей представлен в этом списке как лица, принимающие окончательное решение. Эта схема всё больше практикуется в современной структуре согласований в нефтегазодобывающих компаниях.

— Рядовой сотрудник.

Поднять вопрос о надобности увеличения штата, равно как и предоставить все обоснования, может и рядовой сотрудник отдела (по прямому указанию непосредственного руководителя). Естественно, окончательное решение будет только за уполномоченным лицом/органом в компании.

Как увеличить штат сотрудников?

Выделяют два метода увеличения штата сотрудников в организации:

— создать новые рабочие места;

— увеличить штат сотрудников на уже существующих должностях.

Каждый из вышеперечисленных методов требует ведения/изменения регулирующих актов и документов. Стоит отметить, что: «Разработка, введение, замена и пересмотр норм труда производятся работодателем в порядке, установленном уполномоченным государственным органом по труду».

Рассмотрим каждый из вариантов поближе:

— Добавление новых должностей может быть вызвано как

оптимизацией процессов, для рационализации распределения труда в определённой дисциплине. Так и изменениями в организации, которая затрагивает процессы в определённой дисциплине. В некоторых случаях, внедрение дополнительных должностей внедряется в целях дифференцирования оплаты труда в зависимости от производительности и стажа/опыта работника.

— Увеличение уже существующего штата, идентичного по требованиям, обязанностям и равного по рангу, внедряется для увеличения производительности дисциплины; для того, чтобы иметь дополнительный резервный штат, на случаи отсутствия сотрудников по причине болезни, декрета или на случаи ЧП.

— Обоснование увеличения штата сотрудников [3].

Из всего перечисленного выше, можно сделать вывод – обосновать увеличение штата может инициировать любой сотрудник в отделе/директорате. Но как донести это до вышестоящего руководства, а конкретно до тех, кто принимает решения по вопросам изменения штатной численности? Зачастую, люди принимающие решения по изменениям в штатной численности и люди, принимающие решения по увеличению штата могут быть на разных должностях. Например: в крупных компаниях/предприятиях и корпорациях с большим штатом руководителей так и есть – это директора разных дисциплин, но одинаковые по уровню в иерархии организации. Обоснование увеличения штата составляется с учётом всех рисков и последствий, если это не сделать. Обоснование должно включать в себя методы и выражения окупаемости данного улучшения. Также, документ для обоснования будет являться своего рода доказательством рационального использования ресурсов организации и может быть представлен в виде отчёта руководству/акционерам, а также предоставлен аудиторам во время проверки на сертификацию.

Не последним, будет указать конкретные причины, которые требуют увеличения (те же изменения или предстоящие новые цели организации). Документ - обоснование может быть оформлен в виде служебной записки, в любом другом формате, принятом в организации или же в свободной форме.

Можно выделить два метода составления обоснования. Идёт перечисление рабочих процессов и конкретных обязанностей, как причиной открытия новых должностей. Или же идёт обоснование путём раскрытия целесообразности через экономическую выгоду или эффективное распределение труда.

Образец составления документа по обоснования увеличения штата.

Если вам необходимо составить служебную записку об увеличении штата сотрудников, нужно учесть несколько важных деталей:

1. Выбор типа документа для составления – выбираем установленный образец или свободную форму.
2. На чьё имя пишется документ – руководителя (определённого уровня), или — лица, ответственного за кадровую политику и расширение штата.
3. В документе описывается не только нагрузка на существующий штат или же потери, которое несёт организация, но прямая выгода руководству организации [4].

На сегодняшний день, разработка данной кадровой политики показала, что рядовой сотрудник может её инициировать. Что руководство организации может не только поддержать, но и расширить зоны покрытия разработок, если донести до него и подкрепить «правильными» данными. Оптимизировать и экономить на пересмотре кадровой политики, в особенности в таком спорном на сегодняшний день вопросе, как аутсорсинг.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).»

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Расширение штата сотрудников — обоснование увеличения, образец служебной записки [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://delatdelo.com
2. Трудовой Кодекс Республики Казахстан, Раздел Общие положения // Глава 8 Нормирование и оплата труда, статья 101 Нормирование труда
3. Шестакова Е.В. Планирование кадров: учебное пособие, 2019 - 168 с.
4. Материал из Википедии — свободной энциклопедии. Электронный ресурс] / Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/

**УДК: 614.2**

***Искаков К.Т.***
РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля
Акмолинской области Комитета санитарно-эпидемиолгического контроля
Министерства здравоохранения Республики Казахстан»,
город Кокшетау
iskakov.kanat.t@gmail.com

## ДОСТИЖЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

***Аннотация:*** *Впервые в истории Казахстана утвержден профессиональный праздник «День работника санитарно-эпидемиологической службы» который отмечается*

*15 сентября. В честь празднования отражены значительные успехислужбы благодаря комплексной модернизации законодательной базы, цифровой трансформации и укреплению инфраструктуры. Принятие нового Кодекса «О здоровье народа и системе здравоохранения» стало ключевым этапом перехода к превентивной и риск-ориентированной модели надзора. Внедрение цифровых технологий позволило осуществлять дистанционный контроль, повышая оперативность и снижая административные барьеры. Служба показала высокую эффективность в реагировании на пандемию COVID-19, развернув масштабные профилактические мероприятия и кампанию вакцинации. Также достигнуты заметные результаты в снижении заболеваемости населения и обеспечении безопасности пищевой продукции. Совокупность этих достижений отражает системный и стратегический характер государственной политики в сфере общественного здравоохранения.*

***Ключевые слова:*** *санитарно-эпидемиологической служба, достижения, модернизация, эффективность, профилактические мероприятия.*

***Keywords:*** *sanitary and epidemiological service, achievements, modernization, efficiency, preventive measures.*

***Кілт сөздер:*** *санитарлық-эпидемиологиялық қызмет, жетістіктер, жаңғырту, тиімділік, алдын алу шаралары.*

В этой статье охвачены основные достижения Санитарно-эпидемиологической службы, которая демонстрирует значительные успехи и глубокую трансформацию, переходя от традиционных, реактивных методов контроля к инновационной, превентивной и риск-ориентированной модели. Анализ данных и стратегических инициатив показывает, что эти достижения являются результатом системных изменений в законодательной базе, масштабной цифровой трансформации и целенаправленной модернизации инфраструктуры.

В сфере эпидемиологического надзора достигнуты и даже превышены международные стандарты Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) по эффективности лечения туберкулеза, что свидетельствует о высоком качестве управления программами борьбы с социально значимыми заболеваниями. Общая заболеваемость населения снизилась, что указывает на эффективность реализуемых профилактических мер. В ответ на глобальные вызовы, такие как пандемия COVID-19, служба проявила гибкость и адаптивность, обеспечив оперативное развертывание профилактических мероприятий и кампанию по вакцинации.

Ключевым индикатором прогресса в области санитарно-гигиенического благополучия является обеспечение безопасности пищевой продукции также регулируется строгими принципами, направленными на защиту здоровья населения и гармонизацию с международными нормами, что способствует повышению конкурентоспособности отечественной продукции.

Фундаментом для этих достижений стала модернизация на институциональном уровне. Принятие нового Кодекса «О здоровье народа и системе здравоохранения» заложило основу для современного подхода к надзору. Одновременно, была запущена амбициозная программа цифровизации, позволяющая перейти к дистанционному, аналитическому контролю без посещения объектов, что значительно повышает оперативность и снижает административную нагрузку. Инвестиции в модернизацию лабораторной сети обеспечили службу необходимым высокотехнологичным оборудованием, критически важным для своевременной и точной диагностики.

Таким образом, достижения санитарно-эпидемиологической службы Казахстана не являются разрозненными успехами, а представляют собой результат комплексной и последовательной государственной политики, направленной на укрепление общественного здравоохранения, повышение биобезопасности и гармонизацию с лучшими мировыми практиками.

**Роль и функции санитарно-эпидемиологической службы**

Санитарно-эпидемиологическая служба Республики Казахстан является краеугольным камнем системы общественного здравоохранения и биобезопасности государства. Ее исторические корни уходят к первым токсикологическим лабораториям, созданным для контроля за загрязнением почвы и оценки его влияния на здоровье нации [1]. С тех пор ее функции значительно расширились. В настоящее время служба осуществляет государственный санитарно-эпидемиологический надзор, направленный на предупреждение, выявление и пресечение нарушений законодательства в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения с целью защиты здоровья и среды обитания. Ключевые функции службы включают не только борьбу с инфекционными заболеваниями, но и контроль качества питьевой воды, безопасности пищевой продукции, а также санитарно-карантинный контроль на государственной границе [2].

**Институциональные и стратегические достижения: Фундамент успеха**

Законодательная и регулятивная модернизация

Одним из наиболее фундаментальных достижений санитарно-эпидемиологической службы является кардинальное обновление ее правовой основы. Устаревший Закон Республики Казахстан «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», действовавший с 2002 года, утратил силу [3]. Его заменил Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 2020 года, который заложил совершенно новую, современную регулятивную базу для всей системы общественного здравоохранения [4]. Этот переход не был просто формальной сменой документа; он отразил стратегическое решение государства перейти от преимущественно карательного надзора к превентивному контролю.

В рамках нового кодекса был введен и закреплен механизм профилактического контроля. Он позволяет должностным лицам службы осуществлять контроль без посещения объектов, используя анализ данных из информационных систем и других сведений [4]. Это кардинально меняет парадигму взаимодействия с субъектами контроля. Вместо затратных и трудоемких выездных проверок, которые часто создавали административные барьеры для бизнеса, служба получила возможность проводить дистанционный мониторинг, основываясь на данных, полученных в рамках производственного контроля, или на мониторинге уведомлений о начале деятельности [4]. Этот подход не только снижает административную нагрузку на предпринимателей, но и позволяет службе сосредоточить свои ресурсы на действительно высокорисковых объектах, что в конечном счете повышает общую эффективность надзора. Таким образом, принятие нового законодательства послужило отправной точкой для всех последующих инноваций и улучшений в работе службы.

**Цифровая трансформация и новый формат надзора**

Неразрывно связанной с законодательной реформой является масштабная программа цифровизации санитарно-эпидемиологической службы. В рамках концепции, разработанной на период с 2021 по 2023 год, основной акцент был сделан на автоматизации процессов, повышении достоверности данных и улучшении объективности анализа санитарно-эпидемиологической ситуации [2]. До внедрения этой программы одной из ключевых проблем было отсутствие единой автоматизированной системы, что приводило к длительной обработке документов, их потере и недостоверности сведений, которые передавались по электронной почте [5].

Достижения в области эпидемиологического надзора и контроля

Эффективность реагирования на пандемию COVID-19

Глобальная пандемия COVID-19 стала беспрецедентным испытанием для всех систем здравоохранения, и санитарно-эпидемиологическая служба Казахстана продемонстрировала высокую адаптивность и оперативность в реагировании на этот кризис.

Ключевые меры были направлены на сдерживание распространения вируса и обеспечение населения доступом к вакцинации.

В качестве одного из первых шагов, правительством были введены дополнительные выплаты для медицинских работников, что стало критически важным элементом поддержки сотрудников, находящегося на передовой борьбы с пандемией. Своевременное проведение противоэпидемиологических мероприятий. Помимо этого, была развернута масштабная кампания по вакцинации, включая предоставление населению возможности получить вакцину Pfizer, что расширило выбор и ускорило темпы иммунизации [9]. Эти действия показывают, что служба не только способна быстро реагировать на чрезвычайные ситуации, но и обладает гибкостью, позволяющей адаптировать свои стратегии в соответствии с новыми вызовами, а также эффективно взаимодействовать с международными партнерами и рынком.

**Общая динамика заболеваемости и расширение фокуса**

Количественные показатели подтверждают положительную динамику в борьбе с инфекционными и неинфекционными заболеваниями. По итогам 2022 года, показатель общей заболеваемости всего населения Республики Казахстан снизился до 48301,4 случаев на 100 тыс. населения, по сравнению с 51198,53 в 2021 году [10]. Это снижение указывает на эффективность реализуемых профилактических и эпидемиологических мер.

Служба также ведет детальный учет заболеваемости по отдельным нозологиям. Так, зафиксированы следующие показатели: COVID-19— 832,8 тыс. человек, ветряная оспа — 16,4 тыс., и группа острых кишечных инфекций (ОКИ) — 8,9 тыс. человек [10]. Важно отметить, что самые высокие показатели заболеваемости ОКИ зафиксированы в Кызылординской, Актюбинской и Жамбылской областях, что позволяет службе более адресно работать с региональными особенностями [11].

Кроме того, деятельность службы выходит за рамки только инфекционных заболеваний. Это подтверждается анализом статистики по болезням системы кровообращения (БСК), где наблюдается снижение заболеваемости с 3000,6 в 2021 году до 2759,6 на 100 тыс. населения в 2022 году [11]. В то же время, показатель заболеваемости злокачественными новообразованиями вырос с 189,0 до 203,0 на 100 тыс. населения за тот же период [11]. Этот рост, вероятно, отражает не ухудшение ситуации, а улучшение системы ранней диагностики и выявления. Включение этих данных в сферу анализа свидетельствует о расширении функции службы и ее фокуса на комплексных вызовах общественного здоровья, включая неинфекционные заболевания.

**Улучшение санитарно-гигиенического благополучия населения**

Обеспечение безопасности пищевой продукции

Обеспечение безопасности пищевой продукции является одним из стратегическим приоритетом, в котором санитарно-эпидемиологическая служба добилась значительных успехов. Государственное регулирование в этой области осуществляется на основе ряда принципов, направленных на достижение многогранных целей [13].

Ключевым принципом является приоритетность безопасности пищевой продукции для жизни и здоровья человека, а также для защиты окружающей среды. Помимо этого, важной задачей является защита законных интересов потребителей. Государственное регулирование в этой сфере также способствует развитию предпринимательства, поскольку гармонизация казахстанского законодательства с международными нормами и правилами повышает конкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке и создает условия для развития международной торговли [13]. Эти достижения демонстрируют, что деятельность службы не ограничивается только вопросами общественного здоровья, а имеет прямое влияние на экономическое благополучие страны. Контроль и надзор за безопасностью пищевой продукции осуществляется уполномоченными органами в соответствии с положениями Предпринимательского кодекса [11], что обеспечивает прозрачность и правовую обоснованность всех проверочных мероприятий.

**Выводы, аналитические инсайты и рекомендации**

Комплексный анализ деятельности санитарно-эпидемиологической службы Республики Казахстан позволяет сделать ряд важных выводов. Достижения службы не являются случайными, а представляют собой результат последовательной, многоуровневой трансформации, охватывающей законодательную, институциональную, инфраструктурную и технологическую сферы.

Фундаментом успеха стала модернизация нормативно-правовой базы. Принятие нового кодекса «О здоровье народа и системе здравоохранения» позволило перейти от устаревших методов к современной, риск-ориентированной модели надзора. Этот шаг стал катализатором для внедрения инновационных подходов, в частности, цифровизации, которая, в свою очередь, позволила реализовать профилактический контроль без посещения объектов. Это стратегическое решение снизило административную нагрузку и повысило эффективность и оперативность контроля, что является ключевым фактором в условиях быстро меняющихся эпидемиологических вызовов.

Перспективы дальнейшего развития службы должны быть сосредоточены на продолжении курса на цифровизацию и укреплении риск-ориентированных подходов. Необходимо продолжить работу по адаптации к новым вызовам, таким как рост заболеваемости неинфекционными заболеваниями, который, вероятно, будет увеличиваться по мере улучшения диагностики. Службе следует использовать свою расширенную аналитическую базу, чтобы проактивно реагировать на эти тенденции, внедряя превентивные программы и повышая осведомленность населения. Дальнейшая гармонизация с международными стандартами не только укрепит позиции страны в глобальных рейтингах, но и будет способствовать экономической интеграции и повышению доверия к казахстанской продукции.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Комитет санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан - GOV.KZ, https://www.gov.kz/memleket/entities/ksek?lang=ru

2. Санитарно-карантинный контроль: виды и мероприятия | Электронное правительство Республики Казахстан - eGov https://egov.kz/cms/ru/articles/sanitation/sanitarno_karantiyniy_control

3. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2002 года № 361-II «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 04.12.2008 г.) (утратил силу) - ИС КОНТИНЕНТ, https://continent-online.com/Document/?doc_id=1034904

4. Кодекс Республики Казахстан от 07.07.2020 N 360-VI ЗРК "О здоровье народа и системе здравоохранения". § 2. Государственный контроль и надзор в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия населения - ТОО "КАМАЛ-Консалтинг", https://www.pavlodar.com/zakon/?dok=06900&all=050004

5. Цифровизация в Казахстане: как проводить удаленный профилактический контроль - Качественный Казахстан - standard.kz, https://www.standard.kz/ru/post/cifrovizaciya-v-kazaxstane-kak-provodit-udalennyi-profilakticeskii-kontrol

6. Казахстанская санэпидслужба берет на вооружение цифровые технологии - Profit.kz, https://profit.kz/news/61757/Kazahstanskaya-sanepidsluzhba-beret-na-vooruzhenie-cifrovie-tehnologii/

7. Казахстан имеет успехи в борьбе с туберкулёзом, но инфекция пока не побеждена полностью - Forbes.kz, https://forbes.kz/news/newsid_310842

8. Заявление Главы государства Касым-Жомарта Токаева — Официальный сайт Президента Республики Казахстан,

https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_statements_and_congratulations/zayavlenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva

9. Все о вакцинации и ревакцинации против COVID-19 в Республике Казахстан — НЦОЗ,https://hls.kz/ru/%D1%87%D0%B0%D0%B2%D0%BE-%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2-covid-19

10. Анализ здоровья казахстанцев за 2022 год - НЦОЗ, https://hls.kz/ru/archives/41153

11. Заболеваемость населения в Республике Казахстан в 2021 году - Параграф - Zakon.kz, https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38567711

12. Об утверждении Санитарных правил "Санитарно-эпидемиологические требования к водоисточникам, местам водозабора для хозяйственно-питьевых целей, хозяйственно-питьевому водоснабжению и местам культурно-бытового водопользования и безопасности водных объектов" - Әділет, https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300031934

13. Закон Республики Казахстан от 21 июля 2007 года № 301-III «О безопасности пищевой продукции» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 08.06.2024 г.) ⊳ Параграф online.zakon.kz, https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30114108

**УДК 69.003.13**

***У. Ж. Шалболова***
д.э.н., профессор
***М. М. Юрьевна***
магистрант
Астана IT университета,
г. Астана

## BIM-КООРДИНАЦИЯ В МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ

***Аннотация.*** *Статья посвящена вопросам BIM-координации в междисциплинарных проектных командах. Отмечается, что традиционные методы взаимодействия участников проектирования не отвечают современным требованиям к детализации моделей и срокам выполнения работ. В статье рассматриваются преимущества технологии информационного моделирования (BIM) и подчеркивается, что успешное применение BIM невозможно без комплексных изменений в структуре компании, обучении персонала и обновления технического обеспечения. В качестве положительной практике рассмотрен реальный кейс, где создана собственная система координации и предложен инструмент в виде реестра коллизий, обеспечивающий прозрачность и эффективность совместной работы специалистов.*

***Ключевые слова:*** *цифровизация строительства, цифровые технологии, BIM-моделирование, информационное моделирование зданий, междисциплинарные проекты, моделирование, координация.*

***Кілт сөздер:*** *құрылысты цифрландыру, цифрлық технологиялар, BIM-модельдеу, ғимараттардың ақпараттық модельдеуі, көпсалалы жобалар, модельдеу, үйлестіру.*

***Keywords:*** *digitalization of construction, digital technologies, BIM modeling, building information modeling, interdisciplinary projects, modeling, coordination.*

Проектирование зданий – сложный процесс, требующий должного контроля, организации и грамотной коммуникации. На больших и сложных объектах привычных нам методов взаимодействия недостаточно. Современные условия и требования к детализации моделей и чертежей дают дополнительный стимул к преобразованию и внедрению новых методов коммуникации в проектных командах.

Одним из ключевых инструментов повышения эффективности проектирования является технология информационного проектирования (BIM), которые активно внедряются в строительных организациях по всему миру. Данная технология позволяет обеспечить совместную работу всех смежных специалистов, задействованных в проектировании – архитекторов, инженеров, конструкторов и так далее. Однако для успешного внедрения BIM в проектирование необходимо системная координация.

В статье Л.Ю. Воропаева и В.П. Мамугина «Проблемы проектирования в BIM-среде» [1] описан неудачный опыт внедрения BIM в процесс проектирования. Время работы в одной программе (Autodesk Revit) увеличилось на 20-30% по сравнению с работой в разных программах. Такой результат является следствием неправильного внедрения новых технологий в рабочий процесс. Павел Алферов в своей книге «Как правильно делать правильные вещи» [2] описал работу любой организации, как комплекс комплементарных (взаимодополняющих) элементов или пазлов. Если что-то меняется или дополняется в организации, то обязательно это повлечет за собой изменения взаимосвязанных элементов. В случае с внедрением BIM-моделирования соседними пазлами организации являются персонал, структура, техническое обеспечение. Сотрудников фирмы необходимо обучить, также требуется реорганизация структуры организации – формирование нового отдела, отвечающего за все BIM-процессы, требуется новое и более мощное оборудование. При упущении всех связных аспектов, внедрение BIM не принесет ожидаемых результатов.

В случае, если в организации все процессы налажены и BIM-технологии успешно внедрены и исправно работают, необходимо постоянно поддерживать и улучшать сформировавшиеся механизмы. Примером такой практики является российская компания ГОРПРОЕКТ, которая активно применяет BIM-проектирование в своей деятельности. В компании работает целый специализированный BIM-отдел, занимающийся развитием технологий, адаптацией инструментов под конкретные задачи и совершенствованием процессов координации. Так, для повышения эффективности взаимодействия между инженерами и архитекторами, команда BIM-отдела разработала собственную систему координации. Она основана на использовании единой среды общих данных и регламентов, позволяющих работать в согласованной цифровой модели.

Предварительно, для понимания процесса обмена данными обратимся к схеме, взятой из BIM-стандартов одной из компаний по цифровизации проектирования (Рис.1) [3].

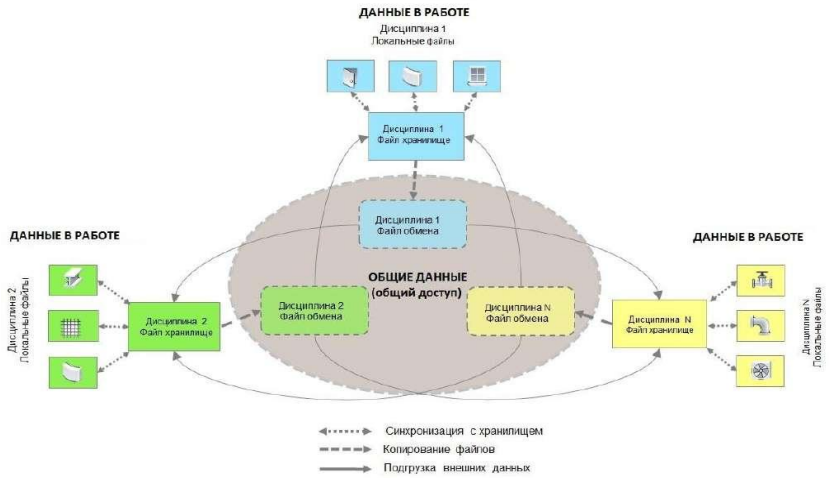



Рисунок – 1. **Схема обмена данными в многодисциплинарной проектной группе**

Из схемы видно, что информационная модель делится на три большие группы или дисциплины: инженерная, архитектурная и конструкторская. Информационные модели каждой группы должны соответствовать друг другу, то есть элементы каждой из систем не должны образовывать коллизий друг с другом. Стены из архитектурных моделей не должны пересекать несущие конструкции, инженерные коммуникации не должны пересекать друг друга и архитектуру. Таким образом, основной итоговой задачей BIM-проектирования является создание информационной модели здания без коллизий.

Для достижения этой цели все члены команды разрабатывают в одной программе, но в разных файлах свою систему и по завершению каждого этапа синхронизирует внесенные изменения с файлом хранилища. После синхронизации, коллеги из других дисциплин видят проделанную работу. Однако из-за того, что каждая дисциплина требует различного объема времени на выполнение своих задач, процесс работы не всегда развивается синхронно. Это нередко приводит к рассогласованию действий между специалистами и, как следствие, к появлению коллизий в общей модели здания. С целью решения данной проблемы команда ГОРПРОЕКТа предложила создать дополнительный файл с общим доступом для инженеров и архитекторов. Файл предназначен для быстрого и гибкого эскизного проектирования инженерных систем. Данный файл, как связная модель, подгружается в модели всех дисциплин проекта и данные из этого файла отображаются на предварительно подготовленных видах-планах (Рис.2).

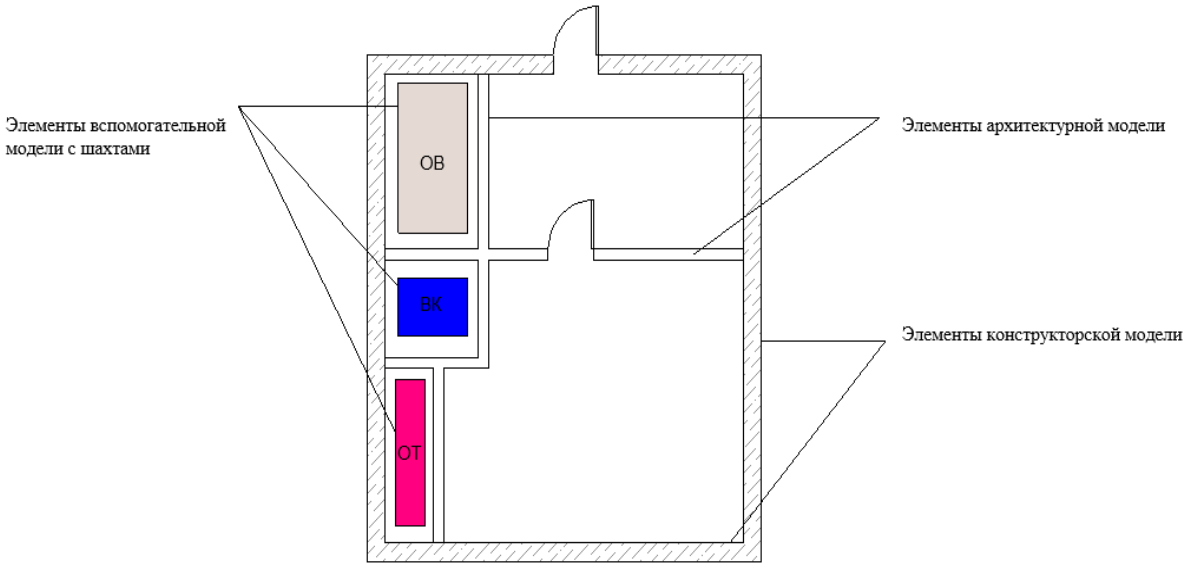



Рисунок – 2. **Элементы связных моделей различных дисциплин на подготовленном виде**

Таким образом, инженеры могут быстро расставить шахты и выдать задание архитекторам, а архитекторы могут в своих моделях видеть все задания от всех смежных специалистов (Рис.3).

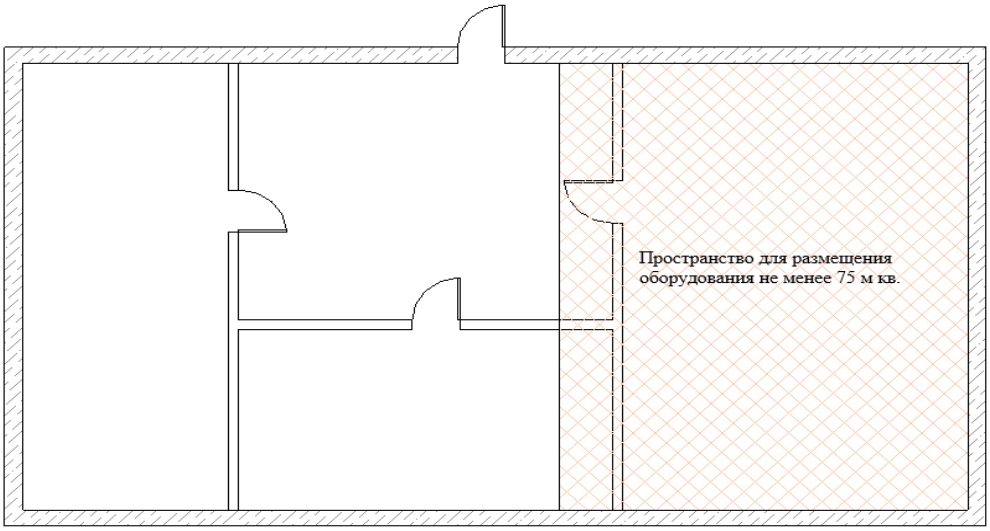
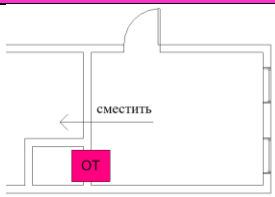


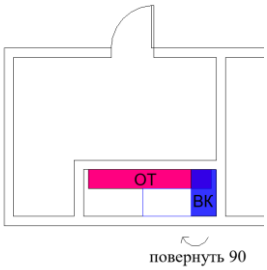

Рисунок – 3. **Задание от инженеров архитекторам на подготовленном плане**

Такая система прошла многолетний опыт работы и стала обязательной для каждого нового проекта. Однако, возникают сложные ситуации, когда эффективность данной системы снижается. Минус такого решения заключается в том, что подготовленные файлы и виды должны регулярно просматриваться и обновляться инженерами, но в связи с загруженностью специалистов и объемом проектов, это условие не выполняется. В итоге, в проекте копятся коллизии и процесс проектирования замедляется.

В качестве решения этой проблемы предлагается внедрить сопровождающий документ с общим доступом – реестр коллизий, в котором архитектором будут записываться все коллизии между инжирными системами. Важное условие реестра – его вид. Каждый специалист должен тратить минимальное количество времени на поиск необходимых замечаний, понимание сути вопроса и сопоставления замечаний с информационной BIM-моделью. Согласно этому условию был разработан шаблон реестра (Таблица 1).

Таблица – 1. **Шаблон реестра коллизий**

| П. | Описание коллизии Предложение по корректировке | Этаж | Эскиз | Дата внесения в список реестра | Решение по исправлению коллизии принято ДА/НЕТ | Комментарии смежных специалистов | Исправлено ДА/НЕТ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ОТ | | | | | | |
| 1. | Коллизия между ИС и АР (шахты попадают в помещение)<br><br>Возможно сместить левее в выделенную шахту? | 1-23 |  | 21.03.25 | ДА | | ДА |
| | ОТ | | ВК | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Коллизия между ОТ и ВК<br><br>Можно развернуть шахту ВК на 90 градусов? | 12-19 |  | 21.03.25 | НЕТ | Необходим доступ к шахте<br><br>Выполнен перенос шахты в другое место | ДА |

Реестр коллизий – новая инициатива, требующая проверки эффективности на практике. На данный момент реестр является удобным инструментом, подходящим для многих задач и проектов, однако только долгий опыт использования покажет все плюсы и минусы данного метода

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Воропаев Л.Ю., Мамугина В.П. Проблемы проектирования в BIM-среде // Жилищное строительство. 2018. №7. С. 27-31. URL: problem-proektirovaniya-v-bim-srede.pdf

2. Алферов П. Как правильно делать правильные вещи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.

3. Соловьев Д.В., Киселев Д.С. Разработка BIM-стандарта для проектирования и строительства площадных объектов // Вестник МГСУ. 2021. №8. С.105-117. URL: bim-standart-ploshchadnye-obiekty.pdf

**УДК 631.162**

***Амангелді М. Р.,***
магистрант 2 курса ОП 7М04105 Учет и аудит,
АТУ, г.Алматы
***Ералиева Я. А.***
PhD, и.о. ассоциированного профессора исследователя
кафедры Бухгалтерский учет и финансы, АТУ, г.Алматы

## КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛИНГА

***Аннотация***. *В статье рассмотрены критерии эффективности инновационного развития при организации контроллинга. Одной из целей инновационной деятельности является оценка эффективности инновационных проектов и контроллинг. Суть контроллинга заключается в обеспечении достижения целевых параметров инновационной деятельности. На сегодняшний день в качестве альтернативы предлагается применять контроллинговую модель, основанную на методологии бизнес-анализа. Ее особенностями являются выбор проектов как решение возникающих бизнес-проблем с последующей*

*упреждающей корректировкой их целевых параметров, предвидения, инициация и координация действий по их достижению на уровне контроллинговых единиц на основе инструментов стратегического анализа.*

***Ключевые слова:*** *инновационная деятельность, контроллинг, эффективность инновационного развития, критерии эффективности инновационного развития, система контроллинга, аналитическая модель контроллинга.*

В современных условиях глобальной экономики инновационное развитие становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности и устойчивости организаций. Внедрение новых технологий, методов управления, продуктов и услуг требует системного подхода к оценке эффективности инновационной деятельности.

Одним из важнейших аспектов управления инновациями является разработка критериев эффективности, позволяющих измерять влияние инновационных решений на экономику предприятия, его технологическое развитие и социальную среду. Данные критерии играют ключевую роль в стратегическом планировании, позволяя организациям корректировать свои цели и выбирать оптимальные направления инновационного роста.

Инструментом, позволяющим обеспечить устойчивость и эффективность процесса реализации инновационной деятельности, является контроллинг. Именно инструменты и методы контроллинга способны создать оптимальные условия эффективного протекания процессов инновационной деятельности предприятия. Он позволяет систематически анализировать инновационные процессы, выявлять отклонения от запланированных показателей и своевременно вносить корректировки.

Существуют различные подходы к оценке эффективности инновационного развития:

1. Экономический подход – анализируется прирост прибыли, снижение затрат, рост производительности.
2. Финансовый подход – оценивается уровень инвестиций, возврат на капитал, рентабельность инновационных проектов.
3. Технологический подход – учитывается степень внедрения новых технологий, их воздействие на производственные процессы.
4. Социальный подход – анализируется влияние инноваций на качество жизни, условия труда, уровень занятости.
5. Экологический подход – оценивается снижение негативного воздействия на окружающую среду [1].

Таблица – 1. **Основные критерии эффективности инновационного развития с указанием примеров показателей**

| **Критерий** | **Описание** | **Примеры показателей** |
|---|---|---|
| Финансовые | Оценка прибыльности и инвестиционной привлекательности инновационных проектов | ROI, NPV, срок окупаемости, темпы роста прибыли |
| Технологические | Оценка уровня внедрения и влияния новых технологий на производственные процессы | % затрат на НИОКР, скорость разработки, количество патентов |
| Организационные | Эффективность управления инновационными процессами, адаптивность структуры | Скорость принятия решений, гибкость организационной структуры |
| Социальные | Влияние инноваций на персонал и общество, развитие человеческого капитала | Количество обученных сотрудников, уровень мотивации, создание новых рабочих мест |

| Критерий | Описание | Примеры показателей |
|---|---|---|
| Экологические | Оценка снижения негативного воздействия на окружающую среду | Сокращение выбросов, снижение потребления ресурсов, использование экологически чистых технологий |

**Система контроллинга, реализующая планирование, анализ и контроль инновационной деятельности компании, является общепризнанной и эффективной системой управления [2].**

В качестве основного условия успеха достижения эффективности инновационного развития является контроллинг инновационных процессов, основанный на инструментах бизнес-анализа. Основными результатами его применения являются упреждающее реагирование на изменения внешней и внутренней среды в виде корректировки приоритетности целей и распределения ресурсов; координируемость оперативных действий и стратегических программ, преследующая цель снижения затрат на генерирование новых знаний и ускорение трансферта этих знаний в хозяйственную практику **[3]**. Основные требования к бизнес-аналитике инновационных процессов на любом уровне их организации — достижение адаптируемости параметров ожидаемых результатов и характеристик разрабатываемых регламентов бизнес-процессов к меняющимся требованиям стейкхолдеров бизнеса, повышение практической отдачи от реализации тех или иных нововведений на основе идентификации, изучения и анализа бизнеспроблем.

В управлении инновационной деятельностью используется аналитическая модель контроллинга, построенная на основе парадигмы Эдв. Деминга — PDSA, которая обеспечивает возможность упреждающего реагирования на ожидаемые изменения экономической среды, что позволяет ее рассматривать в качестве методологии повышения эффективности инновационной деятельности на уровне компании, в частности, и результативности национальной инновационной системы в целом. Ее применение демонстрирует высокую эффективность стратегической навигации развития компании в современных условиях, обеспечивая адаптацию компании к ожидаемым изменениям среды в целом и требованиям стейкхолдеров в частности **[4]**. Модель OAESA [англ. Observe (наблюдай), Analyze (анализируй), Envision (предвидь), Speculate (обдумай, предложи), Acted (действуй)], разработанная на основе парадигмы Эдв. Деминга для контроллинга инновационной деятельности, предъявляет повышенные требования к управленческим компетенциям персонала и используемому аналитическому инструментарию. Среди используемых в ней аналитических инструментов необходимо выделить: интеллектуальный анализ данных (Data Mining); статистические методы анализа и вероятностные прогнозы; анализ бизнес-процессов (Business-Process Analysis — BPA) и рефлексивный мониторинг бизнес-активности (Reflexive Monitoring BusinessActivity — RMBA); симуляции и гибкие прогнозы (Simulation&Forecast) и др. При формировании прогнозных оценок и мониторинге состояния ключевых показателей результативности и эффективности инновационной деятельности для компании потребительского сектора экономики также могут быть использованы обобщающие показатели, представленная (рисунок 1)

Ввиду наличия различных точек зрения на сущность контроллинга инновационного развития компании в настоящее время не существует универсальной методики оценки его эффективности **[52]**.

Система контроллинга инновационного развития включает следующие структурные компоненты: научно-исследовательская, производственно-техническая, интеллектуальная, маркетинговая, финансовая и организационно-управленческая [6] (рис. 1). Взаимодействие всех структурных компонент системы контроллинга инновационного развития компании обусловливает оптимальное функционирование системы. По этой причине инновационное

развитие необходимо рассматривать не только как процесс формирования инновационных компонентов, а следует оценить эффективность каждой компоненты.

Рисунок – 1. **Показатели контроллинга инновационной деятельности**

Кроме того, выделяют и другие показатели контроллинга инновационной деятельности такие, как:

- индекс инновационности предприятия;
- рентабельность инновационных проектов;
- срок окупаемости инвестиций в инновации;
- степень достижения стратегических целей [7].

Эффективное инновационное развитие требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование и контроллинг. Определение критериев эффективности инноваций позволяет организациям принимать обоснованные управленческие решения, снижать риски и повышать конкурентоспособность. Инновационное развитие является важнейшим фактором конкурентоспособности организаций и экономики в целом. Для эффективного управления инновациями необходимо использовать систему оценки, включающую различные критерии – финансовые, технологические, социальные, экологические.

Стратегическое планирование помогает определить приоритетные направления инновационной деятельности, распределить ресурсы и минимизировать риски. Контроллинг инновационного развития, в свою очередь, обеспечивает мониторинг и корректировку стратегии, способствуя достижению поставленных целей. Инструменты контроллинга позволяют улучшить инновационного развития, а его в практику управления позволит минимизировать риски принятия ошибочных управленческих решений и повысить эффективность инновационного процесса.

Таким образом, грамотное использование критериев эффективности инновационного развития в стратегическом планировании и контроллинге позволяет организациям успешно внедрять инновации и достигать устойчивого роста и долгосрочного успеха компании.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина и др. М.: Экономика, 2000. 475 с.

2. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций. СПб.: Бизнес-пресса, 2013. 216 с.
3. Бердников В.В. Организация контроллинга инновационных процессов в бизнесе: опыт и проблемы // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 2. С. 318–332
4. Бердников В.В. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга бизнеса // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 46 (349). С. 27–42.
5. Лейберт Т.Б. Предпосылки формирования системы контроллинга инновационной деятельности на предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 2. С. 297–299.
6. Бердников В.В. Аналитические инструменты оценки эффективности инновационной деятельности//Учет, анализ, аудит 2014. №1 с.108-115
7. Алексеенко, А.М. Основные элементы системы контроллинга на предприятии/А.М. Алексеенко//Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 9-2(56). – С. 3-4.

**УДК 005.8:004.738.5:330**

***У. Ж. Шалболова,***
д.э.н., профессор
***М. А. Махамбетова,***
магистрант,
Astana IT University, г. Астана

## ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.*** Статья исследует проблему раздробленности и низкой эффективности управления коммуникационными проектами в социальных медиа. Цель исследования - разработка и обоснование комплексного подхода, интегрирующего передовые управленческие практики и цифровые технологии для повышения результативности SMM-деятельности в государственном и частном секторах. Методологическую основу составляет синтез гибридных проектных методологий (Agile, PMBOK), инструментов искусственного интеллекта (AI) и платформ цифровой коллаборации. Научная новизна раскрывается в предложении авторской концепции AICP (AI-Collaboration-Process) - модели сквозной автоматизации и анализа жизненного цикла контента. В результате обсуждений раскрывается потенциал внедрения инновационных решений, таких как предиктивная аналитика на основе AI, гибридные методологии управления и реконфигурируемые кросс-функциональные команды, позволяет преодолеть ключевые вызовы: ресурсные ограничения, бюрократическую инертность и дефицит кадров. Формируется вывод, что предложенный подход формирует основу для устойчивой, адаптивной и масштабируемой цифровой экосистемы коммуникаций.

***Ключевые слова:*** управление проектами, социальные медиа, цифровая трансформация, искусственный интеллект, гибридные методологии, Agile, PRINCE2, цифровая экосистема, инновации, государственные коммуникации.

***Кілт сөздер:*** жоба менеджменті, әлеуметтік медиа, цифрлық трансформация, жасанды интеллект, гибридті әдістемелер, Agile, PRINCE2, цифрлық экожүйе, инновациялар, мемлекеттік коммуникациялар.

***Key words:*** project management, social media, digital transformation, artificial intelligence, hybrid methodologies, Agile, PRINCE2, digital ecosystem, innovation, government communications.

Цифровая трансформация общественных и экономических процессов катализировала переход социальных медиа из разряда факультативных каналов коммуникации в категорию стратегических активов. Для коммерческих и частных структур они являются ключевым рычагом формирования лояльности, роста конверсии и создания конкурентных преимуществ [1]. Для государственного сектора - механизмом обеспечения прозрачности, оперативного информирования и получения обратной связи от граждан [2, 3].

Однако, несмотря на повсеместное распространение, управление социальными медиа-проектами (SMM) зачастую остается реактивным, хаотичным и слабо систематизированным. Это порождает ряд устойчивых проблем: нерегулярность и низкое качество контента, отсутствие измеримых KPI, выгорание, сопротивление инновациям и, как следствие, низкую рентабельность инвестиций (ROI) в частном секторе и формальное присутствие - в государственном [4].

Решение данных противоречий видится в переходе от традиционных, интуитивных подходов к инновационному управлению, основанному на синтезе современных проектных методологий, технологий искусственного интеллекта и принципов построения цифровых экосистем. Целью данной статьи является разработка и теоретическое обоснование модели внедрения инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов в различных секторах экономики.

Анализ современной практики позволяет выявить ряд кросс-секторальных вызовов, систематизированных в таблице ниже. Данные проблемы свидетельствуют о глубоком системном кризисе традиционных подходов и обусловливают необходимость поиска новых, интегративных решений.

Таблица – 1. **Современные вызовы и системные противоречия в управлении SMM-проектами**

| Противоречие | Сущность проблемы | Последствия проектов |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Ресурсный парадокс | МСБ: Хронический дефицит финансовых ресурсов для формирования полноценной маркетинговой команды и закупки дорогостоящих инструментов. [5]<br>Госсектор: “Бюрократическое замораживание” ресурсов - длительные процедуры согласований, строгое следование устаревшим регламентам и ограниченная вариативность использования бюджетов [6]. | Нерегулярность коммуникации, низкое качество контента, невозможность масштабирования проектов, формальное присутствие в медиа. |
| Кадровый разрыв | Острая нехватка на рынке труда специалистов-“универсалов”, обладающих синхронной экспертизой в области классического маркетинга, проектного управления и работы с современными | Неэффективное распределение задач, пробелы в реализации стратегии, низкая скорость адаптации к изменениям |

| | | |
|---|---|---|
| | цифровыми платформами (AI-инструменты, системы аналитики) | цифрового пространства. |
| Фрагментация цифрового ландшафта | Отсутствие единой цифровой экосистемы приводит к работе в изолированных “силосах” (data silos): контент-менеджеры работают в графических редакторах, копирайтеры - в текстовых, аналитики - в электронных таблицах. | Разрушение целостности процесса, потеря данных, усложнение коллаборации и контроля, рост операционных издержек. |
| Культурное сопротивление | Внедрению инноваций, особенно связанных с AI и автоматизацией, препятствует “человеческий фактор”: страх перед сокращением должностей, когнитивное недоверие к алгоритмам и консерватизм управленческого звена. | Саботаж новых инициатив, низкая скорость внедрения технологий, потеря конкурентных преимуществ и усиление операционной рутины. |

Преодоление указанных противоречий (таблица1) возможно за счет внедрения комплекса взаимосвязанных инноваций.

Искусственный интеллект перестал быть футуристической концепцией и превратился в практический инструмент управления SMM-проектами.

Генеративный AI (Generative AI): Использование нейросетей (ChatGPT, Claude для текста; MidJourney, DALL-E 3 для визуального контента) позволяет в разы сократить время и затраты на создание качественного контентного ядра, перенося фокус человека из рутины на креатив и стратегию [7].

Предиктивная аналитика: Современные аналитические платформы (например, Brand24, Awario) на основе машинного обучения (ML) способны не только описывать текущую ситуацию (мониторинг упоминаний), но и прогнозировать тренды, выявлять потенциальные кризисные ситуации и рекомендовать оптимальное время для публикаций.

Сквозная автоматизация: Инструменты типа Zapier или Make.com позволяют создавать автоматизированные workflows (рабочие потоки). Например: «как только в Trello появляется новая утвержденная задача -> ChatGPT генерирует черновик поста -> он отправляется на проверку в Slack -> после одобрения автоматически публикуется через Buffer».

Ни одна «чистая» методология не способна покрыть все потребности SMM-проекта. Наиболее эффективен гибридный подход (Hybrid Framework) [8]:

Стратегический уровень (управление портфелем): Применение структурированных стандартов PMBOK/PRINCE2 для инициирования проекта, формирования бюджета, определения рисков и взаимодействия со стейкхолдерами. Это обеспечивает стабильность и подотчетность, особенно критичные для госсектора.

Тактический и операционный уровень (управление исполнением): Использование гибких фреймворков, таких как: Agile/Scrum для итеративного планирования контента (спринты на 1-2 недели), ежедневных стендапов и быстрого реагирования на обратную связь аудитории. Визуализация workflow осуществляется через Канбан-доски в Jira или Trello.

Кросс-функциональные команды: Формирование временных, реконфигурируемых рабочих групп под конкретные проекты или кампании. В такую команду входят не только маркетологи, но и data-аналитик (для работы с AI-аналитикой), IT-специалист (для интеграции платформ) и дизайнер. Это стирает межфункциональные барьеры.

Аутсорсинг экосистемы: Управление проектом строится по принципу «ядро + периферия». Постоянное ядро (менеджер, стратег) формируется внутри организации, а для выполнения конкретных задач (написание текстов AI, дизайн, модерация) привлекаются

фрилансеры или специализированные агентства через платформы типа Upwork. Менеджер проекта координирует эту экосистему с помощью цифровых инструментов.

Ключевым элементом становится использование единого центра управления проектом (Single Source of Truth). Платформы типа Notion или Confluence позволяют объединить в одном пространстве:

1. контент-стратегию и календарь;
2. базу знаний и утвержденных шаблонов;
3. дашборды с ключевыми метриками;
4. интерфейсы для подключенных AI-инструментов [9].

Интеграция с Jira/Trello (задачи) и Miro (мозговые штурмы, карты путешествия пользователя) создает целостную цифровую экосистему для управления всем жизненным циклом контента.

Внедрение инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов реализуется в концептуальной модели AICP (AI-Collaboration-Process) (таблица2).

Таблица – 2. **Концептуальная модель AICP**

| Этап. Наименование | Задача | Инструменты | Результат или ожидаемый результат |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Этап 1. AI-Powered Planning (Планирование на основе ИИ) | Формирование data-driven стратегии | AI-сервисы для анализа рынка (Crayon), прогнозирования трендов (Google Trends AI), семантического ядра (KeyClu). | Стратегический документ и контент-план, основанные не на интуиции, а на данных. |
| Этап 2. Intelligent Content Creation (Умное создание контента) | Максимальная автоматизация генерации. | ChatGPT, MidJourney, автоматизация перевода и озвучки. | Готовый пакет контент-материалов для публикации. |
| Этап 3. Collaborative Execution & Monitoring (Коллаборативное исполнение и мониторинг) | Синхронизация команды и публикация. | Единая платформа (Notion + Jira), системы автоматизации публикаций (Hootsuite), чат-боты для первичного взаимодействия с аудиторией. | Опубликованный контент и первичные данные по вовлеченности. |
| Этап 4. Process Optimization & Feedback (Оптимизация процессов и обратная связь) | Анализ и непрерывное улучшение. | Предиктивная аналитика, дашборды (Tableau, Power BI), проведение ретроспектив в команде. | Пакет корректирующих действий для следующего цикла планирования (Этап 1), замыкающий петлю непрерывного улучшения. |

Данная модель представляет собой не линейный, а итерационный процесс, где данные с этапа мониторинга постоянно питают этап планирования.

Предложенный интегративный подход позволяет адресно решить обозначенные в начале статьи вызовы. Для МСБ снижается порог входа за счет автоматизации и аутсорсинга. Для госсектора появляются механизмы повышения гибкости в рамках регламентов (гибридные методологии) и демонстрации эффективности расходов (сквозная аналитика).

Ключевым ограничением и фактором риска остается организационная культура. Успех внедрения на 80% зависит от готовности руководства делегировать часть полномочий алгоритмам и перестраивать процессы, и лишь на 20% - от самой технологии. Для нивелирования этого риска необходима программа внутреннего пилотирования и обучения, демонстрирующая конкретные выгоды (сэкономленное время, рост показателей) [10].

Перспективой дальнейших исследований является разработка системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки эффективности внедрения модели AICP, а также ее адаптация под специфику конкретных отраслей (например, здравоохранение или образование).

Таким образом, управление социальными медиа-проектами в современных условиях требует отказа от линейных и интуитивных моделей в пользу комплексных инновационных решений. Предложенный в статье подход, интегрирующий гибридные проектные методологии, инструменты искусственного интеллекта и платформы цифровой коллаборации в рамках модели AICP, позволяет создать устойчивую, адаптивную и масштабируемую систему коммуникаций.

Внедрение данного подхода способно трансформировать социальные медиа из затратного актива в стратегический инструмент роста, обеспечивающий как коммерческим, так и государственным организациям новые уровни эффективности, прозрачности и взаимодействия с конечным потребителем — гражданином или клиентом.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

[1] М. В. Зорина, А. А. Садковкин, «Социальные сети как современный инструмент продвижения бизнеса,» *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-sovremennyy-instrument-prodvizheniya-biznesa/viewer

[2] Р. А. Коржумбаев, «Влияние цифровизации на формы взаимодействия между органами власти и гражданским обществом,» *Научные труды (статья на CyberLeninka)*, 2025. https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-formy-vzaimodeystviya-mezhdu-organami-vlasti-i-grazhdanskim-obschestvom/viewer

[3] А. Мажитова, Г. Ашкенова, *Анализ каналов коммуникации государственных органов с населением*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%97%20%D0%9A%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%92%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%98%20_%20%D1%80%D1%83%D1%81%2B%D0%BE%D0%B1%D0%BB..pdf

[4] К. А. Аржанова, А. И. Еремеева, «Ситуативный и коммуникационный контент в рамках SMM-продвижения бренда в социальных сетях,» *Цифровая социология*, 2023. https://cyberleninka.ru/article/n/situativnyy-i-kommunikatsionnyy-kontent-v-ramkah-smm-prodvizheniya-brenda-v-sotsialnyh-setyah/viewer

[5] Ж. Р. Ашимова, Ж. З. Абитов, Д. З. Абитова, А. М. Уристембек, «Анализ проблем и перспектив развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан,» *Теоретическая экономика*, 2025.https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problem-i-perspektiv-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-respublike-kazahstan

[6] Р. Ж. Беккужин, С. Т. Жусупов, Б. С. Уакпаев, А. Т. Бекперов и др., *Результаты мониторинга и анализа по вопросам дебюрократизации государственного аппарата*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D1%80%D...pdf

[7] Е. Зеленчук, «Применение генеративного искусственного интеллекта в социальных медиа как инструмента SMM,» *Наука и инновации: информационные технологии*, №2, 2024. https://na-journal.ru/2-2024-informacionnye-tekhnologii/9126-primenenie-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-v-socialnyh-media-kak-instrumenta-smm

[8] Е. В. Ермаков, «Применение гибридных методологий в управлении проектами,» *Universum: экономика и юриспруденция*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-gibridnyh-metodologiy-v-upravlenii-proektami

[9] Atlassian, «Построение единого источника достоверной информации (SSOT) для команды,» *Atlassian Work Management*, 2023. https://www.atlassian.com/ru/work-management/knowledge-sharing/documentation/building-a-single-source-of-truth-ssot-for-your-team

[10] К. Б. Герасимов, Р. С. Озернов, «Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала,» *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 2023. https://journals.ssau.ru/eco/article/view/20236/ru_RU

**УДК 338.242.2**

***Муздубаев Д.Д.***
Автор: магистрант 2-курса
Научный руководитель: Доктор PhD и.о. доцента
***Турекулова А.Н.***
учреждение: «ESIL UNIVERSITY», г.Астана

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЁННЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ

***Аннотация.*** *В статье рассматриваются актуальные проблемы социальной работы в Республике Казахстан в условиях цифровизации труда и распространения удалённых форм занятости. Особое внимание уделено влиянию дистанционной работы на социальную защиту работников, качество социальных услуг и профессиональную этику социальных работников. Материал опирается на социологические исследования и современные вызовы в сфере социальной работы. Статья логически связана с магистерским исследованием автора, раскрывая аспект социальной работы как части организационной культуры в условиях удалённой занятости. Наряду с анализом текущей ситуации, статья предлагает возможные пути адаптации социальной сферы к современным условиям, в том числе посредством цифровых технологий и гибридных форм*

*взаимодействия. Также рассматриваются вопросы кадровой подготовки, устойчивости социальной инфраструктуры и роли этики в новых реалиях.*

***Ключевые слова:*** *социальная работа, Казахстан, дистанционная занятость, цифровизация, организационная культура, социальная защита.*

Современная социальная работа в Казахстане развивается в условиях цифровизации, экономических реформ и глобальных социальных трансформаций. Одним из ключевых изменений последних лет стало внедрение удалённой формы труда, что оказало влияние не только на коммерческие организации, но и на социальные институты. Это требует переосмысления роли социального работника и структуры предоставления социальных услуг. На фоне этих изменений возникают новые вызовы, связанные с сохранением качества и доступности социальной помощи для уязвимых групп населения. Особую актуальность приобретает вопрос адаптации профессиональной этики и организационной культуры в новых условиях занятости. Всё это требует научного осмысления и разработки эффективных стратегий модернизации социальной сферы в Республике Казахстан.

***1. Текущие вызовы социальной работы в Казахстане***

Во многих регионах наблюдается острый дефицит социальных работников, особенно в сельской местности. По словам мажилисмена Жанат Омарбековой, «в настоящее время в системе социальной защиты населения трудится более 12 тысяч соцработников, в сфере здравоохранения – 3850, а также специалисты, выполняющие функции социальной работы в сфере образования – более 4000 человек, по линии МВД – 3124.

"Однако не все эти специалисты являются профессиональными социальными работниками. Из них лишь 5,8% квалифицированные специалисты, а 30,4% и вовсе без диплома социального работника. Потребность в новых рабочих местах в сфере социальной работы до 2026 года составит около 20 тысяч профессионально подготовленных специалистов. Это с учетом максимальной нагрузки на одного социального работника, который может сопровождать 40-60 семей в год", – рассказала она». [1]

- Слабая профессионализация: нехватка сертифицированных специалистов. Большая часть сотрудников работает без профильного образования, что затрудняет применение современных подходов и стандартов в работе. [1]

- Ограниченный доступ к цифровым инструментам в регионах.

В отдалённых районах отсутствует стабильный интернет и необходимое оборудование, что затрудняет внедрение электронных платформ и онлайн-форматов работы. Это особенно актуально при необходимости удалённого консультирования или оказания срочной помощи.

- Низкая мотивация работников из-за ограниченной заработной платы.

Зарплаты в социальной сфере ниже среднего по стране, что приводит к оттоку кадров и снижению престижа профессии. Финансовая нестабильность не стимулирует работников к повышению квалификации и профессиональному росту.

**2. Влияние удалённой работы на сферу социальной защиты**

- Удалённая работа стала вызовом для самих социальных работников, часть из которых была вынуждена перейти на дистанционный формат при пандемии. Это сопровождалось отсутствием опыта, технических навыков и инструментов, что привело к резкому снижению эффективности. Многие специалисты столкнулись с трудностями в адаптации к новым условиям.

- Снизился уровень эмоционального контакта, который важен в социальной помощи. Личное общение, эмпатия и поддержка в живом формате являются ключевыми компонентами социальной работы. Их отсутствие в онлайн-формате ведёт к отчуждённости и снижению доверия со стороны клиентов.

**3. Организационная культура в социальной работе в эпоху дистанционности**

Организационная культура в социальных учреждениях требует переосмысления, так как формат удалённой работы изменяет способы коммуникации, принятия решений и распределения ответственности:

- Рост изоляции работников приводит к снижению командной динамики.

При отсутствии физического взаимодействия снижается чувство сопричастности и коллективной поддержки, что негативно влияет на рабочую атмосферу. Особенно это сказывается на новых сотрудниках, которым сложно адаптироваться без живого контакта с коллегами.

- Возникает проблема подотчётности и самоконтроля при удалённой занятости.

Не все сотрудники обладают высокой степенью самодисциплины, что ведёт к снижению производительности и размытости рабочих границ. Руководителям иногда становится сложнее контролировать реальные результаты труда.

- Необходимы новые формы командного взаимодействия: регулярные онлайн-совещания, цифровое наставничество, гибкие системы KPI. Такие методы позволяют сохранить горизонтальные связи внутри коллектива и формировать культуру открытого диалога. Гибкие метрики и чёткие цифровые цели помогают удерживать сотрудников в рабочем ритме и оценивать эффективность.

Это напрямую пересекается с темой магистерской диссертации автора, так как организационная культура является важнейшим фактором, влияющим на вовлечённость и результативность работников в условиях удалённой занятости.

***4. Предложения по улучшению***

Учитывая вышеуказанные проблемы, предлагаются следующие меры для повышения эффективности социальной работы в условиях цифровизации и удалённого труда:

- Внедрение гибридных моделей социальной работы (офлайн, иногда онлайн).

Такой подход позволяет сочетать преимущества очного и дистанционного форматов, обеспечивая гибкость и доступность услуг для разных категорий населения. Это также помогает поддерживать живой контакт с клиентами при сохранении цифровых возможностей.

«Дистанционная работа – это осуществление трудового процесса вне места нахождения работодателя, принимающей стороны и их объектов с применением в процессе трудовой деятельности информационно-коммуникационных технологий.

Согласно ст. 138 п.1 Трудового кодекса РК дистанционная работа является особой формой осуществления трудового процесса вне места расположения работодателя с применением в процессе работы информационно-коммуникационных технологий. 1 июля 2021 года опубликован Закон РК № 61-VII "О внесении изменений и дополнений в Трудовой кодекс Республики Казахстан по вопросам совершенствования правового регулирования дистанционной работы".

Согласно внесенным дополнениям в п. 1 ст. 1 ТК РК дополнена подпунктами 55-1) и 55-2)новыми определениями: комбинированная дистанционная работа – осуществление трудового процесса путем чередования периодов выполнения трудовых обязанностей как по месту нахождения работодателя, принимающей стороны и их объектов, так и посредством дистанционной работы. (пп. 55-1 ТК РК) дистанционная работа – осуществление трудового процесса вне места нахождения работодателя, принимающей стороны и их объектов с применением в процессе трудовой деятельности информационно-коммуникационных технологий; (пп. 55-2)» [2]

- Повышение цифровой грамотности социальных работников.

Обучение навыкам работы с онлайн-платформами, электронными базами и коммуникационными сервисами значительно повысит эффективность и адаптивность персонала. Это особенно важно в условиях перехода к электронному документообороту и дистанционному консультированию.

- Разработка стандартов удалённой социальной помощи.

Единые регламенты и методические рекомендации помогут систематизировать работу и обеспечить равный доступ к качественным услугам вне зависимости от формата взаимодействия. Это также позволит избежать правовых и этических недоразумений.

- Поддержка организационной культуры через онлайн-форматы тимбилдинга, повышения квалификации.

Виртуальные тренинги, вебинары и неформальные онлайн-встречи способствуют укреплению командного духа и профессиональной солидарности. Такой подход позволяет поддерживать психологическую устойчивость коллектива.

- Усиление мотивации и этики в новых рабочих условиях.

Необходима пересмотренная система поощрений, признания заслуг и моральной поддержки, чтобы сохранить интерес к профессии. Также важно продвигать ценности этики и ответственности в условиях цифрового общения.

***Интересные факты***

В Казахстане за год численность работников, работающих удалённо, увеличилась на 18,6%. На четвёртый квартал 2024 года их количество составило 46,7 тыс. Человек [рис.1]. Это означает рост по сравнению с прошлым годом, когда удалённый труд увеличился всего на 5,4%. Однако доля этих работников в общей численности занятого населения остаётся крайне низкой – она выросла с 0,44% до 0,51%, передаёт BaigeNews.kz (3 Апреля, 22:16, 2025).

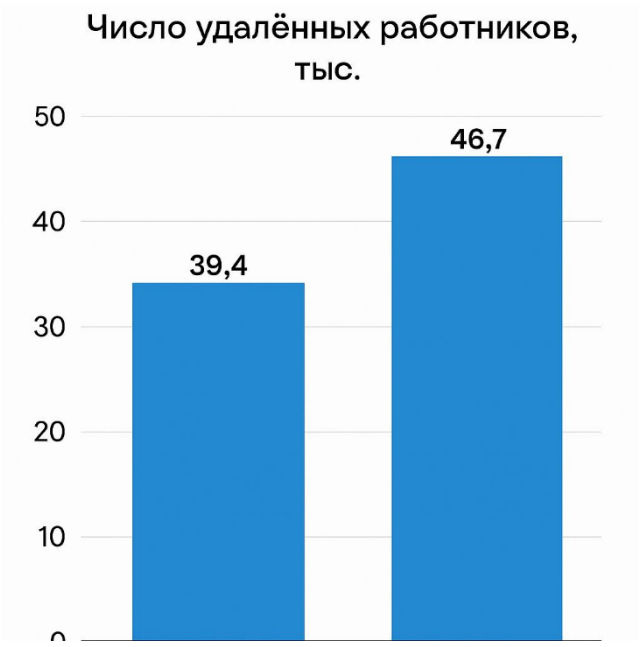



Рисунок – 1. **Динамика численности удалённых работников в Республике Казахстан (IV кв. 2023 - IV кв. 2024 гг.)**

По данным ranking.kz, представленным в региональном разрезе, наибольшее количество дистанционно работающих людей было зафиксировано в Актюбинской области – 11,3 тыс. человек, что составляет 2,46% от всего занятого населения региона. В Жетысуской области этот показатель составил 2,33%, в Мангистауской – 1,89%.

В то же время в четырёх областях Казахстана – Атырауской, Западно-Казахстанской, Кызылординской и Восточно-Казахстанской – по официальным данным, нет удалённых работников вовсе.

Ситуация с дистанционной занятостью в Казахстане контрастирует с глобальной тенденцией. Согласно опросу McKinsey & Company, в США доля работников, работающих

полностью удалённо, снизилась с 44% до 17% в 2024 году, в то время как многие крупные компании требуют возвращения в офис. Однако многие сотрудники предпочитают гибкость удалённой работы или гибридных моделей, ценя при этом возможность работать из дома. [3]

Статья Мерей Е. под названием «Цифровизация и социальная работа в Казахстане», опубликованная в журнале «Соц. модернизация» в 2023 году [4], исследует влияние цифровых технологий на социальную сферу страны. Цифровизация в Казахстане, в рамках программы «Цифровой Казахстан», направлена на улучшение качества жизни граждан и повышение эффективности государственных услуг, что непосредственно затрагивает социальную работу.

Ключевые аспекты цифровизации и социальной работы в Казахстане:

*Программа «Цифровой Казахстан»:*

Эта государственная программа ставит целью ускорение развития экономики и улучшение качества жизни населения через переход к цифровой экономике.

*Доступ к электронным услугам:*

Благодаря усилиям по цифровизации, более 93% населения Казахстана имеют доступ к электронным государственным услугам через портал eGov.

*Социальная модернизация:*

Цифровизация выступает как катализатор социальной модернизации, способствуя переходу от традиционных форм взаимодействия к более современным, основанным на инновациях.

*Повышение эффективности:*

Использование цифровых технологий в социальной работе позволяет повысить эффективность оказания услуг, сделать их более доступными и прозрачными для граждан.

*Развитие человеческого капитала:*

Цифровая трансформация способствует развитию человеческого капитала, что является одним из ключевых направлений в построении цифрового общества.

***Заключение***

Современные проблемы социальной работы в Республике Казахстан требуют комплексного и системного подхода, особенно в условиях стремительного перехода к цифровой экономике и новым форматам занятости.

Дистанционная работа, ставшая повсеместной после пандемии, оказала серьёзное влияние на эффективность предоставления социальных услуг и на профессиональную среду социальных работников. Возникли вызовы, связанные с недостаточной готовностью специалистов к цифровому формату, а также с необходимостью пересмотра традиционных моделей взаимодействия с клиентами.

Особую актуальность приобрела тема организационной культуры: в условиях удалённой занятости ослабевает командное взаимодействие, теряется эмоциональный контакт и снижается чувство сопричастности. Это, в свою очередь, влияет на мотивацию персонала и общую эффективность социальной работы. Решение этих проблем требует не только технической модернизации, но и глубоких институциональных изменений, включая новые модели управления, координации и оценки результатов труда.

Государство, научные учреждения и профессиональное сообщество должны действовать синхронно, чтобы обеспечить устойчивое развитие социальной работы в новых реалиях. Это потребует инвестиций не только в технологии, но и в людей – их обучение, мотивацию, защиту и поддержку. Только при таких условиях можно говорить о формировании современной, ориентированной на человека, социальной системы.

Как автор и магистрант, изучающий влияние удалённой работы на организационную культуру и производительность, я с особым вниманием воспринял стратегические установки, озвученные в Послании Главы государства РК 8 сентября 2025 года. В частности, идея о необходимости срочной цифровой трансформации всех сфер жизни, в том числе

социальной, полностью соответствует реалиям, с которыми мы сталкиваемся сегодня. Президент Касым-Жомарт Токаев чётко обозначил: искусственный интеллект – это не просто технологическая новинка, а мощный фактор.

В условиях, когда социальная работа всё чаще реализуется в гибридных или полностью дистанционных форматах, роль цифровых решений становится ключевой. Однако, как показало моё исследование, цифровизация без учёта человеческого фактора, организационной культуры и этических аспектов может привести к снижению эффективности и мотивации персонала. Поэтому важно не просто внедрять технологии, а строить их вокруг человека – как это подчёркивается в послании – с акцентом на человекоцентричность.

Инициатива создания Министерства искусственного интеллекта и цифрового развития в РК отражает зрелый подход к управлению цифровыми процессами. Социальная сфера, как одна из самых чувствительных, также нуждается в участии в этом процессе. Считаю, что внедрение ИИ в социальную работу возможно и необходимо, но оно должно сопровождаться подготовкой кадров, этическими стандартами и правовыми рамками. [3]

Таким образом, мои выводы, сделанные в рамках диссертационного исследования, перекликаются с приоритетами времени – настоящего времени. Цифровая трансформация должна быть не только технологической, но и гуманитарной по своей сути – именно это обеспечит устойчивое развитие Казахстана в новой эпохе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. https://inbusiness.kz/ru/last/k-2026-godu-deficit-socrabotnikov-sostavit-20-tys-chelovek?utm_source=chatgpt.com

2. https://uchet.kz/tags/d/distantsionnaya-rabota.html

3. https://rus.baq.kz/udalyonka-v-kazahstane-nabiraet-populyarnost_300010748/

4. https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145

**УДК 331.101.3(6)**

***Мухамбетова Л.К.,***
к.э.н., асс.профессор
Учреждение «Esil University», г. Астана
***Мухаметжанов Е.С.,***
магистр экон. наук
ИП «MAGNET», г. Астана

## ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЕДУЩИХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация.*** *В статье обоснована важность исследования на современных предприятиях мотивации персонала. Показано, что трудовая мотивация обуславливается не только внутренними детерминантами, но и внешними стимулами. Рассмотрен ряд теорий, позволивших осмыслить мотивационное поведение сотрудников организаций. На основе анализа теоретических подходов к трудовой мотивации выделены теории,*

*являющиеся наиболее адаптивными и применимыми в условиях отечественной экономики. Сделаны выводы о необходимости синтезирования теоретических основ и практического анализа конкретных условий функционирования организации, что делает возможным превратить мотивацию персонала в стратегический ресурс предприятия.*

***Ключевые слова:*** *мотивация персонала, производительность труда, удовлетворение потребностей, социальное признание, мотивирующие факторы, вознаграждение за труд, мотивационная политика предприятия, долгосрочная эффективность бизнеса*

***Кілт сөздер:*** *персоналдың мотивациясы, еңбек өнімділігі, қажеттіліктерді қанағаттандыру, әлеуметтік тану, мотивациялық факторлар, еңбегі үшін сыйақы, кәсіпорынның мотивациялық саясаты, бизнестің ұзақмерзімді тиімділігі*

***Keywords:*** *staff motivation, labor productivity, satisfaction of needs, social recognition, motivating factors, remuneration for work, the company's motivational policy, long-term business efficiency*

Мотивация персонала представляет собой один из ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающий устойчивое развитие организации, рост производительности труда и повышение уровня вовлеченности работников. Современные условия конкурентной экономики и нестабильной внешней среды предъявляют все более высокие требования к гибкости и эффективности систем управления персоналом, среди которых мотивация занимает центральное место.

В научной литературе мотивацию к труду чаще всего рассматривают как сложный внутренний психофизиологический процесс, побуждающий человека к определенной деятельности с целью удовлетворения личностно значимых потребностей. Она включает в себя как осознанные, так и неосознанные аспекты поведения, формируя направленность, интенсивность и продолжительность трудовой активности. Мотивация может быть обусловлена как внутренними детерминантами (психологические особенности, ценностные установки, индивидуальные цели), так и внешними стимулами (условия труда, корпоративная культура, система вознаграждения и признания) [1].

Понятийно мотивация тесно связана с потребностями индивида. В этом контексте классическая иерархия потребностей А. Маслоу занимает основополагающее место в теоретическом осмыслении мотивационного поведения. Согласно данной модели, человеческая активность обусловлена стремлением к удовлетворению пяти уровней потребностей: физиологических, потребностей безопасности, социального признания, самоуважения и самореализации [2].

Данная теория не только сформировала фундамент для развития мотивационных исследований, но и послужила базисом для построения многих современных систем мотивации в организациях, где требуется учет многоуровневых ожиданий персонала.

Следует заметить, что впоследствии были разработаны альтернативные модели, вносящие коррективы в иерархическую концепцию А. Маслоу. Одной из таких является теория ERG, предложенная К. Альдерфером. Она предлагает укрупненную структуру потребностей, разделяя их на три категории: экзистенциальные (связанные с базовыми условиями жизни и работы), социальные (включающие межличностные отношения, принадлежность к коллективу), и потребности в росте (самореализация, профессиональное развитие) [3].

Важным аспектом данной модели является признание возможности одновременного существования и актуализации потребностей на разных уровнях, что делает ее более реалистичной в контексте современных организаций.

Значительный вклад в развитие мотивационного подхода внесла теория двух факторов Ф. Герцберга. Согласно его концепции, существует два типа факторов: гигиенические (удовлетворяют базовые потребности и предотвращают

неудовлетворённость) и мотивирующие (стимулируют рост удовлетворенности и продуктивности) [4].

К гигиеническим факторам относятся заработная плата, условия труда, политика организации, уровень безопасности, а также взаимоотношения с коллегами и руководством. Мотивирующие факторы включают достижения, признание, ответственность, возможность карьерного роста. Гигиенические факторы и факторы мотивации, предложенные Ф. Герцбергом, показаны на рисунке 1. На наш взгляд, применение данной теории позволяет организациям эффективно разграничивать направления воздействия: минимизация факторов неудовлетворенности и активное стимулирование мотивации через признание и развитие.

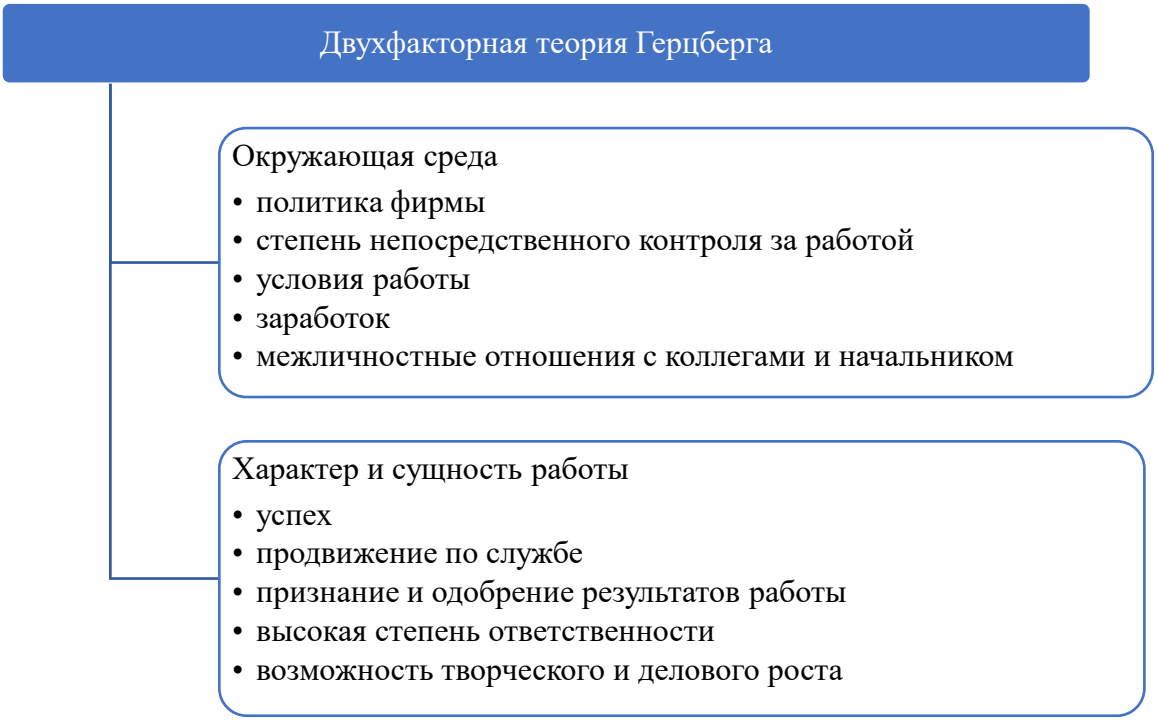



Рисунок – 1. **Факторы мотивации персонала к эффективному труду по Ф.Герцбергу**

Не менее значимой является теория ожиданий В. Врума, основное внимание в которой уделяется когнитивной оценке индивидом взаимосвязи между приложенными усилиями, достигнутым результатом и полученным вознаграждением. Важным является то, что мотивация возникает лишь при условии уверенности работника в справедливости и предсказуемости этого взаимодействия. Работник оценивает вероятность того, что усилия приведут к определённому результату (экспектансия), и насколько значимо для него ожидаемое вознаграждение (валентность). Недооценка этих аспектов может привести к демотивации персонала даже при объективно благоприятной системе стимулирования [5].

Теория справедливости Дж. Адамса дополняет когнитивный подход, акцентируя внимание на восприятии работником справедливости распределения организационных ресурсов. По его мнению, ключевым элементом мотивации является не только результат или усилие, но и субъективная оценка соотношения «вклад-вознаграждение» в сравнении с другими членами организации [6].

Очевидно, что в условиях высокой прозрачности организационных процессов и открытого обсуждения условий труда, данная теория приобретает особую актуальность, особенно в казахстанской практике, где ощущение справедливости часто выходит на первый план в системе морального и материального стимулирования.

Дополнительный вклад в развитие теоретической базы мотивации вносит модель Портера—Лоулера, сочетающая положения теории В. Врума и Дж. Адамса. В этой модели предполагается, что уровень усилий работника зависит от воспринимаемой вероятности достижения результата и от того, насколько вознаграждение соответствует личностным ожиданиям. Таким образом, мотивация рассматривается как функция от усилий, результатов и вознаграждения, учитывающая также справедливость их распределения. Успешность мотивационной системы, согласно данной модели, зависит от наличия чёткой обратной связи, корректной системы оценки результатов и гибкости в подходе к индивидуальным ожиданиям.

Существенное внимание в мотивационных исследованиях уделяется теории постановки целей Э. Локка, которая утверждает, что четко сформулированные, конкретные и амбициозные цели обладают высокой мотивационной силой, особенно при условии наличия своевременной и конструктивной обратной связи [7].

Можно сказать, что данная теория подчеркивает важность вовлечения персонала в процесс целеполагания и создания условий для достижения поставленных задач.

Обобщая приведенные теоретические подходы, можно утверждать, что эффективная система мотивации должна учитывать комплексный характер человеческих потребностей и восприятия, а также организационный контекст. В условиях казахстанской экономики наиболее применимыми и адаптивными, на наш взгляд, являются гигиеническая теория Ф. Герцберга и теория ожиданий В. Врума. Эти подходы позволяют выстраивать мотивационную политику, ориентированную как на индивидуальные потребности сотрудников, так и на реализацию стратегических задач предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что построение эффективной системы мотивации персонала требует синтеза теоретических основ и практического анализа конкретных условий функционирования организации. В условиях современного казахстанского рынка труда, характеризующегося высокой волатильностью и растущей конкуренцией за квалифицированные кадры, мотивация становится не просто инструментом управления, а стратегическим ресурсом компании. Это особенно важно для предприятий, стремящихся не только удерживать позиции на внутреннем рынке, но и расширять своё присутствие в регионе. Предполагается, что успешное применение мотивационных теорий, адаптированных под национальные и культурные особенности, является важнейшим фактором обеспечения долгосрочной эффективности бизнеса.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2020

2. Маслоу А. Мотивация и личность. – 4-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2022

3. Ефремова М.В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый. – 2021. - № 15 (357)

4. Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. – 2019. - № 1

5. Мусагитова Я.Я. Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. - № 2(18)

6. Кнышов А.В., Моряк И.А. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса // NOVAUM.RU. – 2017. - № 7

7. Локк Э. Теория постановки целей. – 3-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Речь, 2020

**УДК 331.101.3**

***Мухамбетова Л.К.,***
к.э.н., ассоц.профессор
Учреждение «Esil University», г. Астана
***Хуаныш Е.,***
DBA, и.о. доцента
Учреждение «Esil University», г. Астана

# ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

***Аннотация.*** *В статье обоснована необходимость исследования на предприятиях мотивации персонала, повышение которой отражается на производительности труда. Выявлены факторы, сдерживающие дальнейшее развитие компании и негативно отражающиеся на ее прибыльности. Установлены преобладающие причины смены места работы, приводящие к потере ценных сотрудников. Получена оценка удовлетворенности респондентов различными аспектами работы в компании. Представлена оценка уровня мотивированности персонала организации. Предложены рекомендации по развитию стратегически значимых направлений для повышения эффективности системы трудовой мотивации в компании.*

***Ключевые слова:*** *производительность труда, мотивация персонала, прибыльность организации, материальное стимулирование, карьерный рост, оценка труда, удовлетворенность трудом, система трудовой мотивации*

***Кілт сөздер:*** *еңбек өнімділігі, персоналдың мотивациясы, ұйымның пайдалылығы, материалдық ынталандыру, мансаптық өсу, еңбекті бағалау, еңбекке қанағаттану, еңбек мотивациясының жүйесі*

***Keywords:*** *labor productivity, staff motivation, the profitability of the organization, financial incentives, career development, labor assessment, job satisfaction, the system of labor motivation*

Одним из методов увеличения производительности труда является мотивация персонала, выступающая ключевым направлением кадровой политики каждого предприятия. С одной стороны, мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. А с другой стороны, мотивация есть процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Понятно, что в процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей [1].

Несомненный интерес вызывает изучение мотивации персонала в ТОО «SAUDA GRUP», являющемся современной казахстанской компанией, функционирующей в области оптовой и розничной торговли, логистики и дистрибуции и занимающей прочные позиции в своем сегменте. Тем не менее, несмотря на рост общих доходов Товарищества по всем товарным группам, прибыльность стала ежегодно снижаться [2]. В итоге за последние годы прибыльность компании сократилась на 37,6% (рисунок 1).

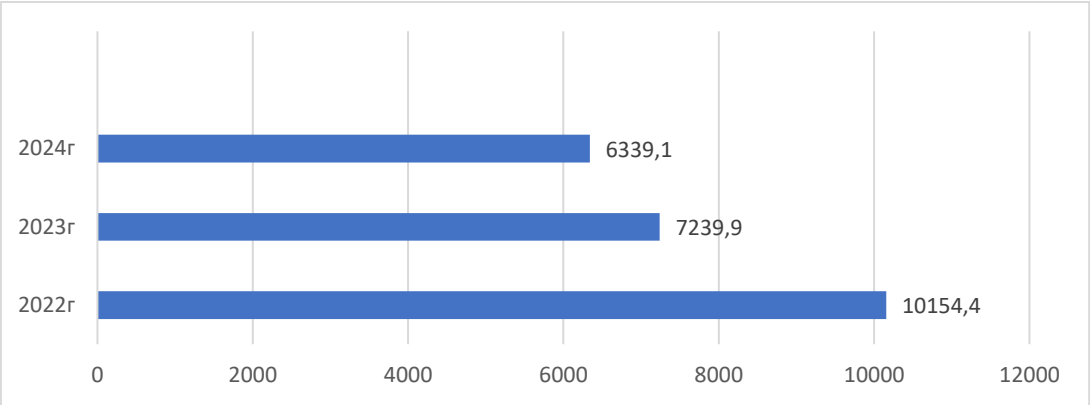



Рисунок –1. **Динамика прибыли ТОО «SAUDA GRUP», тыс. тенге**

Во многом это связано с тем, что существует ряд сдерживающих факторов, ограничивающих потенциал дальнейшего развития компании. Это, в частности, рост затрат по статьям закупки товарной продукции, увеличение транспортных расходов, что свидетельствует о необходимости совершенствования логистических схем, пересмотра условий поставок и сотрудничества с надежными поставщиками. Вместе с тем, наблюдаются и проблемы в управлении персоналом Товарищества, о чем свидетельствует тот факт, что в последнее время формируется тенденция роста показателя текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании более 6 лет. Однако нельзя отрицать и то, что в ТОО «SAUDA GRUP» сформирован стабильный трудовой коллектив, имеющий свое кадровое ядро.

Исследование показало, что в компании функционирует система мотивации персонала, представляющая собой сочетание экономических и неэкономических методов воздействия. В обобщенном виде действующая система может быть представлена как совокупность трех ключевых блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение, социальные программы. Однако при действующей повременно-премиальной системе оплаты труда, размер премиальной части, выплачиваемой в качестве поощрения за трудовые достижения, устанавливается по усмотрению генерального директора. В связи с чем денежная мотивация, несмотря на свою важность, имеет ограниченную эффективность, поскольку является временно действующим мотивирующим фактором для одних и демотивирующим фактором (при появлении чувства несправедливости) для других.

Исследование по оценке системы мотивации персонала в ТОО «SAUDA GRUP» показало, что более десятой части сотрудников настроено на увольнение. На рисунке 2 представлены преобладающие причины возможного увольнения работников, среди которых большую долю составляют те, кто имеет высшее образование.

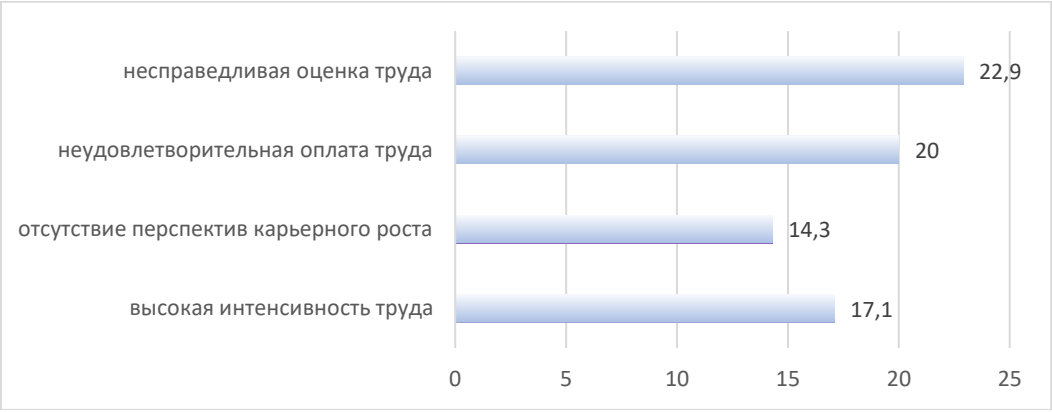



Рисунок – 2. **Преобладающие причины возможного увольнения из ТОО «SAUDA GRUP», %**

Наличие сотрудников, отмечающих высокую интенсивность труда в качестве причины для увольнения с нынешнего места работы, свидетельствует о том, что в компании формируется «токсичная» рабочая среда, приводящая к быстрой потере мотивации персонала. Игнорирование существующей проблемы может обернуться высокой текучестью кадров, потерей квалифицированных специалистов и появлением репутационных рисков.

Отсутствие перспектив карьерного роста является довольно частой и одной из наиболее значимых причин увольнения сотрудников. Особенно сложно невозможность карьерного роста переживают амбициозные и высококвалифицированные работники, нуждающиеся в получении новых навыков и решении более сложных задач. В итоге отсутствие перспектив карьерного роста подрывает лояльность, мотивацию и вовлеченность персонала [3]. Очевидно, что наличие лиц, не видящих возможностей для развития и реализации своих амбиций, грозит для компании потерей ценных специалистов.

В то же время каждый пятый сотрудник Товарищества возможное увольнение связывает с неудовлетворительной оплатой труда. Дело в том, что недовольство размером заработной платы является одним из наиболее сильных и очевидных факторов, снижающих мотивацию персонала [4]. Понятно, что влияние заработной платы многогранно, поскольку затрагивает, как профессиональные, так и личные аспекты жизни человека. Во-первых, возникает неудовлетворение тем, что ожидания относительно вознаграждения за свой труд при устройстве на работу не совпали с реальностью. Глубокое разочарование может сопровождаться снижением уровня и качества жизни. При этом, без всякого сомнения, исчезает стимул стараться больше, чем это необходимо для простого выполнения минимума задач. Это означает, что подрываются основные мотивы к качественной и продуктивной работе.

Еще одним мощным демотивирующим фактором, который может иметь разрушительные последствия для мотивации персонала, является несправедливая оценка труда. С одной стороны, несправедливость в оценке труда нарушает принцип «заслуженной награды». Ведь если сотрудник прилагает значительные усилия, достигает определенных результатов, но его вклад или игнорируется, или оценивается ниже, чем у менее эффективных коллег, то возникает глубокое чувство обиды и несправедливости. Как последствие происходит снижение усилий со стороны работника и его инициативность. В то же время возникает недоверие к руководству организации, теряется лояльность, появляется напряжение в коллективе, что в итоге отражается на качестве работы. Другими словами, несправедливая оценка труда не просто демотивирует, она отталкивает сотрудников, разрушает их внутреннюю потребность в признании и ведет к глубокому разочарованию в работе и компании. Можно сказать, несправедливая оценка труда выступает одним из самых токсичных факторов, который требует немедленного устранения для сохранения здоровой и продуктивной рабочей среды.

В соответствии с таблицей 1, менее половины респондентов (48,6%) в целом испытывают удовлетворенность от выполняемой работы. И несколько меньше, а именно 40%, придерживаются противоположной точки зрения. При этом преобладают работники, позитивно оценившие собственное рабочее место, что больше связано с оценкой оснащения его необходимым оборудованием. В то же время около третьей части респондентов отмечают, что выполняемые ими обязанности не отличаются большим разнообразием, что негативно отражается на мотивационной составляющей трудовой деятельности.

На вопрос о том, ценит ли руководитель работу респондента, преобладающим оказался ответ «затрудняюсь ответить» (48,6%), то есть налицо нежелание отвечать или выражать свое мнение. Здесь со стороны респондентов проявилось опасение, что негативный ответ (не ценит работу сотрудника), может привести к такой же реакции со стороны руководителя. И только каждый пятый респондент открыто заявил, что его работа непосредственным руководителем не оценивается по достоинству. Подобный расклад

является свидетельством того, что в цепочке взаимоотношений «подчиненный-руководитель» существуют определенные проблемы, не способствующие формированию доверительных отношений.

Таблица –1. **Оценка удовлетворенности респондентов различными аспектами работы в ТОО «SAUDA GRUP»**

| Вопрос | Варианты ответов, % | | |
|---|---|---|---|
| | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Удовлетворены ли Вы своей работой | 48,6 | 40,0 | 11,4 |
| Нравится ли Вам собственное рабочее место | 60,0 | 31,4 | 8,6 |
| Разнообразна ли Ваша работа | 51,4 | 31,4 | 17,2 |
| Велика ли степень Вашей ответственности | 54,3 | 42,9 | 2,8 |
| Ценит ли Вашу работу руководитель | 31,4 | 20,0 | 48,6 |
| Ценят ли Вашу работу коллеги | 65,7 | 11,4 | 22,9 |
| Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом | 20,0 | 71,4 | 8,6 |
| Имеется ли у сотрудников компании возможность для обучения и повышения квалификации | 62,9 | 28,6 | 8,5 |
| Справедлива ли материальная оценка Вашего труда | 20,0 | 71,4 | 8,6 |
| Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации | 68,6 | 22,9 | 8,5 |

Совершенно иная картина наблюдается в оценке труда работников своими коллегами, поскольку в этом случае около 2/3 ответов «да». Отсюда можно сказать, что во взаимоотношениях коллег, находящихся на одном уровне иерархии, когда вклад каждого в общее дело виден лучше, то и оценка труда является более объективной.

Как видно из рисунка 3, оценка мотивированности персонала к трудовой деятельности, сформировавшейся в Товариществе, отличается некоторым разбросом мнений. К примеру, каждый пятый респондент отметил, что уровень мотивированности персонала находится на высоком уровне. Несколько больше тех, кто оценил трудовую мотивацию как мотивацию среднего уровня (25,7%). Около половины опрошенных (45,7%), наоборот, считают, что мотивированность сотрудников на эффективный труд находится на низком уровне. В то время как практически каждый десятый опрошенный (8,6%) отрицает наличие мотивированности персонала. Отсюда можно сказать, что более половины респондентов, а именно 54,3%, оценивает трудовую мотивированность персонала как недостаточно эффективную, что требует принятия соответствующих управленческих решений.

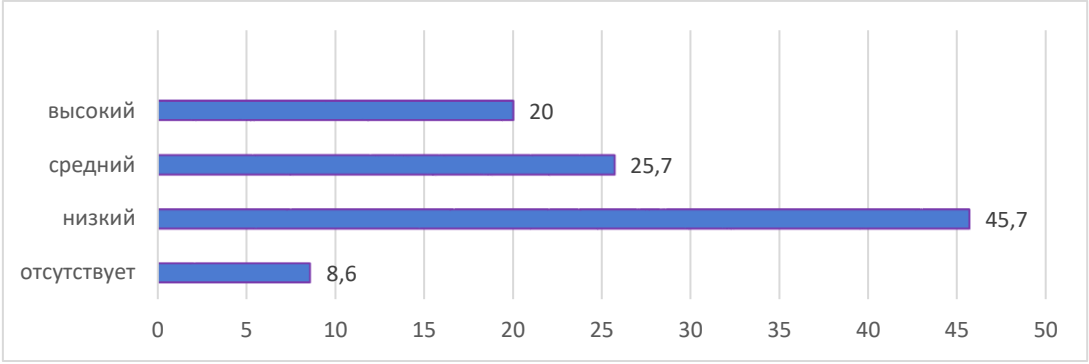



Рисунок – 3. **Оценка уровня мотивированности персонала в ТОО «SAUDA GRUP», %**

На основании анализа текущего состояния мотивационной среды, опроса сотрудников и изучения внутренних управленческих практик Товарищества можно выделить ряд стратегически значимых направлений повышения эффективности системы трудовой мотивации:

1. Совершенствование системы материального стимулирования, для чего следует решить такие вопросы, как: разработка четких критериев оценки результативности труда, устранение формального подхода к выдвижению претендентов на получение премий, усиление прямой связи между достижением результатов и вознаграждением.

2. Развитие нематериальных форм мотивации, а именно, признание профессиональных достижений сотрудников, развитие системы корпоративных ценностей и вовлеченности в принятие управленческих решений, создание атмосферы доверия и открытости, проведение внутренних конкурсов, рейтингов и др.

3. Формирование возможностей профессионального и карьерного роста, для чего целесообразно реализовать следующие меры:

– внедрение системы индивидуального планирования развития сотрудников (разработка IDP — Individual Development Plan);

– организация программ повышения квалификации, переквалификации и обучения с последующей сертификацией;

– построение системы внутренних кадровых резервов и ротации для раскрытия потенциала работников;

– создание «карьерных лестниц» внутри подразделений.

4. Оптимизация условий труда и обеспечение благоприятной рабочей среды. Общеизвестно, что создание комфортной и безопасной рабочей среды является необходимым условием формирования устойчивой мотивации к результативному труду. В связи с этим предлагаются такие меры, как:

– модернизация рабочих мест и внедрение эргономичных стандартов;

– развитие программ медицинского страхования, охраны здоровья и психологической поддержки;

– расширение системы гибкой занятости (скользящие графики, возможность частичной удаленной работы);

– регулярная оценка условий труда с использованием современных HR-инструментов (например, Work Climate Surveys).

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Худякова П.В., Аршанская О.В. Современные представления о системе мотивации труда // Journal of Economy and Business. – 2020. - № 1-2(59)

2. Годовой отчет генерального директора ТОО «SAUDA GRUP» за 2024 год. – Астана, 2025

3. Баргатина А.Д., Мойсевич К.К., Цыганкова И.В. Карьерный рост: основные аспекты и особенности // Novelty. Experiment. Traditions. – 2022. - № 4(20)

4. Симакова И.В., Кокшаров В.А. Оплата труда в системе мотивации персонала // Научное обозрение. Экономические науки. – 2023. - № 3

**УДК 378:005.21**

***Арыстанбеков М.З.***
Магистрант 2-курса, ЕНУ
Научный руководитель - ***Аймурзина Б.Т.,***
д.э.н., профессор
Астана

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ: АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация.*** *В условиях глобальной трансформации системы высшего образования стратегическое управление становится краеугольным камнем эффективного развития университетов. В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению в вузах, проводится анализ лучших международных практик, а также предлагаются перспективные направления, способные обеспечить устойчивость, конкурентоспособность и инновационное развитие университетов. Делается акцент на интеграции цифровых технологий, приоритете устойчивого развития, усилении роли заинтересованных сторон и стратегического лидерства в управлении вузами.*

***Ключевые слова.*** *Стратегическое управление, университет, высшее образование, конкурентоспособность, устойчивое развитие, цифровая трансформация, инновации, заинтересованные стороны, стратегическое лидерство, эффективность управления.*

***Кілт сөздер.*** *Стратегиялық басқару, университет, жоғары білім, бәсекеге қабілеттілік, тұрақты даму, цифрлық трансформация, инновациялар, мүдделі тараптар, стратегиялық көшбасшылық, басқару тиімділігі.*

***Keywords.*** *Strategic management, university, higher education, competitiveness, sustainable development, digital transformation, innovations, stakeholders, strategic leadership, management effectiveness.*

## Введение

Современные университеты функционируют в контексте множества вызовов, включая стремительное развитие цифровых технологий, изменение потребностей рынка труда, глобализацию образовательных услуг, рост конкуренции [1], а также усиливающееся давление со стороны общества и государства в части повышения качества образования и научной деятельности. Данная среда, часто описываемая акронимом VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Нестабильность, Неопределенность, Сложность, Неоднозначность), требует от вузов не просто реагирования на изменения, а проактивного формирования своего будущего. Эти тенденции диктуют необходимость пересмотра традиционных моделей управления образовательными организациями и требуют внедрения стратегического подхода, обеспечивающего долгосрочное устойчивое развитие.

## Теоретико-методологические основы стратегического управления в высшем образовании

Стратегическое управление в вузах следует рассматривать как системный, целенаправленный процесс определения миссии, постановки стратегических целей, выбора инструментов и механизмов их достижения, а также постоянного анализа и коррекции стратегии в условиях изменяющейся среды. Основу стратегического управления составляют такие ключевые элементы, как стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, формулирование конкурентных преимуществ, управление ресурсами, мониторинг показателей эффективности и развитие организационной культуры, способствующей инновациям и открытости.

Анализ теоретических подходов показывает, что стратегическое управление в образовательной сфере базируется на концепциях корпоративного менеджмента, адаптированных к специфике некоммерческих организаций. Так, модели И. Ансоффа, Г. Минцберга и М. Портера находят широкое применение в управлении университетами.

- **Модель конкурентных сил М. Портера** позволяет университету анализировать свою конкурентную среду: угрозу со стороны новых игроков (например, онлайн-платформ и корпоративных университетов), рыночную власть "покупателей" (абитуриентов и их родителей, работодателей), власть "поставщиков" (ведущих преподавателей и ученых), а также угрозу появления продуктов-заменителей (краткосрочные курсы, микростепени). Понимание этих сил помогает вузу формировать стратегию, направленную на создание уникального ценностного предложения [2].
- **Матрица "продукт-рынок" И. Ансоффа** предлагает четыре стратегии роста, применимые к вузам: проникновение на рынок (увеличение набора на существующие программы), развитие продукта (создание новых образовательных программ), развитие рынка (привлечение иностранных студентов или открытие филиалов) и диверсификация (запуск коммерческих R&D проектов или консалтинговых услуг) [1].
- **Концепция Г. Минцберга** о "5 П стратегии" (План, Принцип поведения, Позиционирование, Перспектива, Приём) обогащает понимание стратегии, показывая, что это не только заранее разработанный план, но и модель поведения, формирующаяся со временем, способ занятия уникальной позиции на рынке и общее видение будущего организации [3].

Помимо классических моделей, в практике вузов активно применяется **Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)**, разработанная Д. Нортоном и Р. Капланом. Данный инструмент позволяет перевести миссию и стратегию университета в систему четких, взаимосвязанных показателей, сгруппированных по четырем перспективам: финансы (устойчивость бюджета, диверсификация доходов), клиенты (удовлетворенность студентов и работодателей), внутренние бизнес-процессы (качество образовательного и научного процессов) и обучение и развитие (компетенции персонала, развитие инфраструктуры) [4].

Особое внимание уделяется стратегической миссии вуза, его позиционированию в академическом пространстве и выстраиванию эффективных связей с внешними заинтересованными сторонами.

**Анализ лучших международных практик**

Практика ведущих мировых университетов подтверждает значимость стратегического подхода [1].

- **Университет Хельсинки** (Финляндия) реализует стратегию, ориентированную на устойчивое развитие, научное лидерство и международное сотрудничество. Особенностью данной модели является открытость стратегического процесса, широкое вовлечение сотрудников и студентов, а также наличие чётких индикаторов результативности. Университет ставит амбициозные цели по сокращению углеродного следа и интеграции принципов устойчивости во все образовательные программы.
- **Массачусетский технологический институт (MIT)**, США, в свою очередь, строит стратегическое управление на принципах инновационного лидерства, гибкости и цифровой трансформации. MIT активно развивает свою "инновационную экосистему", включающую в себя не только лаборатории (как знаменитая MIT Media Lab), но и центры трансфера технологий, венчурные фонды и программы поддержки стартапов. Университет активно использует методы проектного и agile-менеджмента, внедряет цифровые платформы для поддержки принятия решений и ведёт масштабные исследовательские программы в партнёрстве с бизнесом.

- **Национальный университет Сингапура (NUS)** демонстрирует успешную стратегию "глобального университета с азиатскими корнями". Стратегия NUS направлена на создание междисциплинарных исследовательских кластеров в областях, критически важных для региональной экономики, развитие предпринимательских навыков у студентов и формирование тесных связей с промышленностью и государственными агентствами Юго-Восточной Азии.
- **Университет Цюриха** (Швейцария) делает акцент на долгосрочном финансовом планировании, междисциплинарном подходе и развитии устойчивых связей с государственными структурами, что обеспечивает стабильность и возможность реализации капиталоемких научных проектов.

В Казахстане примером внедрения эффективной стратегической модели может служить Назарбаев Университет, где применяются лучшие международные стандарты в области образовательного и научного управления.

**Основные барьеры и вызовы при внедрении стратегического управления**

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение стратегического управления в вузах сопряжено с рядом трудностей. Во-первых, это **академический консерватизм и сопротивление изменениям**. Университетская культура, основанная на традициях и академической свободе, может с трудом принимать корпоративные подходы к управлению. Во-вторых, **сложность измерения результатов**. В отличие от бизнеса, где ключевым показателем является прибыль, эффективность вуза определяется множеством трудноизмеримых факторов, таких как качество знаний, влияние на общество и развитие науки. В-третьих, **ограниченность ресурсов**, как финансовых, так и кадровых, часто не позволяет реализовать амбициозные стратегические инициативы. Наконец, **особенности системы управления** (shared governance), предполагающей участие в принятии решений множества сторон (ректорат, ученый совет, попечительский совет), могут замедлять процесс утверждения и реализации стратегии [1].

**Перспективные направления развития стратегического управления в вузах**

На основе обобщения опыта можно выделить несколько ключевых факторов успеха в стратегическом управлении вузами: чёткое понимание миссии и ценностей; наличие эффективной системы стратегического анализа и мониторинга; гибкость и адаптивность стратегических решений; активное вовлечение сотрудников, студентов и внешних партнёров в формирование стратегии; опора на цифровые инструменты и технологии управления.

Перспективные направления развития стратегического управления предполагают:

1. **Углубление цифровой трансформации.** Речь идет не просто о внедрении отдельных инструментов, а о создании концепции "Умного университета" (Smart University) [3]. Это усиление интеграции цифровых решений, таких как системы бизнес-аналитики, платформы на базе искусственного интеллекта и автоматизированные инструменты оценки эффективности. Использование больших данных (Big Data) и предиктивной аналитики позволяет университетам принимать более обоснованные и точные управленческие решения, прогнозировать поведение абитуриентов, отслеживать академические успехи студентов, персонализировать образовательные траектории и повышать прозрачность всех процессов.
2. **Устойчивое развитие как ядро стратегии.** Особое значение приобретает устойчивое развитие как стратегический приоритет. Университеты должны не только формировать компетенции у студентов, но и демонстрировать социальную и экологическую ответственность в своей операционной деятельности. Интеграция Целей устойчивого развития ООН в стратегические документы вузов способствует формированию глобального мышления, инклюзивности, гендерного равенства и ответственного отношения к ресурсам [5].

3. **Развитие модели "Предпринимательского университета".** Современные вузы также стремятся к большей открытости и взаимодействию с внешней средой. Это выражается в формировании стратегий на основе мнений и интересов заинтересованных сторон — студентов, выпускников, работодателей, органов государственной власти. Такой подход усиливает легитимность стратегии, повышает её реалистичность и способствует достижению устойчивых результатов. Вуз становится не просто образовательным центром, а драйвером регионального инновационного развития, активно участвуя в создании стартапов, трансфере технологий и реализации программ непрерывного образования (lifelong learning) [6].

4. **Фокус на стратегическом лидерстве.** Всё большее значение приобретает развитие стратегического лидерства как особой компетенции управленческой команды университета. Стратегические лидеры способны эффективно действовать в условиях неопределённости, принимать решения на основе системного анализа, строить партнёрства и вдохновлять академическое сообщество на реализацию амбициозных целей.

**Заключение**

Таким образом, стратегическое управление в вузах является не просто инструментом планирования, а системой ценностных ориентиров, механизмов адаптации и развития в условиях постоянных изменений. Преодоление существующих барьеров и использование передовых подходов позволяет современным университетам не просто выживать в конкурентной среде, но и становиться точками роста для общества. Университеты, эффективно применяющие стратегический подход, демонстрируют высокие показатели в области академического качества, научной активности, международного признания и социальной значимости. В условиях глобальных трансформаций именно стратегическое управление становится тем фактором, который позволяет вузам оставаться актуальными, устойчивыми и конкурентоспособными на образовательной карте мира.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Ансофф, И. (2019). *Стратегическое управление* [Strategic Management] (стр. 45–78). Лондон: Palgrave Macmillan.

2. Каплан, Р. С., & Нортон, Д. П. (2017). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action] (2-е изд.). Москва: Олимп-Бизнес.

3. Кларк, Б. Р. (2004). *Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации* [Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation]. Париж: IAU Press, Pergamon.

4. Минцберг, Г., Альстранд, Б., & Лампел, Дж. (2020). *Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента* (3-е изд., стр. 102–145). Нью-Йорк: Free Press.

5. Портер, М. Э. (2008). *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance] (стр. 11–63). Нью-Йорк: Free Press.

6. OECD. (2022). *Стратегическое управление в учреждениях высшего образования* [Strategic Management in Higher Education Institutions] (глава 2: Institutional strategy development, стр. 27–54). Париж: OECD Publishing.

**УДК 339.138**

***Утебаева Ж.А.,***
к.э.н., ассоциированный профессор
Костанайский региональный университет
имени Ахмет Байтұрсынұлы
г. Костанай
***Кусаинов А.С.,***
Магистрант 2 курса
ОП «Менеджмент»

# ПУТИ РАЗРАБОТКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

***Аннотация.***
*В статье рассматриваются пути разработки и совершенствования маркетинговой стратегии в условиях усиливающейся конкуренции и цифровой трансформации экономики.*

***Түйінді сөздер:*** *маркетингтік стратегия; стратегияны әзірлеу; стратегияны жетілдіру; бизнесті жоспарлау; бәсекелестік артықшылықтар; цифрлық маркетинг; тұтынушыға бағдарлану; SWOT; PEST; CRM.*

***Ключевые слова:*** *маркетинговая стратегия; разработка стратегии; совершенствование стратегии; бизнес-планирование; конкурентные преимущества; цифровой маркетинг; клиентоориентированность; SWOT; PEST; CRM.*

***Keywords:*** *marketing strategy; strategy development; strategy improvement; business planning; competitive advantages; digital marketing; customer orientation; SWOT; PEST; CRM.*

В условиях усиливающейся конкуренции и динамично меняющейся бизнес-среды маркетинговая стратегия является важнейшим инструментом достижения устойчивого развития компании. Она обеспечивает правильное позиционирование фирмы на рынке, помогает привлекать и удерживать клиентов, а также формирует долгосрочные конкурентные преимущества. Постоянные изменения в поведении потребителей, развитие цифровых технологий и глобализация рынка требуют поиска новых подходов к разработке и совершенствованию маркетинговых стратегий [1].

Маркетинговая стратегия представляет собой долгосрочный комплекс решений, направленных на достижение целей организации посредством анализа внешней и внутренней среды.

Ключевые теоретические подходы:

- М. Портер выделил стратегии лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования.
- Ф. Котлер акцентировал внимание на комплексном подходе (4P/7P).
- Модель BCG помогает оценивать сбалансированность продуктового портфеля.

Современные концепции подчеркивают важность цифрового маркетинга, CRM и анализа больших данных.

Процесс разработки стратегии включает несколько последовательных этапов:

1. Анализ рынка и потребителей (SWOT, PEST, Porter’s Five Forces).
2. Диагностика внутреннего потенциала компании - ресурсы, компетенции, бренд.
3. Формирование стратегических целей - SMART-подход.
4. Выбор целевого сегмента и позиционирование бренда.
5. Разработка маркетинг-микса (цена, продукт, продвижение, распределение).

Совершенствование маркетинговой стратегии предполагает ее адаптацию к вызовам современной экономики. Современные компании действуют в условиях нестабильной

экономики, высокой конкуренции и стремительной цифровой трансформации. Чтобы сохранить устойчивость и развиваться, организациям необходимо не только разрабатывать маркетинговую стратегию, но и постоянно совершенствовать её, адаптируя к вызовам времени. Рассмотрим основные направления [2].

1. Цифровизация и автоматизация. Внедрение CRM-систем (Customer Relationship Management) позволяет выстраивать эффективные отношения с клиентами: хранить их данные, отслеживать историю покупок и прогнозировать поведение.

Использование big data-аналитики даёт возможность выявлять скрытые закономерности в поведении потребителей, предсказывать спрос, оптимизировать ценообразование и рекламные кампании. Автоматизация маркетинговых процессов (email-рассылки, чат-боты, таргетированная реклама) экономит время сотрудников и повышает точность коммуникаций.

2. Клиентоориентированность. Современный рынок смещается в сторону персонализации предложений. Покупатели ценят индивидуальный подход: персональные скидки, рекомендации товаров, основанные на предыдущих покупках, и сервис «под клиента».

Построение долгосрочных отношений с клиентами через программы лояльности, обратную связь, сервисное сопровождение повышает уровень доверия к бренду и снижает отток потребителей.

3. Инновации в продвижении. Традиционные рекламные методы постепенно теряют эффективность, уступая место цифровым инструментам.

– SMM (маркетинг в социальных сетях) позволяет работать с целевой аудиторией напрямую и быстро получать обратную связь.

– Инфлюенсер-маркетинг повышает доверие к бренду через авторитет лидеров мнений.

– Контент-маркетинг* (статьи, блоги, видео, подкасты) формирует экспертный имидж компании и помогает удерживать внимание клиентов.

4. Гибкость стратегии. В условиях быстро меняющейся рыночной среды жесткая стратегия становится уязвимой. Современный бизнес должен регулярно пересматривать цели и инструменты, корректировать бюджет продвижения, каналы коммуникации и даже целевую аудиторию. Гибкая стратегия позволяет компании оставаться конкурентоспособной и минимизировать риски.

5. Оценка эффективности. Без системы измерения результатов маркетинговая стратегия теряет управляемость.

– KPI (ключевые показатели эффективности) фиксируют достижение конкретных целей (рост продаж, увеличение числа клиентов, рост узнаваемости бренда).

– ROI (окупаемость инвестиций в маркетинг) показывает, насколько эффективно расходуются ресурсы.

– Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей) позволяет оценивать не только финансовые результаты, но и нематериальные активы: бренд, удовлетворенность клиентов, уровень внутренних процессов.

Совершенствование маркетинговой стратегии — это не разовое действие, а непрерывный процесс, включающий цифровизацию, ориентацию на клиента, внедрение инновационных инструментов продвижения, гибкое управление и регулярную оценку эффективности. Компании, которые активно работают над этими направлениями, получают не только устойчивое конкурентное преимущество, но и возможность опережать рынок, задавая новые стандарты развития [3].

Практические рекомендации:

1. Использовать интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы.

2. Применять омниканальные коммуникации для взаимодействия с клиентами.

3. Постоянно обучать персонал новым инструментам маркетинга.

4. Систематически анализировать конкурентов и тенденции рынка.

Интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы позволяет компаниям быстрее реагировать на изменения рынка и работать эффективнее. Использование автоматизации и аналитики делает управление более гибким и снижает затраты.

Омниканальные коммуникации дают возможность общаться с клиентом через разные каналы (онлайн и офлайн) без потери качества. Это укрепляет доверие, повышает удобство обслуживания и в конечном счёте способствует росту продаж.

Обучение персонала новым инструментам маркетинга — это инвестиция в будущее. Компании, которые вкладываются в развитие сотрудников, получают более мотивированную и гибкую команду, готовую к внедрению инноваций [4].

Регулярный анализ конкурентов и рыночных тенденций помогает своевременно обновлять стратегию. Это даёт компании шанс удерживать конкурентное преимущество и находить новые точки роста.

Разработка и совершенствование маркетинговой стратегии - это непрерывный процесс, требующий сочетания классических подходов и современных инструментов. Эффективная стратегия должна учитывать особенности рынка, конкурентную среду и запросы потребителей. Те компании, которые своевременно адаптируют свои маркетинговые стратегии к изменениям внешней среды, получают устойчивые конкурентные преимущества и возможность для долгосрочного развития [5].

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 454 с.

3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – 3rd ed. – New York: Free Press, 2020. – 368 p.

4. Балтабаева Ж.Б. Терминология «стратегия» и «стратегический менеджмент» в отечественных исследованиях // Вестник ЕНУ. – 2021. – №2. – С. 45–52.

5. Мақатова А.Б., Кучумова Г., Молдашев К. Strategic planning in universities of Kazakhstan in the post-pandemic period // KazEU Research Papers. – 2023. – №4. – С. 66–75.

**УДК 004.8:65.012.8**

***У. Ж. Шалболова***,
д.э.н., профессор
***А. К. Кадырова***,
магистрант,
Astana IT University, г. Астана

## АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *В статье рассматривается применение искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами электронного правительства с акцентом на международный*

*опыт и перспективы для Казахстана. Актуальность исследования обусловлена ограниченностью традиционных методологий проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации и необходимостью интеграции ИИ для повышения эффективности государственных цифровых проектов. Цель исследования — систематический анализ зарубежных кейсов и нормативных документов, а также выявление возможностей и вызовов для Казахстана. Методы включают обзор литературы, сравнительный анализ международных практик, кейс-стади и анализ нормативных актов. Результаты показывают, что успешное внедрение ИИ требует комплексного подхода, включающего технологические инновации, развитие компетенций и нормативное регулирование. Практическая значимость заключается в формировании рекомендаций для адаптации международного опыта в условиях Казахстана.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект, управление проектами, электронное правительство, международный опыт, Казахстан, цифровая трансформация, государственные услуги, машинное обучение.*

***Кілт сөздер:*** *жасанды интеллект, жобаларды басқару, электрондық үкімет, халықаралық тәжірибе, Қазақстан, цифрлық трансформация, мемлекеттік қызметтер, машиналық оқыту.*

***Key words:*** *artificial intelligence, project management, e-government, international experience, Kazakhstan, digital transformation, public services, machine learning.*

**Введение**

Цифровая трансформация государственных институтов является одним из приоритетных направлений развития современного общества. Электронное правительство выступает ключевым инструментом повышения прозрачности, эффективности и доступности государственных услуг. В условиях усложнения государственных цифровых проектов традиционные методологии управления проектами, такие как Waterfall, PMBOK и PRINCE2, демонстрируют ограниченную гибкость и адаптивность, что снижает их эффективность при реализации инновационных проектов с элементами искусственного интеллекта (ИИ).

Проблема ограниченности классических подходов проявляется в недостаточной автоматизации процессов, низкой скорости адаптации к изменениям и ограниченных возможностях прогнозирования рисков, что особенно критично для проектов электронного правительства. Внедрение ИИ, включая машинное обучение, обработку естественного языка и экспертные системы, открывает новые возможности для оптимизации управления проектами, повышения качества решений и сокращения временных и финансовых затрат.

Цель исследования — провести систематический анализ международного опыта применения ИИ в управлении проектами электронного правительства, выявить лучшие практики и определить перспективы и вызовы для Казахстана. Для достижения цели поставлены задачи: обзор и сравнение современных методологий управления проектами с ИИ; анализ кейсов ведущих стран; изучение нормативной базы и пилотных проектов в Казахстане; формулирование рекомендаций для эффективного внедрения ИИ в национальном контексте.

**Литературный обзор**

В последние годы искусственный интеллект (ИИ) стал одним из ключевых факторов трансформации управления проектами в государственном секторе, особенно в сфере электронного правительства. Современные исследования, демонстрируют широкий спектр подходов к интеграции ИИ в управление проектами, включая машинное обучение (ML), обработку естественного языка (NLP) и экспертные системы, а также их влияние на эффективность, прозрачность и качество государственных услуг. Авторы проводят систематический обзор внедрения ИИ в публичной администрации, выделяя ключевые направления развития ИИ-способностей и их влияние на создание общественной ценности

[1]. Авторы подчеркивают, что успешное применение ИИ требует комплексного подхода, включающего технические инновации, организационные изменения и развитие человеческого капитала. Некоторые исследователи расширяют эту тему, анализируя динамику развития ИИ и его роль в трансформации бюрократических функций, что приводит к изменению роли государственных служащих и повышению эффективности взаимодействия с гражданами [2]. При интеграции ИИ в государственные структуры ключевыми факторами успешного внедрения являются поддержка руководства, наличие компетенций и адаптация процессов [3]. Некоторые авторы акцентируют внимание на необходимости развития новых навыков у сотрудников и формировании культуры инноваций [4]. Также применение NLP для анализа больших объёмов данных и поддержки принятия решений на уровне уличных бюрократов, что способствует более точному и своевременному реагированию на запросы граждан [5].

Авторы анализируют роль экспертных систем в поддержке решений бюрократов, подчеркивая, что ИИ становится не просто инструментом автоматизации, а активным участником процессов управления, что требует пересмотра организационных моделей [6]. Также восприятие гражданами государственных услуг, предоставляемых ИИ, выявляя как преимущества (скорость, доступность), так и опасения (прозрачность, этика) [7]. Был проведен эмпирический обзор применения ИИ в управлении проектами, выделяя ключевые направления исследований и практические рекомендации. Они отмечают, что ИИ способствует улучшению планирования, мониторинга и управления рисками, однако требует адаптации существующих методологий и развития новых компетенций у менеджеров проектов [8].

Казахстанские исследования также подтверждают потенциал ИИ для повышения эффективности государственного управления. Подчеркивают, что электронное правительство и ИИ способны улучшить процессы принятия решений и управление ресурсами, однако сталкиваются с ограничениями, связанными с кадровым потенциалом и нормативной базой [9]. Анализ национальной программы Концепции цифровой трансформации, развития информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы показывает, что государство ставит перед собой амбициозные задачи по цифровизации, включая развитие ИИ, но реализация требует комплексного подхода и учета международного опыта [10]. В отчёте OECD отмечается необходимость укрепления нормативно-правовой базы и повышения цифровых компетенций для успешного внедрения ИИ в государственном секторе Казахстана [11].

Машинное обучение активно используется для прогнозирования рисков и оптимизации ресурсов, что позволяет повысить точность планирования и снизить вероятность сбоев. NLP применяется для автоматизации обработки больших объёмов текстовой информации, улучшая коммуникацию и поддержку принятия решений. Экспертные системы обеспечивают поддержку сложных управленческих решений, интегрируя знания и правила, что особенно важно в условиях высокой неопределённости и регуляторных требований. Однако в литературе отмечаются существенные пробелы. Во-первых, недостаточно исследований, посвящённых комплексной интеграции ИИ в управление проектами именно в государственном секторе с учётом национальных особенностей. Во-вторых, мало внимания уделяется вопросам этики, прозрачности и нормативного регулирования ИИ в контексте управления проектами. В-третьих, существует дефицит эмпирических кейс-стади, демонстрирующих успешные практики и уроки внедрения ИИ в электронное правительство развивающихся стран, включая Казахстан.

Таким образом, несмотря на значительный прогресс в теории и практике, необходимы дальнейшие исследования, направленные на адаптацию международного опыта к национальным условиям, разработку нормативных механизмов и формирование кадрового потенциала для эффективного использования ИИ в управлении проектами электронного правительства.

**Методология**

Для достижения целей исследования использовался комплексный методологический подход, включающий несколько взаимодополняющих методов. Во-первых, проведён систематический обзор литературы, что позволило выявить современные тенденции и пробелы в применении искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами электронного правительства. Во-вторых, выполнен сравнительный анализ международных кейсов, включающих опыт Южной Кореи, Сингапура, Эстонии, и США, что обеспечило понимание разнообразия подходов и технологий ИИ, применяемых в государственном секторе. Данный подход обеспечил комплексное понимание исследуемой проблемы, позволил сопоставить теоретические и практические аспекты, а также сформулировать рекомендации, учитывающие как международный опыт, так и национальные особенности Казахстана.

**Дискуссия**

Международный опыт внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление проектами электронного правительства демонстрирует разнообразие технологий и организационных подходов, что обусловлено различиями в институциональных условиях, уровне цифровой зрелости и стратегических приоритетах стран. Анализ ключевых кейсов — Южной Кореи, Сингапура, Эстонии, и США — позволяет выделить общие тенденции и уникальные особенности, а также оценить сильные и слабые стороны применяемых ИИ-технологий.

В Южной Корее ИИ активно используется для прогнозирования рисков и оптимизации ресурсов в государственных цифровых проектах. Машинное обучение (ML) позволяет анализировать большие массивы данных для выявления потенциальных проблем на ранних этапах, что снижает вероятность сбоев и перерасхода бюджета [12]. Кроме того, в стране развиты системы поддержки принятия решений, основанные на экспертных системах, которые интегрируют знания и правила, обеспечивая более обоснованные управленческие решения [8]. Сингапурская платформа представляет собой пример комплексного применения ИИ и машинного обучения для централизованного управления данными и аналитики. Здесь NLP используется для автоматизации обработки запросов граждан и анализа обратной связи, что повышает качество и скорость предоставления услуг [13]. Однако акцент делается также на безопасности данных и соблюдении нормативных требований, что является важным фактором доверия пользователей. В Эстонии, известной своими цифровыми инновациями, ИИ-помощник автоматизирует взаимодействие граждан с государственными службами, используя NLP и экспертные системы. Прозрачность и открытость решений, а также использование открытого программного обеспечения способствуют доверию и стимулируют инновации [14]. Однако ограниченность ресурсов и необходимость постоянного обновления знаний остаются вызовами. В США меморандум задаёт стратегические направления по управлению рисками и развитию компетенций для эффективного использования ИИ в федеральных агентствах. Особое внимание уделяется интеграции ИИ в процессы управления проектами и обеспечению прозрачности решений, что способствует формированию доверия и устойчивости систем [15].

Таблица – 1. **Сравнительный анализ международных кейсов применения ИИ в управлении проектами электронного правительства**

| **Страна/ Регион** | **Основные технологии ИИ** | **Ключевые функции** | **Сильные стороны** | **Ограничения и вызовы** |
|---|---|---|---|---|
| Южная Корея | Машинное обучение, экспертные системы | Прогнозирование рисков, поддержка решений | Высокая точность прогнозов, интеграция знаний | Сложность адаптации к быстро меняющимся условиям |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Сингапур | Машинное обучение, NLP | Централизованная аналитика, автоматизация запросов | Безопасность данных, высокая скорость обработки | Жёсткие нормативные требования |
| Эстония | NLP, экспертные системы | Автоматизация взаимодействия, прозрачность | Открытость, инновационность | Ограниченные ресурсы, необходимость обновления |
| США | Управление рисками, развитие компетенций | Интеграция ИИ в управление проектами | Прозрачность, доверие пользователей | Необходимость постоянного обучения персонала |

Обобщая, можно отметить, что успешное применение ИИ в управлении проектами электронного правительства требует комплексного подхода, сочетающего технологические инновации, развитие человеческого капитала и нормативное регулирование. Машинное обучение обеспечивает мощные инструменты для анализа и прогнозирования, NLP — автоматизацию коммуникаций и обработки данных, а экспертные системы — поддержку сложных управленческих решений. Однако каждая технология имеет свои ограничения, которые необходимо учитывать при адаптации к национальным условиям.

**Результаты**

Анализ перспектив внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление проектами электронного правительства Казахстана выявил ряд ключевых направлений и вызовов, которые необходимо учитывать для успешной цифровой трансформации.

Платформа eGov.kz служит центральным элементом цифровой инфраструктуры, обеспечивая интеграцию государственных сервисов и данных. Внедрение ИИ в рамках этой платформы открывает возможности для автоматизации процессов, улучшения аналитики и поддержки принятия решений на всех уровнях управления [1]. Кадровый потенциал остаётся одной из главных проблем. Недостаток специалистов с компетенциями в области ИИ и управления проектами ограничивает возможности масштабного внедрения технологий. Для решения этой проблемы необходимы инвестиции в образование, повышение квалификации и международное сотрудничество [4]. Нормативно-правовая база требует совершенствования. Несмотря на наличие стратегических документов, отсутствуют детальные регламенты, регулирующие этические, правовые и технические аспекты использования ИИ в государственном секторе. Это создаёт риски, связанные с безопасностью данных, прозрачностью алгоритмов и доверием граждан [8]. Пилотные проекты, реализуемые в Казахстане, демонстрируют положительные результаты в области автоматизации и аналитики, однако нуждаются в масштабировании и интеграции с существующими системами. Внедрение гибких методологий управления проектами, таких как Agile, в сочетании с ИИ-инструментами, может повысить адаптивность и эффективность государственных цифровых проектов [5]. Рекомендуется разработать комплексную стратегию развития ИИ в управлении проектами электронного правительства, включающую развитие инфраструктуры, нормативного регулирования и кадрового потенциала. Активное использование международного опыта и лучших практик позволит ускорить цифровую трансформацию и повысить качество государственных услуг.

**Заключение**

В статье проведён комплексный анализ применения искусственного интеллекта в управлении проектами электронного правительства с учётом международного опыта и национальных особенностей Казахстана. Выявлено, что успешное внедрение ИИ требует комплексного подхода, включающего технологические инновации, развитие компетенций и нормативное регулирование. Международные кейсы показывают разнообразие эффективных практик, которые могут быть адаптированы в Казахстане с учётом специфики

цифровой зрелости и институциональной среды. Практическая значимость исследования заключается в формировании рекомендаций по развитию ИИ в управлении проектами электронного правительства Казахстана, что способствует повышению эффективности, прозрачности и качества государственных услуг. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методик интеграции ИИ в национальные стандарты управления проектами, а также на изучение этических и социальных аспектов использования ИИ в государственном секторе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**


1. Madan, R., Ashok, M. (2023). AI Adoption and Diffusion in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774

2. van Noordt, C., Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly*, 40, 101860. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101860

3. Neumann, O., Guirguis, K., Steiner, R. (2022). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048685

4. Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J., Gascó-Hernández, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950

5. Wang, G., Xie, S., Li, X. (2022). Artificial intelligence, types of decisions, and street-level bureaucrats. *Public Management Review*. http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2022.2070243

6. Giest, S. N., Klievink, B. (2022). More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2095001

7. Gaozhao, D., Wright, J. E., Gainey, M. K. (2022). Bureaucrat or Artificial Intelligence: People's Preferences and Perceptions of Government Service. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2160488

8. Müller, R., et al. (2024). Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research. *Project Management Journal*. http://dx.doi.org/10.1177/87569728231225198

9. Nurgaliyeva, et al. (2023). E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2). http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.53

10. Постановление Правительства РК от 28.03.2023 года № 269 «Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы» // Әділет – Информационно-правовая система нормативных правовых актов РК. https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269

11. OECD (2025). OECD Public Governance Scan of Kazakhstan. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_9fe50ba2/f8298798-en.pdf

12. OECD. *2023 OECD Digital Government Index*. OECD Publishing. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html

13. GovTech Singapore. MAESTRO Platform. https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/data-and-ai/maestro/

14. EU Open-Source Observatory. Bürokratt Case Study. https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/document/digital-public-services-based-open-source-case-study-burokratt

15. OMB Memorandum M-24-10 (2024). https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2024/03/M-24-10-Advancing-Governance-Innovation-and-Risk-Management-for-Agency-Use-of-Artificial-Intelligence.pdf

**УДК 339.138:004**

***Султанова Э.А.,***
Магистрант,
Esil University, г. Астана
***Рюмкин С.В.,***
д.э.н., профессор,
Esil University, г. Астана

# ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КАЗАХСТАНСКОГО РЫНКА

***Аннотация.*** *Статья посвящена исследованию комплексного воздействия цифровых технологий на маркетинговые стратегии казахстанских компаний и модели потребительского поведения. Актуальность работы обусловлена стремительной цифровизацией экономики Республики Казахстан и необходимостью адаптации бизнеса к новым реалиям. В статье выявляются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются компании при интеграции цифровых инструментов, такие как цифровой разрыв, изменение каналов коммуникации и необходимость работы с большими данными. Целью исследования является анализ современных тенденций и разработка практических рекомендаций для оптимизации маркетинговой деятельности. Методология включает анализ статистических данных, сравнительный анализ и синтез теоретической и практической информации. В результате исследования определены основные цифровые тренды, оказывающие наибольшее влияние на рынок Казахстана, проанализированы изменения в потребительских паттернах и предложены стратегические направления для бизнеса. Результаты работы могут быть применены маркетологами-практиками для повышения эффективности маркетинговых кампаний и адаптации к цифровой среде.*

***Ключевые слова:*** *цифровые технологии, маркетинговые стратегии, потребительское поведение, цифровизация, Казахстан, Big Data, цифровой маркетинг, e-commerce, потребительские паттерны, трансформация бизнеса.*

***Keywords:*** *digital technologies, marketing strategies, consumer behavior, digitalization, Kazakhstan, Big Data, digital marketing, e-commerce, consumer patterns, business transformation.*

**Введение**. Актуальность темы исследования не вызывает сомнений в условиях Четвертой промышленной революции. Цифровые технологии кардинально меняют ландшафт казахстанского рынка, выступая ключевым драйвером роста и трансформации для компаний из всех секторов экономики. Согласно отчету Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, объем рынка цифровых услуг в Казахстане по итогам 2023 года показал рост на 18% по сравнению с 2022 годом, а

проникновение интернета среди населения достигло 85% [1]. Это создает принципиально новую среду для взаимодействия бизнеса и потребителя.

Проблема исследования заключается в существующем разрыве между скоростью технологических изменений и способностью традиционных маркетинговых стратегий адекватно на них реагировать. Многие казахстанские компании, особенно в сегменте МСБ, продолжают использовать устаревшие подходы, что приводит к снижению их конкурентоспособности и потере рыночной доли на фоне более agile-игроков и международных компаний [2].

Цель данной статьи – проанализировать влияние конкретных цифровых технологий (Big Data, AI, платформенные решения) на формирование новых маркетинговых стратегий и эволюцию потребительского поведения на примере казахстанского рынка за период 2020-2024 гг.

Исследование основано на применении комплекса общенаучных методов таких как, сопоставление данных по динамике ключевых показателей (объем рынка E-commerce, активность в социальных сетях, расходы на digital-маркетинг) за период 2020-2024 гг.; обобщение разрозненных данных для формирования целостной картины трансформации; обработка количественных данных для выявления корреляций и трендов (например, корреляция между инвестициями в таргетированную рекламу и конверсией); изучение материалов цифровых маркетинговых кампаний ведущих казахстанских брендов. Данные были собраны из открытых отчетов [3], Forbes Kazakhstan [4], АО «НК «QazTrade» [5] и международной аналитической компании Statista.

**Основная часть.** Переход к цифровой экономике является общемировым трендом, определяющим новые векторы развития национальных рынков [6]. Казахстан, активно внедряющий государственные программы цифровизации, демонстрирует высокие темпы роста в данном направлении. Пандемия COVID-19 в 2020 году выступила мощным катализатором цифровизации. За последние четыре года рынок Казахстана продемонстрировал взрывной рост по нескольким ключевым направлениям.

Эмпирической основой для анализа глубины и направленности этих трансформаций служит динамика ключевых количественных показателей, отражающих проникновение цифровых технологий в маркетинг и потребительскую среду. Комплексный анализ данных за период 2020-2024 годов позволяет не только зафиксировать изменения, но и выявить устойчивые причинно-следственные связи между развитием технологий, эволюцией потребительского поведения и адаптацией бизнес-стратегий.

Таблица –1. **Ключевые показатели цифровизации рынка Казахстана, 2020-2024 гг.**

| Показатель | Годы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Объем рынка E-commerce, млрд тенге | 926 | **1 450** | 2 150 | **2 750** | 3 400 |
| Количество интернет-пользователей, млн чел. | 14,5 | **15,6** | 16,8 | **17,2** | 17,5 |
| Доля цифровых расходов в общем маркетинговом бюджете компаний, % | 25% | **35%** | 45% | **52%** | 58% |
| Проникновение смартфонов, % населения | 78% | **81%** | 85% | **87%** | 89% |

**Составлено авторами на основе источников [1, 3, 4, 5]*

Как видно из таблицы 1, объем рынка электронной коммерции утроился за четыре года, что свидетельствует о фундаментальном сдвиге потребительских привычек в сторону

онлайн-шопинга, что, напрямую, в свою очередь, повлияло на маркетинговые стратегии: компании перераспределили бюджеты с традиционной рекламы (ТВ, наружная) на цифровые каналы.

Таблица – 2. **Значимые технологии, определившие трансформацию маркетинговых стратегий**

| № п/п | Технологии | Характеристика трансформации |
|---|---|---|
| 1 | Платформенные решения (Kaspi, Wildberries). | 1. Маркетплейсы стали не просто каналом сбыта, а комплексной маркетинговой экосистемой, предлагающей брендам инструменты для продвижения, аналитики и кредитования. |
| 2 | Big Data и AI | 2. Казахстанские ритейлеры и банки активно внедряют системы анализа больших данных для сегментации аудитории, прогнозирования спроса и персонализации коммуникаций. Алгоритмы искусственного интеллекта используются для чат-ботов и динамического ценообразования. |
| 3 | Мобильный маркетинг | 3. Доминирование смартфонов как основного устройства для выхода в интернет сделало мобильные приложения и SMS-рассылки критически важными каналами коммуникации. |

**Составлено авторами на основе источников [7, 8]*

Цифровые технологии сформировали нового, гиперинформированного и нетерпеливого потребителя. По данным опроса, проведенного авторами среди жителей г. Астана и Алматы (количество респондентов, n=500, октябрь 2024), были выявлены следующие изменения:

- 95% респондентов перед покупкой товара изучают отзывы в интернете;
- 78% совершали покупки через мобильное приложение за последний месяц;
- 60% ожидают, что ответ на их запрос в социальных сетях бренда будет предоставлен в течение 1 часа.

Поведение потребителя стало нелинейным. Он перемещается между онлайн- и офлайн-каналами (феномен ROPO – Research Online (исследование в интернете), Purchase Offline (покупка оффлайн) и наоборот), что требует от компаний интеграции всех каналов коммуникации в единую систему (omnichannel-подход[4]).

[4] Омниканальный подход — это интегрированная стратегия взаимодействия бизнеса с клиентами, при которой все каналы коммуникации (веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети, мессенджеры, электронная почта, телефон и физические магазины) объединены в единую систему, обеспечивая клиенту согласованный и персонализированный опыт на всех этапах взаимодействия. Ключевое отличие от многоканального подхода заключается в полной синхронизации данных и сохранении истории общения, благодаря чему клиент может переключаться между каналами без потери контекста, что повышает его лояльность и удовлетворенность.

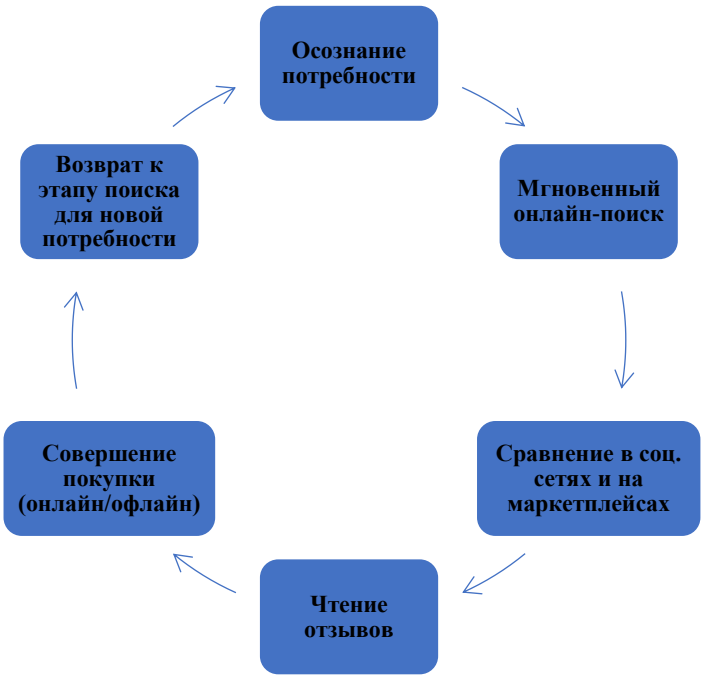



Рисунок – 1. **Модель принятия решения о покупке современным казахстанским потребителем**

Данная модель кардинально отличается от традиционной линейной (AIDA [5]) и требует от маркетологов присутствия на всех точках контакта с потребителем.

Кроме того, эволюция маркетинговых стратегий приобрела вид индивидуальной траектории под отдельных потребителей и предпочтения. Так, в ответ на изменения в поведении потребителей компании Казахстана трансформируют свои маркетинговые стратегии. Вместо широких массовых кампаний акцент смещается на контент-маркетинг и SMM, performance-маркетинг и персонализацию. В контент-маркетинге бренды инвестируют в создание полезного и вовлекающего продукта, чтобы строить долгосрочные отношения с аудиторией, а не просто «продавать»; Что касается performance-маркетинга, то он больше ориентирован на измеримый результат. Бюджеты тратятся на те каналы, которые показывают четкую ROI (Return on Investment), например, контекстная реклама и таргетирование в социальных сетях [9]. В отношении персонализированной рекламы, то использование CRM-систем и данных с маркетплейсов позволяют обращаться к клиенту по имени, предлагать ему товары, основанных на его истории покупок и просмотров, что значительно повышает конверсию.

Эффективность данных подходов подтверждается расчетом ROMI (Return on Marketing Investment (Возврат инвестиций, вложенных в маркетинг) [10]. Для компании, внедрившей систему e-mail-маркетинга с персонализированными предложениями, расчет может выглядеть следующим образом:

Упрощенный расчет ROMI для кампании e-mail-маркетинга:

***C*** - Cost of marketing campaign (Затраты на маркетинговую кампанию) = 500 000 тенге (разработка контента, стоимость платформы);

***I*** - Прирост дохода (связанный с кампанией) = 3 500 000 тенге;

[5] AIDA — это маркетинговая модель, или маркетинговая технология, описывающая четыре последовательных этапа потребительского поведения при принятии решения о покупке. Аббревиатура AIDA расшифровывается как Внимание (Attention), Интерес (Interest), Желание (Desire) и Действие (Action), и именно эти этапы должен последовательно пройти потенциальный клиент, чтобы совершить покупку.

$$ROMI = \frac{(I - C)}{C * 100\%} = \frac{(3\,500\,000 - 500\,000)}{500\,000 * 100\%} = 600\%$$

Что означает, что на каждый вложенный в кампанию 1 тенге, организация может получить 6 тенге дохода.

Таблица – 3. **Сравнительная эффективность маркетинговых каналов в Казахстане (2023 г.)** [4]

| Маркетинговый канал | Средняя стоимость привлечения клиента (CAC), тенге | Средняя конверсия, % |
|---|---|---|
| Таргетированная реклама (Instagram /Facebook) | 4 500 | 3.5% |
| Контекстная реклама (Yandex/ Google) | 5 200 | 2.8% |
| E-mail-маркетинг (персонализированный) | 800 | 8.1% |
| Традиционная наружная реклама | *Рассчитать сложно* | ~0.5% |

Данные таблицы 3 наглядно демонстрируют преимущества цифровых измеримых каналов перед традиционными.

**Заключение**. Проведенное исследование подтверждает гипотезу о глубоком влиянии цифровых технологий на маркетинг и потребительское поведение в Казахстане. К 2025 году эти изменения носят не тактический, а стратегический характер, определяя конкурентоспособность компаний на рынке.

Сделанные выводы позволяют сформулировать рекомендации для казахстанского бизнеса:

1. Принятие решений должно основываться на данных, а не на интуиции. Необходимо инвестировать в инструменты аналитики (Google Analytics, CRM, системы сквозной аналитики);

2. Предоставление потребителю бесшовного опыта взаимодействия с брендом (click-and-collect («кликнуть и собрать» онлайн-заказ в магазине, единые базы лояльности-программ);

3. Инвестирование в создание качественного контента и развитие собственных цифровых коммуникационных каналов (социальные сети, блог, мессенджеры), чтобы напрямую взаимодействовать с аудиторией, минимизируя зависимость от различных онлайн-сервисов;

4. Развитие компетенций в области цифрового маркетинга внутри компании или активное привлечение узких внешних экспертов.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на анализе эффективности конкретных цифровых инструментов в различных отраслях экономики Республики Казахстан, а также на изучении этических аспектов использования Big Data и AI в маркетинге.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Отчет о развитии цифровой экономики РК за 2023 год. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК. – 2024.

2. Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Wiley, 2021.

3. Исследование рынка e-commerce Казахстана. АО «НК «QazTrade». – 2023.

4. Digital 2024: Kazakhstan. Statista Country Report. – January 2024.

5. Обзор рынка digital-маркетинга Казахстана. Forbes Kazakhstan. – №4 (67), 2023.

6. Porter, M.E., Heppelmann, J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // Harvard Business Review. – 2015. – Vol. 93, No. 10.

7. Отчет по потребительскому поведению в Центральной Азии. GfK Kazakhstan. – 2022.

8. Годовой отчет АО «Kaspi Bank». – 2023.

9. Сейткасимов Г.С. Современные тенденции развития экономики Казахстана в условиях глобализации. – Алматы: Экономика, 2020.

10. Влияние платформенной экономики на бизнес-модели компаний. Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2022. – №4 (142).

**ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҚАРЖЫ-БАНК СЕКТОРЫ: ЖАҢА СЫН-ҚАТЕРЛЕР МЕН МҮМКІНДІКТЕР**

**ФИНАНСОВО-БАНКОВСКИЙ СЕКТОР КАЗАХСТАНА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

**KAZAKHSTAN'S FINANCIAL AND BANKING SECTOR: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

**УДК 336.71**

***Денисов С.Д.***
магистрант 2 курса ОП «Финансы»
Национального исследовательского
Карагандинского университета им. академика Е.А. Букетова
Научный руководитель: ***Воробьева С.М.***
к.э.н., ассоциированный профессор

## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «НАРОДНЫЙ БАНК КАЗАХСТАНА»

***Аннотация:*** *В данной статье проводится финансовый анализ деятельности АО «Народный Банк Казахстана» (Halyk Bank) с целью оценки его финансового состояния и эффективности работы. Анализ включает в себя оценку ключевых финансовых показателей, таких как прибыль, активы, обязательства, капитал, рентабельность, ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость. В результате проведенного исследования выявлены как положительные тенденции роста активов и прибыли, несмотря на вызовы рынка, так и риски, влияющие на ликвидность и финансовую устойчивость исследуемого банка. В статье даются рекомендации по дальнейшему улучшению финансового состояния Halyk Bank и укреплению позиций в финансово-банковском секторе Казахстана.*

***Ключевые слова:*** *Народный Банк Казахстана, финансовый анализ, финансовые показатели, финансовые коэффициенты, финансовая устойчивость.*

***Кілт сөздер:*** *Қазақстан Халық Банкі, қаржылық талдау, қаржылық көрсеткіштер, қаржылық коэффициенттер, қаржылық тұрақтылық.*

***Keywords:*** *Halyk Bank of Kazakhstan, financial analysis, financial indicators, financial ratios, financial stability.*

АО «Народный Банк Казахстана» (Halyk Bank) ведет свою историю с 1923 года, когда была открыта первая сберегательная касса в Актюбинске. Это дата считается отправной точкой в развитии банка. В 1941 году в Казахстане функционировало уже 1 342 сберегательных кассы. В 1998 году банк был зарегистрирован как акционерное общество и вышел на Казахстанскую фондовую биржу (KASE). В 2006 году акции банка были размещены на Лондонской фондовой бирже (LSE). Halyk Bank стал крупнейшим коммерческим банком в Казахстане, предлагающим широкий спектр услуг для

корпоративных клиентов, МСБ и физических лиц. Банк активно участвует в реализации государственных программ и поддержке экономики, включая цифровизацию и устойчивые проекты.

Halyk Bank является ведущим игроком на финансовом рынке Казахстана. По состоянию на 2024 год банк занимает первое место по объему активов среди казахстанских банков, с долей рынка около 30%. Это подтверждает его финансовую прочность и вклад в стабильность сектора. Финансовый анализ позволяет оценить эффективность управления ресурсами и выявить потенциальные риски.

Таблица – 1. **Основные финансовые показатели АО «Народный Банк Казахстана» за 2021–2024 гг.**

(млн. тенге)

| **Год** | **Прибыль** | **Активы** | **Пассивы** | **Собственный капитал** |
|---|---|---|---|---|
| 2021 | 462 378 | 12 091 370 | 10 517 766 | 1 573 604 |
| 2022 | 553 752 | 14 311 372 | 12 400 138 | 1 911 234 |
| 2023 | 693 436 | 15 494 368 | 13 017 414 | 2 476 954 |
| 2024 | 920 991 | 18 548 414 | 15 480 365 | 3 068 049 |
| *Примечание – составлено автором на основе данных [1-4]* | | | | |

В целом АО «Народный Банк Казахстана» демонстрирует устойчивый рост прибыли и активов за исследуемый период. В 2024 году выросли в 2 раза по сравнению с 2021 годом такие показатели как чистая прибыль и собственный капитал, что свидетельствует о эффективном управлении в условиях экономических вызовов.

Оценим динамику и таких финансовых коэффициентов как рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE) (См. Таблица 2).

Таблица – 2. **Основные финансовые коэффициенты АО «Народный Банк Казахстана» за 2021–2024 гг.**

| **Год** | **ROE** | **ROA** |
|---|---|---|
| 2021 | 29,38% | 3,82% |
| 2022 | 28,97% | 3,87% |
| 2023 | 28,00% | 4,48% |
| 2024 | 30,01% | 4,96% |
| *Примечание – составлено автором на основе данных [1-4]* | | |

Рентабельность активов (ROA) в 2024 году составила 4,96%, что выше, чем в 2021 году (0,48%). Это указывает на улучшение эффективности использования активов. Увеличение ROA на 0,48 процентных пункта демонстрирует способность Halyk Bank генерировать больший доход с каждого тенге активов, несмотря на сложные рыночные условия.

Рентабельность собственного капитала (ROE) в 2024 году составила 30,01%, что также выше, чем в 2021 году (29,38%). Рост на 0,6 процентных пункта связан с увеличением чистой прибыли и оптимизацией структуры капитала.

Несмотря на положительную динамику роста активов и прибыли за 2021–2024 годы, показатели ликвидности Halyk Bank остаются близкими к критическим уровням. Согласно международным стандартам, таким как Basel III, где минимальный порог для коэффициентов ликвидности (Quick Ratio и Current Ratio) превышает 1,0. Для расчета коэффициентов ликвидности используем данные Таблицы 3.

Таблица – 3. **Активы и обязательства АО «Народный Банк Казахстана» на 2024 год** (млн. тенге)

| **Активы** | **Сумма** | **Обязательства** | **Сумма** |
|---|---|---|---|
| Денежные средства и эквиваленты | 1 473 802 | Суммы, причитающиеся клиентам | 12 990 043 |
| Обязательные резервы | 306 330 | Суммы, причитающиеся кредитным организациям | 814 069 |
| Финансовые активы по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 822 817 | Финансовые обязательства по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 6 973 |
| Суммы, причитающиеся от кредитных организаций | 156 966 | Выпущенные долговые ценные бумаги | 879 212 |
| Финансовые активы по справедливой стоимости через прочий совокупный доход | 2 924 760 | Прочие обязательства | 299 931 |
| Долговые ценные бумаги по амортизированной стоимости, за вычетом резерва | 766 937 | Итого обязательств | 15 480 365 |
| Кредиты клиентам | 11 465 649 | | |
| Инвестиционная собственность | 37 822 | | |
| Коммерческая собственность | 57 378 | | |
| Основные средства и нематериальные активы | 285 299 | | |
| Прочие активы | 197 183 | | |
| Итого активов | 18 548 414 | | |
| *Примечание – составлено автором на основе данных [1]* | | | |

По данным Таблицы 3 определено, что быстрый коэффициент ликвидности составил 0,86 [(1 473 802 млн тенге + 156 966 млн тенге + 11 465 649 млн тенге) / 15 480 365 млн тенге], а коэффициент текущей ликвидности — 0,98 [(1 473 802 млн тенге + 156 966 млн тенге + 11 465 649 млн тенге + 2 924 760 млн тенге) / 15 480 365 млн тенге]. Эти значения ниже рекомендуемого порога, что указывает на потенциальные риски в покрытии краткосрочных обязательств в случае внезапного оттока депозитов или рыночных шоков, таких как колебания валютного курса тенге или повышение процентных ставок.

В контексте финансового сектора Казахстана данные риски усиливаются макроэкономическими факторами. В 2024 году инфляция достигла 8,6%, а базовая ставка Национального банка Республики Казахстан (НБРК) была повышена с 15,25% до 16,5% к марту 2025 года в ответ на инфляционное давление и геополитическую нестабильность (влияние конфликта Россия-Украина и санкций).

В условиях будущего снижения ставки, прогнозируемого на 2026 год в случае стабилизации экономики, доля срочных депозитов (76% от клиентских депозитов в 2024 году) может сократиться. Клиенты, вероятно, предпочтут направлять средства на потребление или альтернативные инвестиции, такие как недвижимость или фондовый рынок, что усилит давление на депозитную базу.

Высокая зависимость от клиентских депозитов, составляющих 83,9% общих обязательств банка в 2024 году (12 990 043 млн. тенге из 15 480 365 млн. тенге), создает риск концентрации фондирования. Даже при сохранении доверия вкладчиков изменения монетарной политики или внезапный отток средств могут подорвать устойчивость. Кроме того, эта ситуация связана с кредитным риском, поскольку рост кредитного портфеля (23,2% в 2024 году до 12 038 868 млн тенге) и увеличение доли неработающих кредитов (NPL) с 2,4% в 2023 году до 3,1% в 2024 году могут потребовать дополнительных резервов, что дополнительно снизит ликвидность.

Таким образом, для укрепления ликвидности и обеспечения финансовой устойчивости Halyk Bank целесообразно диверсифицировать источники фондирования посредством выпуска долгосрочных облигаций, включая субординированные и «зелёные», что позволит привлечь институциональных инвесторов, а также за счёт стимулирования долгосрочных депозитов через предоставление клиентам более привлекательных условий. Такая стратегия позволит снизить зависимость от краткосрочных обязательств и сформировать сбалансированную ресурсную базу, устойчивую к внешним шокам.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Halyk Bank Annual Report 2024 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://backend.halykbank.com/sk/document/1081/en/HalykBank_AR2024.pdf]

2. Halyk Bank Annual Report 2023 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/j/jsc-halyk-bank_2023.pdf]

3. Halyk Bank Annual Report 2022 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/j/jsc-halyk-bank_2022.pdf]

4. Halyk Bank Annual Report 2021 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/j/jsc-halyk-bank_2021.pdf]

***Есымханова З.К.,***
к.э.н, профессор, профессор кафедры «Финансы»
Учреждение «Esil University» г. Астана

## ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ДЕНЕГ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОДОВ В КАЗАХСТАНЕ

***Аннотация.*** *В данной статье рассматриваются некоторые проблемы применения электронных денег в системе международных переводов в Казахстане. Проведенное исследование направлено на необходимость проведения оценки применения электронных денег в системе международных переводов и выявление их тенденции в условиях цифровой трансформации экономики Казахстана. Основная цель исследования состоит в рассмотрении использования электронных денег в системе международных переводов в Казахстане и выявления их влияния на развитие платежной системы страны. В результате исследования даны рекомендации по реализации первоочередных мер по совершенствованию применения электронных денег в системе международных переводов в Казахстане с учетом глобальных вызовов в системе расчетно-платежных отношений.*

***Ключевые слова:*** *платеж, онлайн-платежи, платежные системы, система международных переводов, транзакция, цифровые технологии, электронные деньги.*

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ АУДАРЫМДАР ЖҮЙЕСІНДЕ ЭЛЕКТРОНДЫҚ АҚШАНЫҢ ҚОЛДАНЫЛУЫН БАҒАЛАУ

***Аңдатпа.*** *Бұл мақалада Қазақстандағы халықаралық аударымдар жүйесінде электрондық ақшаны қолданудың кейбір мәселелері қарастырылады. Жүргізілген зерттеу халықаралық аударымдар жүйесінде электрондық ақшаның қолданылуын бағалауды жүргізу қажеттілігіне және Қазақстан экономикасының цифрлық трансформациясы жағдайында олардың үрдісін анықтауға бағытталған. Зерттеудің негізгі мақсаты Қазақстандағы халықаралық аударымдар жүйесінде электрондық ақшаны пайдалануды қарастыру және олардың елдің төлем жүйесінің дамуына әсерін анықтау болып табылады. Зерттеу нәтижесінде есептік-төлем қатынастары жүйесіндегі жаһандық сын-қатерлерді ескере отырып, Қазақстандағы халықаралық аударымдар жүйесінде электрондық ақшаны қолдануды жетілдіру жөніндегі бірінші кезектегі шараларды іске асыру бойынша ұсынымдар берілді.*

***Түйінді сөздер:*** *төлем, онлайн төлемдер, төлем жүйелері, халықаралық аударымдар жүйесі, транзакция, цифрлық технологиялар, электрондық ақша..*

## ASSESSMENT OF THE USE OF ELECTRONIC MONEY IN THE INTERNATIONAL TRANSFER SYSTEM IN KAZAKHSTAN

***Abstract.*** *This article discusses some of the problems associated with the use of electronic money in the international transfer system in Kazakhstan. The study focuses on the need to assess the use of electronic money in the international transfer system and identify trends in this area in the context of the digital transformation of Kazakhstan's economy. The main objective of the study is to examine the use of electronic money in the international transfer system in Kazakhstan and identify its impact on the development of the country's payment system. As a result of the study, recommendations are given on the implementation of priority measures to improve the use of electronic money in the international transfer system in Kazakhstan, taking into account global challenges in the settlement and payment system.*

***Keywords:*** *payment, online payments, payment systems, international transfer system, transaction, digital technologies, electronic money.*

Роль платежной системы заключается в обеспечении своевременного и эффективного перевода денежных средств между потребителем и поставщиком товаров и услуг, что способствует своевременному завершению выполнения обязательств, принятых в результате экономической и финансовой деятельности. В связи с этим, эффективность функционирования финансовых рынков и банковского сектора экономики во многом зависит от действующей в стране платежной системы.

К различным факторам, усиливающих использование электронных платежей, являются: снижение стоимости технологий; снижение операционных и технологических затрат; при электронных транзакциях происходит экономия времени и некоторых материальных затрат и др. [1].

Отношения, возникающие при осуществлении платежей и переводов денег в Республике Казахстан регулируются Законом РК «О платежах и платежных системах» от 26 июля 2016 года № 11-VI ЗРК [2]. Эти отношения тесно связаны с платежами и переводами денег, осуществляемыми между банками Республики Казахстан, организациями, осуществляющими отдельные виды банковских операций, и иностранными банками

(финансовыми институтами) регулируются договорами между ними и обычаями делового оборота, применяемыми в банковской практике.

С развитием микропроцессорных технологий и увеличением возможностей платежных карточек во всем мире стали внедряться различные платежные системы, использующие в качестве средства платежа электронные деньги.

Электронные деньги являются аналогом наличных денег (банкнот и монет). Электронные деньги заносятся в память микропроцессорной карточки (электронного кошелька) и хранятся там также, как банкноты и монеты в бумажниках. При этом либо дебетуется банковский счет держателя электронного кошелька на сумму электронных денег, зачисляемых на карточку, либо эта сумма вносится клиентом в банк наличными деньгами.

В соответствии с Правилами выпуска, использования и погашения электронных денег, а также требованиями к эмитентам электронных денег и системам электронных денег на территории Республики Казахстан, утвержденными Постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от 31 августа 2016 года № 202, выпуск электронных денег осуществляется эмитентом в пределах суммы денег, полученных от физических лиц или агентов, в соответствии с заключенными с ними договорами и внутренними правилами системы электронных денег [3].

Использование электронных денег осуществляется участником системы электронных денег в соответствии с внутренними правилами системы электронных денег и условиями заключенных договоров между оператором системы электронных денег или эмитентом и участником системы электронных денег. Системы электронных денег Казахстана на начало 2025 года состоят из 46 систем электронных денег, функционирующих в Казахстане [4].

Далее рассмотрим количество отправленных переводов за рубеж и из-за рубежа посредством систем международных денежных переводов в Казахстане за 2020–2024 годы. Рассмотрим количество отправленных переводов. Так этот показатель за 2024 год составил 2111,5 тыс. транзакций, что на 272,9 тыс. транзакций (на 11,5%) снизился по сравнению с этим показателем за 2020 год (2384,4 тыс. транзакций) (Таблица 1). Лидером по количество отправленных переводов за рубеж является система «Золотая корона», далее международная система переводов денег «Western Union». Произошли снижения количество отправленных переводов за рубеж по системам Contact и Moneygram. В 2024 году полностью отсутствовали отправленные переводы по системе Юнистрим.

Таблица – 1. **Динамика количества отправленных переводов денег за рубеж/из-за рубежа посредством систем международных денежных переводов в РК за 2020-2024гг.**

(тыс. транзакций)

| Показатели | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | 2024г. | Изменение 2024г. к 2020г. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Количество отправленных переводов (всего, тыс. транзакций), в том числе** | **2 384,4** | **2 579,7** | **2 490,6** | **2 600,1** | **2 111,5** | **-272,9** |
| Золотая корона | 1 893,0 | 2 160,3 | 2 112,5 | 2 255,0 | 1 883,5 | -9,5 |
| Western Union | 119,7 | 106,1 | 96,3 | 78,4 | 130,7 | 11,0 |
| Юнистрим | 125,0 | 78,7 | 34,6 | 31,3 | 0,0 | -125,0 |
| Contact | 104,1 | 173,5 | 181,9 | 174,4 | 15,4 | -88,7 |
| Moneygram | 14,2 | 15,3 | 23,6 | 20,8 | 18,2 | 4,0 |
| Прочие | 128,5 | 45,7 | 41,8 | 40,3 | 63,7 | 64,8 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Количество полученных переводов (всего, тыс. транзакций) | 1 276,2 | 1 131,5 | 1 650,0 | 1 087,2 | 787,7 | -488,5 |
| Золотая корона | 547,4 | 529,5 | 976,3 | 495,5 | 374,2 | -173,2 |
| Western Union | 393,5 | 362,6 | 323,6 | 255,2 | 232,7 | -160,8 |
| Юнистрим | 26,6 | 19,3 | 68,4 | 110,6 | 0,0 | -26,6 |
| Contact | 40,8 | 43,4 | 96,6 | 120,7 | 111,0 | 70,2 |
| Moneygram | 124,2 | 126,5 | 137,9 | 58,3 | 10,1 | -114,1 |
| Прочие | 143,6 | 50,3 | 47,3 | 46,9 | 59,8 | -83,8 |

*Источник: Данные Национального Банка Республики Казахстан. https:// https://www.nationalbank.kz/ru/news/statisticheskiy-byulleten/rubrics/2205 (Дата обращения: 18.02.2025г.)*

Рассмотрим количество полученных переводов. Так этот показатель за 2024 год составил 787,7 тыс. транзакций, что на 488,5 тыс. транзакций (на 38,3%) снизился по сравнению с этим показателем за 2020 год (1276,2тыс. транзакций) (Таблица 1). Здесь лидерами по количество полученных переводов из рубежа являются 2 системы: «Золотая корона» и международная система переводов денег «Western Union». Произошли снижения количество полученных переводов за рубеж по системе Contact. Продолжили поступать переводы по системе Moneygram. В 2024 году также полностью отсутствовали полученные переводы по системе Юнистрим.

На рисунке 1 более наглядно представлена динамика количества отправленных переводов (тыс. транзакций) в Казахстане за 2020-2024 годы.

Рисунок – 1. **Динамика количества отправленных переводов (тыс. транзакций) в Казахстане за 2020-2024 годы**

Далее рассмотрим объем отправленных переводов за рубеж и из-за рубежа посредством систем международных денежных переводов в Казахстане за 2020–2024 годы. Рассмотрим объем отправленных переводов. Так этот показатель за 2024 год составил 788,9 тыс. транзакций, что на 1,2 тыс. транзакций (на 1%) увеличился по сравнению с этим показателем за 2020 год (787,7 тыс. транзакций) (Таблица 2).

Лидирующие позиции по объему отправленных переводов за рубеж занимает система «Золотая корона», далее международная система переводов денег «Western Union». Произошли снижения объема отправленных переводов за рубеж по системам Contact и Moneygram. В 2024 году полностью отсутствовали отправленные переводы по системе Юнистрим.

Далее рассмотрим объем полученных переводов. Так этот показатель за 2024 год составил 236,7 тыс. транзакций, что на 50,2 тыс. транзакций (на 17,5%) снизился по сравнению с этим показателем за 2020 год (286,9 тыс. транзакций) (Таблица 2). Здесь лидерами по объему полученных переводов из рубежа являются 2 системы: «Золотая корона» и международная система переводов денег «Western Union». Произошли снижения объема полученных переводов за рубеж по системе Contact. Продолжили поступать переводы по системе Moneygram. В 2024 году также полностью отсутствовали полученные переводы по системе Юнистрим.

Таблица – 2. **Динамика объема отправленных переводов денег за рубеж/из-за рубежа посредством систем международных денежных переводов в РК за 2020-2024гг.**

| Показатели | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | 2024г. | Изменение 2024г. к 2020г. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Объем отправленных переводов (всего, млрд. тенге), в том числе** | **787,7** | **1010,5** | **1034,5** | **967,9** | **788,9** | **1,2** |
| Золотая корона | 642,0 | 793,8 | 794,1 | 772,8 | 656,3 | 14,3 |
| Western Union | 58,5 | 61,3 | 66,1 | 55,1 | 84,1 | 25,6 |
| Юнистрим | 28,9 | 30,3 | 8,6 | 7,0 | 0,0 | -28,9 |
| Contact | 39,1 | 109,7 | 139,0 | 111,7 | 10,5 | -28,6 |
| Moneygram | 5,7 | 11,1 | 22,6 | 16,3 | 17,6 | 11,9 |
| Прочие | 13,2 | 4,2 | 3,9 | 4,9 | 20,3 | 7,1 |
| Объем полученных переводов (всего, млрд. тенге), в том числе | 286,9 | 283,5 | 681,2 | 308,6 | 236,7 | -50,2 |
| Золотая корона | 141,5 | 155,5 | 460,6 | 156,7 | 119,9 | -21,6 |
| Western Union | 74,7 | 71,4 | 84,1 | 69,5 | 71,9 | -2,1 |
| Юнистрим | 5,7 | 5,0 | 25,4 | 21,5 | 0,0 | -5,7 |
| Contact | 11,2 | 12,2 | 36,9 | 40,8 | 36,5 | 25,3 |
| Moneygram | 34,4 | 36,7 | 71,3 | 16,7 | 2,3 | -32,4 |
| Прочие | 19,3 | 2,4 | 2,7 | 3,2 | 5,9 | -13,4 |

*Источник: Данные Национального Банка Республики Казахстан. https:// https://www.nationalbank.kz/ru/news/statisticheskiy-byulleten/rubrics/2205 (Дата обращения: 18.02.2025г.)*

На рисунке 2 также представлена динамика объемов отправленных переводов (тыс. транзакций) в Казахстане за 2020-2024 годы.

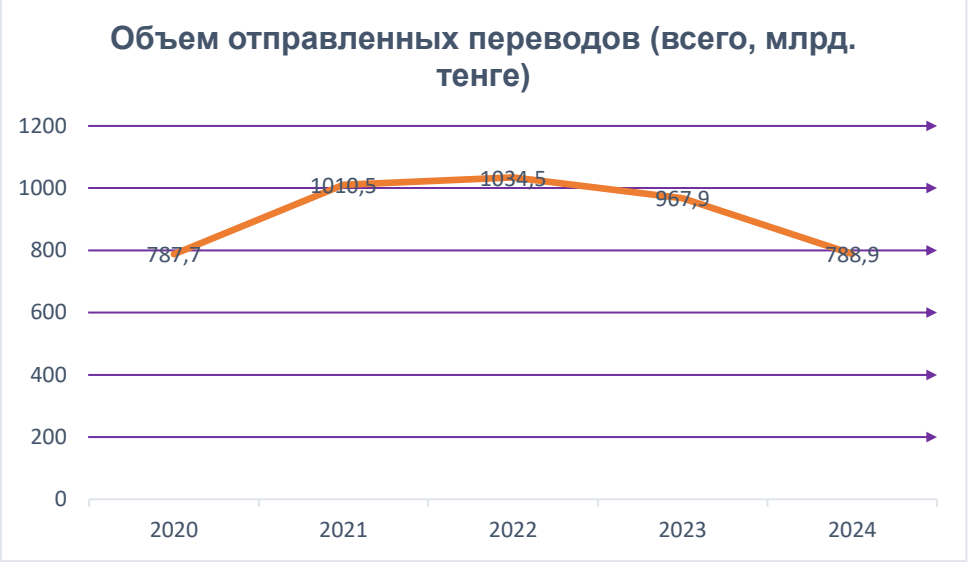



Рисунок – 2. **Динамика объема отправленных переводов (млрд. тенге)**

По состоянию на 1 января 2025 года эмиссию электронных денег осуществляли 7 банков и АО «Казпочта». Операторами 42 из 46 систем электронных денег, функционирующих в Казахстане, являются платежные организации. Казахстанскими эмитентами электронных денег в 2024 году было выпущено (эмитировано) электронных денег на сумму 958,8 млрд. тенге (увеличение на 25,0% в сравнении с 2023 годом). Также наблюдается значительный рост по открытым электронным кошелькам (на 76,9%), количество которых по состоянию на 01.01.2025г. превысило 61 млн. Так, за 2024 год объем операций с использованием электронных денег, выпущенных казахстанскими эмитентами на территории Казахстана, составил 1 073,4 млрд. тенге (рост на 26,1% в сравнении с 2023 годом). Объем операций с использованием электронных денег в пользу индивидуальных предпринимателей и юридических лиц на 1 января 2025 года составил 846,8 млрд. тенге (рост на 20,0% по сравнению с 2023 годом), в пользу физических лиц – 226,6 млрд. тенге (рост на 55,8%) [4].

В настоящее время работы по совершенствованию национальных платежных систем и внедрению новых инфраструктурных решений проводятся Национальным Банком Казахстана согласно Программе развития национальной платежной системы в Республике Казахстан до 2025 года. Создана Национальная платежная корпорация, для дальнейшего усиления услуг по межбанковским платежам и для развития национальной цифровой валюты (цифрового тенге) и системы Open Banking.

Полученные результаты этого исследования показывают, что электронные платежи оказывают значительное положительное влияние на состояние платежной системы страны и усиливает связь между электронными платежами и финансовыми показателями [5].

**Выводы.** Рассмотрев разные электронные платежные системы, можно заметить, что каждая из них обладает своими преимуществами и недостатками. Существует большое количество преимуществ, которые дает применение информационных технологий в сфере электронных платежных систем, таких как снижение затрат, повышение эффективности, инновации, мобильность и т.д. Однако, в отличие от перечисленных преимуществ, есть недостатки, которые в первую очередь включают обеспечение более высокой безопасности клиентских данных.

Таким образом, применения электронных денег, очевидно, стали реальностью в системе международных переводов в Казахстане. Однако перед этим переходом мы станем свидетелями множества новых тенденций, которые будут появляться и исчезать в зависимости от их использования и безопасности. Текущие тенденции и технологии играют жизненно важную роль в формировании новых способов международных переводов, и

многие из вышеупомянутых тенденций будут играть важную роль в дальнейшем в развитии платежных систем в нашей стране.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Кравцова, Г.И. Платежная система и её элементы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.finkredit.com/banks18.html/ – Дата доступа: 21.02.2020.

2. Закон РК «О платежах и платежных системах» от 26 июля 2016 года № 11-VI ЗРК. https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000011 (Дата обращения: 04.09.2025г.)

3. Правила выпуска, использования и погашения электронных денег, а также требованиями к эмитентам электронных денег и системам электронных денег на территории Республики Казахстан, утвержденными Постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от 31 августа 2016 года № 202. https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014298 (Дата обращения: 04.09.2025г.)

4. Данные Национального Банка Республики Казахстан. https:// https://www.nationalbank.kz/ru/news/statisticheskiy-byulleten/rubrics/2205 (Дата обращения: 18.02.2025г.)

5. Есымханова З.К. Қазақстанның төлем жүйесінің қалыптасуы мен дамуы: теориясы мен тәжірибесі: Монография. – Астана, Esil University баспаханасы. 2025. – 130 б.

**Макыш С.Б.**
д.э.н., проф., аудитор РК,
**Алтаев Б.Ш.**
к.э.н., аудитор РК,
**Алтаева А.Б.**
аудитор Р.К.

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Процесс управления рисками можно организовать по - разному. Некоторые шаги могут быть добавлены или исключены, или же в некоторых ситуациях может быть изменен сам порядок действий. Основные шаги процесса управления рисками:

1) Выявление рисков;

2) Оценка рисков (качественная и/или количественная);

3)Приоритезация рисков (т.е. определить, какими рисками и в какой последовательности заниматься);

4) Планирование мер реагирования на риск;

5) Мониторинг рисков

*Шаг 1: Выявление рисков*

Руководство компании проводит анализ структуры бизнеса и бизнес-процессов, внешней среды, существующих контролей и любых других компонентов для того, чтобы выявить все возможные риски, которые могут оказать воздействие или другим образом помешать выполнению поставленных целей. Такое выявление рисков может проходить как на макроуровне (например, анализируя ситуация в экономике и ее отдельных отраслей на предмет ее влияния на бизнес) или на микроуровне (когда анализ сфокусирован на отдельном подразделении или проекте). Процесс выявления рисков должен осуществляться на всех уровнях организации. В каждом из подразделений (производство, финансы и

бухгалтерия, Информационные Технологии, администрация) должны быть определены ключевые сотрудники для оценки рисков в своих областях. Выявление рисков непосредственно связано со стратегическими целями компании, внешними возможностями и угрозами, стоящими перед бизнесом, а также сильными и слабыми сторонами, присущими самой компании. Правильно выстроенный процесс выявления рисков позволяет определить риски с разумной вероятностью наступления и степенью воздействия на деятельность компании в обозримом будущем.

*Шаг 2: Оценка рисков*

Оценка рисков – это процесс по количественному представлению выявленных рисков, на основе ранжирования их по вероятности возникновения и относительной значимости. Оценка включает в себя как финансовое 45 (денежное), так и нефинансовое (нематериальное) воздействие рисков, такие как, судебные разбирательства, возможный урон репутации компании, потеря доверия акционеров или любые другие события, имеющие значение для компании. Подверженность риску определяется на основе частоты или вероятности возможных потерь и степени воздействия возможных потерь:

- Частота или вероятность потерь измеряет, как часто (в среднем) потери могут случаться в рамках определенного временного периода. Например, вероятность потерь 0,25 в год означает, что существует 25% вероятность того, что потери произойдут в данном году, или другими словами потери происходят раз в четыре года.
- Степень воздействия потерь измеряет величину потерь с точки зрения затрат компании, в случае наступления нежелательного события. Например, раньше компании несколько раз приходилось нести потери в размере около $50,000 в каждом произошедшем случае. Таким образом, $50,000 и будут той степенью воздействия потерь, которую можно ожидать в будущем.

**Методы качественной оценки рисков**

После того, как перечень рисков составлен, необходимо расставить приоритеты или ранжировать отдельные риски для того, чтобы определить в какой последовательности ими будут заниматься. Ранжирование рисков – это качественная оценка рисков. Хотя и при данной оценке может быть финансовая составляющая, компании следует рассмотреть и качественные факторы, такие как возможную потерю доверия со стороны клиентов.

**Методы количественной оценки рисков**

Существует ряд методов, которые могут помочь менеджменту в количественной оценке рисков, включая:

- Value at Risk (VaR) – стоимостная мера риска измеряет возможную потерю стоимости рискованного актива или события за определенный период и для заданного доверительного уровня (т.е. насколько мы уверены в наступлении события). VaR основывается на предположении, что возможная вероятность наступления события представлена кривойнормального распределения (в виде колокола). При нормальном распределении 95% результатов находятся в 1.96 стандартного отклонения от средней величины, а 99% результатов находятся в 2.57 стандартного отклонения от средней величины. Эта информация позволяет предсказать ряд результатов с заданным уровнем доверия.
- Cash Flow at Risk - денежный поток под риском измеряет вероятность того, что денежный поток упадет больше чем на заданный объем в течение определенного периода. Cash Flow at Risk использует меры нормального распределения.
- Earnings at risk - доход под риском измеряет доверительный уровень падения доходов для заданного периода времени. • Распределение доходов является графическим изображением вероятности получения определенного уровня дохода и самого уровня дохода.

- Earnings Per Share Distributions – распределение доходов на одну акцию является графическим изображением вероятности дохода на одну акцию (EPS) и вероятности каждого возможного уровня.
- Бенчмаркинг сравнивает профиль рисков компании и уровень воздействия потенциальных рисков с рисками схожих компаний.

*Шаг 3: Приоритезация рисков (ранжирование)*

После выявления и оценки рисков компании необходимо решить, какие риски обладают наивысшим приоритетом и на которые, как следствие, надо обратить внимание в первую очередь. Для принятия такого решения потребуется применить как количественный, так и качественный анализ. Четыре показателя выражают меры измерения потенциальных потерь от возможных рисков:

1) Ожидаемые потери (в рамках заданных вероятностей)

2) Непредвиденные потери

3) Максимально предполагаемые потери

4) Максимально возможные потери (или экстремальные или катастрофические потери)

**1) Ожидаемые потери**

Ожидаемые потери – это то, что руководство ожидает в среднем потерять при заданном уровне риска в течение года и на протяжении нескольких лет. Бюджет должен быть составлен таким образом, чтобы справиться с ожидаемыми потерями.

Пример: если VaR актива равняется $100 million в неделю, при 95% доверительного уровня, существует 5% вероятность, что стоимость актива упадет больше чем на $100 миллионов за неделю. 47 Существует два подхода для расчета ожидаемых потерь. Первый, в случае если определенное события имеет несколько вероятных исходов, ожидаемые потери рассчитываются как средневзвешенное всех возможных потерь, где вероятность наступления каждой из них выступает в качестве веса. Пример: Представьте, что компания определила следующие вероятности потерь в течение года при наступлении последствий отдельного риска (обратите внимание, что сумма процентов вероятностей должна составлять 100%): Вероятность Размерпотерь10% $100,000 20% $120,000 30% $160,000 35% $180,000 5% $500,000 Для того чтобы рассчитать ожидаемые потери, необходимо сначала перемножить каждый возможный результат на вероятность (в процентах) наступления каждого случая, а затем подсчитать сумму полученных произведений: 10% × $100,000 = $10,000 20% × $120,000 = $24,000 30% × $160,000 = $48,000 35% × $180,000 = $63,000 5% × $500,000 = $25,000 $170,000 Хотя $170,000 не является одним из возможных исходов, это значение является ожидаемыми потерями, т.е. средневзвешенным всех возможных потерь с учетом вероятности их наступления. Очевидно, что большое влияние на данный процесс оказывают уровни возможных потерь и вероятность их наступления, определенная для каждого уровня. Например, если бы потерям в размере $500,000 определили вероятность наступления больше 5%, общий размер ожидаемых потерь был бы выше.

Второй способ можно применить в отношении событий, которые могут или не могут произойти. Например, предположим, что существует 40% вероятность наступления события и соответственно 60% вероятность того, что событие не наступит. Если потери измеряются данным способом, то единственное, что нас интересует, это вероятность наступления события. В данной ситуации мы не рассматриваем все возможные результаты в случае наступления события, нас интересует лишь вероятность наступления события. Ожидаемые потери от каждого события рассчитываются умножением размером потенциального ущерба, выраженного в долларах, на вероятность наступления события. Размер потерь для каждого риска равен размеру потерь с учетом вероятности потерь. Получившиеся размеры потерь позволяют компаниям выявить существенные риски.

Например: Компания выявила 4 риска. Ниже приводится вероятность наступления каждого из рисков в течение года, а также размер потерь при наступлении риска.

| | Вероятность | Размер потерь |
|---|---|---|
| Риск A | 10% | $1,000,000 |
| Риск B | 25% | $600,000 |
| Риск C | 40% | $400,000 |
| Риск D | 90% | $200,000 |

Обратите внимание на то, что сумма вероятностей не равна 100%. Они не должны равняться 100%, потому что каждая из них представляет собой вероятность наступления отличного от других события, т.е. каждое событие не зависит от другого. Для каждого из рисков вероятность того, что он не наступит, равняется 100% минус % вероятности, что он наступит. Поэтому вероятности наступления каждого риска и вероятности того, что риск не наступит, равняются 100%. Таблица выше не показывает вероятность того, что риск не наступит.

Например, вероятность наступления риска А 10%, а вероятность того, что риск А не наступит 90%; сумма этих вероятностей для риска А составляет 100% (10% + 90%). Если риск А наступит, потери составят $1,000,000. Если он не наступит, то потери будут равны нулю. Поэтому ожидаемые потери для риска А равняются (0.10 × $1,000,000) + (0.90 × $0), т.е. $100,000.

Ожидаемые потери в размере $100,000 в результате риска А не означают, что и ежегодные потери в результате риска А будут также равны $100,000. Это лишь означает, что в 9 из 10 лет риск А не произойдет, а случившись раз в 10 лет, ущерб составит $1,000,000. Но если одноразовые потери в размере $1,000,000 усредняются для периода в 10 лет, средние ожидаемые потери составят $100,000 в год ($1,000,000 ÷ 10).

Используя сокращенный метод, ожидаемое значение каждой потери рассчитывается путем умножения размера потерь на вероятность их наступления:

Риск A 10% × $1,000,000 = $100,000

Риск B 25% × $600,000 = $150,000

Риск C 40% × $400,000 = $160,000

Риск D 90% × $200,000 = $180,000

Ожидаемая величина каждой из потерь помогает определить наиболее критичные события. В данном примере риск с наименьшими потерями в долларовом выражении ($200,000), является наиболее существенным для компании в силу высокой вероятности его наступления. Высокая вероятность наступления данного риска приводит к тому, что ожидаемые потери составляют $180,000 – наивысший результат из четырех выявленных рисков. Риски проранжированы на основе ожидаемых потерь:

#1 Риск D 90% × $200,000 = $180,000

#2 Риск C 40% × $400,000 = $160,000

#3 Риск B 25% × $600,000 = $150,000

#4 Риск A 10% × $1,000,000 = $100,00

**2) Непредвиденные потери**

Непредвиденные потери представляют собой то, что компания могла бы с большой вероятностью потерять в результате наступления риска в очень неудачном для нее году. Непредвиденные потери – это все что превышает запланированные расходы в бюджете на ожидаемые потери, но меньше максимально вероятных потерь (будет обсуждаться в следующей теме). Компании в таком случае следует создать резервы на случай непредвиденных потерь.

**3) Максимально предполагаемые потери**

Максимально предполагамые потери или максимально возможный убыток (МВУ) является самым большим убытком, который может произойти при прогнозируемых

условиях. Ущерб выше максимально возможного убытка также возможен, но согласно оценкам менеджмента его наступление маловероятно.

В отношении рисков связанных с недвижимостью, максимально предполагаемые потери рассчитываются исходя из физических характеристик строений: максимально предполагаемый ущерб обратно пропорционален размеру строения и надежности средств защиты, применяемых на объекте. Таким образом, чем больше размер здания, тем меньше вероятность того, что он будет полностью разрушен. Чем лучше система пожаротушения, тем меньше вероятность того, что он будет разрушен огнем. Пустые здания больше подвержены воздействию рисков, чем используемые.

**4) Максимально возможные (или катастрофические) потери**

Максимально возможные или катастрофические потери – это наихудший сценарий и представляет собой самый большой возможный ущерб как следствие наступления определенного риска или события. Например, максимально возможным ущербом для здания является его полное уничтожение.

*Шаг 4: Планирование мер реагирования на риск*

После выявления, оценки и расстановки приоритетов среди рисков, менеджменту будет необходимо разработать меры реагирования по каждому риску. В ходе данного процесса менеджменту необходимо учитывать размер ущерба, затраты и выгоды от каждого способа реагирования на риски. У компании есть выбор из пяти разных способов реагирования на отдельные риски:

**1) Уклонение или устранения риска.** При данном способе руководство ищет возможность устранить как можно больше риска из операций компании. Уклонение или устранение риска может включать продажу или закрытие подразделения компании или продуктовой линии. Иногда рассматриваемое подразделение может приносить прибыль, и при принятии решения о его закрытии необходимо тщательно взвешивать доходность и риски. Иногда необходимы крайние меры такие, как уход с некоторых рынков, уменьшение географии присутствия. Одной из проблем данного подхода является то, что он применяется уже после наступления риска.

**2) Снижение или уменьшение риска.** Менеджмент принимает существование риска, но ищет пути его снижения. Например, руководство может расширить существующую продуктовую линию, разделить ИТ функцию на два географически независимых региона, или диверсифицировать другим способом.

**3) Перевод или передача риска.** Менеджмент переводит риск ущерба либо частично, либо целиком на другую организацию. Примером передачи риска является покупка полиса страхования: в данной ситуации компания переносит риск на страховую компанию. Передать риск можно также с помощью контрактов или производных финансовых инструментов для хеджирования.

**4) Удержание риска.** После того как руководство компании определило и применило меры по снижению (или устранению) риска, часть риска может остаться после принятых мер. В такой ситуации руководству необходимо принять решение, как действовать в дальнейшем: принять оставшийся риск или предпринять дополнительные шаги по устранению риска. При определенно низком уровне риска, руководство может принять решение его сохранить. Примером такого риска может быть часть риска, не покрытая страхованием, или исключаемая из страхования - франшиза.

**5) Использование или принятие риска.** С целью получения прибыли компания может намерено подвергать себя риску. Многие компании добились успеха, принимая риск, или если быть более точным, распознавая те риски, которые можно использовать. Лучшим средством измерения эффективности использования или принятия риска является рост стоимости компании в результате принятия риска.

После завершения всего процесса управления рисками может сохраниться остаточный риск, о котором необходимо уведомить соответствующее руководство для

принятия окончательного решения о том как поступить в дальнейшем: принять или снизить риск. Интегрированная модель управления рисками организации определяет остаточный риск следующим образом: «Это уровень риска, который остается после предпринятых руководством действий по уменьшению воздействия и вероятности риска.» Другими словами, всегда остается определенная доля риска после принятия всех разумных мер по его уменьшению его воздействия. Например, полисы страхования включают требования франшизы, что означает, что в случае ущерба страхователю придется покрывать из своих средств часть затрат по ремонту или замене. В такой ситуации франшиза является остаточным риском. Присущий риск — Действия, предпринимаемые руководством для уменьшения риска = Остаточный риск

*Шаг 5: Мониторинг риска*

После внедрения стратегий по управлению рисками руководству компании необходимо отслеживать ситуацию, чтобы удостовериться в выполнении мер по управлению рисками. В дополнение необходим постоянный контроль и оценка процесса управления рисками, т.к. действия актуальные в прошлом году могут не оказывать должного эффекта на ситуацию сегодня. Более того, условия могут измениться: могут появиться новые риски или ранее выявленные риски стали представлять собой еще большую угрозу. Например, транснациональная компания могла выявить политические риски для своей деятельности в иностранном государстве, а возможные политические изменения лишь увеличат беспокойство руководства компании по поводу данного региона. Контроль выполнения действий по реагированию на риск может осуществлять представитель высшего руководства, ответственный за область возникновения риска. Данные руководители должны регулярно получать информацию по текущей оценке выявленных рисков на предмет вероятности и степени воздействия. Внутренние аудиторы в ходе аудиторских заданий также могут запрашивать информацию о статусе выявленных рисков.

**УДК 336.76**

***Shaimerdenova Z.Zh.***
2nd year Master's Degree student in «Finance»
Eurasian National University by L.N. Gumilyov
Astana, Kazakhstan
Research supervisor:
***Zholamanova M.T.,***
c.e.s., Professor

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SECURITIES MARKET OF KAZAKHSTAN'S QUASI-SOVEREIGN SECTOR

***Abstract***

*The quasi-sovereign sector of Kazakhstan plays a pivotal role in securing long-term financing of the national economy, acting as an intermediary between the state and private businesses. Large-scale infrastructure, industrial, and social projects are implemented through national holdings, development institutions, and specialized companies.*

*In recent years, the securities market of the quasi-sovereign sector has demonstrated steady growth and diversification. This is reflected in the expansion of borrowing volumes, the broadening of the currency structure, and the introduction of «green» and social bonds. The Kazakhstan Stock Exchange (KASE) and the Astana International Exchange (AIX) provide access to both institutional and retail investors, thereby fostering the development of market-making practices and co-listing mechanisms.*

*Nevertheless, certain challenges persist, including the regulation of external debt, the need for standardized ESG reporting, and the enhancement of transparency in investor relations. The future prospects of the sector are associated with deeper integration into international capital markets, the advancement of sustainable financial instruments, and the strengthening of the institutional framework.*

***Keywords:*** *Quasi-sovereign sector, bonds, eurobonds, KASE, AIX, ESG bonds, «green» bonds, market-making, de-dollarization, investors, debt market, financing.*

***Түйінді сөздер:*** *Квазимемлекеттік сектор, облигациялар, еурооблигациялар, KASE, AIX, ESG-облигациялар, «жасыл» облигациялар, маркет-мейкинг, дедолларизация, инвесторлар, қарыз нарығы, қаржыландыру.*

***Ключевые слова:*** *Квазигосударственный сектор, облигации, еврооблигации, KASE, AIX, ESG-облигации, «зеленые» облигации, маркет-мейкинг, дедолларизация, инвесторы, долговой рынок, финансирование.*

The quasi-sovereign sector (hereinafter – QSS) of Kazakhstan performs a pivotal "bridging" function between the state and the private sector. The largest infrastructure, industrial, and social projects are implemented through national holdings and state-owned companies, which enter the debt capital market to raise long-term funding. The QSS encompasses state-owned enterprises, joint-stock companies (including national holdings and national companies), limited liability partnerships with state participation, and affiliated entities. [1]

Since the early 2020s, the regulatory agenda has shifted towards strengthening borrowing discipline, constraining the external indebtedness of the QSS, and enhancing transparency. This includes the introduction of rules for approving the volume of external borrowings and setting sovereign and quasi-sovereign debt ceilings, the establishment of a governmental commission on debt limitation, as well as public sector reforms aimed at clarifying the boundaries and functions of the QSS. [2]

The core of the sector is represented by JSC Sovereign Wealth Fund "Samruk-Kazyna" and JSC National Management Holding "Baiterek", alongside specialized development institutions (e.g., JSC «Development Bank of Kazakhstan»), sectoral companies, and municipal borrowers.

On the Kazakhstan Stock Exchange (hereinafter – KASE), both major holdings (including NMH "Baiterek") and their subsidiaries are active participants. Meanwhile, the Astana International Exchange (hereinafter – AIX) is more frequently utilized for the issuance of Eurobonds by the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (hereinafter – the Ministry of Finance) and quasi-sovereign borrowers, including placements of «green» bonds. [3]

Recent transactions confirm the strong and sustained investor appetite for QSS securities. For example, on September 2, 2025, JSC Development Bank of Kazakhstan (hereinafter – DBK) executed its debut Eurobond issuance in Chinese yuan (Dim Sum Bonds) in the amount of 2 billion yuan with a yield of 3.35%. The order book totaled 4.9 billion yuan (oversubscribed more than 2.5 times), attracting over 60 investors, including leading Chinese financial institutions and major international funds. The proceeds were allocated to support Kazakhstani exporters in the People's Republic of China. [4]

In the same year, DBK conducted a dual placement consisting of U.S. dollar-denominated Eurobonds and a tenge-denominated bond issue, while earlier in 2023 it placed «green» bonds on AIX. The SWF "Samruk-Kazyna" has also been active in the domestic market with long-term

issuances. These cases illustrate the ongoing diversification of funding channels and the evolving currency structure of the quasi-sovereign debt portfolio.

According to KASE, the volume of corporate debt reached approximately 13.7 trillion tenge by the end of 2024; in January–July 2025, the transaction turnover amounted to 2.62 trillion tenge. For the quasi-sovereign sector (QSS), this indicates the availability of liquidity in both the primary and secondary markets, though with sensitivity to interest rates and private investor activity. At the same time, KASE reports a growing number of transactions involving retail investors, gradually reshaping the demand structure. The share of non-residents remains moderate, which limits market depth but enhances resilience to external shocks. [5]

The role of AIX in the development of the securities market is also significant: Eurobonds of quasi-sovereign issuers and International Financial Institutions (hereinafter – IFIs), including «green» bonds, are listed on the exchange. As of July 1, 2025, the total outstanding volume of debt instruments amounted to around USD 6 billion. A major event was the placement by the Ministry of Finance of Eurobonds worth USD 2.5 billion (7- and 12-year tranches), listed simultaneously on AIX, KASE, and the London Stock Exchange. [6]

As for key market trends, several points can be highlighted. First, there is a "normalization" of interest rates and an extension of maturities. With inflation expectations stabilizing, QSS issuers are placing bonds with maturities of up to 7–15 years. Recent issuances by the Sovereign Wealth Fund "Samruk-Kazyna" and the Ministry of Finance confirm investor appetite for the long end of the curve.

Second, the process of de-dollarization is underway. Alongside U.S. dollar-denominated Eurobonds, interest in tenge-denominated instruments is increasing—both in the domestic market and internationally (so-called "tenge Eurobonds" placed via international infrastructure). DBK's dual transactions in 2025 serve as a vivid example.

Third, the «green» and social debt segment is expanding. ESG-linked instruments are in demand in connection with infrastructure modernization and decarbonization projects. Sustainable issuances have already been placed by quasi-sovereign companies and IFIs (for instance, the Eurasian Development Bank (EDB) and DBK). Further development of methodologies and incentives could accelerate this segment.

Fourth, the role of retail investors and market-making is increasing. On KASE, the share of trades by individuals is growing, while the exchange and market participants are actively developing market-making programs, which enhance liquidity and reduce spreads.

Finally, the practice of co-listing and the integration of KASE and AIX infrastructures is strengthening, broadening the investor base and increasing the visibility of QSS issuers. The IFI and quasi-sovereign segment on AIX provides convenient benchmarks. [7]

Risks and constraints also affect the development of the quasi-sovereign securities market. The key ones are interest rate and refinancing risks: repayment and coupon schedules for long-term issues increase sensitivity to the interest rate cycle. For QSS issuers, it is essential to balance fixed and floating coupons and to build liquidity buffers in advance. [8]

Another factor is the regulatory limits on external debt. While they reduce systemic risks, such limits may restrict "windows" of market access for certain companies, especially in the case of capital-intensive projects.

ESG validation requirements also remain significant. «Green» issuances require a transparent taxonomy, an external verifier, and detailed reporting on the use of proceeds. In the absence of unified standards, there is a risk of "greenwashing." Despite positive cases on AIX and KASE, standardization and auditing remain areas for improvement.

According to the Agency for Regulation and Development of the Financial Market of the Republic of Kazakhstan, the volume of «green» loans increased from 88 billion to nearly 210 billion tenge between 2021 and 2023. In 2023 alone, ESG bonds worth more than 207 billion tenge were placed on KASE and AIX by the Eurasian Development Bank (EDB), the Asian Development Bank (ADB), the "Damu" Entrepreneurship Development Fund, DBK, and KEGOC. In 2024, DBK

became the first issuer in the CIS to place sustainable development Eurobonds denominated in tenge with a parallel listing on the Vienna Stock Exchange. These cases confirm the growing role of the QSS in the ESG segment.

A promising direction is the use of mixed-currency programs and settlement localization. A combination of U.S. dollar, euro, and tenge issuances with cross-listing would enable better currency risk management and broaden the investor base.

Another important vector is the scaling-up of «green» debt. The energy sector, renewables, and infrastructure modernization provide a natural field for ESG issuances. With subsidies and unified reporting standards, such bonds could account for 5–10% of new placements annually.

Equally promising is the development of synergies with IFIs and project finance. Co-financing with the EDB, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), and the ADB through exchange-traded bonds and structured notes would help reduce funding costs and improve monitoring quality. [9]

For regulators, it is important to ensure the stability of rules on borrowing limits and the predictability of external borrowing approval procedures, as well as to publish medium-term limits and a methodology synchronized with the state's overall debt strategy. It is also necessary to adopt a national taxonomy of «green» projects and requirements for external validation of ESG issuances, while providing tax incentives or subsidies for social and climate bonds. [10]

For issuers, a key area of focus remains the development of market-making: together with exchanges, it is necessary to establish standards for two-way quotations, expand the list of market-makers, and encourage the participation of "primary dealers." The integration of KASE and AIX, with the unification of listing requirements and co-listing procedures, is also a promising direction. [11]

The prospects for the development of Kazakhstan's quasi-sovereign securities market are closely linked to its key role in ensuring long-term financing of the national economy and supporting large-scale projects in infrastructure, energy, and the social sphere. Already today, the QSS demonstrates an ability to adapt to changing market conditions by diversifying instruments, extending maturities, issuing in multiple currencies, and actively implementing ESG bonds. The growing interest from institutional and retail investors, along with the increasing role of KASE and AIX in the distribution of debt securities, confirms the potential for further market deepening and expansion.

At the same time, sustainable development requires institutional support: the creation of a transparent system for external borrowing limits, the development of market-making, the standardization of a national taxonomy for «green» projects, and incentives for the participation of primary dealers. Another important vector is the integration of exchange infrastructures and the strengthening of cooperation with international financial institutions.

Thus, in the long term, the QSS securities market is capable not only of providing reliable financing for strategic projects but also of becoming a driver of modernization of Kazakhstan's financial system, aligning with global trends in sustainable development and de-dollarization.

**REFERENCES**

1. Adilet. (2008, December 4). *Budget Code of the Republic of Kazakhstan No. 95-IV (as amended and supplemented).* Retrieved from https://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095

2. Government of the Republic of Kazakhstan. (2019, December 10). *Resolution No. 935 "On Measures for Managing State and Quasi-Sovereign Debt."* Retrieved from https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000935

3. Kazakhstan Stock Exchange (KASE). (2025, January 16). *Corporate debt volume increased to KZT 13.7 trillion: Press release.* Retrieved from https://kase.kz/ru/information/news/show/1535603

4. Development Bank of Kazakhstan. (2025, September 5). *Development Bank of Kazakhstan placed Eurobonds worth CNY 2 billion: Press release.* Retrieved from https://www.kdb.kz/pc/smi-of-brk/15094/

5. Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market. (2025, February 7). *On the state of the securities market of Kazakhstan as of January 1, 2025: Press release.* Retrieved from https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/933505?lang=ru

6. Astana International Financial Centre (AIFC). (2025). *Capital market: Semi-annual review*. Retrieved from https://aifc.kz/wp-content/uploads/2025/08/capital-markets-q2-2025-rus-1.pdf

7. Latham & Watkins LLP. (2025, July). *Latham advises on Republic of Kazakhstan's US$2.5 billion dual-tranche bond offering.* Retrieved from https://www.lw.com/en/news/2025/07/latham-advises-on-republic-of-kazakhstans-dual-tranche-bond-offering

8. Government of the Republic of Kazakhstan. (2022, April 30). *Draft Decree of the President of the Republic of Kazakhstan "On Approval of the Concept for Public Finance Management until 2030." Resolution No. 276.* Retrieved from https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000276

9. Masanov, Y. (2024, July 18). *Looking to the future: How «green» investments work in Kazakhstan.* Kursiv Media. Retrieved from https://kz.kursiv.media/2024-07-18/s-oglyadkoj-na-budushhee-kak-zelenye-investiczii-rabotayut-v-kazahstane/

10. Green Finance Center. (2024). «*Green» finance market in Kazakhstan.* Astana International Financial Centre. Retrieved from https://aifc.kz/wp-content/uploads/2024/07/3.3-green-finance-market-of-kazakhstan.pdf

11. Kazakhstan Stock Exchange (KASE). (2021). *Rules for placement of public treasury bonds of the Republic of Kazakhstan.* Almaty: KASE. Retrieved from https://kase.kz/files/normative_base/mekam_placement_eng.pdf?utm_source

**ОӘЖ 338.242:65**.

***Алашбаева Нурсулу Муханбетовна***
Магистр, аға ақытушы
Esil University
**Мұханбетжанова М.А.**
Esil University, магистр, оқытушы

## ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ӘДІСТЕМЕСІН ҚОЛДАНА ОТЫРЫП, ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

***Андатпа*** *Икемді әдістемелер (Agile, Scrum), стохастикалық модельдеу алгоритмдері (мысалы, GERT), сондай-ақ білімді басқару жүйелері (Knowledge Management) сияқты заманауи тәсілдер процестердің бейімделуін айтарлықтай арттыруға, жедел шешім қабылдауды қамтамасыз етуге және жинақталған тәжірибені жоба қызметін одан әрі жетілдіру үшін пайдалануға мүмкіндік береді. Алайда, отандық тәжірибеде оларды инфрақұрылымдық компанияларда пайдалану әсіресе материалдық-*

*техникалық базаны ауқымды дамытуға бағытталған ресурстық жобаларды іске асыру жағдайында шектеулі және жеткіліксіз зерттелген.*

***Кілттік сөз:*** *Жоба, инвестиция, стратегия, әдіс, ұйым, бсқару*
***Ключевые слова:*** *Проект, инвестиция, стратегия, организация, управление*
***Keywords:*** *Project, investment, strategy, organization, management*

Бүгінгі таңда жобаларды басқару бәсекеге қабілетті бизнесті жүргізудің ең қолайлы және оптималды стратегиясына айналды. Бұл фактіге әлемдік экономика мойындаған көптеген дәлелдер бар.

Vivek R., Nanthagopan. Y жобаларды операциялық басқарудан стратегиялық басқаруға көшіруді қарастыратын жүйелі шолу жасады. Олар бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізу үшін жобалық басқаруды ұйымдардың стратегиялық жоспарлауына біріктірудің маңыздылығын атап өтті [1].

Orieno O.H. және бірлескен авторлар өз шолуларында жобаны басқару процестеріне тұрақтылықтың экологиялық, әлеуметтік және экономикалық аспектілерін қосу қажеттілігіне назар аударды. Олар жобалық басқаруға тұрақты даму қағидаттарын тиімді енгізуге ықпал ететін тұжырымдамалық модельді ұсынды [2].

Liyanage C. және әріптестер жобалық менеджмент шеңберінде білімді сәтті басқаруға әсер ететін негізгі факторларды зерттеді. Олардың жұмысы ұйымдық мәдениеттің, білім алмасудың және жобалардың сәттілігіне жетудегі басшылықтың қолдауының рөлін көрсетеді [3].

Dossova S.N. Қазақстанның дамуы тұрғысынан персоналды стратегиялық басқарудың ерекшеліктерін қарастырып, HR-саясатты кәсіпорындардың ұлттық жағдайлары мен стратегиялық мақсаттарына бейімдеудің маңыздылығын атап өтті [4].

Dalcher D., Tsekhovoy, A., Akzambekkyzy, A. жобаларды басқару жүйелерін әзірлеу және енгізу процестеріне сыртқы орта мен ішкі актив факторларының әсерін талдап, оларды тиімді пайдалану бойынша ұсыныстар берді [5].

Бұл зерттеулер осы саладағы заманауи сын-қатерлер мен үрдістерді ескере отырып, жобалық менеджмент әдістерін қолдана отырып, инвестициялық жобаларды басқарудың теориялық аспектілерін терең түсінуге негіз жасайды.

Жобаны басқару – жобаның талаптарын қанағаттандыру мақсатында жобалық қызметке білім, дағдылар, құралдар мен әдістерді қолдану.

Жұмыстың кіріспесінде сипатталғандай, бүгінде әлемде жобаны басқару институты (PMI), халықаралық жобаны басқару қауымдастығы (IPMA),Мемлекеттік басқару кеңсесі (OGC), Жобаны басқару қауымдастығы (APM), Жобаны басқару сияқты бірқатар стандарттар бар Жапония қауымдастығы (pmaj), халықаралық standardizationgganization (ISO), Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS) және т.б.

Жобалық менеджменттің қалыптасқан трендтеріне жобалық басқарудың халықаралық стандарттары жүйесін дамыту жатады. Осы саладағы қолданыстағы стандарттарға ISO/AWI 21500 2021 «Жобалар мен бағдарламаларды басқару, портфельді басқару – Контекст және тұжырымдамалар», ISO/DIS 21502 2020 «Жобаларды, бағдарламалар мен портфельдерді басқару – Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық», PMBOK ® Guide Жобаларды басқару институты (АҚШ), ICB-IPMA Халықаралық жобаларды басқару қауымдастығының (IPMA) Competence Baseline, Біріккен Корольдіктің мемлекеттік сауда Кеңсесінің (OGC) PRINCE2, сонымен қатар, жобалық басқарудың ұлттық стандарттары бар. Ұлыбританияның жобаларды басқару қауымдастығының The APM body of Knowledge, ГОСТ Р 54869-2011

ISO 21500:2021 стандартының шығуымен ISO жобаларын басқару стандарттарының жаңа желісін трансформациялау аяқталды. Жаңа ISO 21500:2021 «Жобаларды, бағдарламаларды және портфельдерді басқару — контекст және тұжырымдамалар» стандарты жобаны басқарудың негізгі тұжырымдамаларын қамтумен қатар жобаны басқару

стандарттарының барлық желісіне ортақ. Сонымен қатар ISO стандарттарының сериясы негізінде жобаны, бағдарламаны, портфельді басқаруды орнату немесе жетілдіру бойынша ұйымдар үшін ұсыныстар бар. Жеке жобаларды басқарудың барлық тәжірибелері ISO 21502, Programme and Portfolio Management-guidance on project management жобасына көшірілді. Жобаларды басқару бойынша білім жиынтығы бойынша нұсқаулық PMBOK стандартты процестер тобы арқылы жобаларды басқару тұжырымдамасына негізделген әлемнің барлық дерлік елдері мойындаған әдістеме ретінде қарастырылуы мүмкін. ISO және PMBOK жобаларды басқару үшін қолданылатын негізгі терминдер мен әдістердің нақты анықтамаларын береді және табысты даму стратегиясын құруда ажырамас көмекшілер болып табылады [6].

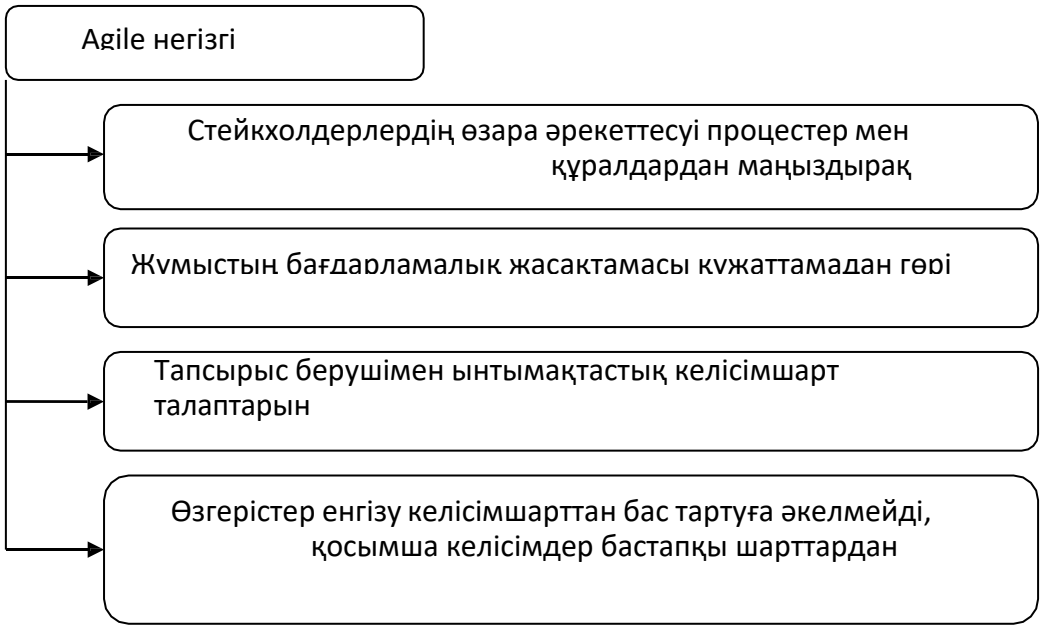
Компаниялар жобаларды дәйекті басқару үшін қажетті қадамдар мен міндеттерді көрсететін жобаларды басқару әдістемелерін анықтап, енгізуі керек. Жобаларды басқару әдістемелері жобалардың тиімділігін арттыру үшін жиі қолданылады. Дәстүрлі әдістерді үлкен командаларда және сыни үлкен бюджеттерде қолдану орынды, ал Agile аз жұмыс істейтін командаларда қолайлы.

Жобалық менеджменттің дәстүрлі әдістері қазіргі экономикамен расталатын тұрақсыз сыртқы орта жағдайында жиі тиімсіз екендігіне сүйене отырып, инновациялық әдістерді қолдану қажет, олардың арасында икемді технологиялар бар. Жобаны басқару күрделі процесс, команданың құрамын және оның жұмыс майданын анықтаудан бастап, жобаны қалыптастыруға және оны жүзеге асыруға дейін көптеген жұмыстар жүргізіледі, олар ішкі және сыртқы ортада тез өзгеретін жағдайларда бекер орындалуы мүмкін. Жобаны құруға инвестицияланған ресурстардың барлық түрлері өзін-өзі ақтауы үшін икемді жұмыс жүйесі бар компаниялар үшін Agile әдісіне негізделген басқару стратегиялары қолайлы.

**Agile әдісі.** Бұл тәсіл жобалар мен өнімдерді басқарудың икемді итеративті- қосымша әдістерінің үйлесімі болып табылады. Бұл тәсілге сәйкес жоба дәйекті фазаларға емес, содан кейін дайын өнімге «жиналатын» шағын кіші жобаларға бөлінеді.

Икемді әдістеме – сатылы шығарылымдар мен тұрақты кері байланыс арқылы тұтынушыларға өнімнің құнды итерацияларын дәйекті және уақытылы жеткізуге басымдық беретін тәсіл.

Бұл әдістің маңызды артықшылығы – сыртқы, сондай-ақ ішкі ортаның кез келген жағдайына икемділік пен бейімделу. Сонымен қатар Agile әдістемесінің негізгі принципі мыналарды ескереді: өзгерістерге реакция жоспарды ұстанудан маңыздырақ. Өндірістік компаниялардың бизнес-қызметінің қазіргі жағдайлары өте тұрақсыз, икемді басқару технологиялары екенін ескере отырып олардың тұрақты өзгергіштігіне бейімделуге мүмкіндік береді.




Сурет –1. **Agile әдісінің манифестінде көрсетілген идеялар**
*Ескерту – автормен [7] дереккөздің негізінде құрастырылды*

Бұл әдістің кемшілігі – топ мүшелері үшін қосымша міндеттердің болуы. Сондай ақ Agile әдістемесі – компанияның жобаларын басқаруда нақты іс- қимыл моделі жоқ ережелер мен принциптердің жиынтығы. Икемді басқару әдістемесі немесе Agile – қатаң уақыт шеңберімен (мерзімдермен) шектелген жұмыс кезеңдерінің жиынтығы, қызметтің әр сегментінде нәтижелерді бағалау, тиімділікті іздеу және қосымша талаптар түрінде мәлімделген қажетті жаңа қасиеттерді енгізу арқылы жүзеге асырылады. Әдістің негізгі идеялары 1-суретте көрсетілген. Компанияның жобаларын басқару құралы ретінде әдіс келесі артықшылықтарға ие:

- жобалық топтың әрбір қатысушысы тарапынан аралық қорытындылар шығару, бұл келесі уақыт кезеңіне жоспарларды оңтайландыруға мүмкіндік береді;
- жобалық топ қатысушыларының алдында тұрған барлық идеялар мен міндеттерді жүйелеу;
- жобаны іске асырып оны аяқтау жоба топтары мен оның басшыларымен бірігіп барлық міндеттер мен идеяларды талқылауға және жүзеге асырылғанын және не істемегенін анықтауға мүмкіндік береді. Бұл қорытындылау қызметтің барлық кезеңдерінде жобалық топтың жұмыс істеу тәжірибесін қалыптастырады, бұл компанияның келесі жобаларын тиімді іске асыру ықтималдығын арттырады.

**Lean әдісі.** Lean әдіснамасын елемеуге болмайды. Lean немесе өндіріс шығындарын жою – тек команданы ғана емес, бұрын сипатталған шектеулерден басқа шығындар сияқты аспект ескерілетін бүкіл өндірістік кәсіпорынды басқару тұжырымдамасы. Арық өндіріс шығындарын азайтуға бағытталған. Бұл тәсіл Toyota компаниясының өндірістік кәсіпорнында жасалды.

Әдістеме онда Scrum сияқты жұмысы бөлек және тәуелсіз жүзеге асырылатын шағын пакеттерге немесе жеткізілімдерге бөлінеді. Lean икемділік пен құрылымды біріктіреді.

Дегенмен жобаның әрбір бөлігі бірдей мұқият зерттеуді немесе мұқият назар аударуды қажет етпейді. Бірақ Lean әр тапсырмаға немесе кезеңге дәл осындай тәсілді ұсынады. Бұл – ірі және гетерогенді жобалар үшін Lean қолданудың негізгі кемшілігі. Сондай-ақ жобаны басқарудың осы әдістемесінің басты кемшілігін жобаны іске асырудың ұзартылған мерзімдері деп санауға болады. Lean моделі жобаны жеке тапсырмаларға бөлу арқылы жүзеге асыруды ұсына алмайды. Осыған байланысты жоба командасы мен жоба

менеджерінің коммуникациялық байланысы, мысалы, Scrum әдіснамасындағыдай жоғары емес, бұл жұмыс уақытының ұлғаюына әкеледі.

**Kanban әдісі.** Егер Lean сәл дерексіз болып көрінсе, онда оны Kanban инструментімен бірге пайдалану оңайырақ. Kanban Scrum техникасына қарағанда қатаң тәртіпті қамтиды. Команданың әрбір қатысушысы бір уақытта бірнеше жобаны жүзеге асыра отырып, үлкен еркіндікке ие бола алады. Kanban әдістемесін енгізу сонымен қатар әртүрлі процестер мен командалардың тиімділігін өлшеуді жеңілдетеді. Ол менеджерлерге ненің жақсы жұмыс істейтінін және жақсартуды қажет ететін бағыттарды анықтауға көмектесетін сенімді деректерді ұсынады[7]

Kanban әдістемесі бірқатар негізгі принциптеріне немесе «негізгі тәжірибелерге» негізделген. Бұл – жұмыс процесін визуализациялау, аяқталмаған жұмысты шектеу және ағынды оңтайландыру. Бұл элементтердің тіркесімі әсерлі оңтайландыру нәтижелерін береді және командалар арасында тығыз одақ жасайды.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ


1 Vivek R., Nanthagopan Y. Evolution from Operations Project Management to Strategic Project Management: A Systematic Review // Journal of Business Studies. – 2021. – Vol. 7, No. 2. – doi: 10.4038/jbs. v7i2.63.

2 Orieno O.H., Ndubuisi, N.L., Eyo-Udo, N.L., Ilojianya, V.I., & Biu, P.W. Sustainability in Project Management: A Comprehensive Review // World Journal of Advanced Research and Reviews. – 2024. – Vol. 21, No. 1. – P. 656–677. – doi: 10.30574/wjarr.2024.21.1.0060. – doi:10.30574/wjarr.2024.21.1.0060

3 Liyanage C., Elhag T., Ballal T., Li Q. Critical success factors for knowledge management in project management // Journal of Knowledge Management. – 2019. – Vol. 23, No. 6. – P. 1216–1238. – DOI: 10.1108/JKM-10-2018-0650. – doi:
https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0650

4 Dossova S.N. Strategic aspects of human resource management in the context of Kazakhstan's development // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. – 2020. – Vol. 98, No. 2. – P. 75–83. – doi: 10.31489/2020Ec2/75-83.

5 Dalcher D., Tsekhovoy, A., & Akzambekkyzy, A. Project Management System: Environmental Factors and Assets of Development Processes // Al-Farabi KazakhNational University.–2019. doi:https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/ download/ 2051/1996/3696

6 Агумбаева А.Е., Абдиров Е.Ш. Обзор понятия «Проектный менеджмент» и тенденций развития в Казахстане // Материалы Международной Научно-практической конференции «Проектный менеджмент в Казахстане: состояние, проблемы и перспективы», посвященной 80-летию д.т.н., профессора Алексея Филипповича Цехового 25-26 ноября 2021 года. КазНИТУ им. К.И. Сатпаева. Издательство POLYTECH, - Алматы, 2021. - Б.21-28.

7 Султанбекова Ж.Ж. Стандарты проектного менеджмента и сертификации специалистов в Республике Казахстан // Международная научно- практическая конференция «Проектный менеджмент в Казахстане: состояние, проблемы и перспективы», посвященная 80-летию д.т.н., профессора Алексея Филипповича Цехового. - Алматы, 2021. - Б. 262-265.

**УДК 336.77**

**Артакшинова В.С.**
қаржы кафедрасының аға оқытушысы, магистр
Е.А. Бөкетов атындағы университет,
Қарағанды қ.
**Хамзина Б.**
қаржы кафедрасының 3 курс студенті
Е.А. Бөкетов атындағы университет,
Қарағанды қ.

# НАРЫҚТЫҚ ЭКОНОМИКАДАҒЫ НЕСИЕНІҢ ҚАЗІРГІ ТҮРЛЕРІН ТАЛДАУ: ТӘРТІБІ ЖӘНЕ ОНЫ ҚОЛДАНУ

***Аңдатпа.*** *Бұл мақалада еліміздің несиеге қажеттілігі ұдайы өндіріс үдерісі фазаларының бірлігі мен өзара әсерін қамтамасыз ететін тауар-ақша қатынастарының, құнының тауарлай және ақшалай формаларының бар болуымен түсіндіріледі. Оның мақсаты – несиені қамтамасыз өте отырып, несиелік тәуекелдердің бірін жабады, яғни бұл жерде несиені өтемеу қаупін туындатады. Қазіргі әлемде өндіріс пен бөлуден туындайтын өндіріс факторы болып қала отырып, несие айырбастау сатысында пайда болады және құндылық қозғалысының үздіксіздігін қамтамасыз етуі керек, яғни несиелік мәміленің бір түрі болып табылады.*

***Кілт сөздер:*** *Банк, несие, Актив, тәуекел, Жалпы ішкі өнім,* Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі

Қазіргі жағдайда несие экономикада маңызды рөл атқарады. Оның қасиеттері мен функцияларының арқасында ол көптеген әлеуметтік-экономикалық міндеттерді шешуге мүмкіндік береді: мемлекеттің ақша-несие саясатының құралы ретінде экономиканы реттеуші ретінде әрекет етеді; тұтынуды кеңейту арқылы азаматтардың өмірі мен әл-ауқатын жақсартуға мүмкіндік беретін әлеуметтік рөл атқарады; кәсіпорындардың капиталын ұлғайту құралы болып табылады, соның арқасында ЖІӨ өседі[1].

Қазіргі экономикалық жағдайда несие ақша капиталының несиеге айналуын қамтамасыз етеді және несие берушілер мен қарыз алушылар арасындағы қарым-қатынасты білдіреді. Несие арқылы кәсіпорындардың, жеке сектордың және мемлекеттің бос ақшалай капиталдары мен кірістері жинақталады, несие капиталына айналады, ол ақыға уақытша пайдалануға беріледі[2].

2023 - 2024 жылдары активтер саны бойынша көшбасшылар: «Халық Банкі» АҚ, «Шинхан Банк Казахстан», «Jusan bank» АҚ, және Ислам банкі «Al Hilal мен» Фридом Банк Казахстан" ие болды.

2022 - 2024 жылдр барлық қызмет салалары үшін, соның ішінде банк қызметі үшін де қиын болды. Мемлекет қабылдаған бірқатар факторларға байланысты елдің эпидемиологиялық жағдайын тұрақтандыруға бағытталған-ЕДБ арасындағы бәсекелестік позициялар айтарлықтай өсті. «Kaspi Bank» АҚ ЕДБ тұрғындарына берілетін несиелеу шарттары бойынша басымдықта болды. (1 кесте)

1-кестедегі мәліметтерден көріп отырғанымыздай қазіргі уақытта банк жүйесі 21 банк мекемесімен ұсынылған. Жалпы, қазіргі жүйе олигополистік деп саналады. Активтер мөлшері бойынша ірі банктер: «Халық Банкі», «Kaspi bank», «Отбасы Банкі», «Банк ЦентрКредит», «Forte Bank», «Jusan Bank», болып табылады (Кесте 1) [2].

1 – кесте. **Қазақстан банктердің рейтинг позициясы 2023-2024 жж**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | "Kaspi bank" АҚ | 1 |
| 2 | "Халық Банкі"АҚ | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | «Отбасы Банкі» АҚ | 4 |
| 4 | "Банк ЦентрКредит" АҚ | 3 |
| 5 | "Forte Bank" АҚ | 5 |
| 6 | «Еуразиялық Банк» АҚ | 6 |
| 7 | «First Heartland Jusan Bank» АҚ | 7 |
| 8 | «Bank RBK» АҚ | 9 |
| 9 | «Freedom Bank Kazakhstan» АҚ | 11 |
| 10 | «Altyn Bank» АҚ | 8 |
| 11 | «Алматыдағы Қытайдың өнеркәсіптік-коммерциялық банкі» АҚ | 13 |
| 12 | «Bereke Bank» АҚ | 17 |
| 13 | «Қытайдың Қазақстандағы банкі» ЕБАҚ | 10 |
| 14 | Home Credit Bank АҚ | 14 |
| 15 | «Ситибанк Казахстан» АҚ | 12 |
| 16 | «Шинхан Банк Казахстан»АҚ | 18 |
| 17 | Еншілес банк «Қазахстан Зираат Интернешнл Банк» АҚ | 16 |
| *Е с к е р т п е – ЕДБ-рейтингі https://www.kdif.kz[2].* | | |

2023-2024 жж қорытындылары бойынша Kaspi Bank жоғары таза табыс пен капитал көрсеткіштерінің арқасында рейтингтегі көшбасшылығын сақтап қалды.

Халық Банкі екінші орында, оның активтер мен депозиттер мөлшерінің тұрақты басымдылығымен түсіндіріледі.

Үшінші орынға жаңа ипотекалық бағдарламалар іске қосылғаннан кейін таза кірістің 53%-ға артуы арқасында ЦентрКредит Банкін алғашқы үштіктен ығыстырып шығарған «Отбасы Банкі» иеленді.

Bank RBK, Freedom Bank Kazakhstan, Алматыдағы Қытайдың өнеркәсіптік-коммерциялық банкі, Bereke Bank, Shinhan Bank Kazakhstan және ВТБ Еншілес Банкі сияқты ойыншылардың рейтингтік позицияларының айтарлықтай жақсарғанын атап өту маңызды.

Freedom Bank Kazakhstan рейтингте жоғарылап, 11-орыннан 9-орынға көтерілді, бұл ең алдымен активтерінің, капиталының және несие портфелінің айтарлықтай екі есе артуына байланысты. Несие карталары мен автонесие бойынша қолайлы шарттар, сондай-ақ жоғары пайыздық мөлшерлемемен жаңа депозиттік өнімдер банкке клиенттік базаны кеңейтуге мүмкіндік берді.

«Береке» банкі активтерінің, капиталының және депозиттерінің айтарлықтай өсуінің арқасында рейтингте бес сатыға жоғарылап, 12-орынға көтеріліп, рекордтық өсім көрсетті. Банк жеке тұлғаларды да, заңды тұлғаларды да, әсіресе ШОБ сегментінде несиелеуді белсенді түрде кеңейтті.

Рейтингте позициясын жоғалтқан банктердің ішінде «Altyn Bank», «Қазақстандағы Қытай ЕБ Банкі» және «Нұрбанк» АҚ-ын да атап өткен жөн. Нұрбанк нарықтың басқа ойыншыларымен салыстырғанда активтер мен меншікті капиталдың кірістілігі төмен болғандықтан рекордтық төрт позицияға төмендеп, 19-орынға орналасты. «Altyn Bank» негізінен депозиттер көлемінің төмендеуіне байланысты екі позицияны жоғалтып, қазір 10-орында тұр. Қытайдың Қазақстандағы банкі үш позицияға төмендеп, 13-орынға жайғасты. Банк активтері мен депозиттерінің өсу қарқыны орташа нарықтық деңгейден төмен болды, бұл позицияның төмендеуіне әкелді.

Әлемдік қаржы дағдарысының салдарын қазақстандық екінші деңгейдегі банктердің қызметіндегі жер бетіне әлсіз жақтары ашып, әсіресе реттеуші органдар бұрын бірнеше рет көрсеткен активтердің сапасына қатысты проблемаларды анықтады. Бұл қызмет барлық банктердің қаржылық тұрақтылығының негізгі факторы қала бермек. Активтердің көлемі бойынша банктің позициясы бір жыл ішінде 9,8% нарықтағы үлесімен 7-орыннан 3-орынға көтерілді. Активтер құрылымында барлық баптар бойынша өсім байқалады, өтімді активтер 171%-ға өсті, активтер құрылымында олардың үлесі бір жыл ішінде 37,6%-дан 49,1% -ға дейін өсті. 6-суретті талқылай келе, Банктің активтер арасында ең салмақтысы —

активтердің 1/2-і құрап тұрған несиелер; одан кейінгі басты ақша мен оның баламалары және бағалы қағаздар, үлестері 1/5 пен 1/5 сәйкесінше құраған; Басқа банктермен салыстырғанда активтердің құрлымы біршама диверсификациаланған.

Активтердің ең үлкен бөлшегі 2023 жыл қорытындысы бойынша, клиенттерге берілген несиелер – 56,5 пайыздық үлес деңгейінде, яғни жыл сайын тұрақты шаманы, барлық активтердің жартысын құрайды. Салмақ бойынша екінші активтер типі инвестициялық бағалы қағаздар - 25,6 пайызды, одан кейінгі үлесті ақша қаражаттары және оның баламалары - 14,1 пайызды құраған. Ол барлық активтердің әр жыл сайын шамамен төрттен бірін құрады[3].

Банктің қызметіндегі несиелердің маңыздылығын танып, осы секторды дамуға негізделгенін және оның тұрақты өсімінен байқауға болады. Ол әрине ЕДБ-дің жиынтық активтеріндегі несие қоржынныңдағы жыл сайынғы өсім байқалады, сөйтіп банктің тұрақты нәтижелі қызметінің кепілі болып табылады деген ойдамыз.

Сонымен қатар, қамсыздандырылған және қамсыздандырылмаған несиелер мен кепілдіктер басқарушы тірек қызметкерлерге және өзге байланысты тараптарға әдеттегі қызмет барысында беріледі. Бұл несиелер негізінде пайыздық мөлшерлемелерді қоса, осындай жағдайдағы тұлғалармен немесе, егер қолданылатын болса, басқа компаниялармен және қызметкерлермен басқа осындай мәмілелерді жасағанда қолданылатын талаптармен беріледі. Сондай-ақ, осы несиелер әдеттегіден тыс несиелік тәукелге ұшыраған жоқ және басқа жағымсыз жағдайлар тудырған жоқ. Басқарушы тірек қызметкердің және басқа байланысты тараптардың депозиттеріне нарықта ұсынылатын мөлшерлемелер немесе топтың ішіндегі басқа қызметкерлерге қойылатын талаптар бойынша пайыз есептеледі.

Осылайша, нарықтық экономикадағы несиелердің қазіргі түрлерін келесі критерийлер бойынша талдауға болады: олар, несие беруші мен қарыз алушының санатына байланысты және несиенің түрлеріне жатқызылады. Оларға банктік, ипотекалық, тұтынушылық, автонесие, несие картасы және ауылшаруашылық несиелері анықталуда. Сонымен бірге несие құнының түріне байланысты, ал ол тауарлық, ақшалай, аралас болып табылады.

Банктер әртүрлі несиелік түрлерін ұсынады, әдетте олар арқылы, несие алушының қажетіне қарай әр түрлі болып келеді. Олар, ипотека, тұтынушылық несиелер, несиелік желілер және т.б.

Тұтыну несиелері ең танымал. Оларды шығару үшін депозит талап етілмейді, ақшаны беру мәселесі бір күн ішінде шешіледі. Тұтынушылық несие-бұл шығын материалдарын сатып алу үшін азаматтарға (үй шаруашылықтарына) тікелей берілетін несие. Мұндай несие тек ұзақ мерзімді тауарларды сатып алуға ғана емес, сонымен қатар басқа сатып алуларға (ұялы телефондар, Тұрмыстық техника, азық-түлік) алынады. Ол кейінге қалдырылған тауарларды сату түрінде немесе тұтынушылық мақсаттарға, соның ішінде несиелік карталар арқылы банктік несие түрінде әрекет етеді. Бұл өте жоғары пайызды есептейді.

Әрі қарай, ипотекалық несие-ипотека жүйесінің құрамдас бөліктерінің бірі. Жылжымайтын мүлікті сатып алуға несие алған кезде сатып алынған жылжымайтын мүліктің өзі несиені өтеу кепілі ретінде банкке ипотека (кепіл) жасасады. Ипотека сонымен қатар қарыз алушының қалауы бойынша жөндеуге немесе салуға немесе басқа қажеттіліктерге бағытталатын несие немесе қарыз алу үшін меншік иесінің қолданыстағы жылжымайтын мүлкінің кепілі болып табылады. Несие әдетте ұзақ мерзімге беріледі. Ипотека бойынша пайыздық мөлшерлеме, әдетте, несиенің басқа түрлеріне қарағанда төмен, әсіресе тәуекел деңгейі төмен болған жағдайда, мысалы, несие сомасының жылжымайтын мүліктің бағалау құнына, өтімділігіне және басқа себептерге төмен қатынасы ықпал етуі мүмкін.

Сонымен бірге, автокөлік несиесі-бұл көлік құралын сатып алу үшін тұтынушылық несиенің ерекше түрі, ол несие сомасы толық өтелгенге дейін кепіл болып табылады[4].

Нарықтық экономикадағы несиелердің рөлі уақытша бос қаражатты тарту арқылы өндірісті дамытуды жеделдету болып табылады. Несиелеу өндірістің үздіксіздігін қамтамасыз етеді және оның тиімділігін арттырады. Сонымен қатар, несиелеу ақша айналымын жеделдетеді, айналымға халықтың жинақтары мен мемлекеттің ақшалай жинақтарын тартады.

Демек, кері сатып алу немесе ауыстыру сомасы шектелмейді. Кері сатып алу қарыздың сатып алынған күнгі номиналдық құны (негізгі борыш пен есептелген сыйақының төленбеген сомасы) бойынша жүзеге асырылады.

Осылайша, елімізде несиеге сұраныс бәсеңдеуін байқауға болады. 2025 жылдың бірінші тоқсанында банктік несиелендірудің өсуіне қарамастан, несиелік өнімдерге сұраныстың одан әрі серпіні қысымға ұшырауы мүмкін. 2025 жылдың бірінші тоқсанында бөлшек және корпоративтік несиелеудің теңгерімді кеңеюі байқалды[5].

2025 жылының қаңтар-наурыз айларында банк секторы шаруашылық субъектілеріне жалпы сомасы 8,4 трлн теңгеге жаңа несиелер берді. Бұл өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 532 миллиардқа немесе 6,7%-ға көп екенін нәтижелейді. Барлық өсім тұтынушылық несиелерден, соның ішінде автокөлік несиелерінен болды.

Қаржы реттеушісінің оларды шығару шарттарын жеңілдету аясында елдегі жаңа көліктердің сатылымы 18,8%-ға өскені атап өтілді. Бұл ретте бөлшек портфель өсімі 2024 жылғы қаңтар-наурызбен салыстырғанда (5,1%-дан 3,5%-ға дейін) реттеуді одан әрі қатайту, жаңа клиенттік базаның өсу қарқынының айтарлықтай бәсеңдеуі және қарыз алушылардың жекелеген санаттары бойынша несиелік қанықтыру аясында баяулады.

Базалық мөлшерлеменің көтерілуінен кейін несиелер мен депозиттерге баға шарттары негізгі рөлді жеңілдетілген мемлекеттік бағдарламалар алатын ипотекалық несиелендіруді қоспағанда, барлық сегменттер бойынша қалыпты өсуді көрсетті.

Тұтастай алғанда, ағымдағы жылдың бірінші тоқсанында банк секторының несие портфелінің өсімі +2,4%-ды құрап, барлық негізгі бағыттар бойынша несиелеудің теңгерімді кеңеюі аясында жүйе активтерінің жалпы өсімін (+0,7%) айтарлықтай басып озды.

Алайда 2024 жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда қоржын динамикасы біршама ұстамды болып шықты. ҚНРДА несие өнімдеріне сұраныстың одан әрі динамикасы жоғары мөлшерлемелер, ұлттық валюта бағамының құбылмалылығының жоғарылауы және мұнай бағасының терең төмендеуі мен сауда қайшылықтары салдарынан өсіп келе жатқан сыртқы экономикалық белгісіздік салдарынан қысымға ұшырауы мүмкін деп болжайды[5].

Бұдан басқа, ұсыныс жағынан ең төменгі резервтік талаптарды ұлғайту жөніндегі талқыланған бастамалар, салық жүктемесінің өзгеруі және макропруденциалдық саясатты одан әрі қатайту ниеттері айтарлықтай тәуекелдерді тудырады.

Нәтижесінде осы факторлардың жиынтығы берілген несиелер көлемінің азаюына және мемлекет басшысының несиелеуді ұлғайту бойынша алға қойған мақсатына қол жеткізілмеуіне әкелуі мүмкін. ҚНРДА осының салдарынан банк секторының экономикалық өсуге және құрылымдық әртараптандыру үдерісіне қосқан үлесі төмендеуі мүмкін деген қорытындыға келді.

Несиелік қозғалысқа байланысты коммерциялық банктер мен олардың клиенттері арасындағы несиелік қатынастардың пайда болуы мен дамуының негізі тұтастай алғанда коммерциялық банктің несиелік капитал циклін және атап айтқанда әрбір жеке банктік несиенің өмірлік циклін тудыратын несиелік процесс болып табылады. Ал несиелік процесс — бұл өзара байланысты кезеңдердің бірлігі-несиені жоспарлау, беру, пайдалану және қайтару. Несиелік процесті бірнеше кезеңге бөлуге болады. Олардың әрқайсысы несие сапасына үлес қосады және оның сенімділігі мен кірістілігін анықтайды[6].

Осылайша, дамуымыздың негізгі басымдықтарының бірі қабылданған Бағдарламалар болып табылады. Банк бизнесті қолдау бойынша мемлекеттік бағдарламаларға белсенді қатысады және экономиканың нақты секторына бағытталған барлық негізгі бағдарламалар бойынша ірі кредиторлардың бірі болып табылады. Сондай-

ақ, банк осы бағдарлама бойынша және 2024 жылы GAFF II жасыл технологияларды несилеу бағдарламасының серіктесі болып қала отырып, ынтымақтастықты жалғастыруда болып отыр[7].

**ӘДЕБИЕТ ТІЗІМІ**

1. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2023 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауы

2. Ақша, несие, банктер. Ғ.С. Сейтқасымовтың редакциялығымен. –А: Экономика, 2018.

3. Банк секторын талдау 2015-2024 жж. https://halykfinance.kz/

4. Экономикаға банк секторының кредиттері Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің ресми сайты http://www.nationalbank.kz/

5. Қазақстан Республикасының Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі: Агенттік банк секторы активтерінің сапасын алғашқы тұрақты бағалау нәтижелері https://www.gov.kz/

6. Қазақстан Республикасының Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі: *ҚР банк секторының жиынтық активтерінің құрылымы https://www.gov.kz*

7. Банк секторын қадағалау саясатының 2023 жылы: *Қазақстанның қаржы секторындағы OFAC жағдайы*

**УДК 343.72**

***Берстембаева Р.К.***
К.э.н., ассоциированный профессор
Казахский Университет Технологии и Бизнеса
Республика Казахстан, г. Астана
***Ералиева Я.А.***
PhD, ассоциированный профессор
Алматинский Технологический университет,
Республика Казахстан, г.Астана

## РАСПОЗНАВАНИЕ ФИНАНСОВОГО МОШЕННИЧЕСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *Финансовое мошенничество в современных условиях приобретает угрожающие масштабы и несет реальную угрозу населению республики. Его развитие связано с усилением процессов цифровизации и её проникновением в сферу финансов. Проблема усугубляется недостаточной финансовой грамотностью населения республики. Проблематика повышения финансовой грамотности населения в Казахстане приобретает особую актуальность, поскольку затрагивает все стороны общественной жизни. Недостаточное владение финансовыми компетенциями приводит граждан к снижению уровня жизни, что впоследствии создает существенные социальные риски. В этих условиях необходимы комплексные и системные меры со стороны государства, общества и финансовых институтов. В статье рассмотрены источники и факторы развития финансового мошенничества, проанализированы формы его проявления, применяемые*

*схемы. На основе проведенного анализа авторами представлены рекомендации, направленные на решение выявленных проблем.*

*Статья подготовлена в рамках научного проекта AP 26196291 по грантовому финансированию по научным и/или научно-техническим проектам на 2025-2027 годы Министерства Науки и Высшего Образования Республики Казахстан «Потенциал цифровой финансовой грамотности в повышении благосостояния населения».*

***Түйінді сөздер:*** *қаржылық алаяқтық, қаржылық сауаттылық, азаматтардың әл-ауқаты, қаржылық алаяқтық схемалары*

***Ключевые слова:*** *финансовое мошенничество, финансовая грамотность, благосостояние граждан, схемы финансового мошенничества*

***Keywords:*** *financial fraud, financial literacy, citizens' welfare, financial fraud schemes*

Проблематика повышения финансовой грамотности населения в Казахстане приобретает особую актуальность, поскольку затрагивает все стороны общественной жизни. Недостаточное владение финансовыми компетенциями приводит граждан к снижению уровня жизни, что впоследствии создает существенные социальные риски. В Казахстане легкая доступность кредитов и недостаточная финансовая грамотность граждан приводят к ухудшению их уровня жизни и росту проблемных кредитов банковского сектора, что снижает возможности кредитования реального сектора экономики. По данным Kazakhstan Today уровень закредитованности населения за последние два года вырос в 3 раза, до 18 трлн. тенге. Более полутора миллиона человек имеют кредиты с просрочкой свыше 90 дней, по которым сумма задолженности составляет 1,8 трлн. тенге [1].

Согласно данным ежегодно проводимых социальных опросов, порядка 63% респондентов отметили нехватку финансовых знаний. 18% опрошенных отметили дороговизну финансовых услуг, что является причиной отказа от них. 15 % участников опроса выразили недоверие финансовым учреждениям [2].

Осознавая значимость данной проблемы, Правительством разработана и утверждена Концепция повышения финансовой грамотности в РК на 2020-2024 годы. В ней, в частности отмечается, что факторами повышения финансовой грамотности в республике является усложнение финансовых услуг и недостаточность знаний и навыков для многих пользователей. Кроме того, сегодня более полумиллиона жителей республики с ограниченными возможностями не имеют доступа к ряду финансовых услуг ввиду недостаточно развитой инфраструктуры финансовых институтов, отсутствия доступа к консультационным услугам специалистов [3].

Это затрудняет эффективное управление личными финансами и негативно сказывается на общественном благосостоянии, создавая риски финансовой нестабильности, нерационального управления ресурсами, чрезмерной закредитованности и ограничения инвестиционных возможностей. Технологический разрыв между поколениями и различными социальными группами усиливает эти проблемы, ограничивая доступ к современным цифровым решениям. Недостаток знаний о цифровых технологиях и образовательных платформах подчеркивает необходимость разработки адаптированных образовательных решений, способных учитывать потребности разных демографических групп, требует разработки эффективных стратегий и механизмов, способствующих повышению уровня финансовой грамотности и улучшению благосостояния граждан

В условиях быстрого развития цифровизации низкий уровень финансовой грамотности приводит к неэффективному управлению личными финансами, высокой долговой нагрузке и ограниченной инвестиционной активности. Низкая финансовая грамотность способствует использования мошенниками различных схем, которые создают реальную угрозу благосостояния граждан республики (рис.1)

Рисунок –1. **Схемы финансового мошенничества**

Наиболее распространенной является мошенничество при оформлении кредита. На сегодняшний день с развитием современных технологий процедура оформления кредитов стала более доступной и удобной. Однако, наряду с этим, возросла и активность мошенников, которые могут воспользоваться украденными персональными данными или получить несанкционированный доступ к учетной записи в онлайн-банкинге, чтобы оформить заем на ваше имя. В целях защиты граждан от подобных преступных схем в Казахстане была внедрена государственная услуга «Стоп кредит», позволяющая добровольно отказаться от получения банковских займов и микрокредитов.

«Стоп кредит» — это бесплатная государственная услуга на портале eGov.kz и мобильном приложении e-GOV mobile, с помощью которой граждане могут временно наложить запрет на выдачу кредитов и микрозаймов на свое имя без ограничений по кратности и срокам действия, то есть на неограниченное количество времени. Установить такой запрет может только сам заемщик. Также пользователь в любое время может снять установленные ограничения на получение кредитов и займов.

По данным АО «Первое кредитное бюро», на сегодняшний день уже 1,6 млн казахстанцев самостоятельно воспользовались этой возможностью, подав заявку на установление добровольного запрета на оформление кредитов и микрозаймов.

С 1 сентября 2024 года введены в действие законодательные поправки по обязанности банков и МФО списывать задолженность по кредиту в случае его выдачи при наличии информации в кредитной истории заемщика о добровольном отказе от кредитов. То есть, если гражданин установил добровольный отказ от получения кредита, но в этот период на него незаконно был оформлен кредит, то кредитор – банк или МФО обязаны будут списать задолженность по кредиту и микрозайму.

Казахстанцы могут воспользоваться данной услугой посредством мобильных телефонов либо компьютеров. Для того, чтобы воспользоваться услугой через смартфон необходимо:

- авторизоваться на портале eGov.kz и перейти в раздел «Таможня и налоги»;
- выбрать из списка раздел «Экономика и финансы», выбрать услугу «Добровольный отказ от получения банковских займов, микрокредитов»;
- заполнить необходимые поля и подписать заявку с помощью ЭЦП;
- ознакомиться с результатом услуги можно в Личном кабинете.

Для подключения данной услуги через компьютер, необходимо зайти на сайт egov.kz с помощью ЭЦП, выбрать раздел «Сервисы» - «Добровольный отказ от получения банковских займов, микрокредитов сроком» - «Заказать услугу онлайн» и заполнить необходимые поля.

Для снятия ранее установленных ограничений пользователю необходимо выбрать услугу «Добровольный отказ от получения банковских займов, микрокредитов», на вопрос «Хотите ли отписаться?» ответить «Да» и подписать заявку одним из доступных методов подписания.

Данная услуга имеет большое значение, поскольку защищает от оформления кредита мошенниками по украденным персональным данным, а также от оформления займа через взломанный онлайн-банкинг. Кроме того, позволяет предотвратить кредитные с участием «псевдо-банкиров». К примеру, вам звонят якобы «из банка» и сообщают, что кто-то пытается взять кредит на ваше имя. Они убеждают вас перевести деньги или оформить кредит на себя и «перевести на безопасный счет». Если вы заранее подключили услугу «Стоп кредит», то мошенники не смогут оформить заем даже заполучив ваши данные. Важно понимать, что подключение услуги «Стоп кредит» автоматически блокирует выдачу онлайн - кредитов, чтобы даже в случае давления никто не смог оформить заем на ваше имя.

Кредитные мошенники всегда охотятся за персональными данными клиентов банков, микрофинансовых организаций, используя современные методы социальной инженерии и IT-технологии. Поэтому всегда необходимо соблюдать основные правила безопасности:

- не сообщать никому свои персональные данные (паспорт, ИИН, номер карты, CVV-код);
- не переходить по сомнительным ссылкам в SMS, мессенджерах или e-mail - это могут быть мошеннические сайты;
- включить двухфакторную аутентификацию в интернет-банке (чтобы войти в приложение, требовался дополнительный код);
- регулярно проверять свою кредитную историю через Бюро кредитных историй.

Широкое распространение получили различные схемы финансового мошенничества с картами. Мошенники активно используют фишинг. Данная схема предполагает, что мошенники обманным путем заставляют заемщика добровольно пройти верификацию в мобильном приложении банка или на сайте микрофинансовой организации. Дальше события могут развиваться по двум сценариям. В первом жертву путем угроз или уговоров заставляют оформить денежный кредит, который впоследствии самостоятельно перевести на карту или счет, реквизиты которых ему сообщает злоумышленник (карта дропперов). Все операции и переводы пострадавший при этом подтверждает также самостоятельно путем ввода одноразовых паролей и смс.

Второй вариант предполагает установку вредоносного программного обеспечения и программ удаленного доступа. Главное тут для мошенников – чтобы жертва прошла биометрическую идентификацию. А все остальные операции они уже проводят через удаленное подключение.

После того, как деньги переведены, мошенники прекращают общение со своей жертвой, блокируют номера и исчезают.

Мошенники могут представляться сотрудниками различных организаций, коммунальных служб, курьерами, продавцами и так далее. Их главная цель – заполучить чужие персональные данные, а также SMS-код и полные реквизиты счетов. Если секретная информация окажется в руках преступников, то они смогут взломать мобильный банкинг, завладеть счетами своих жертв и перевести их деньги на карты дроперов. Но может быть и еще хуже – когда помимо прямой потери денег, на пострадавшего может быть оформлен еще и кредит.

Надо отметить, что, если банк замечает подозрительные операции, а это могут быть несколько переводов подряд на разные банковские карты, снятие наличных в банкоматах или отделениях банка, то блокирует карты и приложение клиента. Так устроена система безопасности финансовых институтов.

С 1 сентября 2024 года законодательно введена норма об освобождении заемщика от погашения кредита, выданного банком или МФО при наличии добровольного отказа на оформление кредита. Таким образом если заемщик установил добровольный отказ от получения кредита, но в этот период на него незаконно был оформлен кредит, то банк или МФО обязаны будут списать задолженность.

Стоит помнить, что мошенничество — это уголовное правонарушение и является предметом досудебного расследования правоохранительных органов. Установление факта совершения мошенничества со стороны неизвестных лиц и определение причастных лиц входит в компетенцию правоохранительных органов. И признание операций либо договора займа недействительными необходимо проводить в судебном порядке.

Таким образом, борьба с финансовым мошенничеством зависит от совместных усилий государства и общества. Основные задачи сводятся к повышению финансовой грамотности населения. С этой целью необходимо проводить учебные семинары для различных категорий пользователей, максимально задействовать средства массовой информации посредством распространения схем мошенничества и способов обеспечения безопасности. Кроме того, необходимо усиление уголовной ответственности и повышение эффективности деятельности правоохранительных органов. Особо следует усилить мониторинг за деятельностью финансовых институтов с целью недопущения утечки персональных данных, улучшения защиты финансовой информации.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Жазетова Ж. Закредитованность населения РК достигла рекордного уровня - Электронный ресурс: https://kz.kursiv.media/2024-10-30/zhzh-creditbeisenb/ (дата обращения: 25.03.2025 г.)

2. Социологическое исследование по финансовой грамотности населения Казахстана – Аналитический отчёт за 2023 год Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка https://fingramota.kz/storage/app/media/documents/pdf/analiticheskiy-otchet-2023-ru.pdf

**3.** Об утверждении Концепции повышения финансовой грамотности на 2020-2024 годы. – Постановление Правительства РК от 30 мая 2020 года №338

**УДК 336.226.11**

***Берстембаева Р.К.***
К.э.н., ассоциированный профессор
Казахский Университет Технологии и Бизнеса
Республика Казахстан, г. Астана

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВ НА СОБСТВЕННОСТЬ В КАЗАХСТАНЕ КАК ИНСТРУМЕНТОВ НИВЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА

***Аннотация.*** *Социальное неравенство, являясь сложным экономическим явлением, имеет различные формы проявления и предполагает не только неравенство по доходам у разных категорий граждан, но и владение ими имущества.*

*Проблемы бедности в республике связаны с рядом факторов. Они выражаются не только в существенном расслоении граждан по уровням доходов. К сожалению, существенное количество наиболее бедных граждан республики не имеют постоянного и стабильного источника доходов, покрывающих насущные потребности. Проблема усугубляется отсутствием у них жилья. В то же время, существенное количество граждан имеют в собственности 2 и более квартир, домов, транспортных средств и предметов роскоши.*

*Налоги являются активным инструментом нивелирования социального неравенства, однако, в Казахстане их использование характеризуется недостаточной эффективностью. Автором дана оценка возможности использования налогов на собственность в целях достижения социальной справедливости.*

*Статья подготовлена в рамках научного проекта AP19678553 по грантовому финансированию по научным и/или научно-техническим проектам на 2023-2025 годы Министерства Науки и Высшего Образования Республики Казахстан «Налоговые инструменты нивелирования социального неравенства в Республике Казахстан»*

***Түйінді сөздер:*** *әлеуметтік теңсіздік, мүлік салығы, салық құралдары, салық жеңілдіктері, сән-салтанат салығы*

***Ключевые слова:*** *социальное неравенство, налоги на собственность, налоговые инструменты, налоговые льготы, налог на роскошь*

***Keywords:*** *social inequality, property taxes, tax instruments, tax benefits, luxury tax*

Согласно данным официальной статистики, 6,9 млн. человек в республике не имеют собственного жилья. В это число входят граждане, арендующие жильё, проживающие у родственников, а также супруги владельцев недвижимости, не имеющие доли во владении жильём. В то же время, 1669 жителей республики имеют более 10 объектов недвижимости.

Учитывая, что всего в стране зарегистрировано 7 миллионов 259 тысяч 231 прав на недвижимость, 944 849 граждан имеют по 2 единицы недвижимости, 286502 человека являются обладателями 3 и более объектов недвижимости [1].

Представленные данные позволяют сделать вывод, что на фоне угрожающей бедности у одних категорий граждан, не имеющих жилья и элементарных средств к существованию, имеется прослойка общества, которая использует активы в виде недвижимости и транспортных средств как источник дополнительных доходов.

В этой связи, в соответствии с положительной зарубежной практикой, в республике следует шире использовать налоговые инструменты для нивелирования социального неравенства.

Как известно, налоги призваны выполнять 3 функции. Фискальная функция означает формирование налогами доходов государственного бюджета. Перераспределительная функция предполагает участие налогов в сложных процессах первичного и вторичного распределения финансовых ресурсов в стране. Регулирующая функция основана на применении налоговых инструментов в регулировании (стимулировании и сдерживании) социально-экономических процессов.

Как показал анализ, налоги на собственность – земельный, налог на имущество и налог на транспортные средства – составляют в среднем 6,9% доходов местных бюджетов в РК. Тем самым можно сделать вывод, что их роль в формировании крайне низка, что означает невыполнение налогами на собственность своего фискального назначения. Соответственно, их участие в перераспределительных процессах также минимально, учитывая, что они поступают в местные бюджеты и имеют крайне узкое применение в пределах бюджета данного региона. Кроме того, их участие в регулировании социально-экономических процессов также ничтожно мало. Рассмотрим данный аспект более подробно.

Основными налоговыми инструментами являются ставки, льготы, объекты налогообложения и способы уплаты. Все налоги на собственность в РК подлежат уплате 1 раз год. Их ставки также низки по сравнению с зарубежной практикой, где они являются основой доходов местных бюджетов.

С 2025 года налог на имущество в Казахстане году объединяет два налога — налог на недвижимость и налог на землю. Объектами налогообложения является недвижимость, включая жилье, помещения, находящиеся в собственности, гаражи, дачные постройки, места для стоянки машин, а также земельные участки за исключением особо охраняемых территорий, лесного фонда, земель запаса. Объектом налогообложения не являются земли, которые заняты местами общего пользования (парки, улицы, дороги).

Вступающий в силу с 2026 года новый налоговый кодекс предполагает ряд изменений, касающихся налогообложения собственности. Несмотря на то, что термин «роскошь» не введен в документе, предусмотрен ряд положений для граждан, обладающих имуществом высокой стоимости. Среди других изменений — снижение транспортного налога для автомобилей старше 10 лет и введение акцизов на предметы роскоши. Ставка акциза на автомобили дороже 75 миллионов тенге составит 10 процентов, а на недвижимость дороже 450 миллионов тенге — 2 процента.

Активы в виде жилых помещений и дачных объектов подлежат оценке с использованием коэффициента роскоши, равному единице. Местные представительные органы (маслихаты) вправе увеличить данный коэффициент не более чем на 50%, в зависимости от категории жилья. Если стоимость активов, находящихся в собственности 1 человеку, превышает 450 млн.тенге, налог рассчитывается по ставке 2% от общей суммы. При этом минимальная сумма налога составляет 2 946 600 тенге плюс 2% от суммы, превышающей 450 млн тенге. Если общая стоимость имущества не превышает установленного порога, налог на имущество взимается отдельно по каждому объекту в соответствии с установленными ставками.

Учитывая, что сделки с недвижимостью являются источником доходов, введена норма, согласно которой недвижимость, которую начнут возводить или сдавать в эксплуатацию после 1 января 2026 года, будет подлежать налогообложению по ставке НДС в 16%.

Новшеством является введение налога с продажи имущества, который уплачивают граждане, продавшие недвижимость дороже, чем купили, при условии, что владели объектом менее года (за исключением имущества, используемого для коммерческих целей,

или земли с целевым назначением иным, чем ИЖС, дачное строительство, под гараж, садоводство, личное подсобное хозяйство. Такой налог в Казахстане платят от прироста стоимости, то есть он начисляется не на всю сумму, а только на полученную прибыль. Ставка для резидентов РК равна 10%.

Несмотря на существенный прогресс в налогообложении доходов и собственности в Казахстане, предусмотренный новым налоговым кодексом, результаты исследования позволяют нам сформулировать ряд выводов и положений, который рекомендованы нами для дальнейшего совершенствования налогообложения с точки зрения социальной справедливости.

Низкая доля налогов на собственность в доходах местных бюджетов связана не только с низкими ставками, но, прежде всего, с неадекватной оценкой недвижимого имущества. Процесс декларирования доходов и имущества, обсуждаемый с 2020 года, только начался. Тем самым, государство не может в полной мере осуществлять контроль и мониторинг активов. Несовершенство законодательства создает основу для уклонения от налогов. Так, из 7 миллионов 259 тысяч 231 зарегистрированных в РК прав на недвижимость 91 тысяча 534 объекта недвижимости зарегистрированы несовершеннолетними, что является свидетельством богатства их родителей и подтверждает выводы о растущем социальном неравенстве.

Еще одной из проблем является занижение стоимости имущества при регистрации, так как используемая система оценки недвижимого имущества имеет недостатки, не проводится мониторинг рынка недвижимости по ее стоимости. Существующая система оценки учитывает только физический износ и не учитывает другие факторы. Кроме того, по объектам на вторичном рынке устарела оценка их балансовой стоимости в целях налогообложения.

Сегодня необходимо изменение самого порядка и системы оценки имущества. Для этого лучшим было бы привлечение независимых экспертов оценщиков, которые в своей деятельности используют разные методы оценки. Проведение оценки собственниками или государственными органами приведет либо к искажению оценки в своих интересах.

Учитывая необходимость усиления налоговых рычагов социального неравенства, рекомендуем взять на вооружение опыт Италии. В стране ставки налога на имущества дифференцированы не только от стоимости объектов обложения, но и их количества. Так, ставка налога увеличивается на второй и последующие объекты недвижимости, зарегистрированные у 1 гражданина. Также, на наш взгляд, следует учитывать количество объектов недвижимости супругов и их несовершеннолетних детей в целях недопущения уклонения от налогов.

Еще одним фактором совершенствования налогов на собственность является создание стимулов для повышения эффективности использования активов. Однако в результате отсутствия системы оценки объектов недвижимости в Казахстане, соответствующей рыночной экономике, налоги на собственность в их современном виде, к сожалению, не способны выступать регулятором поведения субъектов налогообложения в части нивелирования социального расслоения граждан.

Между тем, как показали результаты проведенного исследования, налоги на собственность, включая земельный и налог на имущество (в разных странах их состав и особенности обложения различаются), выступают активным регулятором государственной политики, в том числе в области землевладения и землепользования.

Развитие рыночных отношений в республике требует совершенствования практики использования земельного налога. Его ставки, как в целом по налогам на собственность в Казахстане ничтожно низки, что не позволяет данному налогу выполнять ни фискальную, ни регулирующую функции в полной мере. Действующая система налогообложения делает фактор землепользования дешевым и используемым нерационально. Незначительное поступление средств по налогу не обеспечивает осуществление мероприятий по

землеустройству, повышению плодородия земель, их охране, а также по социально-культурному развитию территории.

В целях совершенствования считаем целесообразным проведение экономического мониторинга и качественно новых подходов к оценке земель. По нашему мнению, современная практика земельного налога требует его реорганизации в рентные платежи. Используемая практика исчисления земельного налога на основе земельного кадастра и установления балла бонитета является устаревшей и не используется нигде в мире.

Передовая практика налогообложения в качестве критерия предполагает использование дифференцированного дохода от земли и земельной ренты. Между тем, в республике, в силу несовершенства действующего законодательства имеются многочисленные факты само захвата земель, нерациональное использование земельного фонда, использование земель не по назначению и т.д.

Система рентных платежей позволит более рационально использовать землю, будет препятствовать излишней концентрации земель у крупных землепользователей и землевладельцев, позволит выровнять условия хозяйствования, усилит ответственность за ухудшение экологического состояния земель, улучшит финансирование землеохранных мероприятий, землеустройства, стимулирует развитие малого предпринимательства на селе.

Более целесообразным будет переход к ставкам налога на землю, исчисляемым в процентах к нормативной оценочной стоимости сельскохозяйственных угодий.

Механизм исчисления и уплаты налога на транспортные средства также, на наш взгляд, подлежит корректировке. Его следует максимально приблизить к опыту развитых европейских стран, где в основе налогообложения лежит социальная справедливость. В Казахстане давно обсуждается вопрос о включении налога на транспортные средства в цену бензина. По результатам проведенного исследования с учётом оценки ряда факторов, включение налога на транспортные средства в цену бензина соответствует передовой международной практике и вполне приемлемо в условиях РК.

Предпосылки и доводы в пользу данной рекомендации следующие. Во-первых, учет миллионов налогоплательщиков - владельцев транспортных средств сложнее, чем компаний, реализующих бензин. Кроме того, уклонение от налога будет осложнено тем, что покупка бензина напрямую означает уплату данного налога. Между тем, современная практика налогообложения в условиях РК зачастую характеризуется оформлением транспортных средств на льготные категории граждан, что приводит к уменьшению налоговых обязательств.

Во-вторых, данная норма будет не только способствовать социальной справедливости, но и будет способствовать пополнению доходов местных бюджетов. В США налог составляет 22% стоимости бензина. Как показали расчёты, если установить ставку в 10%, то в 1 литре будет заложено 22 тенге налога. По данным за 2024 год, было реализовано 5,9 млн.тонн бензина, то есть поступления налога в бюджеты составило бы 129,8 млрд.тенге.

Очевидным следствием включения налога на транспорт в цену бензина является повышение его стоимости. Нами проработан механизм компенсации роста стоимости для отдельных категорий граждан, сельхозпроизводителей. Суть его заключается в субсидировании за счёт средств местных бюджетов отдельных категорий граждан из числа малоимущих, многодетных, для которых транспортное средство является основным источником дохода. Учитывая, что местные органы власти получат в бюджет дополнительные доходы, источником данных компенсационных выплат являются средства по данному налогу от всех субъектов налогообложения по данному налогу.

Гармонизация налогообложения в условиях развития интеграционных процессов должна осуществляться и в части налога на транспортные средства. Как известно, цена на бензин в Казахстане гораздо ниже, чем в соседних государствах: в перерасчете на тенге, стоимость Аи-92 в Армении – 555 тенге, в Кыргызстане – 318 тенге, в России - 397 тенге, в

Узбекистане – 415 тенге. По данным GlobalPetrolPrices, Казахстан с текущими ценами на топливо находится во второй с конца десятке среди всех стран мира. При средней стоимости бензина $1,34 за литр, в Казахстане цена составляет $0,5 [2].

Кроме того, снижение использования бензина в целях экономии уплаты налога приведет на макроуровне к сокращению вредных выбросов, что приобретает особую актуальность в условиях развития принципов «зеленой экономики».

Введение такого налога значительно повысит эффективность налоговой политики, так налоговая нагрузка на пассивных автовладельцев снизится, а на активных значительно возрастет. К тому же это будет стимулом для автовладельцев избавляться от старых машин, и мощных машин которые имеют большой расход топлива.

Таким образом, представленные рекомендации по совершенствованию налогов на собственность с точки зрения социальной справедливости и нивелирования неравенства, затрагивают преимущественно наиболее обеспеченные слои населения. Учитывая низкий уровень ставок по этим налогам, введение дополнительных льгот для уязвимых слоев населения мы не считаем целесообразным. Необходимо содействовать повышению правовой и налоговой культуры граждан Казахстана, усиления ответственности за будущие поколения. Настало время изменения иждивенческих подходов на повышение ответственности граждан за материальное благополучие своих семей. Сегодня необходимо не искать пути и способы уклоняться на уплаты налогов, а вносить посильную лепту в формирование бюджета страны, содействовать укреплению государственности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1 По данным корпорации «Правительство для граждан», предоставленным Агентству Tengrinews.kz https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/skolko-kazahstantsev-imeyut-sobstvennoe-jile-statistika-522246/ (дата обращения 29.07 2025 года)

2 Мамышев Ж. Бензин в Казахстане не подешевеет из-за падения цен на нефть https://kz.kursiv.media/2025-04-23/zhnb-benzpriceopinion/ (дата обращения 26.07 2025 года)

**ӘОЖ 336.64**

***Бұлақбай А.Ж.***
магистрант, Л.Н.Гумилев атындағы
Еуразия ұлттық университеті, Астана қ.
***Мақыш С.Б.***
э.ғ.д, профессор, Астана қ.

## КӘСІПОРЫННЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫ МЕН БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДЕГІ КАПИТАЛ ҚҰРЫЛЫМЫН ТИІМДІ БАСҚАРУ

***Аңдатпа.*** *Нарықтық экономика жағдайында кәсіпорынның капитал құрылымы оның қаржылық тұрақтылығын, бәсекеге қабілеттілігін және инвестициялық тартымдылығын қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады. Бұл мақалада капитал құрылымы кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы мен стратегиялық дамуының негізгі факторы ретінде қарастырылады. Капиталдың мәні, оның меншікті және қарыз көздері ретінде жіктелуі, сондай-ақ компанияның тәуелсіздігі мен өсуін қамтамасыз етудегі олардың функциялары қарастырылған. Капитал құрылымын талдау әдістеріне – көлденең, тік және коэффициенттік тәсілдерге ерекше назар аударылған. Бұл әдістер өзгерістердің*

*динамикасын және қаржылық тәуекел деңгейін анықтауға мүмкіндік береді. Мақалада капитал құрылымын оңтайландырудың негізгі бағыттары ашып көрсетілген. Капитал құрылымын тұрақтылық пен ресурстарды тиімді пайдалану арасындағы тепе-теңдікке бағытталған оңтайландырудың негізгі бағыттары айқындалған. Ұсынылған материалдар нарықтық ортада ұйымның тиімді жұмыс істеуінің маңызды шарттары ретінде капитал құрылымын кешенді талдау мен оны тұрақты түрде түзетудің өзектілігін атап көрсетеді.*

***Кілт сөздер:*** *капитал құрылымы, меншікті капитал, қарыз капиталы, қаржылық тұрақтылық, төлем қабілеттілігі, оңтайландыру, капиталды талдау, активтерді басқару, банкроттық тәуекелі, инвестициялық тартымдылық, қаржылық менеджмент.*

***Ключевые слова:*** *структура капитала, собственный капитал, заемный капитал, финансовая стабильность, платежеспособность, оптимизация, анализ капитала, управление активами, риск банкротства, инвестиционная привлекательность, финансовый менеджмент.*

***Keywords:*** *capital structure, equity, borrowed capital, financial stability, solvency, optimization, capital analysis, asset management, bankruptcy risk, investment attractiveness, financial management.*

Қазіргі нарықтық экономика жағдайында кәсіпорын қызметінің тұрақтылығы мен тиімділігі оның капитал құрылымының қаншалықты ұтымды қалыптасқанына және теңгерімді екеніне тікелей байланысты.

Меншікті және қарыз көздерінің дұрыс арақатынасы компанияның қаржылық тұрақтылығы мен төлем қабілеттілігін, бәсекеге қабілеттілігін айқындайды, сондай-ақ оның инвестициялық тартымдылығы мен нарықтағы құнын қалыптастырады.

Капитал — бұл кәсіпорын активтерін қалыптастыруға салынған ақша қаражаттарының, материалдық және материалдық емес құралдардың жиынтығы. Ол тек қаржылық мүмкіндіктердің көрсеткіші ғана емес, сонымен қатар ұйымның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыру қабілетінің негізгі индикаторы болып табылады. Сондықтан капитал құрылымын талдау және оны оңтайландыру қаржылық менеджмент жүйесінің маңызды элементтері ретінде қарастырылады. Капитал құрылымын тиімді басқару кәсіпорынның тек қаржылық тұрақтылығын сақтауға ғана емес, сонымен қатар инновациялық әлеуетін арттыруға, жаңа нарықтарға шығуға және ұзақ мерзімді стратегиясын жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Капитал құрылымының икемділігі сыртқы экономикалық өзгерістерге бейімделуді жеңілдетіп, дағдарыс жағдайында тәуекелдерді азайтуға ықпал етеді.

Оңтайлы капитал құрылымы – бұл тек баланс көрсеткіштерін дұрыс үйлестіру емес, сонымен бірге кәсіпорынның беделін көтеретін, инвесторлар сенімін нығайтатын маңызды фактор. Кәсіпорындар үшін тек ағымдағы тұрақтылықты сақтау ғана емес, сонымен қатар сыртқы өзгерістерге бейімделуге және ұзақ мерзімді өсуге мүмкіндік беретін капитал құрылымын қалыптастыру өмірлік маңызды мәселеге айналуда.

Кәсіпорын капиталы — бұл шаруашылық қызметті құру мен дамытуға негіз болатын қаржылық база. Ол активтерге салынған ресурстардың жалпы құнын білдіреді және табыс алудың негізі болып табылады. Қаржылық менеджмент тұрғысынан капитал – бұл ұйымның мүліктік кешенін қалыптастыратын қаржыландыру көздерінің жиынтығы.

Капиталды басқарудың негізгі мақсаты – кәсіпорынның тұрақты дамуын, қаржылық дербестігін және бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететіндей оның мөлшері мен құрылымын қалыптастыру.

Кәсіпорын капиталы меншікті және қарыз капиталына жіктеледі. Меншікті капиталға жарғылық капитал, қосымша капитал, бөлінбеген пайда, резервтер кіреді. Оның басты функциялары – қаржылық тұрақтылықты, тәуелсіздікті қамтамасыз ету және кредиторлар мүддесінің кепілі болу. Қарыз капиталы банктік несиелер, облигациялық

қарыздар, лизинг, кейінге қалдырылған салықтардан құралатын ұзақ мерзімді міндеттемелерден және кредиторлық берешек, қысқа мерзімді несиелер, алдағы кезеңдердің табыстарынан құралатын қысқа мерзімді міндеттемелерден тұрады [1].

Қарыз көздері қызмет ауқымын кеңейтуге, қаржылық тұтқа әсерін пайдалануға және өсу қарқынын жеделдетуге мүмкіндік береді. Алайда олар тәуекел деңгейін арттырып, қызмет көрсетуге қосымша шығындарды талап етеді.

Капитал құрылымының оңтайлы үлгісі – рентабельділік пен тұрақтылық арасындағы теңгерімді қамтамасыз етуі тиіс.

Меншікті капитал үлесінің жоғары болуы кәсіпорынның қаржылық негізін нығайтып, банкроттық қаупін азайтады. Алайда тек меншікті қаржы көздеріне арқа сүйеу даму қарқынын тежейді, себебі олардың тарту мүмкіндіктері объективті түрде шектеулі.

Керісінше, қарыз қаражаттарының үлесін арттыру кәсіпорынның дамуын жеделдетуге мүмкіндік береді, бірақ бұл төлем қабілеттілігін жоғалту тәуекелін арттырады. Осылайша, бұл қарама-қайшы сипаттардың арасынан тепе-теңдік табу – қаржылық менеджменттің басты міндеттерінің бірі болып табылады.

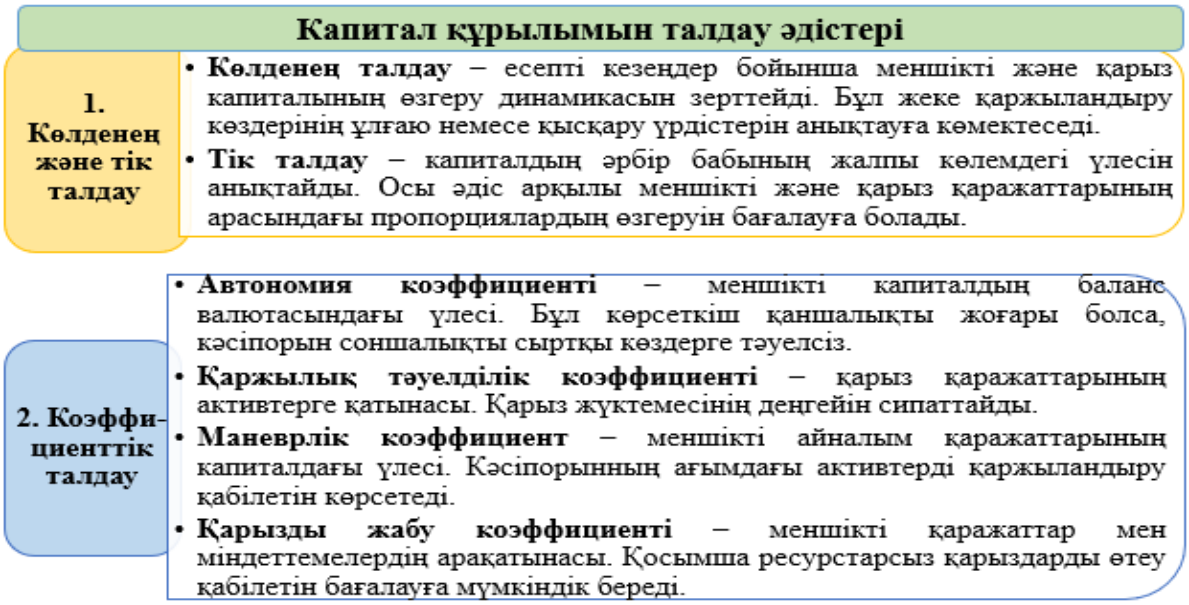
Меншікті капиталдың артықшылықтарына ішкі ресурстар есебінен тарту жеңілдігі, пайыздық төлемдердің болмауы және қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету және банкроттық тәуекелін азайту. Меншікті капиталдың кемшіліктеріне тарту көлемінің шектеулілігі, салыстырмалы түрде жоғары құн және қаржылық тұтқа әсерін қолдану арқылы рентабельділікті арттыру мүмкіндігінің жіберілуі.

Қарыз капиталының артықшылықтарына активтерді жедел кеңейту мүмкіндігі, салыстырмалы түрде төмен құны (салықтық қалқан әсері) және дұрыс пайдаланылған жағдайда меншікті капитал рентабельділігінің өсуі. Қарыз капиталының кемшіліктеріне қаржылық тәуекелдердің артуы және тұрақтылықтың төмендеуі, қаржы нарығының ахуалына тәуелділік, кепілдер мен кепілдіктер талап етіледі және ірі сомаларды тартудағы күрделілік [2].

Капитал құрылымын талдаудың міндеттері:

- Капитал динамикасын бағалау – есепті кезеңдегі құрам мен құрылымдағы өзгерістерді зерттеу.
- Үрдістерді анықтау – меншікті және қарыз қаражаттардың қолданылу бағыттарын белгілеу.
- Қаржылық тұрақтылықты бағалау – кәсіпорынның төлем қабілеттілігін сақтау қабілетін анықтау.
- Банкроттық тәуекелін диагностикалау – төлем қабілетсіздік қатерлерін анықтап, олардың ықтималдығын төмендету.
- Стратегиялық шешімдерге негіз қалыптастыру – қаржылық саясатты түзетуге арналған ұсыныстар әзірлеу.

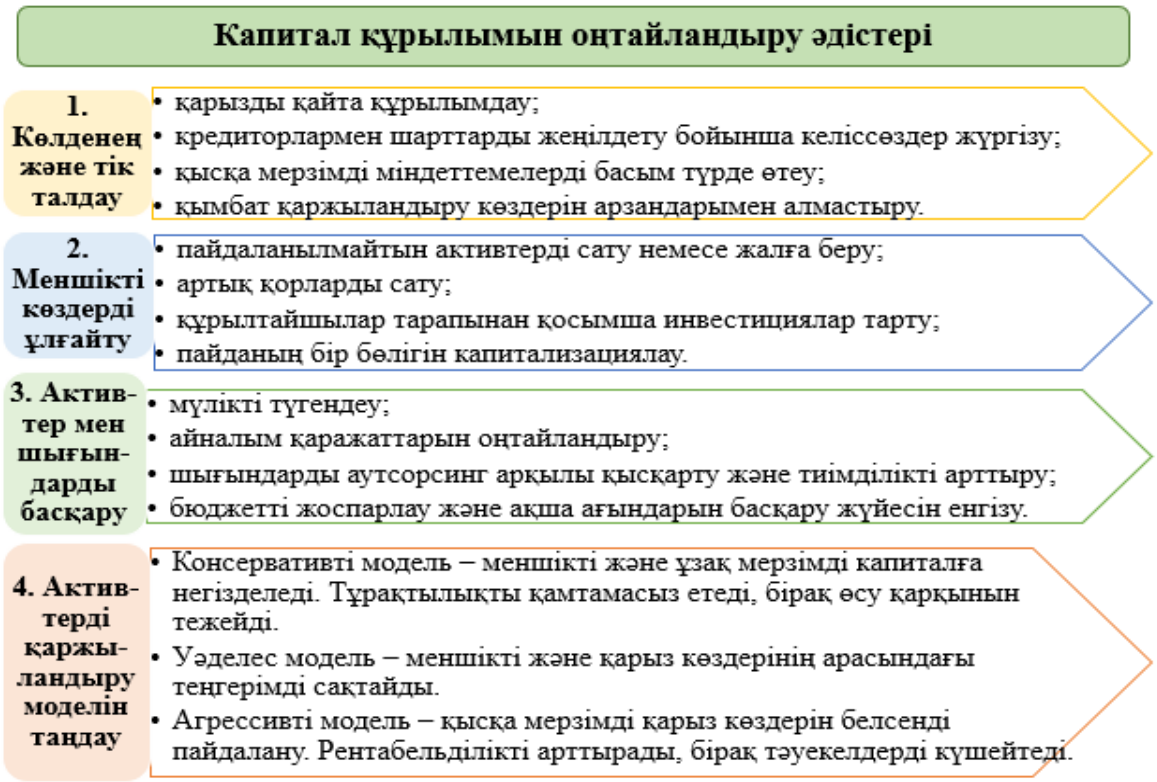
Капитал құрылымын талдау әдістері 1-суретте көрсетілген.




Сурет –1. **Капитал құрылымын талдау әдістері [3,4]**

Капитал құрылымын жүйелі талдау қаржылық тұрақтылықты жоғалту қатерлерін анықтауға, банкроттық тәуекел деңгейін бағалауға, инвестициялық тартымдылықты айқындауға және қаржыландыру құрылымын түзету бойынша басқарушылық шешімдер қабылдауға мүмкіндігі береді.

Капитал құрылымын оңтайландыру әдістері 2-суретте көрсетілген.




Сурет –2. **Капитал құрылымын оңтайландыру әдістері [5,6]**

Модельді таңдау сала ерекшелігіне, кәсіпорынның даму сатысына, тәуекелге деген төзімділік деңгейіне және стратегиялық мақсаттарға байланысты.

Капитал құрылымын тұрақты түрде талдау және түзету кәсіпорынның ұзақ мерзімді тұрақтылығын, активтер мен капиталдың рентабельділігінің артуын, тартылатын ресурстардың құнының төмендеуін, инвестициялық тартымдылықтың артуы және банкроттық тәуекелінің төмендеуін қамтамасыз етеді.

Капитал құрылымын оңтайландыру – бұл компанияның сыртқы ортаның өзгерістеріне сәтті бейімделуін және тұрақты дамуын қамтамасыз ететін стратегиялық басқару құралы.

Капитал құрылымы – кәсіпорынның тұрақтылығын, тиімділігін және стратегиялық перспективаларын анықтайтын қаржылық менеджменттің негізгі санаттарының бірі болып табылады.

Капитал құрылымын талдау қауіптер мен резервтерді анықтауға, қаржылық дербестік деңгейін бағалауға және инвестициялық тартымдылықты арттыруға мүмкіндік береді.

Оңтайландыру рентабельділік пен тұрақтылық арасындағы тепе-теңдікті табуға көмектеседі.

Капитал құрылымын тиімді басқару келесідей кешенді тәсілдерді қажет етеді:

- меншікті және қарыз көздерінің динамикасын жүйелі түрде талдау;
- әр капитал тобының артықшылықтары мен шектеулерін ескеру;
- қайта құрылымдау, пайданың капитализациясы және активтерді басқару әдістерін қолдану;
- активтерді қаржыландырудың оңтайлы моделін таңдау.

Тек жүйелі, үздіксіз бақылау мен бейімделуге негізделген капитал құрылымын басқару ғана кәсіпорынға тұрақты даму, нарықтық құнын арттыру және ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілікке қол жеткізуге мүмкіндік береді.

**ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:**

1. Назаренко В.С., Матыцин В.В. Структура капитала компании как основа управления ее финансовыми источниками // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2024. №3(11). С. 6-19. DOI:10.24412/2782-4845-2024-11-6-19

2. Г.Н. Джаксыбекова, Б.С. Кишибаева. «ҚазТрансГаз Аймақ» АҚ капитал құрылымын оңтайландыру әдістері // «Вестник университета «Туран». - 2022. - № 4(96). – С. 239-248. https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-4-239-248

3. Deborah Lewis Corporate Financial Management/ Deborah Lewis Glen Arnold.// Pearson / 2019.

4. Бакулин О.В., Иода Ю.В., Макаров И.Н., Широкова О.В. Корпоративные финансы в условиях глобальной нестабильности: новые стратегии // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 2. – С. 665-678.

5. Jack Alexander // Financial Planning & Analysis and Performance Management // Wiley // 2018.

6. Franklin Allen, Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Principles of Corporate Finance, 13th Edition//McGraw Hill // 2019

**УДК 336.77(574)**

***Курманкулова Н.Ж.***
асс.проф, к.э.н., профессор
кафедры «Туризм и сервис»
Казахского университета технологии и бизнеса
им. К.Кулажанова
Казахстан, г. Астана
***Дарибаева Л.Ж.***
магистрант Казахского университета
технологии и бизнеса им.К.Кулажанова
Казахстан, г. Астана

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

***Аннотация.*** *В данной статье рассмотрена кредитная политика банков второго уровня в Республике Казахстан как важный инструмент регулирования финансовой активности. Раскрываются особенности формирования кредитной стратегии и управления рисками при кредитовании различных категорий заемщиков. Рассматривается влияние нормативно-правовой базы и макроэкономических факторов на кредитную деятельность банков. Подчеркивается роль кредитной политики в поддержании финансовой устойчивости и стимулировании экономического развития страны. Результаты исследования могут быть использованы для разработки рекомендаций по совершенствованию банковской практики в области кредитования.*

***Ключевые слова:*** *кредитная политика, банки второго уровня, кредитный портфель, стратегические риски, финансовая устойчивость, нормативно-правовое регулирование, экономическое развитие, риск кредитования.*

Банковская система является неотъемлемым элементом экономической инфраструктуры и играет ключевую роль в обеспечении финансовой устойчивости страны. В Республике Казахстан особое значение имеет деятельность банков второго уровня, которые осуществляют кредитование различных секторов экономики и населения. Кредитная политика в данном контексте выступает стратегическим инструментом, позволяющим не только регулировать объем и структуру кредитных ресурсов, но и минимизировать кредитные риски.

Кредитная политика представляет собой совокупность принципов, методов и инструментов, используемых банками для организации процесса кредитования.

Основные задачи кредитной политики заключаются в:

— обеспечении прибыльности кредитных операций;

— поддержании ликвидности и финансовой устойчивости;

— формировании оптимальной структуры кредитного портфеля;

— снижении кредитных рисков.

В условиях рыночной экономики кредитная политика банков должна учитывать как внутренние факторы (стратегия развития банка, структура капитала, уровень рисков), так и внешние (состояние экономики, инфляция, государственное регулирование).

В Республике Казахстан банки второго уровня являются основными посредниками между заемщиками и кредитными ресурсами. Их кредитная политика формируется под воздействием нормативно-правовой базы, устанавливаемой Национальным банком и Агентством по регулированию и развитию финансового рынка.

Основные направления кредитной политики казахстанских банков включают:

1. Кредитование физических лиц (ипотека, потребительские кредиты, автокредиты).

2. Кредитование малого и среднего бизнеса, поддержка предпринимательства.

3. Финансирование корпоративных клиентов и инвестиционных проектов.

При этом кредитная политика банков второго уровня напрямую зависит от макроэкономических факторов: уровня инфляции, ключевой ставки, динамики валютного курса, а также платежеспособности населения [1].

Кредитный риск является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность кредитной политики. Для его минимизации банки используют:

— оценку кредитоспособности заемщиков;

— систему лимитов по видам кредитов и категориям заемщиков;

— формирование резервов по проблемным кредитам;

— диверсификацию кредитного портфеля.

В условиях экономической нестабильности особое значение приобретают программы государственного стимулирования кредитования, включая субсидирование процентных ставок и гарантии по кредитам для МСБ.

Кредитная политика банков второго уровня в Республике Казахстан играет важную роль в обеспечении устойчивого развития экономики. Эффективность ее реализации зависит от сбалансированного подхода к управлению кредитными ресурсами, оптимизации структуры кредитного портфеля и минимизации рисков. Усиление взаимодействия банков с государственными институтами и совершенствование нормативно-правовой базы позволит повысить доступность кредитов и стимулировать экономическую активность.

Например, повышение базовой ставки до 15,25 % в декабре 2024 года отражает меры против инфляции

Динамика кредитного портфеля (2024–2025) 1 июня 2024 года: активы банков второго уровня — 53,3 трлн тг, кредиты экономике — 29,5 трлн тг (рост с начала года на 5,6 %). 1 февраля 2025 года: активы снизились до 60,6 трлн тг, кредиты — до 33,5 трлн тг. 1 марта 2025 года: активы — 61,0 трлн тг, кредиты экономике — 33,8 трлн тг (рост за февраль +1,1 %). Итоги 2023 года: ссудный портфель БВУ увеличился на 23,1 %, достиг почти 30 трлн тг. В 2023 году доля проблемной задолженности (NPL 90+) снизилась с 3,4 % до 2,9 %, при скорости прироста портфеля в 23 %.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», провизии по NPL-90 превышают 76 %, стабильно создавая буфер для рисков. Кредиты физическим лицам (особенно потребительские кредиты) росли быстрее, чем бизнес-кредиты, с акцентом на рассрочки как драйвер роста.

Рост кредитования (особенно физическим лицам) — способствует потребительскому спросу и экономической динамике. Снижение NPL при росте объёмов — свидетельствует об улучшении качества портфеля. Высокие провизии (76 %) — стратегическая осторожность банков. Циклические колебания — рост кредитов с начала 2025 года после снижения к началу года указывает на активизацию банковской активности, возможно, вследствие мягкой денежной политики или роста доверия.

Отсюда следует, сбалансировать рост и стабильность: продолжать развитие кредитования, особенно в сегментах с высоким потенциалом, при сохранении высокой резервной политики. Развивать цифровые инструменты: внедрение Open Banking и цифровых сервисов может повысить доступность и эффективность кредитования, отвечая изменениям клиентских потребностей. Поддержать программу рассрочек и финансирования МСБ с частичным государственным участием или гарантиями. Усилить нормативный надзор: чтобы избежать перегрева в розничном сегменте и сохранить устойчивость.

Для улучшения управления стратегическими рисками рекомендуется дополнительно разработать аналитический процесс (аналогичный процессу SWOT — выявление сильных, слабых сторон, угроз и возможностей) для выявления экономических угроз банку.

Риск кредитования — это риск, возникающий из-за возможности неуплаты заемщиками кредитов. Хотя кредитный риск в значительной степени определяется как риск неполучения платежей, банки также включают риск просрочки платежей в эту категорию.

Часто эти риски движения денежных средств вызваны тем, что заемщик становится неплатежеспособным. Следовательно, такого риска можно избежать, если банк проводит тщательную проверку и вводит санкции по кредитам только для физических и юридических лиц, которые вряд ли исчерпают свои доходы в течение срока действия кредита. Кредитные рейтинговые агентства предоставляют достаточную информацию, позволяющую банкам принимать обоснованные решения в этом отношении [2].

Прибыльность банка чрезвычайно чувствительна к кредитным рискам. Таким образом, даже если риск кредитования повышается на небольшую величину, прибыльность банка может сильно пострадать. Поэтому для борьбы с такими рисками банки придумали самые разнообразные меры. Например, банки всегда держат определенный объем средств в резервах для снижения таких рисков.

В момент выдачи кредита на резервный счет зачисляется определенная сумма денежных средств. Кроме того, банки начали использовать такие инструменты, как структурированное финансирование для смягчения таких рисков.

Секьюритизация помогает удалить концентрированный риск из бухгалтерских книг банка и распространить его среди различных инвесторов на рынках капитала. Кредитные деривативы, такие как кредитный дефолтный своп, также появились, чтобы помочь банкам выжить в случае кредитного дефолта.

Неоплаченные кредиты были, есть и всегда будут побочным продуктом ведения банковского бизнеса. Современные банки осознали это и готовы справиться с ситуацией, не становясь неплатежеспособными, пока не произойдет катастрофический убыток.

Риск дефолта по кредиту возникает, когда заемщик не может погасить кредит. В конечном итоге, как правило, после периода неуплаты в 90 дней, кредит списывается. Банки обязаны по закону вести учет резервов на возможные потери по ссудам для покрытия этих убытков. Банки снижают кредитный риск путем отбора претендентов на получение кредита, требования обеспечения кредита, проведения анализа кредитного риска и диверсификации рисков.

Банки могут существенно снизить свой кредитный риск, предоставляя кредиты своим клиентам, так как они имеют гораздо больше информации о них, что помогает уменьшить неблагоприятный отбор.

Проверка и сберегательные счета могут показать, насколько хорошо клиент обрабатывает деньги, их минимальный доход и ежемесячные расходы, а также сумму своих резервов, чтобы держать их в течение финансово напряженных времен. Банки также будут проверять доходы и трудовую историю, а также получать кредитные отчеты и кредитные баллы от агентств кредитной отчетности.

Залог по кредиту значительно снижает кредитный риск не только потому, что заемщик имеет большую мотивацию к погашению кредита, но и потому, что залог может быть продан для погашения долга в случае дефолта.

Когда банки предоставляют кредиты другим лицам, которые не являются клиентами, банк должен в большей степени полагаться на анализ кредитного риска для определения кредитного риска заявителя кредита.

Анализ риска кредитования - это определение того, какой риск представляет потенциальный заемщик и какая процентная ставка должна быть начислена. Потенциальный риск заемщика выражается количественно в кредитном рейтинге, который

зависит от информации о заемщике, а также статистических моделей бизнеса или индивидуального заявителя [3].

Диверсификация может также снизить кредитный риск, выдавая кредиты предприятиям в различных отраслях или заемщикам в разных местах расположения.

Банковское кредитование связано с риском того, что заемщик не сможет погасить кредит. Ожидаемая вероятность дефолта заемщиков должна оцениваться в процентной ставке, взимаемой банком (точнее - в кредитном спрэде, добавленном к безрисковой ставке).

Таким образом, на уровне кредитного портфеля спред между процентной ставкой по кредитам и доходностью безрискового актива должен отражать ожидаемый убыток от неплатежей по кредитам.

В таком контексте капитал банка может быть истолкован как покрытие непредвиденных убытков. Шок денежно-кредитной политики приводит к изменению (в том числе смещению) распределения потерь по кредитам. Если кредитные договоры фиксированы, т. е. не могут быть скорректированы, как правило, держат капитал значительно выше нормативного минимума.

Одна из причин заключается в том, что вероятность дефолта, подразумеваемая акционерным капиталом, близким к нормативному требованию, была бы слишком высока для того, чтобы большинство банков могли быть приняты в качестве контрагента другими участниками финансовых рынков [4].

Присутствует идея, лежащая в основе концепции экономического капитала. Изменение экономических условий может привести к тому, что ранее согласованные процентные ставки по кредитам недостаточно высоки для покрытия нового уровня ожидаемых кредитных потерь.

Здесь действуют два крупных инструмента управления стратегическими рисками кредитования.

Во-первых, уровень безрисковой ставки выше, поэтому разница между ставкой по кредиту, которая была зафиксирована в предыдущем периоде, и текущим уровнем безрисковой ставки меньше, чем раньше.

Во-вторых, увеличение внешней финансовой премии требует более высокой равновесной процентной ставки по кредитам. В таком случае часть распределения убытков по кредиту, которая была покрыта кредитным спредом, теперь должна быть покрыта капиталом банка.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Тепман Л.Н. Управление банковскими рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 311 с.

2. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке: Практическое руководство / А.А. Волков. - М.: Омега-Л, 2013. - 156 с.

3. Долан Эдвин Дж; Кэмпбелл Колин Д. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Долан, Эдвин Дж; Кэмпбелл, Колин Д., Кэмпбелл, Розмари Дж. - Л.: Автокомп, 2015. - 448 с.

4. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент. Учебное пособие / П.П. Ковалев. - М.: Курс, 2017. - 114 с.

**УДК 336.71 (574)**

***Есенгельдинова Салтанат Жексембаевна***
***Джумабекова Алмагуль Тулегеновна***
Yessj@mail.ru[1]
a.jumabekova77@gmail.com[2]
м.э.н,. ст.преподаватель[1]
к.э.н.,доцент[2]
Esil University, г.Астана

# ДЕПОЗИТНЫЙ РЫНОК КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

***Аннотация.*** *В данной статье рассматриваются факторы и критерии, влияющие на формирование казахстанского депозитного рынка, состояние банков-участников рынка депозитов, влияние финансовой устойчивости банков на их мотивацию и условий здоровой конкуренции.*

*Специфическим фактором и критерием для депозитного рынка Казахстана, является способность обеспечивать банки второго уровня наиболее дешёвым и устойчивым фондированием.*

*Структура депозитных продуктов и ценообразование формировались на основе регуляторных требований и интервенций.*

*Представленный анализ депозитной базы физических и юридических лиц банков второго уровня РК, выявил, что актуальными проблемами рынка депозитов в основном проявлялись в высокой стоимости, устойчивости, рисках фондирования и др.*

***Ключевые слова:*** *Депозиты, депозитный рынок, банковские ресурсы, система обязательного гарантирования депозитов, депозитный портфель, Казахстанского фонда гарантирования депозитов (КФГД), Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР).*

***Түйінді сөздер:*** *Депозиттер, депозиттік нарық, банк ресурстары, депозиттерге міндетті кепілдік беру жүйесі, депозиттік портфель, Қазақстандық депозиттерге кепілдік беру қоры (ҚДКБҚ), Қазақстан Республикасы Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі (ҚРҚНДА).*

***Keywords:*** *Deposits, deposit market, banking resources, mandatory deposit guarantee system, deposit portfolio, Kazakhstan Deposit Guarantee Fund (KFGD), Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market (ARFR).*

**Введение.** Для любого финансового рынка главной мерой эффективности и общественной полезности является его способность направлять капитал на наиболее продуктивное применение. Именно на депозитном рынке формируется подавляющая часть привлеченных ресурсов, используемых банками на цели краткосрочного и долгосрочного кредитования субъектов хозяйствования и населения.

Формирование депозитной базы, на широкой структурной основе с использованием различных инструментов и источников привлечения средств, позволяет поддерживать потенциал банков в плане проведения активных операций на адекватном уровне, а также гибко реагировать на финансовые потребности клиентуры.

В последнее время, рост депозитной базы свидетельствует о сохранении доверия населения к банковской системе и повышении финансовой инклюзивности. 25 лет назад, когда система гарантирования депозитов была только основана в Казахстане, банки в большинстве своем не воспринимались как надежные финансовые институты, которым можно было доверить свои сбережения, и население предпочитало хранить деньги в виде наличных средств.

По мере усиления регулирования банковского сектора и стандартов управления в банках, его транспарентности, финансовая устойчивость банковского сектора повысилась. Благодаря этому доверие населения к банкам укрепилось, и сегодня наличие одного или нескольких банковских счетов является естественным для каждого человека.

Так, по данным Всемирного банка, уже в 2021 году 81% казахстанцев старше 15 лет имели банковские счета (по сравнению с 42% в 2011 году).

Кроме того, цифровизация финансового сектора позволяет легко открыть новый счет или вклад, осуществлять переводы и платежи посредством интернета и мобильного банкинга (90,5% от общего объема безналичных платежей и переводов), что также создает условия для повышения проникновения банковских услуг в повседневную жизнь населения [1].

**Основная часть.** Сейчас в условиях геополитической неопределённости и напряжённости во всём мире наиболее важным фактором является устойчивость банковской системы Республики Казахстан. За последнее десятилетие произошла существенная трансформация структуры фондирования банков, которая привела к тому, что сегодня депозиты являются преобладающей статьей привлечения ресурсов в структуре обязательств «финансовых посредников».

В последние годы депозиты физических лиц совместно с депозитами юридических лиц стали основным источником привлечения средств финансирования роста, развития и устойчивости банковской деятельности.

Так, в соответствии с рисунком 1, объём розничных вкладов физических лиц в банках второго уровня Республики Казахстан (БВУ РК ) по состоянию на 01 января 2025 года составил - 24,1 трлн. тнг, что составляет -58,3% доли от всех вкладов в казахстанских банках, тогда как в 2020 году этот показатель составлял 9,2 трлн. тнг или в долях 51,4% [2].

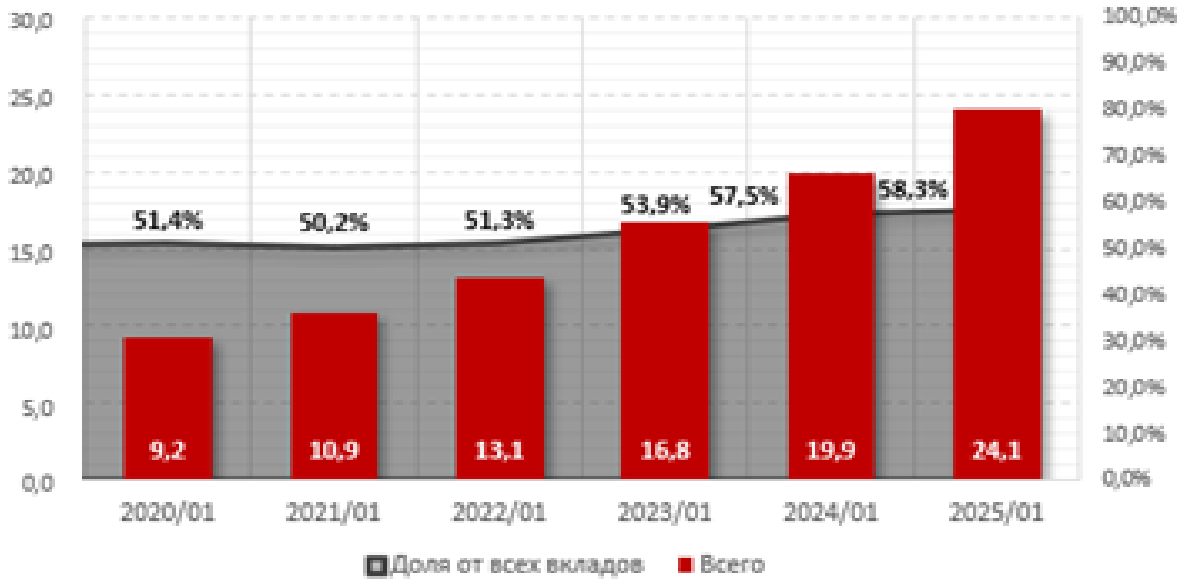



Рисунок 1 - Депозиты физических лиц в БВУ РК (трлн.тнг)

Как показывает рисунок 2, к концу 2024 года депозитный портфель вкладов юридических лиц в казахстанских банках достиг 17,5 трлн.тн, тогда как в 2020 году депозитный портфель составлял 9,3 трлн.тн. [3]

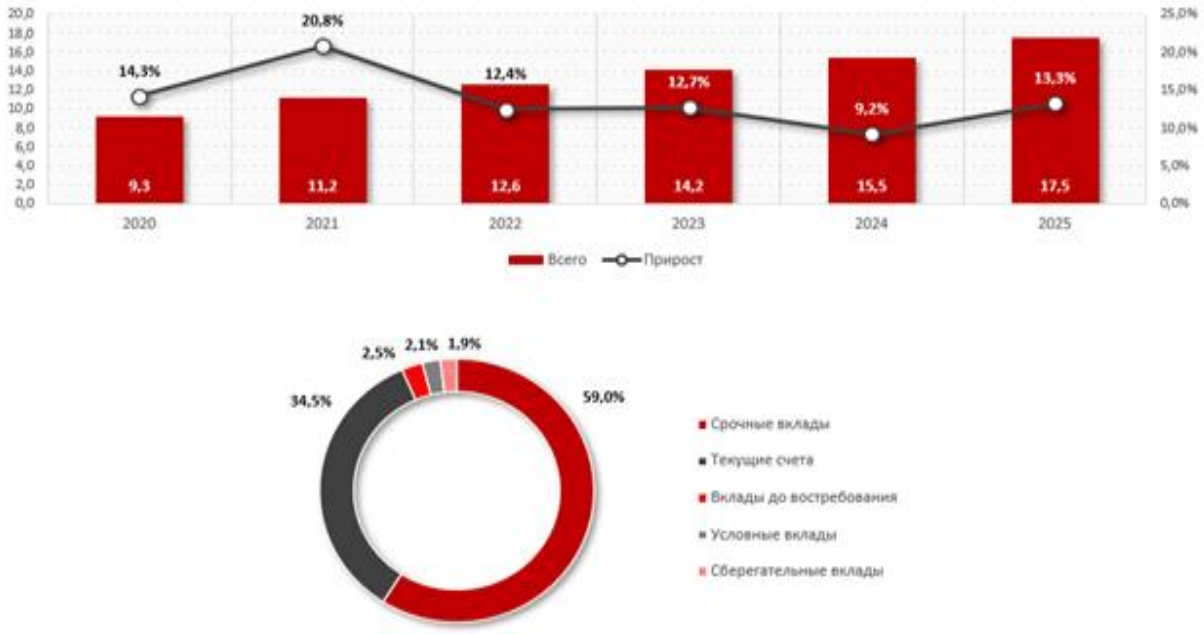



Рисунок – 2. **Депозитный портфель юридических лиц БВУ РК (трлн.тн)**

Регулирование депозитной деятельности коммерческих банков является одним из приоритетных направлений нормотворческой работы в банковском секторе. В классическом варианте регулирование депозитного рынка осуществляется в рамках денежно-кредитного и пруденциального регулирования, осуществляемого надзорными органами.

В данном контексте государственное регулирование депозитного рынка может быть успешным лишь в том случае, если государство через органы надзора способно воздействовать на масштабы и характер операций банков второго уровня.

В Казахстане функцию регулирования депозитного рынка Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР), проводящее пруденциальное регулирование банков второго уровня, и Национальный банк РК, реализующий денежно-кредитную политику в стране.

Повышая доверие населения к национальной валюте, Национальный банк РК совместно с правительством реализовал Программу защиты тенговых вкладов, которая предусмаривает начисление компенсаций по депозитам физических лиц в тенге. Увеличен и максимальный размер гарантийного возмещения по сберегательным вкладам в тенге – с 15 млн до 20 млн тенге.

Следует отметить, что Казахстанский фонд гарантирования депозитов (КФГД) в 2023 году утвердил предельные ставки вознаграждения. Конечно, каждый банк второго уровня (БВУ) самостоятельно принимает решение об изменении ставок по своим депозитным продуктам. Но предельные ставки по депозитам, в зависимости от их вида и срока, все же утвердил КФГД. [4]

Как и любой другой финансовый рынок, рынок банковских депозитов подвержен собственными специфическими и неотъемлемыми для него проблемами, такие как информационная асимметрия, проблема координации, сетевые эффекты, ценовые экстерналии, проблемы фондирования и др.

Для решения вышеназванных проблем банкам нужно соответствовать таким критериям, как: устойчивости, прибыльности, здоровой конкуренции, укрепления доверия клиентов. Необходимо разработать основные направления развития банка:

-укрепление финансового состояния;

-развитие современной банковской инфраструктуры;

-обеспечение качественно нового обслуживания клиентов;
-формирование эффективного кадрового потенциала.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Расчеты Rankin.kz на основе данных комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций НБ РК январь 2025г// Интернет- ресурс://www.kfn.kz/.

2. Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2025 года// интернет - ресурс// https://www.gov.kz

3.Обзор «Текущее состояние банковского сектора РК по состоянию на 1 января 2025 года») // интернет - ресурс//: www.nationalbank.kz

4. Краткий информационный обзор рынка депозитов по состоянию на 1 июля 2025 года») // интернет - ресурс//: www.stat.gov.kz

**UDC 330.322**

***Bekmanali B.B.***
Master of Economic Sciences in the educational program Finance
PhD student
Establishment «L. N. Gumilyov Eurasian National University», Astana
***Bulakbay Zh.M.***
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the «Finance» Department
Establishment «L. N. Gumilyov Eurasian National University», Astana

## MECHANISMS FOR STIMULATING INVESTMENT ACTIVITY IN THE FINANCIAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

*Stimulating investment activity is a critical task for the sustainable development of Kazakhstan's financial sector and the national economy as a whole. On the one hand, attracting investment in the banking and non-banking segments ensures the expansion of lending, the adoption of new technological solutions, and the strengthening of payment infrastructure. On the other hand, under current global challenges, Kazakhstan seeks to diversify its economy and reinforce domestic financial resources. The purpose of this paper is to analyze the existing mechanisms for stimulating investment activity in the financial sector of Kazakhstan, to assess their effectiveness, and, based on a comparison with international experience, to develop proposals for improving the investment climate in the industry. Specifically, the study considers tax incentives, government subsidies and guarantees, the role of the National Bank and development institutions, the development of the stock market and exchange infrastructure, public-private partnerships, digital innovations and regulatory sandboxes, as well as international practices and standards.*

***Түйінді сөздер:*** *Инвестициялық қызмет, қаржы секторы, Қазақстан, салықтық жеңілдіктер, мемлекеттік субсидиялар, Ұлттық Банк, даму институттары, қор нарығы, мемлекеттік-жекеменшік әріптестік, цифрландыру, реттеуші «құмсалғыш», халықаралық тәжірибе*

***Ключевые слова:*** *Инвестиционная активность, финансовый сектор, Казахстан, налоговые льготы, государственные субсидии, Национальный банк, институты развития,*

*фондовый рынок, государственно-частное партнерство, цифровизация, регулятивная «песочница», международная практика*

***Keywords:*** *Investment activity, financial sector, Kazakhstan, tax incentives, government subsidies, National Bank, development institutions, stock market, public-private partnerships, digitalization, regulatory sandbox, international practice*

In Kazakhstan, one of the main instruments for attracting investment is tax preferences. According to investment legislation, participants in investment contracts can expect a reduction or exemption from tax obligations. For priority investment projects, a deductible 100% coefficient for corporate income tax has been established, and land and property tax rates have been reduced to zero. For other investment projects, VAT compensation is provided for when importing raw materials and materials for the implementation of the project[1]. Changes made to the new Tax Code have established a zero CIT rate for enterprises implementing priority investment projects, as well as an exemption of these companies from land and property taxes[2].

In addition to general preferences, there are also special tax regimes for financial market participants. Thus, the Astana International Financial Center (AIFC) has a special legislative regime based on common law principles. One of the advantages of the AFC is tax benefits for investors on the Astana International Stock Exchange (AIX): residents are exempt from Kazakhstan's capital gains tax, as well as from interest and dividend payments on securities listed on the AIX[3]. This makes investing through the AIX more attractive compared to national markets outside the AFC.

It is also worth noting the role of tax agreements on investment obligations. Thus, the legislation provides for the conclusion of agreements guaranteeing the immutability of tax conditions for enterprises-manufacturers for 10 years with investments of $500 million in the launch or modernization of production facilities[4]. Tax incentives are combined with special regimes within the framework of free economic zones (FEZ): residents of FEZs are completely exempt from taxes on profits, property and land, as well as from customs duties on the import of equipment and materials, which significantly reduces the initial costs of investors. These measures together create significant incentives for long-term investments in priority areas, including financial technologies and infrastructure.

Government subsidy and guarantee programs are another important mechanism for supporting investments. The Kazakhstan Damu Fund acts as a financial agent for the implementation of entrepreneurship support programs. It subsidizes part of the interest rate and partially guarantees loans and microloans to small and medium-sized businesses[5]. Similarly, loans under financial leasing agreements and bonds issued by enterprises are supported: the state partially compensates for the interest burden and guarantees the obligations of the business. Thus, second-tier banks can provide loans to businesses at a reduced refinanced interest rate, knowing about part of the guarantee for them. These mechanisms reduce the cost of borrowed capital and encourage banks to expand lending, including in the financial services and technology projects segment.

In addition, the state provides partial subsidies for interest rates on loans under broad national programs, such as the Business Roadmap 2025, and stimulates mortgage lending through subsidiary banks (for example, Zhilstroysberbank). State guarantees are often used to develop infrastructure projects, but international companies and banks can also participate in such schemes as private partners. It should be noted that as «green finance» develops, steps are being taken to introduce preferences for sustainable projects: experts call for tax breaks and subsidies specifically for «green» investments.

An important area is improving the mechanisms of guarantee financing. Within the framework of the state corporation «Baiterek» there is a Bureau of Comprehensive Lending (BCL), which guarantees bank loans under state programs. Unified rules for guarantees for loans and leasing (state programs) are being introduced, which allows small businesses to receive financing

with part of the risk covered by the state. Finally, additional guarantees can be provided for export contracts and strategic social projects, which strengthens the confidence of creditors and investors.

The National Bank of Kazakhstan (NBK) is the key regulator of the financial sector and ensures its stability, which in itself stimulates investment. By adhering to a flexible monetary policy, the NBK maintains inflation at a relatively low level, which strengthens investor confidence. According to the IMF, the Kazakh banking sector remains stable and sustainable even with the rapid growth of consumer lending [6]. This level of reliability creates the basis for safe investment. In addition, the NBK develops payment and clearing infrastructure – for example, the national interbank payment system – which simplifies financial transactions and reduces transaction costs.

State development institutions also play an important role. These include the State Corporation Baiterek and its subsidiaries. Thus, JSC Development Bank of Kazakhstan (DBK), which is part of Baiterek, provides medium- and long-term financing for projects in the real sector of the economy (primarily in the manufacturing industry and infrastructure). The QazTech Ventures Fund invests in technology startups, promoting the development of fintech and the IT sector. These institutions provide loans on terms below market or with state participation, and coordinate the implementation of priority projects. Another example is the Housing Construction Fund (JSC Otbasy Bank - former Zhilstroysberbank), which stimulates mortgage lending by issuing mortgages on the market. Thus, the public sector, through these institutions, is trying to «replace» the lack of bank financing in strategic areas.

Investment activity in the financial sector of Kazakhstan is increasingly based on capital markets. In recent years, there has been significant growth in the stock market. According to the Agency for Regulation and Development of the Financial Market of the Republic of Kazakhstan, the total capitalization of the Kazakhstan stock market exceeded $63 billion (about 26% of GDP), and the volume of corporate bond issues reached $26 billion (11% of GDP). At the same time, the number of retail investors exceeded 3.5 million, which indicates a growing interest of the population in stock instruments [7].

Stock exchanges play an important role: along with the traditional Kazakhstan Stock Exchange (KASE), the Astana International Stock Exchange (AIX) has been operating as part of the AIFC since 2018. The struggle of exchanges for technological development continues: in 2025, KASE and AIX joined the global digital hub Tabadul for cross-border securities trading, which opens access to international markets and increases liquidity. It is known that in 2024, the KASE and AIX indices grew by 33% and 28%, respectively, reaching historical highs [8].

New instruments are being created and implemented for the further development of the stock market. Plans are being made to develop international standards of corporate governance and information disclosure, and listing and trading procedures are being simplified. Thus, the AFC has introduced special international regulatory standards for issuers on the AIX (Anglo-Saxon regulator and information disclosure requirements), and tax incentives for investors encourage entry into the stock and bond market. In addition, institutional foundations are being strengthened: the professional segment of the stock market is developing (registrars, depositories, exchange members, analytical agencies).

These measures make the capital market increasingly accessible to investors and allow for diversification of funding sources. Thus, improving the exchange infrastructure and stimulating the stock market create new channels for investing in the economy of Kazakhstan and expand the possibilities for investment activity within the financial sector.

Public-private partnership (PPP) is a tool for attracting private capital to socially significant projects, including infrastructure indirectly related to the financial sector (for example, digital payment systems, insurance funds or IT projects in finance). A significant number of PPPs have been implemented in Kazakhstan. Thus, as of January 1, 2024, 1,081 PPP agreements were concluded in the country - an indicator of high demand for this mechanism. The total amount of

government contracts under PPP exceeds trillions of tenge, while in 2024-2026 the government plans to allocate hundreds of billions of tenge to repay the corresponding obligations [9].

Legislation on PPPs is being actively improved. In recent years, amendments have been adopted to increase the openness and competitiveness of procedures: PPP agreements can now only be concluded based on the results of an open tender, planning stages have been digitized, and clear requirements for fulfilling investment obligations have been established. The National Bank of Kazakhstan and the Ministry of National Economy are working to unify legislation (it is planned to merge the laws "On PPP" and "On Concessions"), which will lead to a more transparent regulatory framework [10]. Methods for distributing risks in PPP projects have also been developed, which is designed to reduce the risks of contract termination.

Thus, PPP in Kazakhstan is developing in accordance with international practice: according to the authorities, the law on PPP generally complies with international standards (conclusion of independent experts of the ADB). The introduction of competitive and transparent procedures has made this mechanism more attractive to private investors. For the financial sector, it is important that the state and business can jointly develop large projects (for example, new payment systems, insurance funds, data center infrastructure, etc.) using the PPP mechanism.

Modern technologies open up new ways to stimulate investment in the financial sector. Kazakhstan is actively implementing digital solutions and experimental legal regimes for financial startups. The NBK and the AIFC have created "regulatory sandboxes" – special regimes where innovations with relaxed regulation can be tested. Thus, since 2018, the FinTech Lab has been operating in AIFC – the first environment in Central Asia for testing fintech solutions without immediate full compliance with all regulatory requirements. Here, companies gain access to the region's markets and can gradually adapt new products, gradually introducing standard regulations [11].

In 2025, the NBK expanded the work of its own sandboxes for digital assets. Since July 2025, a special regime has been introduced for experiments with cryptocurrencies and tokens: banks and payment companies can test stablecoins in tenge, tokenization of real estate and business, cryptocurrency exchange schemes for tenge and other innovations. These pilots are expected to identify risks at an early stage and provide the regulator with material for the legal development of new instruments. The goal is to stimulate the introduction of digital financial products and strengthen the attractiveness of the national currency (tenge) in digital format [12].

Separately, it is worth noting the initiatives of Kazakhstani technology parks and communities. Thus, Astana Hub launched FinTech AI Sandbox - a technology platform for startups with artificial intelligence in finance. Within the framework of this project (jointly with the National Bank, international IT companies and the FinTech AI Center Institute), solutions are selected on synthetic data and then tested for banks and financial institutions [13]. This reduces barriers to the use of AI in the financial sector and stimulates the attraction of venture investments in fintech startups.

In general, digitalization and regulatory innovations are designed to expand the range of financial services, accelerate the implementation of modern tools and ensure market transparency. According to experts, successful experiments in sandboxes can make Kazakhstan a regional financial hub and facilitate the influx of technological investments into the economy.

Kazakhstan is guided by advanced international approaches to stimulating investment. Thus, commitment to the OECD principles is reflected in the creation of the National Contact Point for Responsible Business Conduct. This contributes to the implementation of global standards of corporate governance and sustainable finance. International financial organizations (IMF, World Bank, ADB, EBRD) positively assess Kazakhstan's efforts to improve the investment climate, noting, among other things, the liberalization of tax policy and strengthening of the regulatory environment. The IMF report emphasizes that the country's banking sector is in a stable state, which is an important signal for investors.

Global experience shows that many of the tools used in Kazakhstan are standard and effective. For example, tax incentives for strategic investments are common in many countries - from tax holidays and zero rates in free trade zones to investment contracts with guarantees of immutability of the tax regime (a practice found in Russia, China, the EU). PPP as a model is widely used in developed and developing economies (CIS countries, EU, Asia). In countries such as India and China, taxation of «green» projects and fintech units is stimulated by additional benefits, which can be taken into account in Kazakhstan. Regulatory sandboxes have become the norm in large financial centers (the FA of the Central Bank of India, MAS of Singapore, HKMA of Hong Kong, etc.) - Kazakhstan follows this trend, especially in the context of digitalization.

Thus, the analysis of international practice confirms the validity of Kazakhstan's measures and indicates areas for improvement. For example, it is necessary to further increase the flexibility of the tax regime and reduce bureaucracy when concluding investment agreements, strengthen the protection of investors' rights (the creation of the ombudsman institution has already been implemented), as well as strengthen regional cooperation (the entry of KASE and AIX into global financial networks) for integration with world markets.

To increase investment activity in the financial sector of Kazakhstan, it is necessary to expand tax incentives for high-tech and «green» projects, introduce additional benefits and deductions for companies investing in sustainable and digital financial instruments. Development institutions should play an important role: it is advisable to strengthen support for fintech and startups through the QazTech Ventures, Damu, AFK and AIFC programs, as well as create venture funds and guarantee products that reduce the risks of bank lending.

The development of the stock market and financial infrastructure involves simplifying IPO and bond listing procedures, developing electronic platforms, expanding cross-listings and corporate bonds, which will provide alternative sources of financing. State support programs should be further adapted to priority projects, increasing subsidies for interest rates and guarantees, and systematically monitoring their effectiveness.

Particular attention should be paid to the development of the digital ecosystem: scaling regulatory «sandboxes», stimulating the introduction of the digital tenge and the legal crypto-asset market, creating international fintech hubs based on AIFC. At the same time, the key condition is legal and regulatory stability: long-term rules, investor protection, development of the ombudsman institution and independence of regulators.

Using international experience and benchmarking (World Bank, OECD) will allow adopting best practices - from tax preferences and guarantees to visa regimes and expanded deposit insurance. As a result, the comprehensive implementation of these measures will ensure a sustainable inflow of investment, and the financial sector will become an effective tool for the development of the entire economy of Kazakhstan.

**REFERENCES**

1. Invest in Kazakhstan | Tax preferences
https://invest.gov.kz/ru/invest-guide/support/investment-activity1/tax-incentives1/

2. Tax incentives through the Tax Code and investment contracts
https://www.caravan.kz/news/nalogovye-lgoty-cherez-nalogovyj-kodeks-i-investicionnye-kontrakty/

3. Investment tax residency program - AIFC
https://aifc.kz/ru/faq/programma-investiczionnogo-nalogovogo-rezidentstva/

4. Investments in Kazakhstan: what mechanisms stimulate business development
https://dknews.kz/ru/ekonomika/289924-investicii-v-kazahstan-kakie-mehanizmy-stimuliruyut

5. State program for business support and development «Business Roadmap-2025»
https://baiterek.gov.kz/ru/programs/edinaya-kompleksnaya-programma

6. Republic of Kazakhstan: 2024 Article IV Consultation-Press Release; and Staff Report

https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/01/31/Republic-of-Kazakhstan-2024-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-561424
7. KASE and AIX enter a new financial era
https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/article/details/195281
8. AIX results for the first half of 2025 years
9. Chairman of the Board of KazCenter PPP on the risks in PPP projects for «Kapital.kz» - Kazakstandyk memlekettik-zheke menshik ariptestik ortalygy
10. MNE RK: work is underway to improve legislation in the field PPP
https://www.vkoppp.kz/novosti/mne-rk-vedetsya-rabota-po-sovershenstvovaniyu-zakonodatelstva-v-sfere-gchp
11. FinTech Lab AIFC - a regulatory sandbox for fintech companies
https://aifc.kz/ru/fintech-business/
12. Kazakhstan tests fintech in a regulatory sandbox
https://kz.kursiv.media/2025-07-30/kazahstan-testiruet-finteh-v-regulyatornoj-pesochnicze/
13. FinTech AI Sandbox: a technological sandbox for AI
https://astanahub.com/ru/blog/fintech-ai-sandbox-tekhnologicheskaia-pesochnitsa-dlia-ii

**УДК 368.074**

***Парусимова Н.И.***,
д.э.н., профессор
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург
***Добрин Д.А.***,
аспирант специальности «5.2.4. Финансы»
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург

## НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ НА РЫНКЕ ИЖК

***Аннотация***. *Предметом исследования стал рынок ипотечного жилищного кредитования (ИЖК). Выявлены последствия применения программ господдержки на рынке ИЖК использовалось комбинирование методов анализа макроэкономических и социологических данных, характеризующих различные аспекты условий его развития. За период 2019-2024 годы выявлен ряд наметившихся противоречивых тенденций и обоснованы меры по повышению потенциала рынка ИЖК в условиях проинфляционных рисков и высокой ключевой ставки.*

***Ключевые слова****: Ипотечное жилищное кредитование, ипотечный банк, ипотечные продукты, финансовые посредники, ипотечный рынок.* льготные ипотечные программы, проинфляционные риски, ключевая ставка.

Исследование российского рынка ипотечного жилищного кредитования в современных условиях было обусловлено необходимостью:

во-первых, повышения устойчивости данного сегмента финансового рынка в условиях возрастания макроэкономических и институциональных рисков;

во-вторых, выявления ключевых проблем его развития и степени адаптации участников ипотечного процесса к изменяющейся среде;

в-третьих, обеспечения баланса интересов поскольку в условиях роста неопределенности, с одной стороны, важно поддерживать устойчивость спроса на ипотечные жилищные продукты, а с другой, – совершенствовать инструменты регулирования рынка ИЖК, реализовывать программы субсидирования, способствующие повышению уровня доступности жилья;

в-четвертых, формирования гибких стратегий развития с учетом территориальной дифференциации рынка ИЖК, что напрямую связано с реализацией приоритетных национальных целей в области жилищной политики, социальной стабильности и экономического роста.

В ходе оценки состояния российского рынка ИЖК через призму его функций и институтов нам удалось выделить несколько ключевых аспектов. Среди них: предоставление информации; посредничество; формирование стоимости, регулирование и оздоровление рынка. Рынок ИЖК имеет сложную институциональную структуру, которая включает как частные, так и государственные учреждения. Основные участники рынка - заёмщики, кредиторы и инвесторы преследуют свои цели, но вместе обеспечивают его успешное функционирование.

На основе анализа данных за последние пять лет повышенной неопределенности были выделены три этапа в развитии рынка ИЖК: «ускоренная экспансия» (2018–2021), «охлаждение и адаптация» (2022–2023) и «стандартизация и прямые ограничения» (2024–2025).

«Период ускоренной экспансии» сопровождался активным расширением продуктовой линейки рынка ИЖК, снижением ставок и запуском программ господдержки. Доля первичного рынка в кредитном портфеле банков выросла до 48,5%, а количество выданных жилищных ипотечных кредитов увеличилось на 40%. Однако уже тогда наметились дисбалансы: рост цен, асимметрия между сегментами недвижимости, признаки перегрева жилищного рынка.

«Период охлаждения и адаптации» ознаменовался усилением внешнеэкономической и инфляционной неопределенности. Повышение цен на жильё и снижение реальных доходов населения снизили покупательскую способность. Средняя площадь приобретаемого жилья сократилась на 10 кв. м, заемщики начали выбирать более осторожные стратегии.

«Период стандартизации и прямых ограничений» характеризуется усилением регуляторного контроля, внедрением МПЛ и новых стандартов защиты прав заемщиков. В 2025 году начал действовать соответствующий норматив, ограничивающий рисковые практики. Основной рост рынка ИЖК по-прежнему обеспечивается за счёт льготных программ, тогда как кредитные продукты на рыночных условиях остаются ограниченно доступными – по состоянию на 1 мая 2025 года средневзвешенная ставка по рыночным продуктам на первичном рынке составляет 26,6%, а на вторичном 26,8%.

Анализ состояния рынка ИЖК показал, что за последние годы наблюдается значительное изменение среды функционирования рынка ипотечного жилищного кредитования и пересмотр государственных программ поддержки. Рост удельного веса льготных ипотечных жилищных кредитов (рисунок 5) демонстрирует значительную трансформацию рынка в последние годы. Если в 2019 году доля кредитов с государственной поддержкой составляла всего 4,7%, то к 2024 году этот показатель достиг 70,3%. Это свидетельствует о возросшей зависимости рынка от государственных программ. Такой стремительный рост вызывает определенные проблемы: снижение доступности ипотечного жилищного кредитования вторичной недвижимости, перегрев первичного рынка жилья и рост нагрузки на федеральный бюджет.

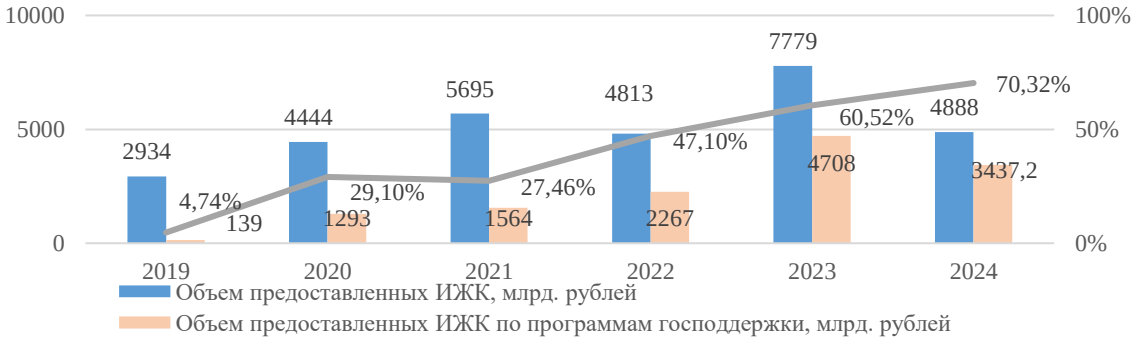



Рисунок –5. **Динамика объема предоставленных ИЖК, 2019 – 2024 год, %**

*Источник: составлено автором на основе данных Банка России*

На реализацию программ льготного ипотечного кредитования было направлено существенное финансирование из федерального бюджета. Изначально ипотечные продукты с господдержкой разрабатывались как механизм компенсации удорожания жилья за счет пониженной ставки, однако условные расчеты, представленные в таблице 2, демонстрируют значительное отклонение от ожидаемого эффекта. Представленные расчеты позволяют сделать вывод о том, что в идентичных ситуациях доступность приобретения жилья с помощью ИЖК снизилась даже с учетом использования действующих льготных ипотечных продуктов.

В рамках исследования было выявлено, что программа «Льготная ипотека на новостройки» наилучшим образом справилась со своей первоочередной антикризисной задачей – преодоление трудного для всей жилищной отрасли периода пандемии. Именно благодаря данному продукту с господдержкой более 1,6 млн. граждан улучшили свои жилищные условия, за счет приобретения 85 млн. кв. м. жилья, а в 450 населенных пунктах, в которых по состоянию на начало 2020 года, ничего не строилось, появились новые многоквартирные дома. Но нельзя оставить без внимания и негативные последствия. «Льготная ипотека на новостройки» повлияла на значительный рост цен на первичном рынке, и несмотря на эффективность антикризисной составляющей программы, она стала причиной снижения уровня доступности жилья для большей части населения на рыночных условиях, ускорения инфляции, увеличения объемов малогабаритного жилья, опережения темпов ввода недвижимости над темпами ввода объектов инфраструктуры, роста доли неплатежеспособных заемщиков и закредитованности населения.

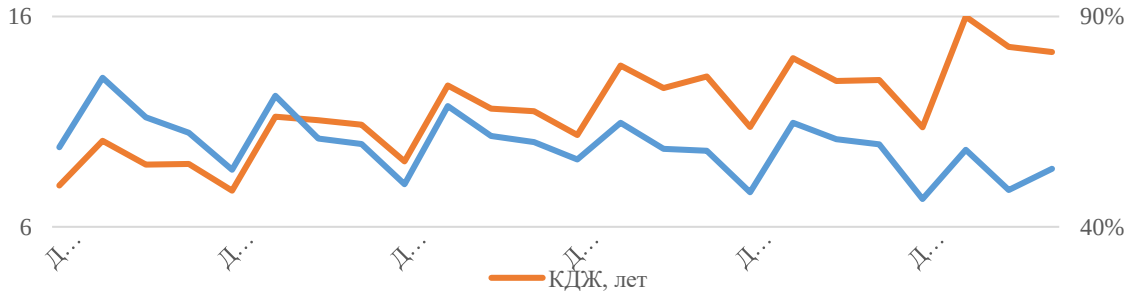



Рисунок – 6. **Динамика коэффициентов доступности жилья, 2019-2024, %, лет**

*Источник: составлено автором на основе данных Банка России и Росстата*

Анализ представленных на рисунке 6 данных указывает на существенно возросшую нагрузку на домохозяйства, которые стремятся приобрести собственное жилье. Если в январе 2019 КДЖ составляет примерно 8 лет, что можно считать относительно приемлемым уровнем доступности жилья, то к 2024 году КДЖ достигает 14-16 лет, что вдвое превышает начальные показатели. В международном сравнении значение КДЖ в России нельзя назвать

оптимальным, однако он не достигает столь критических уровней, как в Китае (29,4) или Аргентине (19,6).

Уровень развития рынка ИЖК в регионах России в значительной степени зависит от территориальных особенностей. В Оренбургской области специфика рынка определяется сочетанием сельскохозяйственного и ресурсного профиля экономики с относительно невысокой плотностью населения и приграничным положением региона. Сельскохозяйственное производство, нефтедобыча и перерабатывающая промышленность формируют основную часть валового регионального продукта. Кроме того, административные центры, такие как Оренбург, Орск и Бузулук, заметно отличаются по уровню инфраструктурного развития и цен на жилье от небольших районных городов и поселений. Подобная неоднородность территории предъявляет особые требования к ипотечным жилищным программам, так как условия в крупных городах и отдаленных населенных пунктах существенно различаются. Важной проблемой остается миграция молодого населения как из муниципальных образований, так и крупных городов Оренбуржья в другие субъекты РФ.

Для повышения возможностей рынка ИЖК как важного инструмента в деле реализации социальной политики государства, позволяющего решать задачу повышения доступности жилья и при этом поддерживать темпы развития строительного сектора следует осуществить комплекс мер, направленных на повышение его устойчивого развития. Для этого считаем необходимым осуществить совершенствование программы «Семейная ипотека», внедрение контрактно-сберегательной модели, развитие секьюритизации и стимулирование долгосрочных вкладов.

Считаем, что развитие гибкой системы региональных ипотечных программ, адаптированных к социально-экономическим особенностям субъектов РФ позволит учесть территориальные различия. Для повышения прозрачности сделок и повышения финансовой культуры населения предлагаются меры по развитию цифровых платформ. Также следует сформировать целостную концепцию устойчивого развития рынка ИЖК в условиях высокой неопределенности, которая может быть использована органами исполнительной власти при формировании адресных программ господдержки, способствуя обеспечению стабильности и доступности ипотечных жилищных кредитов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Ассоциация банков России провела 27-28 февраля 2025 г. ежегодную встречу с Банком России по вопросам регулирования деятельности участников финансового рынка // Банковское дело. – 2025. – № 3. – С. 5-9. – EDN: QPRJYF
2. Варламова Т. П., Трубина А. П. Роль АИЖК в организации ипотечного кредитования в России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2013. – Т. 13, № 4-2. – С. 640-644. – EDN RWNWMN.
3. Гриценко Т. С., Передера Ж. С., Теряева А. С. Определение уровня развития ипотечного кредитования в регионах на основе кластерного анализа и интегральной оценки // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 3. – С. 24. – EDN ZEIRNR.
4. Конягина М. Н. Льготные ипотечные программы: внимание к деталям // Банковское дело. – 2024. – № 10. – С. 26-37. – EDN LYJKRC.
5. Коростелева Т. С. Региональная ипотека: вектор развития // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 42(369). – С. 45-60. – EDN SXKGTD.

**УДК 368.074**

***Парусимова Н.И.***,
д.э.н., профессор
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург
***Лобачёв Р.В.***,
аспирант 3 курса специальности «5.2.4. Финансы»
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург

# БАНКОВСКАЯ ИНДУСТРИЯ И ЕЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

***Аннотация****. В работе анализируется усиление значимости банковской инфраструктуры для российской экономики. Это ключевой фактор для преодоления дефицита инвестиций в реальный сектор. Особое внимание уделяется созданию банков долгосрочного кредитования, что будет способствовать активизации инвестиционной деятельности и стимулированию создания новой стоимости.*

***Ключевые слова****: Банковская индустрия, банк долгосрочного финансирования, инвестиционная деятельность, финансовые посредники, небанковские экосистемы.*

В текущем состоянии реального сектора российской экономики наблюдается значительная диспропорция между инвестиционными потребностями и возможностями их удовлетворения со стороны банковской индустрии. Эта проблема обусловлена дефицитом долгосрочных финансовых ресурсов и недостаточным уровнем синергии между финансовыми посредниками в процессе создания новой стоимости посредством долгосрочного финансирования производственной деятельности. В настоящее время российская индустрия финансовых услуг сосредоточена преимущественно на выполнении функций «экономики поддержания», демонстрируя ограниченные возможности для трансформации в «экономику развития». Данная ситуация может быть обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, наблюдается дефицит ликвидности на долгосрочном финансовом рынке, что ограничивает доступ предприятий реального сектора к необходимым ресурсам для реализации инвестиционных проектов. Во-вторых, существующая модель взаимодействия финансовых посредников характеризуется недостаточной степенью координации и интеграции, что препятствует эффективному перемещению капитала и формированию устойчивых финансовых потоков в долгосрочной перспективе.

Все это свидетельствует о том, что российская экономика сталкивается с системным вызовом, связанным с необходимостью преодоления структурных ограничений в системе финансового посредничества для обеспечения устойчивого экономического роста. Для решения данной проблемы требуется комплексный подход, включающий развитие инструментов долгосрочного финансирования, повышение эффективности индустрии банковских услуг. [1]

Дж. Синки утверждает, что развитие банковской индустрии происходит под воздействием таких факторов, как конкуренция, консолидация и рост потребности в капитале. По его мнению, укрепление взаимодействия между депозитными и недепозитными институтами способствовало увеличению объема привлеченных ресурсов, что, в свою очередь, расширило возможности для реализации инвестиционных проектов и способствовало стимулированию развития реального сектора экономики.[2]

Значительное внимание вопросам инвестиционной привлекательности индустрии банковских услуг уделяется в трудах Фредерика С. Мишкина. [4] Автор проводит глубокий анализ её структурной организации, функциональных аспектов и эволюционного развития, акцентируя внимание на постоянной адаптации к динамичной внешней среде. Исследования Стивена Фроста [3] также внесли существенный вклад в теоретическую базу формирования

и функционирования индустрии банковских услуг. В его работах индустрия рассматривается через призму трансформации функциональных задач и эволюции механизмов финансового посредничества.

С нашей точки зрения, подходы, представленные данными авторами, являются чрезвычайно релевантными и информативными для анализа сущности и динамики современной банковской индустрии. Они не только подтверждают, но и детализируют многие положения, касающиеся этапов развития финансового посредничества, а также его потенциала в стимулировании инвестиционной активности. Эти работы служат ценным источником для углубленного понимания механизмов функционирования банковской системы и её роли в экономике.

На основе обобщения концепций вышеуказанных авторов и иных трактовок [5,6,7] финансового посредничества, мы пришли к выводу, что индустрия банковских услуг – сектор экономики, представляющий собою тесное взаимодействие друг с другом депозитных и недепозитных институтов финансового рынка и различного рода финансовых и нефинансовых посредников. Финансовый сектор экономики способен выполнять ключевые задачи по оптимальному управлению финансовыми ресурсами, по минимизации рисков, транзакционных издержек и самое главное оказывать ключевое содействие экономическому росту посредством преодоления таких несовершенств рынка как проблема ложного выбора, недобросовестность поведения, асимметрия информации и недостаточность капитала.

Мировой опыт показывает, что на этапах догоняющего экономического развития и структурной масштабной перестройки, практически всегда инициировалось создание специализированных институтов долгосрочного финансирования инвестиций (инвестиционные фонды, банки развития, экспортно-кредитные агентства), которые выполняют важнейшие для экономики функции:

1. Долгосрочное финансирование капиталоемких проектов с длительным сроком окупаемости (инфраструктура, модернизация текущих отраслей или создание новых).
2. Минимизация рисков с помощью реализации государственных программ участия в софинансировании тех проектов, которые являются слишком рискованными для частных инвесторов.
3. Направление ресурсов в стратегически важные для государства сектора с целью обеспечения экономического роста, формирования и дальнейшего укрепление технологического суверенитета.

Зарубежная практика формирования и функционирования институтов долгосрочного финансирования в структуре финансового сектора демонстрирует их значительный потенциал в контексте преодоления дефицита капиталовложений для долгосрочных инвестиционных проектов. Эти институты эффективно привлекают как частных, так и институциональных инвесторов, что способствует устойчивому развитию реального сектора экономики. Их деятельность базируется на применении сложных финансовых инструментов и механизмов, таких как структурированные продукты, секьюритизация и долгосрочные кредитные линии, что позволяет минимизировать риски и повысить привлекательность инвестиций. Именно поэтому данные институты играют ключевую роль в формировании устойчивой финансовой инфраструктуры, способствующей долгосрочному экономическому росту и развитию. [6,7]

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается критическая проблема недофинансирования реального сектора экономики, что представляет собой значимый вызов для устойчивого развития отечественной промышленности. Существующие финансовые посредники обеспечивают частичное удовлетворение текущих потребностей реального сектора, однако потребность в модернизации производственных мощностей и реализации масштабных инвестиционных проектов остается неудовлетворенной в полной

мере. Данная ситуация создает предпосылки для стагнации и потенциальной деградации промышленного комплекса страны.

Одной из ключевых причин этого явления является отсутствие необходимой трансформации отечественного финансового посредничества в индустрию банковских услуг. Это приводит к дефициту институтов долгосрочного финансирования, таких как банки развития, которые играют важную роль в поддержке стратегических инвестиционных инициатив. В результате, промышленное развитие сталкивается с ограничениями, что негативно сказывается на его конкурентоспособности и инновационном потенциале.

Для преодоления данной проблемы необходимо провести комплексный анализ текущего состояния финансового посредничества и разработать стратегию его трансформации. Это должно включать в себя создание институциональной инфраструктуры, способствующей привлечению долгосрочных инвестиций в реальный сектор экономики. В частности, следует рассмотреть возможность внедрения механизмов государственно-частного партнерства, которые могут стать эффективным инструментом для реализации масштабных инвестиционных проектов.

Кроме того, важно уделить внимание развитию рынка капитала и повышению его ликвидности, что позволит обеспечить более эффективное распределение финансовых ресурсов. Это, в свою очередь, создаст благоприятные условия для модернизации производственных процессов и внедрения инновационных технологий в промышленное производство.

На наш взгляд, решение проблемы недофинансирования реального сектора экономики требует комплексного подхода, включающего трансформацию финансового посредничества, развитие институтов долгосрочного финансирования и повышение ликвидности рынка капитала. Только при условии реализации этих мер можно обеспечить устойчивое развитие отечественной промышленности и повысить ее конкурентоспособность на глобальном уровне.

Согласно статистике Росстата [6], структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования по состоянию на конец 2024 года сформирована следующим образом.

Таблица – 1. **Структура инвестиций в основной капитал за 2024 год**

| | *2024* | | *Справочно в % к итогу* | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *млрд рублей* | *в % к итогу* | *2021* | *2022* | *2023* |
| **Инвестиции в основной капитал** | **31083,0** | **100** | **100** | **100** | **100** |
| в том числе по источникам финансирования: **собственные средства** | **17627,0** | **56,7** | **56,0** | **53,1** | **53,7** |
| **привлеченные средства** | **13456,0** | **43,3** | **44,0** | **46,9** | **46,3** |
| в том числе: кредиты банков | 3381,2 | 10,9 | 11,0 | 10,2 | 9,9 |
| из них кредиты иностранных банков | 5,4 | 0,02 | 1,9 | 1,2 | 0,4 |
| заемные средства других организаций | 2716,1 | 8,8 | 4,5 | 5,9 | 7,6 |
| инвестиции из-за рубежа | 6,4 | 0,02 | 0,4 | 0,3 | 0,1 |
| бюджетные средства | 5152,3 | 16,6 | 18,3 | 20,5 | 19,7 |
| в том числе из: федерального бюджета | 2490,8 | 8,0 | 8,1 | 9,8 | 9,3 |
| бюджетов субъектов Российской Федерации | 2327,3 | 7,5 | 9,0 | 9,4 | 9,3 |
| местных бюджетов | 334,2 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,1 |
| средства государственных внебюджетных фондов | 43,7 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,1 |

[6] Росстат. Бюллетень «Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации в 2024 году», с.9

| | 2024 | | Справочно в % к итогу | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | млрд рублей | в % к итогу | 2021 | 2022 | 2023 |
| прочие | 2156,3 | 6,9 | 9,6 | 9,8 | 8,9 |

Из таблицы 1 видно, что львиная доля инвестиций (56,7%) поступает из собственных средств предприятий. Эти средства включают амортизационные отчисления и чистую прибыль, которые компании реинвестируют в свою деятельность. Следовательно, реальный сектор в России в основном развивается за счёт внутренних ресурсов.

Привлечённые средства за 2024 год составляют 43,3%, причём банки, как ключевые участники финансового посредничества, обеспечивают лишь 10,9% этих средств. Анализ ежегодного дефицита инвестиций в реальный сектор и низкая доля банковских вложений в основной капитал показывают, что существующая система финансового посредничества, в основном представленная краткосрочными кредитными учреждениями, не может полностью удовлетворить потребности в инвестициях.

В данный момент российские банки преимущественно ориентированы на краткосрочные, высокомаржинальные и низкорисковые проекты, игнорируя долгосрочные капиталоёмкие инициативы, направленные на модернизацию и требующие отложенных возвратов.

Отечественная экономика нуждается в мощном финансовом посреднике нового типа, сфокусированном не на извлечении прибыли и размещении на кредитном рынке коротких денег, а на достижении первоочередных стратегических целей национального развития. Под банком развития понимается организация, которая является инструментом для аккумулирования и направления в реальный сектор дефицитных триллионов. Основным направлением деятельности банка развития является финансирование проектов, которые неинтересны коммерческим банкам, но критически важны для государства.

Дополнительно формируется вопрос в части фондирования банков развития, поскольку дефицит такого масштаба с учетом текущей рыночной конъюнктуры невозможно закрыть за счёт федерального бюджета, что, в свою очередь, формирует модель государственно-частного партнерства (ГЧП). Государство входит в капитал и предоставляет соответствующие гарантии, что позволяет минимизировать возникновение рисков, а банк привлекает длинные деньги с финансового рынка, такие как пенсионные фонды, страховые компании или средства населения через специализированные облигации.

Отличительной особенностью банка развития должно стать финансирование предприятий по ставкам ниже рыночных, в том числе с учетом субсидирования государством или предоставления иных льгот, что напрямую решит высокую стоимость денег для реального сектора в настоящее время.

Необходимо реформировать отечественное финансовое посредничество и создать новую финансовую структуру, похожую на индустрию банковских услуг. Идея такой индустрии пришла к нам из западной литературы и называется там FSI (Financial Services Industry). В России финансовые услуги в основном предоставляют банки, поэтому для нашей экономики больше подходит термин «индустрия банковских услуг».

Банки играют ключевую роль в трансформации финансового сектора РФ. Объединение депозитных и недепозитных организаций в единую структуру привлечёт новые холдинги, крупные корпорации и создаст новые институты долгосрочного финансирования. Это позволит раскрыть финансовый потенциал России и укрепит её позиции на мировой арене финансовых рынков.

Следовательно, формирование индустрии банковских услуг в условиях новых вызовов времени является обязательным элементом экономического развития и трансформации российского финансового посредничества в целом, что позволит повысить качественные и количественные возможности отечественной экономики.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1.Парусимова, Н. И. Трансформация современного банка [Электронный ресурс] / Н. И. Парусимова // Сейткасимовские чтения - 2024 : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф.- Астана: ИПЦ «Esil University», 2024. – С. 12-15.

2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки мл.; Пер. с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. -1018с.

3.Фрост Стивен М. Настольная книга банковского аналитика / Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс, Бизнес, Букс. -2008.-672с.

4. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков / Пер. с анг.- М.: Аспект Пресс, 1999.-820с.

5. Бровкина Н.Е Доступность кредита в условиях трансформации национальной экономики // Банковское дело. - 2024. -№5. - С.36-37

6. Авдюшова А.В Бизнес-модели банков развития в России и за рубежом: региональный аспект // Банковское дело. - 2025. -№8.- С.70-78

7. Воронкова Е.К. Финансирование развития: тенденции и подходы к оценке // Банковское дело. -2024. -№11. -С.24-49

**336.777(574)**

***Бөжек Т.Т.***
«Тұран» Университеті, 2-курс
Ғылыми жетекшісі: ***Касымбекова Г.Р.,***
доктор PhD, доцент
Алматы қаласы

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ТҰТЫНУ НЕСИЕЛЕРІН ДАМЫТУДЫҢ ҚАЗІРГІ БАҒЫТТАРЫ

***Аңдатпа***

*Бұл мақалада Қазақстандағы тұтыну несиелерін дамытудың қазіргі бағыттары мен негізгі тенденциялары қарастырылады. Тұтыну несиелері қаржы нарығындағы маңызды құралдардың бірі ретінде халықтың тұтынушылық сұранысын қанағаттандыруда үлкен рөл атқарады. Зерттеу барысында Қазақстанның қаржы секторындағы тұтыну несиелерінің құрылымы, олардың өсу динамикасы, сондай-ақ мемлекеттік және коммерциялық банктердің бұл бағыттағы саясаты талданады. Сонымен қатар, тұтыну несиелерін реттеу және дамытуға әсер ететін макроэкономикалық факторлар, халықтың төлем қабілеттілігі және нарықтағы бәсекелестік жағдайлары қарастырылады. Мақалада қазіргі кездегі қаржы технологияларының тұтыну несиелері саласына ықпалы мен болашақ даму перспективаларына да тоқталады. Бұл зерттеу Қазақстан экономикасының тұтынушылық секторын қолдауда тұтыну несиелерінің маңыздылығын көрсетуге бағытталған.*

***Түйін сөздер :*** *тұтыну несиесі, цифрлық несиелеу, цифрлық технологиялар, қаржылық сауаттылық, онлайн банкинг, Қазақстандағы тұтыну несиелерінің дамуы, қаржылық қызметтер.*

Қазақстандағы қаржы секторының маңызды салаларының бірі тұтыну несиелеу жүйесі. Бұл сала халықтың тұрмыстық қажеттіліктерін қанағаттандыруға, экономикалық белсенділікті арттыруға және ішкі сұранысты қолдауға мүмкіндік береді. Соңғы жылдары тұтынушылық несиелеу көлемі айтарлықтай өсті, бұл халық табысының өсуімен, банктік қызметтердің цифрландырылуымен және несиелік өнімдердің қолжетімділігімен байланысты. Алайда, тұтыну несиелеу жүйесінің дамуы бірқатар сын-қатерлерге де тап болуда. Олардың ішінде халықтың қарыз жүктемесінің артуы, пайыздық мөлшерлемелердің жоғары болуы және қаржылық сауаттылықтың төмендігі ерекше орын алады.

2024 жылдың соңына қарай Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі мәліметтері бойынша, елдегі тұтыну несиелерінің жалпы көлемі 9 триллион теңгеден асты, бұл Қазақстандағы жалпы несие портфелінің шамамен 45-50%-ын құрайды. Несие алушылардың басым бөлігі 25–45 жас аралығындағы азаматтар, олар тұтыну несиелерінің шамамен 65-70%-ын пайдаланады.

Қазіргі уақытта тұтыну несиелерінің нарығында үш ірі ойыншы — Kaspi.kz, Halyk Bank, Freedom Bank ерекше орын алады. Мысалы, Kaspi.kz тұтыну несиелерінің нарықтағы үлесі шамамен 40%, Halyk Bank 30%, ал Freedom Bank және басқа цифрлық банктер шамамен 10-12% құрайды. Қазақстанда тұтыну несиелеудің қазіргі даму бағыттарының бірін сандық технологияларды енгізу және қызмет көрсету процесін жеңілдету құрайды. Мысалы, Kaspi.kz, Halyk Bank, Freedom Bank сияқты ірі қаржы институттары мобильді қосымшалар арқылы несие рәсімдеуді автоматтандырып, тұтынушыларға бірнеше минут ішінде несиені мақұлдау мүмкіндігін ұсынады .

| | Kaspi.kz | Halyk Bank | Freedom Bank |
|---|---|---|---|
| Несиелер көлемі | 1,2 трлн теңгеден астам | 900 млрд теңге | 250 млрд теңге |
| Нарықтағы үлесі | 40 % | 30 % | 8-12% |
| Несие рәсімдеу уақыты | 1-3 минут (онлайн) | 10-15 минут (онлайн және офлайн) | 5 минут (онлайн) |
| Цифрландыру деңгейі | Өте жоғары (8 млн+ мобильді қолданушы) | Орташа (5 млн+ мобильді қолданушы) | Жоғары (1,5 млн+ мобильді қолданушы) |
| Несиелік өнімдер | BNPL жүйесі, Kaspi Red, бөлшек сауда кредиттері | Кепілсіз несие, жеңілдетілген төлем кестесі | Онлайн несиелеу, цифрлық көлік несиесі |
| Артықшылықтары | Жылдам несие рәсімдеу, ыңғайлы қосымша, кең қызмет түрлері | Сенімділік, кең филиал желісі, икемді шарттар | Жеңілдетілген рәсімдеу, төмен пайыз, онлайн толық қызмет |
| Қиындықтары | Кейбір тұтынушылар үшін пайыздық мөлшерлеме жоғары болуы мүмкін | Несие рәсімдеу уақыты ұзақ, офлайн талаптары бар | Нарықтағы үлесі әлі төмен, жаңа ойыншы ретінде сенім мәселесі |

1 – кесте. **Банктерге салыстырмалы талдау(автормен құрастырылған ).**

Қазақстанда тұтыну несиелеу нарығы қарқынды дамып, оның қазіргі даму бағыттары экономикалық қажеттіліктер мен цифрлық технологиялардың ықпалымен айқындалуда. Ең маңызды бағыттардың бірі тұтыну несиелерін онлайн режимде рәсімдеу процесін жетілдіру болып табылады. Kaspi.kz, Halyk Bank, Freedom Bank сияқты ірі қаржы институттары

мобильді қосымшалар мен веб-платформалар арқылы тұтынушыларға бірнеше минут ішінде несие алу мүмкіндігін ұсынып, қызмет көрсетуді жылдам әрі қолайлы етіп отыр. Бұл әсіресе жастар мен цифрлық белсенді аудитория үшін өте тартымды және тұтыну несиелерінің нарығын кеңейтуде маңызды фактор болып табылады (1- кесте). Сонымен бірге, жылдам несие өнімдері де кеңінен таралуда. Қысқа мерзімге және аз көлемде несие алу мүмкіндігі, рәсімдеудің жылдамдығы тұтынушылардың қаржылық сұраныстарын тиімді қанағаттандыруға бағытталған. Бұл бағыт несиені алу уақытын бірнеше минутқа дейін қысқартып, тұтынушылардың қаржылық қолжетімділігін арттырады. Цифрландырудың нәтижесінде 2022-2024 жылдар аралығында цифрлық каналдар арқылы берілетін тұтыну несиелерінің үлесі 45%-дан 70%-ға дейін өсті. Бұл қарқынды өсім несие рәсімдеу жылдамдығы мен қолайлылығының артуына байланысты. Мобильді қосымшалар арқылы жылдам несие алу тұтынушылардың қаржылық белсенділігін арттырып, тұтыну нарығын кеңейтуде [1].

Қазақстанда несиелік өнімдердің әртараптандырылуы байқалады. Тұтыну несиелерінің ішінде көлік несиелері, білім алуға арналған несие, медициналық қызметтерге несие сияқты арнайы бағытталған өнімдер дамып келеді. Бұл тұтынушылардың қаржылық қажеттіліктерін нақты әрі жан-жақты қанағаттандыруға бағытталған. Жалпы алғанда, қазіргі даму бағыттары Қазақстандағы тұтыну несиелеу нарығын цифрландыру, тұтынушыларға қолайлы әрі жылдам қызмет көрсету, қаржылық сауаттылықты арттыру, жауапты несие беру саясатын күшейту және қаржылық қауіпсіздікті қамтамасыз ету сияқты кешенді шаралармен сипатталады. Бұл бағыттар нарықтың тұрақты өсуін қамтамасыз етіп, тұтынушылардың сенімін арттыруға бағытталған.

Қазақстанда қаржылық сауаттылықты арттыруға бағытталған шаралар да күшейтілуде. Мысалы, мемлекеттік бағдарламалар аясында 2023-2024 жылдары қаржылық білім беру курстарына 500 мыңнан астам азамат қатысты, бұл көрсеткіш жыл сайын 15-20% өсуде. Бұл тұтынушылардың қаржылық сауаттылығын арттырып, несие алуда жауапты көзқарасты қалыптастыруға ықпал етеді. Жауапты несиелеу саясаты бойынша банктер несие беру кезінде қарыз алушылардың төлем қабілетін егжей-тегжейлі тексеруді енгізді. Бұл шаралар арқасында өткен жылы қарыздарды уақытында өтеу көрсеткіші 92%-дан 95%-ға дейін өсті, яғни дефолт деңгейі төмендеді. Сонымен қатар, пайыздық мөлшерлемелердің орташа деңгейі тұрақтанды, бұл тұтынушыларға қолжетімді әрі әділ несие алу мүмкіндігін береді. Ақпараттық қауіпсіздік саласында да ілгерілеушілік байқалады. Мысалы, 2023 жылы банктер кибершабуылдар санын 30%-ға төмендетіп, клиенттердің жеке деректерін қорғау үшін жаңа технологиялар енгізді. Бұл жағдай онлайн несиелеу нарығының сенімділігін арттырды. Соңында, несиелік өнімдердің әртараптандырылуы байқалады: көлік несиелері, білім алу үшін несие және медициналық қызметтерге арналған несие түрлері жыл сайын 15-18% өсуде. 2024 жылы мұндай арнайы бағытталған несиелердің жалпы көлемі 1,5 триллион теңгеге жетті, бұл тұтынушылардың әртүрлі қаржылық қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталғандығын көрсетеді. Осылайша, Қазақстандағы тұтыну несиелеу жүйесінің қазіргі даму бағыттары цифрландыруды жеделдету, қызмет көрсету жылдамдығын арттыру, қаржылық сауаттылықты көтеру, жауапты несие беру саясатын күшейту және қауіпсіздік шараларын жетілдіру арқылы қаржы нарығында тұрақты әрі сенімді өсуге жағдай жасап отыр. Бұл үрдістер Қазақстанның қаржы секторын жаңа деңгейге көтеріп, тұтынушылардың қаржылық өмірін жақсартуда маңызды рөл атқаруда [2].

| | | |
|---|---|---|
| - 2023 жылы 20 трлн теңге несие<br>- Онлайн несиелеу<br>- МФО-лардың өсуі<br>- Мобильді банкинг<br>- Жылдам несие алу | - Салық шектеулері<br>- Пайыз мөлшерлеме мониторингі<br>- Коллекторлық қызмет реформалары<br>- Заңнамалық өзгерістер<br>- Қарыз жүктемесін шектеу | - 500 000+ азамат қаржылық курс оқыды (2023-2024)<br>- «Қарызсыз қоғам» жобасы<br>- Қаржылық білім беру платформалары |

2 – кесте. **Тұтынушының қаржылық қауіпсіздігі және несие нарығының тұрақтылығы (автормен құрастырылған ).**

Кесте Қазақстандағы тұтыну несиелерінің даму бағыттарын жүйелі әрі құрылымдық түрде сипаттайды. Ол үш негізгі бағытты қамтиды: нарықтық тенденциялар, заңнамалық және реттеуші шаралар, сондай-ақ қаржылық сауаттылықты арттыру. Бірінші бағыт — нарықтық тенденциялар — тұтыну несиелері көлемінің тұрақты өсуі, онлайн несиелеудің дамуы, микроқаржы ұйымдарының рөлінің күшеюі және цифрлық банкингтің белсенді қолданылуы сияқты факторларды қамтиды. Мысалы, 2023 жылы тұтыну несиелерінің жалпы көлемі 20 трлн теңгеден асып, бұл сегменттің қарқынды дамуын көрсетті. Екінші бағыт — заңнамалық және реттеу шаралары — қарыз алушылардың төлем қабілеттілігін бақылауға бағытталған шектеулерін енгізу, пайыздық мөлшерлемелерді реттеу, коллекторлық қызметті реформалау және борыш жүктемесін шектеу сынды макропруденциялық механизмдерге негізделеді. Үшінші бағыт — қаржылық сауаттылық халықтың қаржы мәдениетін арттыруға бағытталған бастамаларды қамтиды. 2023–2024 жылдары 500 мыңнан астам азамат арнайы білім беру курстарынан өтті, ал «Қарызсыз қоғам» сияқты жобалар несиелік шешімдерді саналы түрде қабылдауға ықпал етуде (2-кесте). Бұл бағыттардың бір-бірімен тығыз байланысы тұтыну несиелеу жүйесінің тұрақты, әлеуметтік жауапты және қауіпсіз дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Қазақстанда тұтыну несиелерінің белсенді дамуы бірнеше маңызды қауіптер мен шектеулерге әкеліп отыр. 2025 жылдың басында халықтың жалпы несие қарызы 15,3 трлн теңгеден асты, оның ішінде тұтынушылық несиелер 7,2 трлн теңгені құрайды. Ұлттық Банк деректеріне сәйкес, несиелік жүктеме деңгейі өсіп келеді – жұмыс істемейтін несиелер (NPL) үлесі 6%-дан асты. Бұл халықтың қаржылық тұрақтылығына қауіп төндіреді. Сонымен қатар, 2024 жылы тұтыну несиелері бойынша орташа пайыздық мөлшерлеме 24–29% деңгейінде болды, бұл көптеген азаматтар үшін несиені қымбат әрі тәуекелді етеді. Жоғары мөлшерлеме инфляциямен, базалық мөлшерлememен (2024 ж. 16,5%) және банктердің тәуекелдерді сақтандыруымен байланысты. Бұдан бөлек, Қазақстан Ұлттық Банкі 2023 жылдан бастап макропруденциялық шектеулерді енгізді. Мысалы, табысы төмен азаматтарға несие беруге шектеу қою, алғашқы төлем талаптарын күшейту, қарыз алушының жалпы қарыз жүктемесін шектеу тетігі. Бұл заңнамалық өзгерістер қаржылық сауаттылықты арттыру мақсатында қабылданғанымен, несиеге қолжетімділікті шектейді. Сонымен қатар, онлайн-микрокредиттердің шектен тыс таралуы мен коллекторлық агенттіктер жұмысының тиімсіздігі әлеуметтік шиеленістерге себеп болуда. Осы барлық факторлар тұтыну несиелерін дамытудың тұрақтылығы мен қауіпсіздігіне тікелей әсер етеді[3].

Бірінші кезекте, тұтыну несиелері көлемінің тұрақты өсуі басты тенденция ретінде танылуда. 2023–2025 жылдар аралығында бөлшек несие нарығы айтарлықтай кеңейіп, жеке тұлғаларға берілетін қарыз көлемі 20 трлн теңгеден асып түсті. Бұл өсімге халықтың төлем қабілеті мен тұтыну қажеттілігінің артуы, сондай-ақ несиелеу үдерістерінің жеңілдеуі

тікелей әсер етті. Сонымен қатар, несие рәсімдеудің онлайн форматқа көшуі, мобильді банкинг пен финтех қызметтерінің дамуы тұтыну несиелеріне қолжетімділікті арттырды.

Екінші маңызды тенденция – микроқаржы ұйымдарының рөлінің күшеюі. Соңғы жылдары микроқаржы секторындағы несиелік портфель айтарлықтай ұлғайып, тұтыну несиелеу нарығындағы банктерге балама ретінде қалыптасты. Бұл ұйымдар, әсіресе, банктерден несие ала алмайтын клиенттер үшін тиімді құралға айналып отыр. Сонымен қатар, жедел рәсімделетін онлайн-қарыздар сегменті де белсенді даму үстінде.

Үшінші тенденция – несиелеудің әлеуметтік бағыттылығы мен мемлекеттік реттеудің күшеюі. Тұтынушылық қарыздың шектен тыс өсуі халықтың борыштық жүктемесін арттырып, белгілі бір әлеуметтік тәуекелдерді туындатты. Осыған байланысты Ұлттық Банк және Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі тарапынан бірқатар макропруденциялық шаралар енгізілді. Олардың қатарында табысқа қатысты қарыз жүктемесін шектеу , несиелеу талаптарын қатайту және коллекторлық қызметті реттеу шаралары бар.

Төртінші тенденция – қаржылық сауаттылықты арттыру бастамаларының кеңеюі. Қаржы институттары мен мемлекеттік органдар тарапынан жүргізіліп жатқан қаржылық білім беру бағдарламалары халықтың несиелік шешімдерге саналы түрде қарауына ықпал етуде. Бұл бағытта «Қарызсыз қоғам» сияқты жобалар, сондай-ақ оқу орындарындағы қаржылық сауаттылық курстары маңызды рөл атқаруда [4].

Қазақстандағы тұтыну несиелерінің нарығы соңғы жылдары елеулі қарқынмен дамып, қаржы секторының маңызды құрамдас бөлігіне айналды. Бұл өсім экономиканың дамуы, халықтың тұтынушылық сұранысының ұлғаюы және қаржылық технологиялардың кеңінен қолданылуымен тығыз байланысты. Сонымен қатар, несие рәсімдеу үдерісінің цифрлануы тұтынушыларға қаржылық қызметтерді жылдам әрі ыңғайлы алуға мүмкіндік беріп, нарықтың қолжетімділігін арттырды. Алайда, тұтыну несиелерінің көлемінің шапшаң өсуі халықтың қарыздық жүктемесінің жоғарылауына алып келеді, бұл өз кезегінде қаржылық тұрақтылық пен әлеуметтік қауіпсіздік мәселелерін туындатуы мүмкін. Сондықтан мемлекеттік органдардың реттеу механизмдерін күшейтуі, сондай-ақ қаржылық білім беру саласындағы жұмыстардың кеңейтілуі аса маңызды. Қаржылық сауаттылықтың өсуі тұтынушылардың жауапты қарыз алуына ықпал етіп, несиелік портфельдің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Бұдан бөлек, микроқаржы ұйымдарының нарықтағы рөлі артып, банктерден несие ала алмайтын топтарға қызмет көрсету арқылы қаржы нарығының әртараптануына септігін тигізуде. Бұл жағдай тұтыну несиелеу нарығының әлеуметтік маңыздылығын күшейтіп, халықтың қаржылық қатынасқа тартылуын арттыруға бағытталған. Қорытындылай келе, Қазақстандағы тұтыну несиелерін дамытудың қазіргі тенденциялары нарықтың өсуімен қатар оның тұрақтылығы мен әлеуметтік жауапкершілігін қамтамасыз етуді талап етеді. Осыған орай, несиелік қызметтерге қатысты заңнамалық және реттеуші шараларды жетілдіру, қаржылық сауаттылықты арттыру, сондай-ақ тұтынушылардың құқықтарын қорғауды күшейту ел экономикасының қаржылық тұрақтылығын нығайтуға және азаматтардың әл-ауқатын жақсартуға бағытталған маңызды міндеттер болып табылады.

**ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі. (2024). Қаржы нарығы туралы жылдық есеп. Алматы: Ұлттық банк. https://nationalbank.kz

2. Kaspi.kz. (2024). Жылдық қаржылық есебі. www.kaspi.kz

3. Ерғалиева, Г.Т., & Сатпаева, М.К. (2021). «Қазақстандағы тұтынушылық несие нарығының дамуы». // *Қаржы – Финансы* журналы, №3, б. 45–52

4. Мырзабеков, А.Ж. (2022). *Қаржы жүйесін басқару: теория және тәжірибе*. – Алматы: Экономика баспасы.

**УДК 336.6**

***Калкабаева Г.М.,***
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А. Букетова
***Курманалина А.К.,***
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А. Букетова

# КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА

***Аннотация***

*Цель исследования - выявление однородных групп отраслей экономики Казахстана по уровню их инвестиционного обеспечения с использованием методов кластерного анализа. Для исследования отраслевых инвестиций был применен метод кластерного анализа, основанный на группировке отраслей экономики по показателям инвестиционной активности. В результате кластерного анализа было выявлено три группы отраслей, внутренне однородных по исследуемому комплексу показателей инвестиционной активности. Распределение отраслей по кластерам показало, что в кластере 0 объединены в основном инфраструктурные отрасли с высокой капиталоемкостью и небольшой экономической отдачей. В кластер 1 вошли сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, строительство и торговля, которые показывают высокую отдачу от вложенных инвестиций, но испытывают недостаток капитала. Кластер 2 сформирован из горнодобывающей промышленности со значительной долей инвестиций и высоким вкладом в развитие экономики страны. Предложены рекомендации для совершенствования инвестиционной политики с учетом специфики каждого кластера.*

***Түйін сөздер:*** *негізгі капиталға инвестициялар, кластерлер, салалар, капитал сыйымдылығы, салалық инвестиция, PCA әдісі, инвестициялық тиімділік*

***Ключевые слова:*** *инвестиции в основной капитал, кластеры, отрасли, капиталоемкость, отраслевые инвестиции, метод PCA, эффективность инвестиций*

***Keywords:*** *fixed capital investment, clusters, industries, capital intensity, industry investment, PCA method, investment efficiency*

В условиях стремления Казахстана к модернизации экономики и переходу к модели устойчивого экономического роста особую значимость приобретает эффективное инвестиционное обеспечение отраслей экономики. Для трансформации экономической модели Казахстану требуется масштабное привлечение инвестиционных ресурсов, прежде всего частных, ориентированных на диверсификацию экономики, развитие ненефтяных секторов, расширение инновационной деятельности и внедрение экологически устойчивых технологий. При этом важно обеспечить такой уровень инвестиций, который будет адекватно соответствовать потребностям и потенциалу каждой отрасли.

Согласно Концепции инвестиционной политики Республики Казахстан до 2029 года, одним из приоритетов является внедрение отраслевого подхода к привлечению инвестиций,

основанный на определении секторов с наибольшими конкурентными преимуществами [1]. Аналогичный акцент содержится и в Национальном плане развития Республики Казахстан до 2029 года, где значительное наращивание инвестиций в капиталоемкие и стратегические отрасли рассматривается как одно из ключевых условий ускоренного экономического роста [2].

Актуальность данного исследования определяется как наличием устойчивых проблем в инвестиционной сфере, так и необходимостью поиска новых подходов к управлению инвестиционными потоками. Одним из таких подходов может стать кластерный анализ – инструмент, позволяющий выявлять однородные группы отраслей с близкими характеристиками инвестиционного обеспечения.

Инвестиционное обеспечение экономики Казахстана активно изучается многими исследователями. Как отмечает Петровская (2024) в Казахстане сложилась собственная модель инвестиционной политики, сформированная за последние 30 лет. В Казахстане последовательно проводятся реформы по улучшению инвестиционного климата и устранению препятствий для инвесторов [3]. В отдельных исследованиях рассматриваются региональные аспекты инвестиционных процессов в Казахстане [4, 5, 6, 7].

Вместе с тем, в современных условиях приобретают все большую актуальность исследования с отраслевым подходом. В исследовании Vertakova et al (2022) выявлены наиболее привлекательные для инвестиций отрасли, которые способны создать пропульсивный эффект для развития других предприятий, отраслей и территории в целом [8].

Результаты исследования Жакуповой (2024) продемонстрировали, что в Казахстане и в соседних странах наблюдается «низкая диверсификация распределения инвестиций с перекосом в сторону добывающей промышленности». По мнению автора, это «усугубляет сырьевую направленность экономик этих стран» [9].

Одним из инструментов анализа инвестиционных потоков и их распределения по секторам экономики является кластерный анализ. Данный метод позволяет выявить скрытые тенденции, сгруппировать отрасли по сходству инвестиционных характеристик и определить зоны концентрации или дефицита инвестиций. В качестве алгоритма кластеризации был взят KMeans, с помощью которого было осуществлено распределение отраслей по трем кластерам. В нашем случае мы группируем отрасли на основе таких показателей, как капиталоемкость отрасли, вклад отрасли в ВВП, доля отраслевых инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал, темпы роста отраслевых инвестиций и выпуска, степень износа и коэффициент обновления основных фондов. Результат кластеризации визуализирован с применением метода главных компонент - Principal Component Analysis (PCA). PCA позволяет увидеть, как отрасли расположены в пространстве признаков и насколько они похожи или различны. В исследовании была применена размерность с двумя компонентами PCA1 (первая компонента) и PCA2 (вторая компонента).

В исследовании использованы статистические данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК (БНС РК) за период 2000-2024 гг. Данные классифицированы по видам экономической деятельности в соответствии Общим классификатором ОКЭД (НК РК 03-2019).

На первом этапе исследования был произведен расчет критериев для группировки отраслей экономики Казахстана. В качестве первого критерия взят показатель - отношение инвестиций в основной капитал к объему выпуска/производства товаров/услуг по отраслям, который характеризует капиталоемкость отрасли. Наиболее капиталоемкими являются сектора водоснабжения, электроснабжения и транспорта. Указанные три сектора являются очень капиталоемкими, требующими непрерывных вложений в инфраструктуру (трубопроводы, электросети, транспортные магистрали и т.п.). Больших капиталовложений требуют также горнодобывающая и обрабатывающая промышленность. В то же время для

этих отраслей характерны значительные объемы выпуска. К отраслям с низким уровнем соотношения инвестиций/выпуск относятся сектор торговли, строительство и сельское хозяйство. Эти отрасли имеют относительно низкую капиталоемкость. Сектор торговли требует меньше вложений в долгосрочные активы, так как он может функционировать и развиваться без значительных вложений в основные фонды. Однако в сельском хозяйстве и строительстве низкий коэффициент инвестиции/выпуск может свидетельствовать об ограниченном доступе к инвестициям и недоинвестировании.

Следующим критерием является вклад отрасли в ВВП, рассчитываемый как отношение выпуска в отрасли к ВВП Казахстана. Анализ статистических данных за период 2000-2024 гг. показал, что наибольший вклад в ВВП страны вносят горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность и торговля. Средний уровень вклада отрасли в ВВП наблюдается в строительстве, секторе транспорта и сельском хозяйстве. К отраслям с низким вкладом отрасли в ВВП относятся отрасли водоснабжения, электроснабжения и сектор информация и связь.

Третьим критерием является доля отраслевых инвестиций, который рассчитывается как отношение инвестиций, вложенных в отрасли, к общему объему инвестиций в основной капитал по Казахстану. Результаты исследования показали, что доля инвестиций по отраслям существенно различается. В среднем за период 2000-2024 гг. преобладающей является доля инвестиций в горнодобывающую промышленность (более 30% от общего объема инвестиций). Хотя в последние годы эта доля существенно сократилась. Более 14% инвестиций было направлено в сектор транспорта. На обрабатывающую промышленность приходится около 10% инвестиций. В остальные отрасли в совокупности было вложено менее 20%.

В качестве четвертого и пятого критериев были рассчитаны темпы роста отраслевых инвестиций и темпы роста выпуска по отраслям. В период 2001-2024 гг. наблюдаются неравномерные темпы роста инвестиций в основной капитал. В определенные годы динамика наращивания инвестиций имеет позитивную тенденцию, в другие - отрицательную. Наиболее высокие темпы роста инвестиций (в среднем более 20% в год) выявлены в энергоснабжении, водоснабжении, сельском хозяйстве и секторе транспорта и складирования. Наиболее высокие темпы роста выпуска (в среднем более 20% в год) выявлены в строительстве и секторе транспорта и складирования.

Следующий критерий - степень износа основных фондов в исследуемых отраслях. Высокая потребность казахстанских предприятий в инвестициях в основной капитал подтверждается высокой степенью износа основных фондов. Самый высокий уровень износа наблюдается в электроснабжении (более 70%), горнодобывающей промышленности (59,1), секторе информация и связь (более 48%), строительстве (48%), обрабатывающей промышленности (41,4%). Высокий уровень изношенных основных фондов является одной из важных проблем для отраслей, так как приводит к снижению технического потенциала предприятий, росту издержек на поддержание в рабочем состоянии и ремонт оборудования и техники, ограничивает рост производства.

Седьмой критерий – коэффициент обновления основных фондов по отраслям. В период 2000-2024 гг. наиболее низкое значение коэффициента обновления основных фондов (в среднем менее 7%) наблюдается в электроснабжении и водоснабжении. Низкие коэффициенты обновления основных фондов (в среднем менее 15%) характерны для сектора транспорта и складирования, горнодобывающей и обрабатывающей промышленности. В остальных отраслях коэффициент обновления основных фондов не превышает в среднем 21%. Темп износа основных средств по Казахстану опережает темп их обновления. Это свидетельствует о критической необходимости модернизации и обновления значительной части устаревших активов.

На втором этапе была осуществлена кластеризация отраслей по их инвестиционному обеспечению на основе алгоритма кластеризации KMeans и метода главных компонент

(PCA). Распределение отраслей по кластерам и значения двух компонент PCA1 и PCA2 представлено в таблице 1.

Таблица – 1. **Значения показателей кластеризации отраслей экономики Республики Казахстан**

| Отрасли | Кластер | PCA1 | PCA2 |
|---|---|---|---|
| Снабжение электроэнергией | 0 | -5.05794573 | 4.73693222 |
| Водоснабжение | 0 | -10.21686177 | 11.66459323 |
| Транспорт и складирование | 0 | 1.36035926 | 2.10238677 |
| Информация и связь | 0 | -4.67097766 | 0.45829032 |
| Сельское хозяйство | 1 | -3.17410377 | -10.4994587 |
| Обрабатывающая промышленность | 1 | 5.27436386 | -1.97071994 |
| Строительство | 1 | -1.93790819 | -4.36348411 |
| Торговля | 1 | 0.59894081 | -8.64818282 |
| Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров | 2 | 17.8241332 | 6.51964303 |

*Примечание - рассчитано авторами*

Результаты кластеризации показывают формирование 3 кластеров.

Кластер 0 включает капиталоемкие отрасли с умеренным или низким уровнем инвестиций: энергоснабжение, водоснабжение, транспорт и сектор информации и связи. Эти сектора демонстрируют высокие темпы роста инвестиций (примерно 20% в среднем за период 2001-2024 гг.), высокий или средний уровень износа, низкий или средний коэффициент обновления основных фондов.

Кластер 1 включает отрасли с умеренной капиталоемкостью, а также низкой или средней долей инвестиций. В кластер 1 вошли сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, строительство и торговля. Общей чертой этих секторов являются относительно высокие показатели обновления основных фондов при низкой и средней степени их износа.

Кластер 2 представлен только горнодобывающей промышленностью, которая отличается значительным вкладом в экономику страны, высокими объемами инвестиционных вложений, капиталоемкостью, существенным износом основных фондов и средним коэффициентом их обновления.

Средние значения метрик по кластерам представлены в таблице 2.

Таблица – 2. **Средние значения метрик по кластерам**

| Метрики | Кластер 0 | Кластер 1 | Кластер 2 |
|---|---|---|---|
| отношение инвестиции/выпуск | 50.41 | 6.63 | 25.42 |
| вклад отрасли в ВВП | 3.74 | 13.63 | 27.89 |
| доля отраслевых инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал | 6.20 | 5.31 | 32.44 |
| темпы роста отраслевых инвестиций | 22.69 | 17.56 | 12.97 |
| темпы роста выпуска | 15.41 | 16.72 | 17.28 |
| степень износа основных фондов | 41.14 | 29.23 | 52.16 |
| коэффициент обновления основных фондов | 9.73 | 16.98 | 12.56 |
| *Примечание - рассчитано авторами* | | | |

В соответствии с данными, представленными в таблице 2, у отраслей кластера 0 низкое значение вклада в ВВП (3,74%) и темпов роста выпуска (15,41%), значительная

капиталоемкость (50,41%), низкий коэффициент обновления основных фондов (9,73%), в то время как степень их износа довольно высокая (41,14%). Однако темпы роста инвестиций в отраслях кластера 0 высокие и составляют в среднем 22,69%.

Отрасли кластера 1 характеризуются низкой капиталоемкостью, средним вкладом отрасли в ВВП, низкой долей отраслевых инвестиций, средними темпами роста инвестиций и выпуска. Основные фонды отраслей кластера 1 менее изношены, чем у отраслей кластеров 0 и 2, а коэффициент обновления значительно выше.

Средние значения метрик кластера 2 показывают, что горнодобывающая промышленность имеет высокий вклад в ВВП и преобладающую долю инвестиций, среднюю капиталоемкость и сравнительно высокие темпы роста выпуска. Однако темп рост инвестиционных вложений у кластера 2 значительно ниже, чем у остальных кластеров. Кроме того, кластер 2 характеризуется сильной степенью изношенности основных фондов и невысоким значением коэффициента их обновления.

В целом, инвестиционную политику следует сделать более дифференцированной, опирающейся на кластерный подход, что подразумевает поддержку эффективности в капиталоемких отраслях, реализацию целевых программ по стимулированию инвестиций недофинансируемых секторов с высокой отдачей, повышение результативности в инфраструктурных отраслях.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан до 2029 года. - https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000868

2. Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года. - https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611#z732

3. Петровская, М. (2024). Современное состояние инвестиционной политики Республики Казахстан. Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, (1), 256–270. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-1-256-270

4. Сокира Т.С., Бельгибаева Ж.Ж., Смагулова Г.С., Бельгибаев А.А. (2023). Факторы инвестиционной привлекательности Восточно-Казахстанской области. Вестник КазНУ. Серия экономическая. 145(3), 94-102. https://doi.org/10.26577/be.2023.v145.i3.09

5. Бельгибаев, А., Пралиева, С. (2024). Анализ взаимосвязи между инвестициями в основной капитал и ВРП в западном регионе Казахстана. Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, (3), 279–295. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-3-279-295

6. Имашев, Э., Утебалиева, Б. (2024). Территориальная дифференциация инвестиционной привлекательности промышленности Актюбинской области. Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, (3), 57–79. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-3-57-79

7. Шин Е.П., Мусабаев Т.Т., Жоламанова М.Т. (2024). Влияние инвестиций на конкурентоспособность обрабатывающей промышленности (на примере Карагандинской области). Central Asian Economic Review. 1. 154-164. https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-1-154-164

8. Vertakova, Yulia, Klevtsova Maria, Zadimidchenko Anna. (2022). Multiplicative Methodology for Assessing Investment Attractiveness and Risk for Industries. *Journal of risk and financial management*, 15, 10, Retrieved from: https://doi.org/10.3390/jrfm15100419

9. Жакупова М.М. (2024). Сравнительный анализ инвестиционной активности в Казахстане и соседних странах: тенденции, проблемы, перспективы. Экономическое обозрение Национального Банка РК. №3. С.31-54. - https://www.nationalbank.kz/ru/news/ekonomicheskoe-obozrenie/rubrics/2217

***Ержанов М.С.,***
д.э.н., профессор высшей школы
"Финансы и учет университета "Туран", г. Алматы.
ORCID 0000 - 0001 - 9132 - 2950.
***Ержанова А.М.,***
д.э.н., ассоцированный профессор высшей школы
"Финансы и учет" университета "Туран", г. Алматы.
ORDIC 0000 - 0003 - 4838 - 6005.

# РАЗВИТИЕ ФОРЕНЗИКА В БОРЬБЕ С МОШЕННИЧЕСТВОМ

***Аннотация.*** *Обосновано, что форензик один из перспективных видов контроля и включает в себя знания и опыт разных направлений контроля. Отмечены основные проблемы теории и практики форензика в условиях цифровой экономики. Предложена авторская трактовка понятия и сущности форензика. Даны некоторые рекомендации по проведению форензика как метода выявления и предотвращения мошенничество действий. Обращено внимание на необходимость регулирования деятельности в области форензика. Описан зарубежный опыт проведения форензика.*

***Ключевые слова.*** *Развитие, форензик, мошенничество, услуга, контроль, инструментарий, законодательная база, международные организации.*

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе развития глобальной экономики, все большее внимание страны стали уделять рискам являющиеся причинами возникновения в экономических преступлений в компаниях. Всё более актуальным становится форензик, который способен выявить и предотвратить различные виды корпоративного мошенничества.

Финансово - экономические преступления в Республике Казахстан растут как по количеству, так и по масштаба. Поэтому услуги форензика становятся актуальными и необходимыми.

С помощью форензика оценивается внутренний контроль и обеспечивается экономическая безопасность бизнеса.

Форензик не допускает возникновения мошенничества в будущем.

Форензик является одним из перспективных видов контроля. Услуги форензика включают в себя знания и опыт разных научных направлений с целью предотвращения и выявления мошеннических действий в деятельности компаний. Данный вид контрольной деятельности требует высоких учётных, аудиторских, аналитических и юридических компетенций.

В настоящее время фирм, способных качественно оказывать услуги форензика в Республике Казахстан явно недостаточно. Для совершенствования организации и методики проведения форензика в условиях цифровизации экономики нужны научные исследования и обобщение имеющегося мирового опыта.

## РАЗРАБОТАННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Проблемы и перспективы развития форензика исследовались учёными СНГ [1-6] и дальнего зарубежья Ghew [7- 12],

Эти исследователи внесли значительный вклад в развитие теории, методологии и практики форензика.

Однако, вопросы методическое обеспечения проведения качественного форензика и его регулирования ещё далеки от своего решения.

Цель нашего исследования состоит в развитии теоретически и методических аспектов, обоснование и разработке рекомендаций по осуществлению форензика как инструмента выявления и предотвращения мошеннических действий.

Для достижения цели нами сделана попытка решения некоторых задач:

а) изучить зарубежный опыт проведения форензика как метода контроля по выявлению мошеннических действий;

б) систематизировать существующий инструментарий форензика как метода контроля мошенничества, выявить его преимущества и недостатки;

в) выявить проблемы в области форензика и предложить пути их решения.

Предметом исследования является методический инструментарий разработки и реализации методик обнаружения и недопущения корпоративных мошенничеств, особенно при ведении бухгалтерского учета и формирования.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической основой статьи послужили труды современных зарубежных исследователей в области форензика, бухгалтерской экспертизы, аудита, бухгалтерского учета, финансового контроля. В исследовании были использованы различные методы, такие как экономики-статистический анализ, методы синтеза и анализа данных, системно - правовой анализ и другие. Были изучены нормативно - правовые акты зарубежных стран и РК. Информационной базой статьи являются научные труды учёных дальнего зарубежья и СНГ, а также материалы международных конференций по вопросам организации и совершенствования форензика.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

На основе изучения научных трудов зарубежных авторов мы пришли к выводу, что требуется глубокое исследование и решение ряда проблем и задач развития форензика:

1. Следует определить место форензика в системе контроля.

2. Определить сущность и дать конкретную трактовка форензика.

3. Разработать профессиональный стандарт для специалистов по форензику и начать подготовку кадров для проведения форензика.

4. На основе зарубежного опыта внедренить методику проведения форензика (дорожную карту проведения, опросник сотрудников для выявления мошеннических действий).

5. Внедрить систему Blockchain с целью возможности отслеживания действий сотрудников во избежании мошенничества с их стороны.

6. С помощью форензика разработать процедуры анализа и оценки рисков коррупции и взяточничества в соответствии с антикоррупционным законодательством Республики Казахстан.

В Казахстане форензик проводят лишь международные аудиторские компании "Большой 4". Они оказываются услуги по форензику для выявления недобросовестных действий клиентов, формирования дорожной карты проведения форензика, внедрения системы "Blockchan" в целях возможности отслеживания действий сотрудников во избежание мошеннических действий с их стороны, оказания коплаенс - услуг для анализа и оценки рисков коррупции. В то же время в ведущих зарубежных странах форензик проводится в широком масштабе.

Изученая публикации зарубежных авторов [1- 12] мы пришли к выводу, что нет единого определения термина "форензик". Разными авторами даётся своя трактовка данного вида услуг. Так одни учёные [1, с. 16-21] считают, что форензик- это деятельность, которая выявляет, анализирует и регулирует ситуацию в момент, когда у сотрудников компании имеются разногласия в связи с большими рисками. Другие авторы

считают, что форензик- это расследование, которое является независимым, и проводиться по заказу собственников бизнеса в адрес своих менеджеров [5, с.308-310 ]. Третьи под форензиком пониманию комплекс инициативных независимых процедур, которые оказываются аудиторскими фирмами, для руководителей компаний - клиентов [ 3, с.194-200]. Есть авторы [4, с.157 - 161], которые считают, что форензик- это деятельность, которая ставит своей целью проанализировать и урегулировать спорные разногласия сотрудников компании по разным вопросам (финансовым, коммерческим, правовым и др.), когда имеют место большие риски, или работа сотрудников не соответствует законодательству [ 5, с. 308-310]. Учёные из стран дальнего зарубежья [6 - 12] считают, что форензик- это деятельность, которая содержит в себе бухгалтерский учёт, судебную экспертизу, аудит и криминалистику, чтобы иметь возможность выявить, предотвратить и сократить количество мошеннических действий.

Различные определения термина "форензик" свидетельствует о нерешенности данной проблемы. На сегодняшний день в нашем законодательстве отсутствует единое теоретическое обозначение форензика и не проработала методика его проведения. Закон РК "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученный преступным путем, и финансированию терроризма" лишь частично затрагивает функции форензика по предупреждению корпоративного мошенничества в компаниях.

На основе изучения вышеуказанных трудов ведущих зарубежных учёных, мы сформулировали свою авторскую трактовка. Форензик - это независимая деятельность по выявлению и предотвращению различных финансово- экономических преступлений в компаниях, которые совершаются их сотрудниками в личных и корыстных целях. Данная, развивающихся услуга является существенной в борьбе с недобросовестных действиями работников компании наряду с другими видами контрольной деятельности, как аудит, экспертиза, ревизия и другие.

Форензик в зарубежной практике функционирует как самостоятельная услуга и созданы ряд международных организаций [6, с. 44 -47]:

- Ассоциация сертифицированных экспертов по мошенничества.
- Альянс специалистов по улучшению деятельности в области форензика.
- Ассоциация сертифицированных специалистов по выявлению финансовых преступлений.
- Американский колледж ревизор в области форензика.

Лидером среди этих организаций является Ассоциация сертифицированных экспертов по мошенничества. Его основные функции:

а) регулирование форензика;

б) подготовка инструментов и методики для борьбы с мошенничеством;

в) проведение глобальных конференций по борьбе с финансово- экономическими преступлениями;

г) подготовка и переподготовка кадров для борьбы с мошенничеством.

В связи с отсутствием в Республике Казахстан профессиональной организации в области форензика считаем необходимым её создания. Такая организация должна регулировать деятельность форензика и заниматься подготовкой кадров в области форензика.

## ВЫВОДЫ

Развитие и продвижение форензика в бизнесе, формирование законодательстельной базы, регулирующий его проведение, теоретическое и практическое его совершенствование даст возможность Республике Казахстан стать одной из ведущих в этом направлении.

Таким образом, значимость нашего исследования для теории заключается в том, что на основе проведённого исследования, а также изучении и систематизации зарубежного опыта мы обосновали пути развития форензика в качестве нового направления науки и

контрольного инструмента в борьбе с корпоративным мошенничеством на уровне компаний.

Значимость нашего исследования для практики заключается в возможности использования предлагаемых рекомендаций по более качественному проведению форензика. Это позволит существенно снизить риск возникновения мошенничества в компаниях Республики Казахстан.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ


1. Городилов М.А. Форензик: понятие, особенности, история возникновения и развития новой услуги// Бухгалтерский учёт и аудит. - 2019. - 6.- С.16-21.
2. Булыга Р. П. Роль аудиторской профессии в борьбе против финансовых преступлений и финансирование терроризма. // Наука через призму времени/ - 2017. - 3. - С.30-37.
3. Суйц В.П. Услуга форензик: профессиональное обучение и регулирования в зарубежных странах // Аудит и финансовый анализ - 2016. - 6. - С. 215 - 226.
4. Швырева О.И. Технология аудита: аналитические процедуры проверки доходов и расходов // Проблемы и перспективы развития экономического контроля. 2016. - 2. - С. 61-69.
5. Чирва Е.В. Услуга форензик как эффективный инструмент предотвращения и уменьшения рисков мошенничества // Актуальные проблемы современной экзотический науки. - 2016. - 3. - С. 308 - 310.
6. Широян А.Г. Форензик: сущность статистика и методы предотвращения. // Ж.: " Экономика и управление: проблемы и решения". М. - 2021. - 11. Том 3. С.44 -47.
7. Chew, B.L. Forensic Accounting and Finance: Principles and Practice //Kogan Page Published- 2017 - 1-"P. 288.
8. Enofe A.O. Forensic audit and corporate fraud // llARD international Journal of Economic and Management- 2015. 1. Volume 11.- P. 27 - 34.
9. Cousslin M. Forensic accounting in Quebec // Journal of forensic & Investigative accounting - 2017. - Volume 6. - P. 48- 61.
10. Huber Wm.D. - Forensic accounting: an Anglo- American comparison. // Journal of forensic & Investigative accounting- 2018. -Volume 6. - P. 154 -170.
11. Mullen D.A. A preliminary investigation of the necessary skills, education requirements // Journal of forensic & Investigaive accounting. 2019.-Issue 2. Volume 2-P.30 - 48.
12. Olivier M.S. On metadata context in database forensic// Digital Investigation. - 2019. - 3. - Volume 5. - P. 115 -123.



**ӘОК 336.71**



***Бузаубаева П.Н.,[1]*** **Мақыш С.Б.[2]**
«Әбілқас Сағынов атындағы Қарағанды техникалық университеті[1],
Қарағанды қ., Қазақстан
«Esil University[2]» мекемесі, Астана, Қазақстан


## БАНК СЕКТОРЫН РЕТТЕУ МЕН ҚАДАҒАЛАУДАҒЫ ТӘУЕКЕЛГЕ БАҒЫТТАЛҒАН ТӘСІЛДІҢ АРТЫҚШЫЛЫҒЫ


***Түіндеме.*** *Банк жүйесінің даму қарқыны кез-келген мемлекет үшін маңызды болып табылады. Себебі қазіргі күнгі банктер ол экономиканы қаржыландырудың бастамашыл*

*драйверлері сынды. Өз кезегінде банктердің қаржылық тұрақсыздығы немесе дәрменсіздігі ол тұтастай сол мемлекеттің банк жүйесінің тұрақсыздығына және тұтынушылардың банк секторына деген сенімсіздігіне алып келеді. Сол себепті банк секторының қаржылық тұрақтылығы мен тұтынушылардың нарыққа деген сенімін жоғалтпау үшін банк саласын уәкілетті орган тарапынан тәуекелділігі жоғары екінші деңгейлі банктерді үздіксіз анықтап, алдын-алу шараларының іске асырлыуы өз кезегінде тәуекелге бағытталған реттеу және қадағалау шаралары арқылы іске асырылуда. Аталмыш мақалада авторлар тәуекелге бағытталған қадағадаудың артықшылықтарын, қадағалаушы орган тарапынан тәуекел деңгейіне байланысты қадағау және тексерудің сипатын, сонда –ақ АҚШ-та тәуекелге бағдарланған қадағалау барысында жергілікті және орташа банктерді (мемлекетке мүше банктердің) қадағалаудың жиілігі де қарастырылды.*

***Кілт сөздер**. Тәуекелге бағытталған реттеу мен қадағалау, банк жүйесі, екінші деңгейлі банктер, сыртқы аудиторлық ұйымдар, қадағадау органдары, тексеру шеңбері, уәжді пайымдау.*

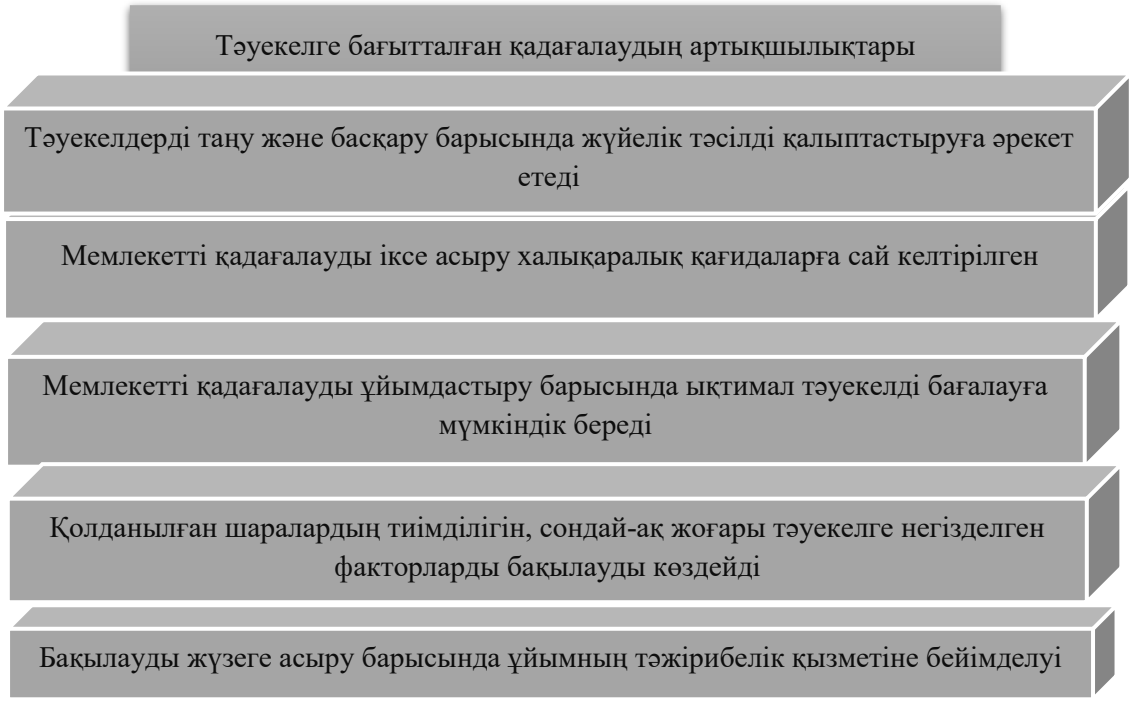
***Ключевые слова**. Риск-ориентированное регулирование и надзор, банковская система, банки второго уровня, внешние аудиторские организации, надзорный орган, рамки проверки, мотивированное суждение.*

***Keywords**. Risk-based regulation and supervision, banking system, second-tier banks, external audit organizations, supervisory authorities, verification framework, reasoned judgment.*

Тәуекелге бағдарланған реттеу мен қадағалау барысында реттеуші органға тәуекелдерді анықтай отырып, бағалайтын құралдар, ресурстар, дағдылар, ақпараттық бағдарламалар да қажет. Реттеуші органдар жаңа технологиядардың көмегімен тәуекелдің негізгі көрсеткіштерін (key risk indicators (KRI) орнатып, банктерге тән тәуекелдерді анықтай алады [1].

Осы кезеңде ТБҚ бойынша бағдарлама әзірленіп, SREP жүйесіне сай қадағалау бағасы шығарылады. Сонымен қатар, 2-ші кезеңде банктерді тәуекелділігіне байланысты тәуекелі жоқ немесе тәуекелі төмен банктер (қаржылық жағдайы орнықты, активтерінің сапасы жоғары, стресс-тестілеу нәтижесі бойынша дағдарыстық жағдайға толықтай төтеп беруге капиталы жеткілікті банктер) және тәуекелі жоғары банктер ретінде жіктеу іске асырылады. Тәуекелі жоғары банктер үшін қаржы нарығы мен қаржы ұйымдарын реттеу, бақылау және қадағалау жөніндегі уәкілетті орган тарапынан құрылған алқалы орган уәжді пайымын әзірлеп, кәсіби пікірін білдіреді. ҚР-да «Уәжді пайымдауды қалыптастыру және пайдалану қағидалары» ҚР ҰБ –нің 2019 жылғы 12 қарашадағы №189 қаулысымен бекітілген. Уәкілетті орган уәжді пайымдауды банктердің қаржылық орнықтылығын қамтамасыз ету, қаржылық жағдайының нашарлауы және олардың қызметіне байланысты тәуекелдердің ұлғаюына жол бермеу мақсатында, сондай –ақ ертерек араласу және уақытылы қадағалау әрекеттерін қабылдау мақсатында қалыптастырылады және пайдаланылады [2].

Сонымен, мелекеттік қадағалауды ұйымдастыру барысында ТБҚ аталмыш тәсілдің артықшылығы ретінде мемлекетті қадағалауды іске асыру кезіндегі еңбек, материалдық және қаржылық ресурстарды тиімді қолдануға, ЕДБ-ді қадағалау барысында уәкілетті органның назарын банк секторының тұрақтылығына аса қауіп тудыратын объектіге шоғырлануына, тәуекелі төмен немесе жоқ оъектілерді тексерудің жиілігін төмендету арқылы қадағалау қызметінің нәтижесін жоғарылатуда дей отырып, ТБҚ-дың артықшылықтарын төмендегі сызбамен бейнеледік.




Сурет – 1. **Тәуекелге бағдарланған қадағалаудың артықшылықтары**
*Автормен құрастырылған*

Жоғарыдағы суретте сипатталып өткеніндей мемлекеттің қадағалау жүйесін ары қарай дамыту үшін және ТБҚ-дың тиімділігін қамтамасыз ету барысында дамыған мемлекеттерде тәуекелдерді төмендетудегі және алдын алудағы, танудағы тәуекелдерді пәрменді басқару жүйесі қолданылады.

Жоғарыда сипатталып өткен ТБТ-дің қағидаттарына сай банктердің тәуекел бейінін бағалау іске асырылады. Тәуекелге бағдарланған тәсілдің базасы қадағаланатын объект ретіндегі банктердің тәуекел бейінін анықтау үшін қадағалаушы орган тарапынан тәуекелді бағалау іске асырылады. Тәуекелді бағалау мемлекеттік қадағалаудың көлемі мен сипатына сай болуы тиіс. Сонымен қатар мемлекеттік қадағалау барысындағы тәуекелге бағдарланға тәсілді қолдану арқылы уәкілетті орган банктердің тәуекелдерін бағалауда ең қарапайым рәсімімен шектелуі мүмкін. Ал, ұйымдық құрлымы мен филиалдар желісі көп банктер үшін тәуекелдерді бағалаудың кешенді және күрделі түрі қолданылады. ТБҚ барысында банктерді тәуекел санаттары бойынша жіктей отырып, қадағалаушы орган қадағалау барысында қолданатын қаржылық және қадағалау ресурстарын оңтайлы пайдалануға негізделеді және қадағалаушы орган тарапынан тәуекел деңгейіне байланысты қадағау және тексерудің сипаты төмендегі кестеде (1-ші кесте) бейнеленген.

Кесте – 1. **Қадағалаушы орган тарапынан тәуекел деңгейіне байланысты қадағау және тексерудің сипаты**

| Тәуекелді бағалау | Тәуекел деңгейі | |
|---|---|---|
| | Жоғары | Төмен |
| Бақылау, қадағалау сипаты | Күнделікті мониторинг, ақпараттарды жиі талдау, күмәнді тұстарды анықтау, мониторинг нәтижелерін басшылыққа жеткізу | Шекті мәндерді белгілеу, мониторингтің жиілігі төмен, автоматтандырылған жүйелерді пайдалану |
| Тексеру сипаты | Қосымша ақпаттарды алу және зерделеу, сол ақпараттарды тәуекелді анықтауда қолдану | Ақпараттың аз көлемін алу және үстіртін тексерулер жүргізу, тексеру жүргізу уақытының кеш болуы |

*автормен құрастырылды*

Жоғарыдағы кестеде көрсетілгендей банктерде тәуекел деңгейінің жоғары болуы қадағалау сипатын күнделікті, жиі талдау жасаумен іске асырылса, тәуекелі төмен банктерде қадағалау жиілігі сирек болады. Ал тексеру сипаты тәуекелі жоғары банктер үшін қосымша ақпараттарды сұратумен және тәуекелді анықтаумен байланысты болса, тәуекелі төмен банктерді үстіртін тексереді.

Сондай –ақ, тәуекелге бағытталған қадағалау бойынша қадағалап – бақылау әрекеттерін жоспарлау барысында қадағалаудың жиілігі ұйымның тәуекел деңгейіне байланысты бекітіліп отырады және қадағаланатын ұйымның бекітілген міндетті талаптарды толық орындауы, соңғы тексеріс кезіндегі заң бұзушылықтардың орын алмауы мен заңнамалық міндетті талаптар бойынша қателіктерді жою бойынша ұйғарымдарды орындауы да ескеріледі.

Сонымен, жоғарыда атап өтілгендерді басшылыққа ала отырып, мелекеттік бақылау саласындағы уәкілетті органның банктердің заңнамаларды бұзу әрекеті мен тәуекелдердің банк жүйесіне келтіретін зиянын анықтаумен байланысты екендігі тәуекелге бағытталған қадағалаудың мазмұның сипаттайды.

Банктер тарапынан туындайтын тәуекелдерін басқару мен бақылай білу әрекетін уәкілетте орган өз кезегінде келесідей 3 түрлі рөлді атқарады:

1) Реттеушілік рөлі. Аталмыш саладағы ұйымдар мен тұлғалар әрекетінен туындауы ықтимал тәуекелдерді реттеуге қатысты құқықтық негізді қалыптастырады;

2) Қадағалаушылық рөлі. Банк саласындағы салымшылар мен кредиторлардың мүддесін қорғау мақсатында және оларға қауіп тудыратын сыртқы және ішкі тәуекелдерді алдын алу мен қаржы жүйесінің орнықтылығын қамтамасыз ету мақсатында;

3) Өз функцияларын басқарудағы рөлі. Уәкілетті ұйымның реттеу және қадағалау қызметі мен мемлекеттік қызметті ұйымдастыруын қоса алғанда.

ЕДБ-ді қадағалау кезінде ТБТ-ді қолдану кезінде қадағалау әрекеттерін саралау арқылы уәкілетті органның күш –жігерін нақты қауіп-қатері бар объектіге шоғырландыру қарастырылған.

Реттеу және қадағалау тетігі (механизмі) банктік қызметті ұйымдастыру құралдары мен әдістерінің жүйесін білдіреді. Әкімшілік әдістерге лицензиялау, тікелей шектеулер мен тыйымдар кірсе, экономикалық әдістер негізінен банк қызметіне жаңама әсер етеді. Реттеу әдістері банктік тәуекелдерді төмендетуге бағытталған. Қадағалау әдістері уәкілетті органның банктік заңнамалары мен нұсқаулықтарын орындауын бақылауды ұйымдастыруға бағытталған [3].

Мәселен, АҚШ-да тәуекелге бағдарланған қадағалау – бұл банктің қызметі барысындағы барлық тәуекелдерін анықтай отырып, бағалау тетігі. Кез-келген өнім немес қызмет банкті көптеген тәуекелдерге ұшыратуы мүмкін. Банктегі тәуекелдер де өзара тәуелді және оң немесе теріс түзетулерге ұшырауы ықтимал. Қадағалаушылар осы өзара тәуекелділіктің салдарын түсініп, бағалауы тиіс. Сарапшылар тәуекел мөлшеріне, тәуекелді басқару сапасына, тәуекелдердің жиынтық түрлеріне байланысты және тәуекел бағытына қатысты қорытынды жасайды. Осы тұста тәуекелдерді басқару сапасы – бұл тәуекелдің қаншалықты идентификациялантындығы, өлшенуі, бақылануы және тәуекелдің күшті, қанағаттанарлық, жеткіліксіз немес әлсіз деп бақылануы және сипатталуымен байланысты. Сондай –ақ қадағалау әрекеттерін іске асыру барысында қадағалаушы банктің тәуекел бейініндегі жиынтық тәуекелге назар аударады және жиынтық тәуекел – бұл қадағалаушы органдарының тәуекелге деген аландаушылық деңгейі туралы қорытынды. Қазіргі таңда арнайы IT бағдарламаларының көмегімен тәуекелді сандық тұрғыдан бағалауға және тәуекелді басқарудың сапасын анықтауға болады [4].

Америка Құрама Штаттарында (келесіде -АҚШ) уәкілетті орган қадағалау мақсатында банктерді ірі, орташа және жергілікті банктерге жіктейді. Мұндай етіп жіктеудің негізі банк активтерінің көлемі және тәуекел профиліне әсер етуші келесідей

позициялардың болуы немес болмауы басшылыққа алынады:

- Басқа мемлекеттің қадағалауындағы бір банк тобындағы байланысты тұлғалардың болуы;
- Нарықтағы көшбасшылық;
- Активті операциялар бөлігінің көптігі;
- Халықаралық нарықтағы мәмілелердің көп болуы;
- Еншілес ұйымдардың болуы;
- Жоғары тәуекелділігі бар өнімдер мен қызметтерідің ұсынылуы;
- Капитал нарығындағы үлкен көлемдегі операциялардың іске асырылуы.

Сондай –ақ әр топта филиалдарды және шетелдік банктердің өкілдіктерін, траст банктерді, несиелік карталар бойынша және өзге де операцияларға маманданған банктерді де басшылыққа алады.

АҚШ-да тәуекелге бағдарланған қадағалау барысында бірінші кезекте уәкілетті орган банктің қызметі мен көлемін ескере отырып, жоғары тәуекел шоғырланған аумағын анықтау арқылы қадағалау ресурстарын сол салаға бағыттау үшін қадағалау бойынша әрекеттерін тиімді жоспарлауға баса назар аударады. Сонымен қатар, тәуекелге бағдарланған тәсіл барысында банктік ұйымның басқару процессін бағалауға бағытталған ресурстар тексеріс немесе инспекция барысындағы транзакцияларды тестілеу дәрежесі басқару әдісінің сапасына және тексерілетін іс-әрекеттері мен қызметтерінің маңыздылығына байланысты түзетіледі [5].

Тәуекелге бағдарланған қадағалау барысында банктің тәуекел профиліне байланысты қадағалаушы орган өзінің әрекетін бейімдейді. Банктерді қадағалау барысында қадағалаушы орган сараптау нәтижелері бойынша есептіліктерге негізделе отырып, банктерді салыстыру арқ

Тәуекелге бағдарланған қадағалау (келесіде - ТБҚ) біртіндеп бүкіл әлемдегі қаржы ұйымдарын реттеу мен қадағалауда басымдылыққа ие болып келеді. Бұл тәуекелдерді шешуге басымдық бере отырып, саладағы тәуекелдерді бағалайтын күрделі және ресми құрылымдалған жүйе.

Тәуекелге бағдарланған қадағалаудың мақсаты «маңыздыға назар аудару» атты реттеушілік қағидаты негізінде ұйымның бизнес –операцияларындағы тәуекел дәрежесін бағалауға және қажет болған жағдайда тәуекелді қалай азайтуға болатындығын анықтауға ерекше назар аударады. Тәуекелге бағдарланған қадағалаудың көмегімен ұйымдардың ережелерді сақтауы мен тәуекелдерді басқаруын қалай жүзеге асыратындығын үздіксіз мониторинг жүргізіп отырады. Белгіленген ережелерді сақтамау немесе тәуекелді жеткіліксіз басқару орын алған жағдайда тиісті заңнамаға сай кез -келген мәселені шешу үшін тиісті шаралар қабылданады.

Реттеу жүйесінде тәуекелге бағдарланған қадағалау келесілерді ескереді:

- Маңыздылығына қарамастан, заң бұзушылықтарды анықтау;
- Деректерді салыстыру, басқа да егжей-тегжейлі тексерулер;
- Бизнес стратегиясын;

-Қаржылық талдау;

-Жергілікті жерлердегі инспекциялар;

-Басқару стилі, тәуекелге деген көзқарас, бақылау ортасы.

Сондай –ақ, ТБРҚ-дың негізгі принциптерінің бірі пропорционалдылық принципіне сәйкес банктердің қадағалау жиілігі банктің көлеміне, маңыздылығына, сипаттамасына, масштабына банк қызметінің күрделігіне байланысты іске асырылады. Мәселен, АҚШ-да, Швейцарияда банктердің ауқымына байланысты (жерлікті, орта және ірі банктер) қадағалаушы орган өзінің қадағалау және реттеу әрекеттерін іске асырады.

Мысалға, АҚШ-да жергілікті және орташа банктердің активтер көлеміне байланысты тексерудің жиілігін төмендегі кестеден шолу жасалық.

Кесте – 2. **АҚШ-да жергілікті және орташа банктерді (мемлекетке мүше банктердің) қадағалаудың жиілігі**

| Активтерінің жалпы мөлшері | Соңғы тексеріс б/ша CAMELS рейтингінің құрамы 1 немесе 2 (composite) | Соңғы тексеріс б/ша CAMELS рейтингінің құрамы 3 (composite) | Соңғы тексеріс б/ша CAMELS рейтингінің құрамы 4 немесе 5 (composite) |
|---|---|---|---|
| 3 млрд. АҚШ долларына дейін | Әр 18 айда 1 рет толық масштабты тексеріс келесідей шарттарда:<br>- ММБ капиталдануы жоғары;<br>- CAMELS құрлымды рейтингінің алса;<br>- «1» немесе «2» және басқару компонентінің рейтингі;<br>- ФРЖ немесе сәйкесінше мемлекеттік банкті бақылау агентінің соңғы тексерістегі «1» немесе «2» рейтингі; | Әр 12 ай сайын толық ауқымды тексеріс ФРЖ немесе сәйкесінше мемлекеттік банктік бақылау агент тарапынан жүргізіледі. ФРЖ немесе сәйкесінше мемлекеттік банктік агенттің мақсатты тексерісті жыл сайын нашарлайтын ұйымдар үшін қажет | Әр 12 айда 2 рет тексерілуі қажет. 2 тексерістің 1-уі толық ауқымды болуы тиіс. Екі тексеріте ФРЖ немесе мемлекеттік банктік бақылау агенттігі тарапынан жүргізілуі тиіс. |
| 3-10 млрд.АҚШ доллар | Әр 12 айда 1 рет толық ауқымды тексеріс. Балама ретінде жылдық тексеру бағдарламасына да құқылы | | |
| 10 млрд.-100 млрд.АҚШ доллар | Әр 12 айда толық ауқымды тексеріс. CAMELS құрлмды рейтингінің 1 немесе 2 рейтингін иеленген ММБ-р баламалы тексеру бағдарламасына да ұсынылады. | | |
| 100 млрд.АҚШ долларынан жоғары | Әр 12 айда толық ауқымды тексеріс. Толық ауқымды тексерістер ФРЖ немес мемлекеттік банктерді бақылау агенттігінің басшылығымен іске асырылу керек. Банктегі проблемаға байланысты ММБ әр қашан бақыланады және тексеріледі. | | |
| *[5] – негізінде құрастырылды* | | | |

Шет мемлекеттердегі банк саласын тәуекелге бағытталған реттеу мен қадағалау саласындағы тәжірибеге тоқталып өтсек, Еуропалық қауымдастыққа мүше мемлекеттер Еуропалық Орталық Банктің (келсіде, ЕОБ) қадағалау жүйесіне тоқталмас бұрын, Еуропадағы қаржылық қадағалауың жүйесіне (келесіде, ЕҚҚЖ) тоқталып өту арқылы қадағалау жүйесінің қалыптасуы мен қазіргі жағдайы жайлы хабардар болуға болады. Еуропадағы қаржылық қадағалауың жүйесі (ЕҚҚЖ) 2007-2008 жылы қаржылық дағдарыстын салдарына байланысты Еуропалық Одақтағы (келесіде, ЕО) реформалық өзгерістерді жасақтау мақсатында 2011 жылы қалыптасты. Осы арада ЕО-ғы мемлекеттердің экономикалық жағдайының тұрақтылығын, бюджеттік тәртіпті және банктік қауымдастыққа мүше мемлекеттердің банк саласындағы қаржылық тұрақтылығын нығайту үшін тұрақтандырудың еуропалық механизмі (келесіде, ТЕМ) жасақталған болатын.

Қаржылық дағдарыс кезінде дүниежүзіндегі басқа да банктер сияқты ЕО елдірінің банктері де мемлекет тарапынан қаржыландырылып, жеке сектордың қарызы мемлекет қарызына айналып, бұл өз кезегінде тұтастай мемлекеттің қаржылық жағдайы мен банк қарыздарының құнының төмендеуіне алып келді.

Жалпы қорытындылай келе, банк секторын реттеу мен қадағалауда тәуекелге бағытталған тәсіл — қазіргі заманғы қаржы жүйесінің тұрақтылығын қамтамасыз етудің тиімді құралы. Бұл тәсіл банктердің қызметіндегі нақты қауіп-қатерлерді анықтап,

ресурстарды соларды басқаруға бағыттаумен байланысты. Қазақстан жағдайында бұл модель:

-Қадағалаудың тиімділігін арттырады, себебі формалды емес, нақты тәуекелдерге назар аударылады;

-Банк жүйесінің тұрақтылығын күшейтеді, әсіресе экономикалық күйзеліс кезеңдерінде;

-Халықаралық стандарттарға сәйкестікті қамтамасыз етеді, мысалы, Basel III талаптары;

-Цифрлық және ESG тәуекелдерді басқаруға жол ашады, бұл қазіргі заманның басты трендтері;

-Пайдаланушы мінез-құлқына негізделген реттеуді дамытуға мүмкіндік береді, яғни клиенттердің құқықтары мен мүдделерін қорғау күшейеді.

Осылайша, тәуекелге бағытталған тәсіл — банк секторын дамытудың стратегиялық бағыты. Ол тек бақылау емес, алдын алу, болжау және тұрақты өсуге негізделген басқару мәдениетін қалыптастырады.

**ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:**

1. Дубова С.Е., Кутузова А.С. Развитие рискориентированных подходов в банковском регулировании и надзоре:монография.–2-е изд.,стер.–М.:Флинта, 2013.–43-44 с.

2. Қаржы нарығы мен қаржы ұйымдарын мемлекеттік реттеу, бақылау және қадағалау туралы ҚР-ның 2003 жылғы 4 шілдедегі №474 Заңының13-3 бап http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z030000474_#z87

3. Фотиади Н.В. Совершенствование риск-ориентированного надзора с целью поддержания финансовой устойчивости банковской системы России.//Ежегодник «Виттевские чтения» 2014. №1. 139-144 б.

4. Office of the Comptroller of the Currency. Bank Supervision Process. Examination Process. Version 1.0, June 2018, 25 бет. file:///C:/Users/77024/Downloads/pub-ch-bank-supervision-process.pdf

5. Federal reserve system, Risk-focused Safety and Soundness Examinations and Inspections https://www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/1996/sr9614.htm

6. Mads Andenas,Gudula Deipenbrock. Regulating and Supervising European Financial Markets more risks than Achievements. Springer International Publishing Switzerland 2016. (2) 243 pp.

**УДК 336.77**

***Рахимжанова К.К.., Жамиева А.Е***
Л.Н.Гумилев атындағы
Еуразия ұлттық университеті
Астана, Қазақстан Республикасы

## ПРОБЛЕМАЛЫҚ НЕСИЕЛЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТЕТІКТЕРІ ЖӘНЕ ОНЫҢ ҚҰРЫЛЫМЫ

***Аннотация***

*Банктердің несие саясатын іске асыруында, оның ішінде несиелердің қайтарылуын қамтамасыз етуде «проблемалық» несиелермен жұмыс жүргізудің маңызы зор. «Проблемалық» несиелер дегеніміз – несие берілгеннен кейін қарыз алушылардың тарапынан белгіленген мерзімдерде және толық көлемде қайтару бойынша*

*міндеттемелердің орындалмауы, немесе несие бойынша қамтамасыз ету құнының айтарлықтай төмендеуі болып табылады. «Проблемалық» несиелерді басқару – банктік тәжірибедегі аса маңызды аспектілердің бірі. «Проблемалық» несиемен жұмыс жүргізу ісінде дұрыс әдіс таңдау келеңсіз жағдайдың оңтайлы шешілуі үшін де, банктің тұрақтылығы мен беделін сақтап қалу үшін де ықпал етеді.*

***Түйін сөздер:*** *проблемалық несие, қарыз, банк, дефолт, дағдарыс, несиелік портфель.*

***Key words:*** *problem loan, debet, bank, default, crisis, loan portfolio*

***Ключевые слова:*** *проблемный кредит, задолженность, банк, дефолт, кризис, кредитный портфель*

Банктер үшін аса маңызды тәуекелдердің бірі несиелік тәуекел болып табылады. Ол дефолт түрінде немесе қарыз алушының өз міндеттемелерін орындаудан бас тартуы түрінде болады, бұл негізгі қарызды немесе несие бойынша проценттерді өтеу мерзімінің өтіп кетуі, сонымен қатар несиенің қайтарылмауы арқылы көрініс береді. Несиелік тәуекелдің іске асуының салдары ретіндегі проблемалық несиелердің пайда болуы сыртқы экономикалық жағдайларға байланысты емес. Дағдарыстық құбылыстар проблемалық несиелердің туындау ықтималдығына ғана әсер етеді және олардың өсуіне апарып соқтырады. Қазіргі кезеңде дамыған мемлекеттерде проблемалық несиелерді басқарудың кешенді әдістемелерін қолдану үрдісі бұқаралық сипат алып келеді. Экономикалық тұрақсыздық жағдайында банк институттары дефолт тәуекелін барынша азайту мақсатында проблемалық несиелерді басқару мәселесіне барған сайын ерекше назар аударуда. Әлемде проблемалық несиелермен орталықсыздандырылған жұмыс жүргізу тәсілдемелері белсенді түрде дамып келеді, ал әлемнің аса ірі банктік жүйелері оларды сатып алу үшін және проблемалық несиелерді басқару үшін пайдаланады.

Проблемалық несиелерді анықтауда қолданылатын шетелдік және отандық ғылым мен практикадағы тәсілдемелерге жүргізілген зерттеулер несиені проблемалық несиелер қатарына жатқызудың бірыңғай, жалпыға бірдей ортақ өлшемдері жоқ екенін көрсетіп отыр. Әдетте, проблемалық несиелер несие алушының қаржылық жағдайы нашарлаған жағдайларда немесе несие алушының дәрменсіздігінен пайда болады деп саналады. Бұл ретте банктер, әдетте проблемалық несиелердің қатарына төлем мерзімі өтіп кеткен немесе осындай тәуекелдер туындауы ықтимал несиелерді жатқызады. Дәл осындай ұстаным әртүрлі мемлекеттердің банктік қадағалау органдарының тарапынан несиелеу ісіндегі проблемаларды бағалауда да кеңінен тараған, өйткені несиенің проблемалылық дәрежесі ол бойынша төлемдердің қаншалықты кешіктірілгендігіне қарай анықталады. Кейбір мемлекеттерде, атап айтқанда АҚШ-та несиелер төлем мерзімі 90 күн кешіктірілген кезде ғана проблемалық несие деп танылады. Ал, басқа мемлекеттерде, бұл мерзім біршама қысқартылған. Мысалы, Хорватия мемлекетінде бұл өлшем 30 күнді құрайды. Португалияда несиелер төлем мерзімі кешіктірілген сәттен бастап-ақ проблемалық деп танылады.

Несиенің проблемалылығы бойынша едәуір кеңірек түсініктер те бар. Мысалы, шетелдерде несие шарттарының талаптарына әртүрлі келісімдер (ковенанттар) енгізу практикасы кеңінен таралған. Олар несие бойынша қамтамасыз ету деңгейі төмендеген жағдайда, қаржы-шаруашылық қызметтің көрсеткіштері нашарлаған, т.с.с. жағдайларда несиені мерзімінен бұрын өндіріп алу мүмкіндігін қарастырады. Қазіргі уақытта банктер проблемалық несиелерді басқарудың әралуан технологияларын қолданып отырғанына қарамастан, осы технологияларды, тетіктерді, әдістер мен құралдарды теориялық және әдіснамалық аспектілерді түсіндіре алатын бірыңғай тәсілдеме жоқ. Проблемалық несиелермен жұмысқа қатысты теориялық тәсілдемелерді стандарттандыру және дамыту мақсатында біз проблемалық несиенің кешенді анықтамасын және оған қарыздың келесі түрлерін енгізуді ұсынамыз:

«Күмәнді несие» – негізгі міндеттеменің және пайыздардың уақытында өтелуіне

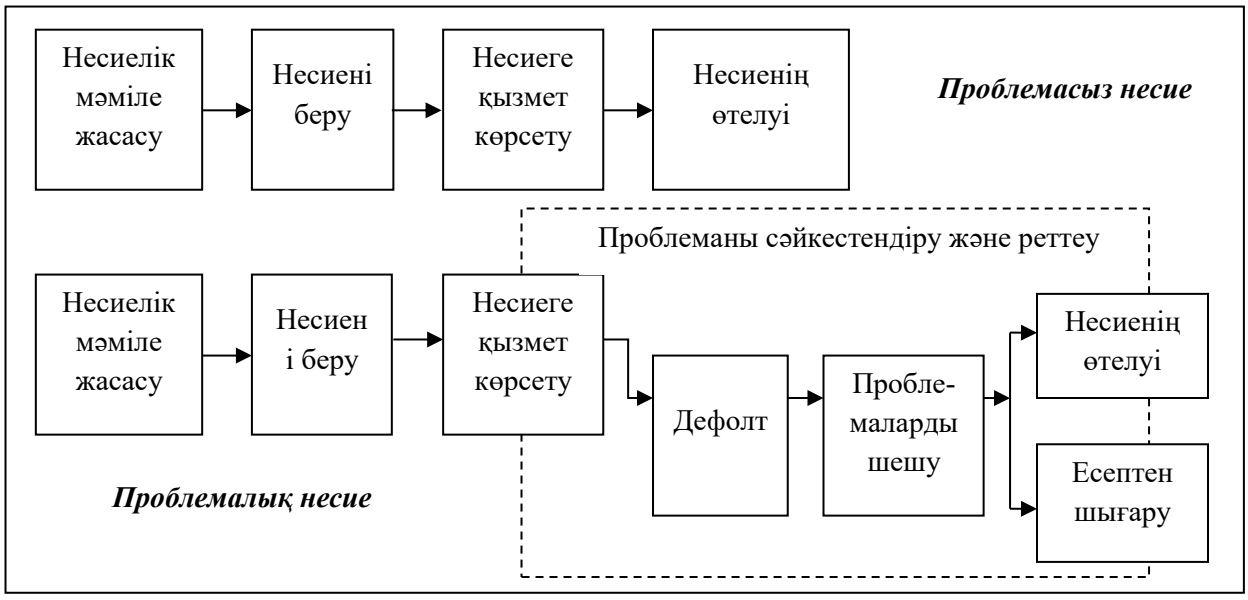
қатысты банктің күмәндері бар несиелер.

«Өтеу мерзімі өтіп кеткен несие» – негізгі міндеттеменің және/немесе проценттердің өтелу мерзімінің бұзылуына жол берілген несие.

«Проблема алдындағы несие» – клиент тарапынан несие шартының талаптары, соның ішінде негізгі міндеттеменің немесе проценттердің өтелу мерзімдері бойынша талаптардың, қамтамасыз етудің сақталуы мен мөлшері туралы шарттардың, қаржылық жағдайды қолдау жөніндегі шарттардың және т.с.с. бұзылуына жол берілген несие.

«Проблемалық несие» – проблемалық деген анықтама берілген, яғни банк алдындағы міндеттемелердің орындалу мерзімдері айтарлықтай, 90 күннен астам мерзімге бұзылған, борышкердің қаржылық жағдайы айтарлықтай нашарлаған, қамтамасыз ету айтарлықтай нашарлаған немесе жойылған қарыз.

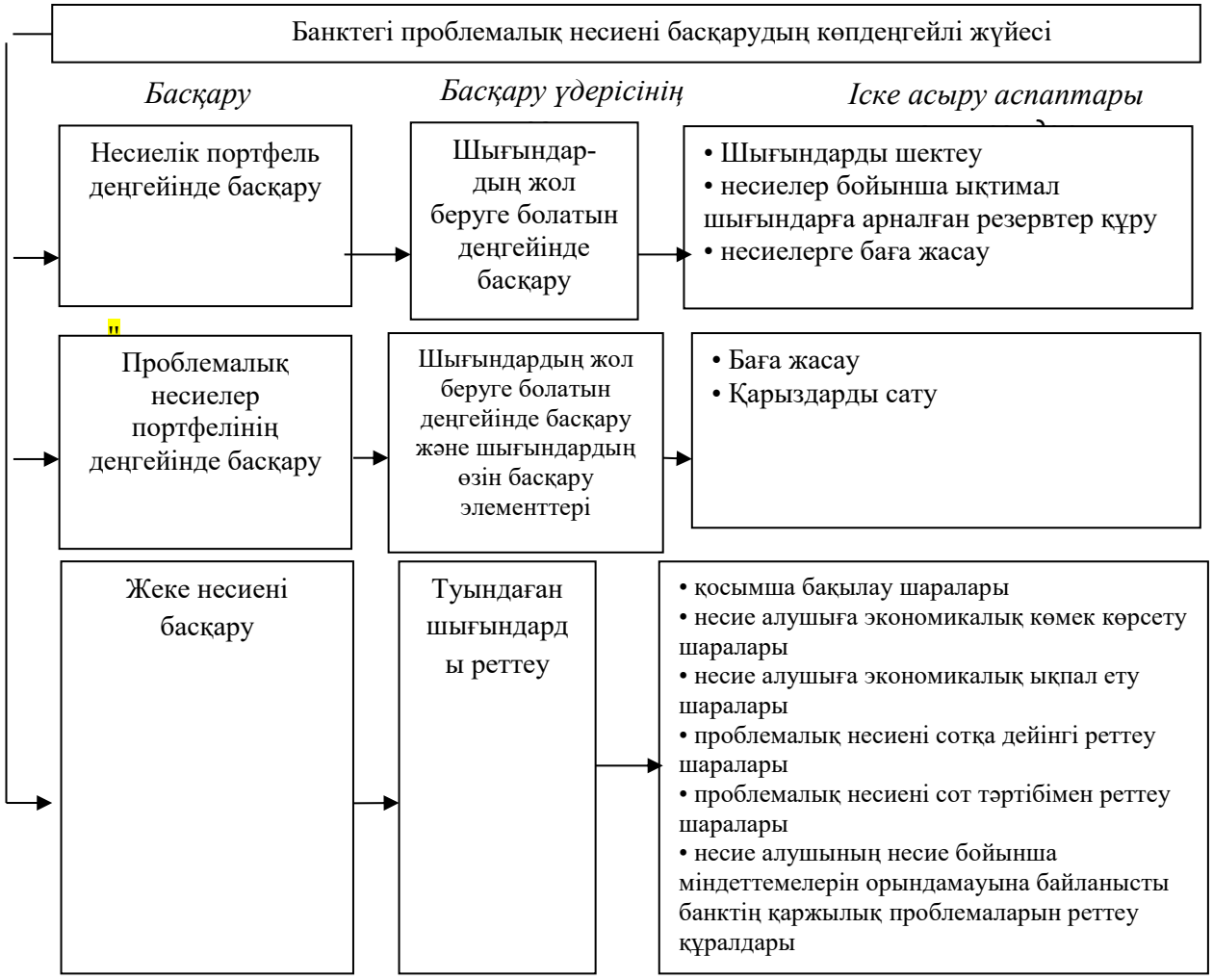
Банктердің проблемалық несиелермен жұмыстарын жүргізу тәжірибесін зерделеу көрсеткеніндей, проблемалық несие алушымен жеке жұмыс жүргізу өте тиімді, алайда, бұл әдіс банктің айтарлықтай шығындарға ұшырауына апарып соқтырады. Шығындардың қатарына коллекторларға төленетін комиссиялар, қызметкерлердің жалақысы, сот өндірісіне төленетін шығындар және т.с.с. жатады. Экономикалық дағдарыстар жағдайында проблемалық несиелердің саны күрт артады, мұндайда әрбір жеке несие алушыға қатысты дара тәсілдемелер қолдану мүмкін емес, өйткені олардың қатары геометриялық тәртіппен өседі, ал қызметкерлер мұндай жұмыс көлемін еңсере алмайды. Бұл фактор, әрбір нақты проблемалық несиені қайтарып алудың мүмкін еместігіне байланысты, банктерді айтарлықтай шығындарға ұшырауға мәжбүр етеді. Банктер енді әрбір борышкермен жеке жұмыс жүргізу тәсілдемесінен бас тартып, проблемалық несиелермен жұмыс жүргізудің стандарттандырылған әдістері мен технологияларына көшуге мәжбүр болады. Көптеген тәжірибелерді қорыта келіп, біз, проблемалық несиелердің аса көп мөлшерде жинақталып қалуы оларды басқарудың протфельдік тәсілдемесін қолдануды талап етеді деген қорытындыға келдік. Проблемалық несиелер портфелін басқару тікелей мағынада банктің проблемалық несиелерді қайтару үдерісін жүзеге асыруы кезінде портфель бойынша шығындарды барынша азайтуға бағытталған қызметін ұйымдастыру дегенді білдіреді. [1].




Проблемалық несие ұғымын түсіндірудегі тәсілдемелердің әралуандығы банктік ғылым мен практикадағы тәуекелдердің деңгейлері мен олардың банк қызметіне тигізетін салдарына қатысты түсініктердің де әрқилы екендігін көрсетеді. Осы тәсілдемелердің барлығын біріктіріп тұрған басты да ортақ сипаттама – несие алушының өз несиелік міндеттемелерін орындауына қатысты банктер мен банктік бақылау органдарының

алаңдаушылығы болып табылады, бұл ретте «проблемалық несие» деп баға беру түріндегі алаңдаушылық несиелік мәміленің іске асу барысына байланысты болатыны анық. Несиелік мәміленің іске асу жолдары 1 суретте көрсетілген.

Несиелік мәміле «қалыпты» жағдайда өтетін болса, оның соңғы сатысында уақытша пайдалануға берілген несиелік құн мен несие бойынша тиісті проценттер банкке қайтарылады, бұл несиелік шарт талаптарының толық орындалғанын және несие шарты бойынша банк пен несие алушының арасындағы қатынастардың аяқталғандығын көрсетеді. Несиелік мәміленің «қалыпты емес» жағдайы оның іске асу барысында түрлі проблемаларды реттеу қажеттігіне байланысты бірқатар қосымша сатылардың, кезеңдер мен рәсімдердің туындауымен ерекшеленеді. Бұл ретте мәміленің орындалу барысындағы кез-келген ауытқулар төлемнің жасалмау оқиғасына, яғни – несие бойынша дефолтқа байланысты туындайды.




2 – сурет. **Проблемалық несиелерді басқару жүйесі мен оның құралдарының сипаттамасы.**

*Ескерту-автор әдеби көздерді жинақтау негізінде құрастырды [3, 12б]*

Проблемалық несиелерді басқару мәселелерін жеке несиелер деңгейінде неғұрлым тереңдете зерделеу ұйымдастырушылық-функционалдық тәсілдеме әзірленген болатын, ол жүзеге асырылатын жұмыстың мазмұнын ашады және осы жұмыстың заңдылық, несиелік және қаржылық құрамдас бөліктерін жеке-жеке қарастырады. Ұсынылып отырған тәсілдеме жеке несиелерді басқару жүйесін құрудың қағидаттары туралы түсініктерді одан әрі

дамытып, толықтыра түседі, дәстүрлі түрде қолданылып келген үдерістік тәсілдемелердегі шектеулерді жояды және қолданылып жүрген құралдардың қатарына қарыз алушының несиелер бойынша міндеттемелерді орындамауына байланысты банктердің қаржылық проблемаларын реттеудегі ерекше құралдарды да қосады.

Соңғы 30 жылдағы проблемалық несиелермен жұмыстың шетелдік тәжірибесіне жасалған зерттеудің аясында (1990-2020жж) екі тәсілдемеге тоқталдық – орталықтандырылған және орталықсыздандырылған. Біріншісінде несиелерді қайта құрылымдаудағы жетекші рөл проблемалық несиелерді сатып алу мен басқару үшін құрылған мемлекеттік агенттіктерге беріледі, ал екіншісінде – банктердің өздеріне жүктеледі.

Орталықтандырылған әдіс оқшау экономикалық және банктік дағдарыстар кезеңінде Болгарияда, Венгрияда, Чехияда, Мексикада, Кореяда, Филиппиндерде және т.б. елдерде қолданылды. Бұл елдерде үмітсіз неиелермен жұмыс жүргізетін арнайы агенттіктер құрылған болатын. Болгарияда – банктік консолидациялық компания, Венгрияда – Венгер капитал салу және даму банкі, Чехияда – консолидациялық банк, Мексикада – мемлекеттік транс-қор, Филиппиндерде – жекешелендіру активтері қоры. Пролемалық активтерді орталықтандырылған түрде қайта құрылымдау ісінің табыстылығы, практика көрсеткеніндей, уақытша және шектеулі болып шықты – осы елдердің ешқайсысында да проблемалық активтерді орталықтандырылған түрде қайта құрылымдау арқылы банктер мен борышкер-кәсіпорындарды қаржылық сауықтырудың тұрақты үрдісіне қол жеткізілген жоқ.

Швеция, Польша, Финляндия, Литва елдерінде жоғарыда аталған елдердегі сияқты проблемалық несиелерді орталықтандырылған түрде есептен шығару әдістемесі қолданылған жоқ, несиелік портфельдерді басқару және борышкер-кәсіпорындарды қайта құрылымдау міндеті банктердің өздеріне жүктелді. Банктерге күмәнді және үмітсіз санаттардағы несиелерді басқаруға мамандандырылған бөлімшелер құру және проблемалық портфельдерді қайта құрылымдау жөніндегі шаралар жоспарын әзірлеу ұсынылды. Бұл банктерді өз борышкерлерін мұқият іріктеп, несие саясатын барынша тиімдірек етіп құруға мәжбүр етті.

Халықаралық тәжірибенің негізінде біз, экономикалық дағдарыс жағдайларында проблемалық несиелерді басқарудың орталықсыздандырылған тәсілдемесі барынша тиімді деген қорытындыға келдік. Бұл пікір 90-шы жылдардағы жүйелік банктік дағдарыс кезеңінде Nordbanken швед банкіндегі проблемалық несиелердің қалай басқарылғанына, ағымдағы экономикалық дағдарыс кезеңіндегі Америка Құрама Штаттары мен Германиядағы проблемалық несиелерді басқару жұмыстарына, талдау жүргізу кезінде де расталды. TARP бағдарламасының пайдасына бірыңғай мемлекеттік «уытты» банк құру (АҚШ) және көптеген SPV компаниялар құру (Германия) идеяларын бас тартылғандығы орталықтандырылған әдістемеден бас тартып, орталықсыздандырылған әдістемеге басымдық берілгендігін білдіреді [1;10].

Осы тұрғыда шетелдердің тәжірибесіне де назар аудару қажет. Мысалы, американдық коммерциялық банктерде проблемалық несиелердің туындау себептерін анықтауға және олардың пайда болуын болжауға мүмкіндік беретін жүйелер бар.

Осы жүйелер бойынша күмәнді несиелердің пайда болуына байланысты банкке байланысты немесе банкке байланысты емес факторлар келтіріледі. Банкке байланысты факторларға несие үдерісіне байланысты барлық аспектілер жатқызылады, яғни несие алу туралы өтінішке, несие құжаттамасына толық талдау жасау.

## ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. .Смыков М.С. Формирование финансового механизма регулирования проблемной задолженности коммерческого банка. Автореферат. Москва -2011. С 14-15 [Электрон.ресурс].http://www.dslib.net/search/ (дата обращения:21.03.2020)

2. 2.Давыдов В.А .Методы и инструменты урегулирования проблемной задолженности кредитных организаций. Автореферат. Санкт - Петербург. 2017 С 10-11 [Электрон.ресурс]. http://www.dslib.net/search/ (дата обращения:21.03.2020)

3. Ассоциация банков Республики Казахстан «Проблема неуспешных и невозвратных кредитов – NPL: по состоянию на 1 апреля 2018 года //Банки Казахстана – 2018. №5(251). С.45-56.

4. Елімізде проблемалық несилер қорының жұмысын оңтайландыру [Электрондық ресурс]. URL:https://http://lenta.inform.kz/ru/ (дата обращения: 17.01.19)

5. Ассоциация банков Республики Казахстан «Проблема неуспешных и невозвратных кредитов – NPL: по состоянию на 1 апреля 2018 года //Банки Казахстана – 2018. №5(251). С.45-56.

**УДК 336.14 (574)**

***Мисник О.В.,***
доктор PhD, и. о. доцента,
***Лукпанова Ж.О.,***
к.э.н., ассоциированный профессор,
Esil University, Астана
***Берстембаева Р.К.,***
к.э.н., ассоциированный профессор,
Казахский университет технологии и бизнеса
имени К. Кулажанова, Астана

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО РОЛЬ В СНИЖЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА В КАЗАХСТАНЕ

***Аннотация.*** *В статье проведено исследование роли предпринимательства в снижении социального неравенства в Казахстане. Рассмотрены и проанализированы основные показатели деятельности предпринимателей и дана оценка их вкладу в валовый внутренний продукт, в занятость и в налоговые поступления в государственный бюджет Республики Казахстан. Авторами представлен обзор действующих режимов налогообложения бизнеса и разработаны рекомендации по созданию благоприятных налоговых условий для устойчивого развития предпринимательства.*

***Ключевые слова:*** *предпринимательство, социальное неравенство, занятость, валовый внутренний продукт, налоговые поступления, налоговая нагрузка*

***Кілт сөздер:*** *кәсіпкерлік, әлеуметтік теңсіздік, жұмыспен қамту, жалпы ішкі өнім, салық түсімдері, салық жүктемесі*

***Keywords:*** *entrepreneurship, social inequality, employment, gross domestic product, tax revenues, tax burden*

Одним из ключевых факторов, оказывающих положительное влияние на снижение социального неравенства, является предпринимательство. Способствуя созданию рабочих мест, получению стабильного дохода и повышению платежеспособности, сокращению разрыва в доходах, предпринимательство решает ряд экономических и социальных задач. В связи с этим, поддержка предпринимательства становится одним из приоритетных и стратегически важных направлений государственной политики. В условиях глобальных

вызовов и стремления к устойчивому развитию, вклад МСБ становится ещё более значимым, особенно в контексте достижения целей устойчивого развития, поставленных на национальном и международном уровнях [1].

В Казахстане развитию предпринимательства уделяется огромное внимание. Реализуемые государством программы по поддержке бизнеса «Единая комплексная программа поддержки МСП», Программа «Бастау Бизнес», региональные программы поддержки, в рамках которых оказывается финансовая и нефинансовая поддержка, позволили увеличить долю малого и среднего бизнеса в валовом внутреннем продукте до 36,7% в 2023 году, а в первом полугодии 2024 года до 38,2%, что сравнительно выше показателя 2019 года (рисунок 1) [2].

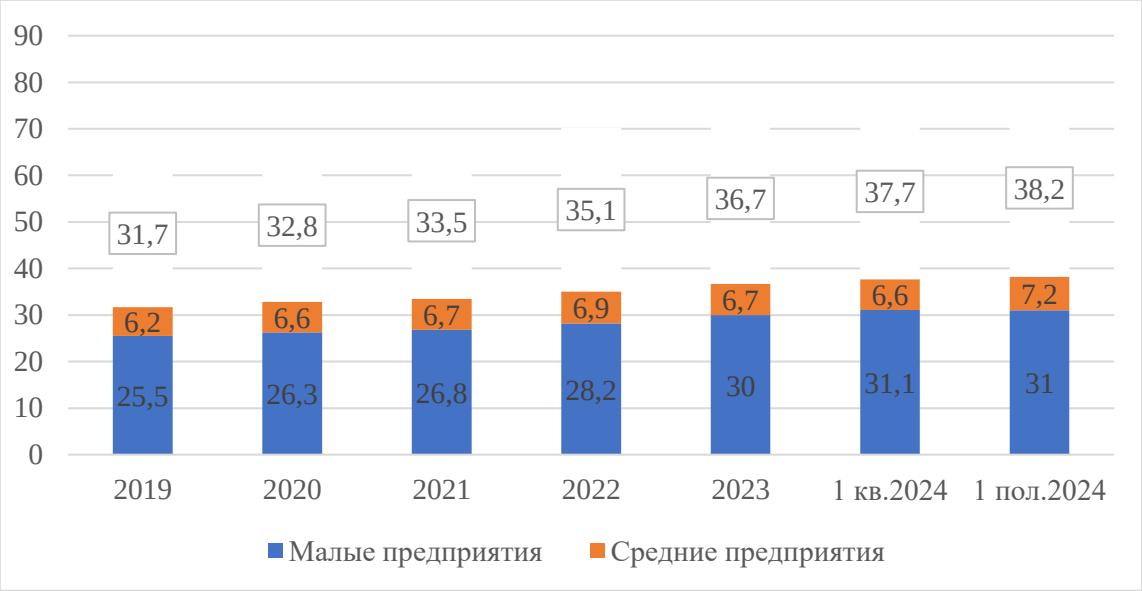



Рисунок –1. **Доля МСП в ВВП за 2019-2024 годы, %**

*Примечание – Составлено авторами на основе источника [2]*

Анализ основных показателей деятельности субъектов МСП показал, что в структуре количества действующих субъектов наибольшую долю занимают индивидуальные предприниматели (в среднем 68,7% за рассматриваемый период). В тоже время, несмотря на значительный удельный вес, вклад индивидуальных предпринимателей (ИП) в выпуск продукции составляет в среднем 10,8 %, но имеет устойчивую тенденцию к росту. Основную долю в выпуске продукции обеспечивают юридические лица малого предпринимательства - в среднем 68,1%. При этом за рассматриваемый период вклад данных производителей в производство снижается в пользу роста выпуска продукции индивидуальными предпринимателями (таблица 1).

Таблица – 1. **Основные показатели деятельности субъектов МСП в разрезе организационно-правовых форм за 2022-2024 гг., %**

| Показатели | 2022 год | 2023 год | 2024 год |
|---|---|---|---|
| Выпуск продукции | | | |
| предприятия малого предпринимательства | 71,0 | 68,6 | 64,7 |
| предприятия среднего предпринимательства | 16,4 | 17,6 | 16,9 |
| индивидуальных предпринимателей | 7,6 | 9,8 | 15,1 |
| крестьянских или фермерских хозяйств | 5,0 | 4,0 | 3,3 |
| Численность занятых | | | |
| предприятия малого предпринимательства | 42,0 | 41,0 | 40,0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| предприятия среднего предпринимательства | 9,3 | 9,1 | 9,1 |
| индивидуальных предпринимателей | 40,8 | 41,8 | 43,2 |
| крестьянских или фермерских хозяйств | 7,9 | 8,1 | 7,6 |
| Количество действующих субъектов | | | |
| предприятия малого предпринимательства | 18,7 | 18,0 | 17,5 |
| предприятия среднего предпринимательства | 0,2 | 0,1 | 0,2 |
| индивидуальных предпринимателей | 67,9 | 68,4 | 69,7 |
| крестьянских или фермерских хозяйств | 13,2 | 13,5 | 12,6 |
| *Примечание – Составлено авторами на основе источника [3]* | | | |

Один из наиболее значимых аспектов влияния предпринимательства на социальное неравенство заключается в создании рабочих мест. Снижение безработицы и повышение уровня самозанятости в форме индивидуального предпринимательства позволяют обеспечить экономическую стабильность и преодолеть социальные проблемы, особенно в сельской местности.

В 2023 году занятость МСП в общей занятости населения составила 48,4%. По сравнению с 2022 годом прирост составил 2,6%. Увеличилась и доля в занятости малых предприятий до 44,1% в 2023 году, что выше показателя за предыдущий период на 2,5 % (рисунок 2).

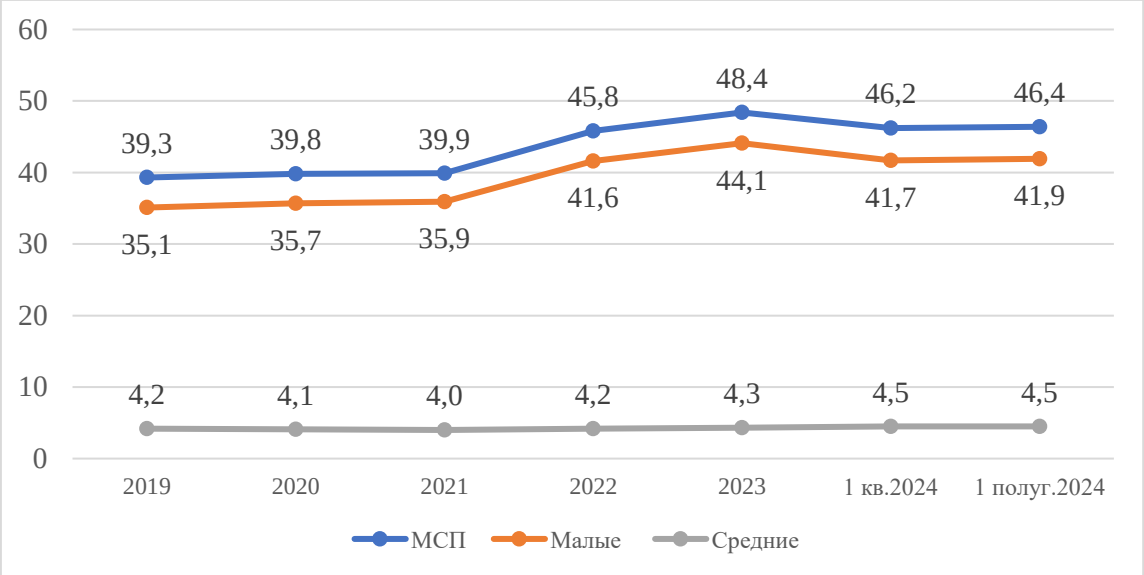



Рисунок – 2. **Показатели занятости МСП, %**

*Примечание – Составлено авторами на основе источника [2]*

Немаловажное значения для устойчивого развития предпринимательства имеет система налогообложения. Создание справедливой и стимулирующей системы налогообложения с благоприятным бизнес климатом способствует реализации предпринимательских инициатив, что в свою очередь отражается на налоговых поступлениях в бюджет. Разрабатываемые государством меры поддержки должны основываться на четких целях экономической политики, носить системный характер и учитывать долгосрочные приоритеты развития бизнеса. Они должны быть ориентированы на формирование системы взаимодействия «государство–население–бизнес», делая ее более прогрессивной и нацеленной на развитие [4].

Проведенный анализ вклада субъектов предпринимательства в общие налоговые поступления страны показал, что в 2023 году доля налоговых поступлений от предпринимателей составила 21,8%, что выше на 5,4 п.п. показателя за 2022 год. Налоговые поступления от субъектов малого предпринимательства имеют тенденцию к росту и

составляют 1939,7 млрд. тенге, что более чем в 2 раза превышает данный показатель за 2019 год (таблица 2).

Таблица – 2. **Динамика налоговых поступлений субъектов малого и среднего предпринимательства за 2019-2023 гг., млрд. тенге**

| Показатель | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|---|---|---|---|---|---|
| Всего | 12053,7 | 9962,2 | 13329,5 | 21241,7 | 20380,9 |
| Крупные | 8995,5 | 6842,4 | 9507,3 | 16062,1 | 15931,9 |
| Уд. вес,% | 74,6 | 68,7 | 71,3 | 75,6 | 78,2 |
| Средние | 1316,4 | 1382,1 | 1707,4 | 2187,1 | 2509,3 |
| Уд. вес,% | 10,9 | 13,9 | 12,8 | 10,3 | 12,3 |
| Малые | 904,0 | 876,0 | 988,1 | 1303,9 | 1939,7 |
| Уд. вес,% | 7,5 | 8,8 | 7,4 | 6,1 | 9,5 |
| Доля МСП, % | 18,4 | 22,7 | 20,2 | 16,4 | 21,8 |
| *Примечание – Составлено авторами на основе источника [2]* | | | | | |

В настоящее время в Казахстане индивидуальные предприниматели могут осуществлять расчеты с бюджетом в рамках общеустановленного режима налогообложения (применяется ставка в размере 10% к налогооблагаемому доходу) или специального налогового режима (по патенту - 1%, упрощенной декларации - 3%). При этом система налогообложения по патенту и упрощенной декларации предусматривает уплату налога с дохода без учета расходов.

Стоит отметить, что с 2026 года налоговое законодательство по обложению доходов индивидуальных предпринимателей подлежит изменению. Так будет действовать три специальных налоговых режима (СНР):

1. СНР для самозанятых (ИПН -0; социальные платежи – 4%);
2. СНР на основе упрощенной декларации (ИПН 4% (+/- 50% местными представительными органами), социальные платежи);
3. СНР для крестьянских или фермерских хозяйств (ИПН – 0,5%).

В тоже время, несмотря на действие специальных налоговых режимов и созданные условия льготного налогообложения, в числе основной проблемы, препятствующей развитию предпринимательства, по-прежнему остается рост налоговой нагрузки (рисунок 3).

Рисунок – 3. **Основные факторы, оказывающие влияние на отечественный бизнес**
*Примечание – Составлено авторами на основе источника [3]*

В связи с этим, дальнейшее совершенствование системы налогообложения доходов предпринимателей целесообразно проводить в следующих направлениях:

- разработать действенные налоговые рычаги для поддержки субъектов малого предпринимательства в конкретных регионах, что будет способствовать экономическому развитию в регионе и повышению уровня доходов;

- дифференцировать условия налогообложения, стимулирующие развитие МСБ в реальном секторе, перерабатывающей промышленности, сельском хозяйстве;

- разработать механизм прогрессивного налогообложения в зависимости от размеров и дохода субъекта предпринимательства;

- расширение зон льготного налогообложения с более низкими налоговыми ставками. Такой подход будет способствовать привлечению инвестиций в определенный регион.

В заключении стоит отметить, что развитие предпринимательства играет исключительно важную роль в снижении социального неравенства. Создавая рабочие места, предприниматели не только снижают уровень безработицы, но и участвуют в реализации социальной политики через уплату социальных платежей. Оплата налоговых платежей обеспечивает формирование доходной части бюджета, что положительно сказывается на бюджетной устойчивости страны и ее возможностях для реализации экономических и социальных функций. Однако, устойчивое развитие предпринимательства возможно только при благоприятных условиях налогообложения. Предложенные нами рекомендации направлены на создание таких условий, сочетающих справедливый подход и стимулирующие механизмы развития.

*Статья подготовлена в рамках научного проекта AP19678553 «Налоговые инструменты нивелирования социального неравенства в Республике Казахстан» по грантовому финансированию по научным и (или) научно-техническим проектам на 2023-2025 годы МНВО РК.*

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Досмамбетова Г.А. Вклад малого и среднего бизнеса в устойчивое развитие экономики Республики Казахстан.- URL:/ https://cyberleninka.ru/article/n/contribution-of-small-and-medium-businesses-to-sustainable-development-of-the-economy-of-the-republic-of-kazakhstan/viewer

2. Доклад о предпринимательской активности в Республике Казахстан. – URL: https://atameken.kz/ru/news/53909-msb-v-cifrah-skol-ko-zarabatyvaet-skol-ko-platit-i-kak-razvizvaetsya

3. Малое и среднее предпринимательство. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. - URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/publications/6344/

4. Razumovskaia, E., Yuzvovich, L., Kniazeva, E., Klimenko, M., Shelyakin, V. The effectiveness of Russian government policy to support SMEs in the COVID-19 pandemic// Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity.- 2020. - №6 (4). P. 1– 20.

**УДК 336.77**

***Мусина А.А.,***
д.э.н., профессор,
ESIL University,
Г.Астана

# К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТА

***Аннотация***

*Сфера потребительского кредитования представляет интерес для анализа и оценки как с теоретических, так и практических аспектов. В настоящее время обострились негативные проявления роста кредитов населению в Казахстане. Это требует исследования современной ситуации как на национальном, так и международном уровне. В статье рассмотрены тенденции развития потребительских кредитов, показаны проблемы, связанные с возможной «закредитованностью» населения. В целом автор позитивно оценивает сложившуюся ситуацию и предлагает применить положительный опыт зарубежных стран в данной сфере.*

***Кілт сөздер:*** *несие, тұтыну несиесі, несие портфелі, проблемалық несиелер, банктер, банктік емес несиелік ұйымдар, Қазақстан.*

***Key words:*** *credit, consumer credit, credit portfolio, problem loans, banks, non-bank credit organizations, Kazakhstan.*

***Ключевые слова:*** *кредит, потребительский кредит, кредитный портфель, проблемные займы, банки, небанковские кредитные организации, Казахстан.*

На сегодняшний день необходимость развития потребительского кредитования особенно актуальна. Обуславливается это тем, что данный вид кредитов может быть выдан на любые нужды клиента наличными или начислен на дебетовую карту. Он может быть оформлен без использования залогового имущества, срок рассмотрения заявки может варьироваться от пяти минут. Потребительский кредит способствует выравниванию групп потребителей с различным уровнем доходов.

В сфере потребительского кредитования наблюдается рост конкуренции, что создает дополнительный стимул для развития, так как у клиента есть возможность выбора. Потребительское кредитование важно как для кредиторов, так и для заемщиков. В последние годы наблюдается рост кредитов населению, предоставляемых как банками, так и небанковскими организациями и учреждениями.

Если оценивать роль кредитов в повышении уровня жизни населения, то здесь важно отметить, что, спрос на потребительские кредиты обусловлен разными причинами. Как отмечено выше, он может быть следствием роста доходов населения, позволяющим брать взаймы, то есть опережать поступление доходов, рассчитывая на их гарантированный приход с последующим использованием в качестве источника погашения заемных средств.

С другой стороны, рост потребительского кредитования отражает хронический дефицит ресурсов населения, приводящий к обращению к такому источнику, как займы, для обеспечения финансовой потребности в осуществлении затрат не только сверхминимального уровня и временного характера, но и связанных с финансовыми затруднениями, вызванными потребностями постоянного характера. В этом случае кредит становится не эффективным орудием временного восполнения дефицита средств, а втягивается в покрытие затрат постоянного характера, порождая еще больший рост нехватки денежных средств в будущем. Для сделок с подобной природой возникновения становится очевидной угроза наступления кредитного риска, которая, в первую очередь, проявится в возникновении просроченных долгов заемщика. Поэтому оценить позитивное либо негативное проявление роста кредитных

вложений можно, анализируя качество кредитного портфеля не только по количеству субъектов в лице заемщиков и объему ссуд, но и по наличию и состоянию просроченных ссуд.

Кредитование населения кредитными учреждениями – это соблюдение определенных практикой правил, которые включают следующие основные этапы: рассмотрение кредитной заявки и собеседование с заемщиком; изучение его кредитоспособности и оценка кредитного риска; подготовка и заключение кредитного договора. Банковское кредитование является одним из наиболее динамичных направлений развития кредитной системы, что связано в первую очередь с потребностью банков в прибыльных кредитных продуктах. Вместе с тем, возросшие риски в современных условиях определяют необходимость дальнейшего совершенствования регулирования отдельных видов необеспеченных кредитов физическим лицам с целью создания адекватных резервов под возможные потери [1].

Банковский кредит, как известно, - основная форма кредита. Это означает, что именно банки чаще всего предоставляют свои ссуды субъектам, нуждающимся во временной финансовой помощи. Данная денежная форма кредита, возникает при передаче денежных средств в долг на условиях возвратности, платности и срочности.

Кредит является наиболее распространенной банковской активной операцией. Суть кредита в том, что банк, аккумулируя излишние ресурсы на депозитном рынке, размещает их за плату и на срок на кредитном рынке. Спрос на кредитном рынке создают производственные и торговые предприятия, государство и другие государства, другие организации и население, у которых есть «на что потратить», но не хватает собственных ресурсов [2].

Этот спрос удовлетворяется банками не полностью, так банк из всей массы потенциальных заемщиков выбирает только кредитоспособных. Этот выбор банка отражает общественную значимость кредита - финансируются лишь прибыльные проекты и реализуются лишь конкурентные товары тех кредитополучателей, которые платежеспособны и выживают лучше в рыночной экономике.

В наше время, конкурентная борьба между банками в сфере кредитования, а также банками и небанковскими кредитными организациями достигла напряжённой обстановки, тем самым тема развития потребительского кредита становится наиболее актуальной. В потребительском кредите нуждается большая часть населения нашей страны. Население- не имеющее в своей массе достаточных доходов, необходимых для того, чтобы полностью удовлетворить свои разумные человеческие потребности: покупка одежды, мебели, поездки в отпуск, оборудование жилья техникой, обучение детей, вынуждено в поиске ресурсов обращаться за кредитной помощью.

Для коммерческих банков кредитование физических лиц является одним из самых высокодоходных направлений, но практика показывает, что те банки, которые акцентируют свою деятельность на предоставлении услуг и продуктов физическим лицам, чаще всего имеют высокую степень риска невозврата займов. Тем не менее отдельные банки проявляют интерес к кредитованию населения, поскольку главной мотивацией для них является стабильный рост спроса на кредитные ресурсы со стороны физических лиц.

За счет банковских кредитов население имеет возможность решать свои финансовые проблемы, связанные с необходимостью приобретения жилья, транспортного средства, бытовой техники, оплаты образовательных услуг и тому подобное. К тому же банки стимулируют спрос населения на эти товары и услуги, следовательно, содействуют увеличению объемов их производства и реализации, и в свою очередь, развитию национальной экономики.

Большую роль в решении жилищной программы и других проблем недостаточного финансирования населения призваны играть небанковские кредитные учреждения, насыщая кредитный рынок предложением ресурсов в виде микрокредитования и он-лайн кредитования.

Посредством реализации кредитными институтами своих функций проявляется двоякое социальное и экономическое значение потребительского кредитования - и положительное, и

отрицательное.

Положительное значение кредитования домохозяйств заключается в более полном удовлетворении потребностей населения в промышленных товарах, предметах культурно-бытового назначения и услугах. Вместе с тем, потребительское кредитование является каналом пополнения денежного обращения кредитными деньгами, что при недостаточном производстве отечественных товаров приводит к росту инфляции и повышению цен.

Негативная сторона в развитии кредитов населению связана, как выше отмечалось, с высокими рисками кредитования, что чревато возникновением просроченных долгов и несвоевременным возвратом полученных средств.

По оценкам специалистов, в Казахстане 8,4 млн человек имеют долги по кредитам, из них 1,5 млн человек допустили просрочку платежей свыше 90 дней [3]. Согласно анализу Первого кредитного бюро по потребительским беззалоговым кредитам без ипотечных займов, среднестатистический заемщик на начало 2023 года имел задолженность в размере трех месячных заработных плат. При этом этот показатель стабильно снижается: на начало 2022 – 3,2 МЗП [4].

Остается актуальным дальнейшее совершенствование технологий обслуживания населения и внедрение новейших банковских продуктов для физических лиц, что сохранит тенденцию роста розничного кредитования. Кроме этого, спрос населения на жилье будет способствовать увеличению объемов предоставления ипотечных кредитов населению. С другой стороны, недостаточность текущих доходов населения может обострять проблему дефицита денежных средств, что в свою очередь провоцирует риски проявления фактов закредитованности отдельных категорий людей и, в конечном итоге, приводит их к вынужденному банкротству.

Подобные тенденции обусловлены, в большей степени, общей ситуацией в экономике и банковской системе. Закономерной ответной реакцией на подобные процессы является ужесточение условий предоставления кредитных ресурсов не только со стороны банков, но и определенная активизация мер по недопущению факта «закредитованности» населения со стороны государства и регуляторных органов.

Потребительское кредитование было и остается одной из актуальных сфер развития банков и небанковских институтов. С ростом благосостояния и уровня жизни возможно произойдет смещение акцентов в составе займов населению. Но, как показывает опыт развитых стран мира, розничное кредитование было и остается востребованным видом услуг и прибыльным видом бизнеса.

По данным социологических опросов, население Казахстана систематически нуждается в кредитах, поскольку текущие доходы не позволяют накапливать средства вследствие нестабильности экономики и инфляционных ожиданий. С другой стороны, кредитные учреждения обладают достаточной ликвидностью и не имеют большого выбора надежных заемщиков в реальном секторе экономики по сравнению с другими странами, долги казахстанцев гораздо меньше.

Есть ли угроза закредитованности населения в Казахстане? С одной стороны, судя по статистике, приведенной выше, данная угроза имеет место уже сейчас. Причем отягощающим фактором можно назвать то, что у отдельных категорий населения имеются по несколько кредитов в разных банках, а также достаточно распространено явление рефинансирования кредитов разными банками.

Таким образом, в обществе сложилось мнение, что уровень закредитованности населения Казахстана довольно высок, однако исследования, проводимые отдельными специалистами, не всегда подтверждают правомерность подобных утверждений. Приведем отдельные аргументы в противовес утверждениям об имеющейся закредитованности населения в Казахстане.

По состоянию на 1 октября 2024 года объём потребительских кредитов населения (без учёта ипотечного кредитования) составил 12,9 трлн тг, или всего 38% от общего ссудного

портфеля банковского сектора РК. Причём в эту сумму входят как залоговые, так и беззалоговые займы. Если рассматривать беззалоговые потребительские кредиты, их доля будет ещё меньше.

При выдаче кредитов населению в Казахстане ежегодно ужесточаются процессы предоставления займов населению, а уровень одобрения весьма невысок, особенно по беззалоговым потребительским кредитам. Так, непосредственно по БВУ РК в третьем квартале 2924 года доля одобренных кредитов от общего количества заявок в разрезе объектов кредитования выглядит так:

кредиты субъектам крупного предпринимательства — 51%;
ипотечное кредитование — 44,5%;
кредиты субъектам среднего предпринимательства — 41,5%;
кредиты субъектам малого предпринимательства — 35,3%;
потребительские кредиты под залог — 30,6%;
беззалоговые потребительские кредиты — 28,7%;
автокредитование — 17,2% [5].

Таким образом, уровень одобрения беззалоговых потребительских кредитов находится почти в самой нижней точке по сравнению с другими видами кредитов. Сразу более 70% заявок встречают отказ. Учитывая, что по данным, которые приводятся в аналитике, 85,5% кредитов выданы банками, и только 14,5% другими финансовыми учреждениями, этот факт является довольно убедительным в том, что кредиторы при работе с заявками проявляют достаточно жесткий отбор заемщиков.

Другим аргументом в подтверждение отсутствия проблемы закредитованности населения, по мнению авторов, является «нагрузка» погашаемых кредитов на карманы казахстанцев. Приводимые данные Бюро национальной статистики АСПиР РК, доля расходов казахстанцев на погашение кредита и долга составляет всего 6,9% от общей суммы расходов. При этом, к примеру, только на питание у населения уходит около половины семейного бюджета [5].

И, наконец, рассмотрим показатель долговой нагрузки в сравнении с другими странами. Для этого авторы приводят данные Международного валютного фонда (опубликованы в 2024 году), отношение долгов и кредитов домохозяйств к ВВП в Казахстане — всего 13,65%. К примеру, в соседней России показатель составил 21,1% — более чем на 7 п. п. больше по сравнению с РК. Тем временем в Китае уровень долговой нагрузки домохозяйств и вовсе достиг 64,5%. Отношение долгов и кредитов домохозяйств к ВВП Канады достигло 102%, в Швейцарии — 128,3%, в США — 74,44%, в Великобритании — 83,2%, в Швеции — 88,2%, в Норвегии — 77%, во Франции — 66,15%. В отдельных развивающихся странах показатели выглядят так: в Бразилии — 34,6%, Чили — 46,5%, Индии — 35,6%, ЮАР — 34,2% [5].

Таким образом, есть целесообразность отслеживать динамику уровня долговой нагрузки граждан Казахстана, чтобы обоснованно проводить рациональную кредитную политику как банков, так и прочих кредитных учреждений, работающих с населением. Как видим, опыт развитых государств дает основание для оптимистичного прогноза в сфере потребительского кредитования в стране, поскольку в этих странах кредит был и остается важным инструментом рыночного механизма удовлетворения спроса населения на ресурсы.

Таким образом, изучив теоретические аспекты и оценив современную ситуацию в сфере потребительского кредитования можно сделать определенные выводы.

1) Кредитование физических лиц, что равнозначно потребительскому и/или розничному кредитованию, рассматривается как важная составная часть единой системы кредитных отношений. Способствовать более полному удовлетворению потребительских нужд населения является основной целью банковских и небанковских кредитных учреждений. При этом следует отметить, что сущностной чертой кредитования физических лиц выступают отношения кредитора (банка) и заемщика (физического лица);

2) Большое разнообразие кредитных продуктов, рассчитанных на розничный сегмент рынка, широта выбора гибких вариантов при структурировании кредитов дает возможность лучшего удовлетворения потребностей клиентов, с одной стороны, и обеспечения более эффективной деятельности банка (кредитной организации) и улучшение качества кредитного портфеля, с другой. В свою очередь, повышение эффективности потребительского кредитования будет способствовать его развитию как вида деятельности кредитных учреждений, а также популяризации, как услуги для населения, что должно положительно сказаться на роли и значении потребительского кредита в экономике в целом;

3) Банковское кредитование физических лиц является одним из наиболее динамичных направлений развития банковского сектора, что связано в первую очередь с потребностью банков в прибыльных кредитных продуктах. Вместе с тем, возросшие риски в современных условиях определяют необходимость дальнейшего совершенствования регулирования отдельных видов необеспеченных кредитов физическим лицам с целью создания адекватных резервов под возможные потери, а также разработки различных стимулирующих и ограничительных мер со стороны регулирующих органов.

4) Применение международного опыта кредитования населения достаточно актуально для казахстанских кредитных институтов, что в настоящее время ощутимо в сфере программ потребительского кредитования.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алексеенко Р.А. Финансовые инновации в банковской сфере РФ// Интернет-ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/139208/1/m_th_g.a.alekseenko_2024.pdf.

2. Мусина А.А. Коммерческий банк в системе финансового посредничества: теория, методология, практика.-Астана, КазУЭФМТ. – 2011.-379 с.

3. Informburo.kz//Интернет-ресурс: https://informburo.kz/novosti/skolko-kazaxstancev-imeyut-potrebitelskie-kredity-soobshhili-v-finregulyatore].

4. Шибутов М. Закредитованности населения фактически в Казахстане нет//Интернет-ресурс: https://kaztag.info/ru/news/zakreditovannosti.

5. В РК одобряют лишь три из десяти беззалоговых потребительских кредитов. //Интернет-ресурс: https://ranking.kz/reviews/banking-and-finance/.

**УДК 336.02**

***Искакова З.Д.***
д.э.н., профессор,
профессор кафедры «Финансы»
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, г. Астана

## О ВАЖНЕЙШИХ ФАКТОРАХ БЕЗОПАСНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЕВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *Рассмотрены вопросы новых инновационных технологий во взаимосвязи с огромной миссией финансовой среды, качественного образовательного потенциала человека в решении проблем управления финансово - бюджетной и кредитно-банковской сферой в целях противодействиям рискам и угрозам. Акцентировано внимание на важнейшие факторы безопасного использования инструментариев цифровизации в финансовом секторе Казахстана. Определена значимость работы Правительства и ее*

*институтов, а также всего финансового центра в создании макроэкономической стабильности в стране, продвижении финтеха, выстраивая интеллектуальную систему противодействия киберпреступности. Автором убедительно выделено, что грамотное обучение и полноценное образование помогут создать культуру безопасного вхождения в мир цифровизации в финансовом секторе и противостоять рискам и угрозам при усилении контроля соблюдения критериев политики информационной безопасности, которые базируются на фундаментальных знаниях, особенно в достижении финансовой грамотности исполнителей и руководителей всех рангов для недопущения отрицательных последствий для государства при управлении государственными финансами, финансами частного сектора, общества и ее членов в целом. Представлен Казахстанский банковский сегмент, который занимает свою нишу по уровню цифровизации и доступности финансовых услуг в выстраивании комплексной системы финтех-инноваций.*

Проблема взаимодействия развития экономики Казахстана в условиях новых инновационных технологий во взаимосвязи с огромной миссией финансовой среды и необходимостью высокого качественного образовательного потенциала человека требует решения конкретных вопросов управления финансово-бюджетной и кредитно-банковской сферой в целях противодействиям рискам и угрозам.

Казахстан выдвигает стратегические цели в решении проблем изменения структуры экономики, активизации новых механизмов, направленных на обеспечение «устойчивого прогресса страны» [1]. Следовательно, для обеспечения стабильного социально-экономического развития и безопасности Казахстана необходимо подходить ко всем реформам взвешенно и вдумчиво, уделяя особое внимание их качественной реализации. Такое обращение было озвучено Президентом в Послании от 9 сентября 2025 года [2].

Созидание и новаторство, стремление осваивать современные технологии в Казахстане, безусловно, отражают происходящие в общественном сознании изменения в обществе, особенно у молодого поколения, а таланты и знания молодежи должны быть направлены на процветание страны. И вновь из Послания Президента мы видим, что все государственные решения должны быть направлены для улучшения жизни людей, стабилизации экономики, обеспечения социальной справедливости, и что в стране законы должны быть справедливыми, власть – компетентной, а граждане – сознательными и активными [2].

Следует отметить, что не первый раз перед Правительством ставится задача обеспечить модернизацию всех сфер экономики, пересмотреть подходы к работе в целях повышения конкурентоспособности Казахстана. Естественно, что проблемы следует решать с главных вопросов, как-то ответственно относиться к распределению средств, а именно государственных финансовых ресурсов и не только, добиваться эффективности в использовании бюджетных, кредитных, инвестиционных и других средств, когда, в конечном счете, это зависит от институтов и конкретных людей.

В реальной действительности острой проблемой выступает современное состояние и будущее мировой финансовой системы и ее инфраструктуры. На пороге эры глобальной цифровизации и ускоренного технологического развития общество становится свидетелем масштабной трансформации устройства финансовой системы, которая меняет привычный уклад. Применение новых решений в бизнес-процессах, внедрение моделей взаимодействия и технологии оказания услуг, протекционизм бизнеса и интересов на разных уровнях, расширение дистанционного обслуживания потребителей услуг не должны приносить обществу угрозу.

Ускоренное развитие информационных технологий при высоких положительных результатах, тем не менее, порождает новые технологически более сложные риски и угрозы. Автоматизированные информационные системы, телекоммуникационные сети, стационарные компьютеры и мобильные устройства становятся нормой среди субъектов

финансового рынка. Вместе с тем, активный рост оказания дистанционных финансовых услуг повышают риски, связанные с нарушением конфиденциальности, целостности и доступности информации, таких, - как коммерческая информация, банковская тайна, персональные данные и безопасность информационных систем в киберпространстве. Для финансовой системы государства кибербезопасность остается неотъемлемой частью национальной безопасности.

Следовательно, масштабная цифровизация и активное внедрение технологии искусственного интеллекта должны способствовать достижению прозрачности и эффективности системы государственного управления и модернизации экономики. Отсюда значимость работы Правительства и ее институтов, также Национального банка совместно с банками второго уровня будут качественно оценены при успешном достижении ими функциональных возможностей в части финансирования реального сектора, инвестирования в высокотехнологичные сферы экономики, создания макроэкономической стабильности (высокая инфляция), кредитования потребности экономики, продвижения финтеха, при этом, выстраивая интеллектуальную систему противодействия киберпреступности.

Как было сказано выше о необходимости высокого качественного образовательного потенциала, который формирует основу национальной экономики и будущее Казахстана через образование и ответственность, следует признать их как важнейшие факторы безопасного использования инструментариев цифровизации в финансовом секторе Казахстана.

Повышение информированности и компетенции всех пользователей и обслуживающего персонала в Казахстане только через грамотное обучение и полноценное образование помогут создать культуру безопасного вхождения в мир цифровизации в финансовом секторе и противостоять рискам и угрозам.

Если сосредоточиться на ситуациях в настоящем времени, сегодня, то кражи данных платежных карточек, персональных данных и коммерческой информации из частных компьютеров или серверов, получение несанкционированного доступа к системе Интернет (мобильного банкинга) с целью завладения средствами клиентов банка, умышленное повреждение информационных систем и средств коммуникаций с целью нанесения убытков компаниям требуют усиления контроля соблюдения критериев политики информационной безопасности.

А вот здесь уже необходимость фундаментального знания, а не поверхностного, как важнейший фактор сформировавшегося профессионального подхода, будет важна человеку в любой сфере его деятельности. Особенно в достижении финансовой грамотности исполнителей и руководителей всех рангов, когда отсутствие или низкий уровень фундаментальных знаний приводит к отрицательным последствиям не только для потребителей финансовых услуг, но, прежде всего, для государства при управлении государственными финансами, финансами частного сектора, общества и ее членов в целом.

Финансовая грамотность—это качественный критерий в поведении человека в рыночных отношениях, но более того, финансовая грамотность – это набор умений человека, его мышления, мировоззрения и моральных устоев, которые образуют основу для рационального управления денежными средствами и их эквивалентами на личном, государственном и общественном уровнях. Конечная цель – не только облегчить долговое бремя, но и обеспечить людям устойчивый доход.

Следует обоснованно сделать вывод, что уровень финансовой грамотности в целом недостаточен при низком уровне образования человека и его знания. Поведение каждого человека в стране, по большому счету, связано с необходимостью понимания объективной роли денег, кредита, финансов, бюджета, налога и других экономических категорий, сущность которых нельзя игнорировать. Поэтому на современном этапе важно усилить требование при подготовке профессиональных кадров и об этом вновь сказано на

государственном уровне; «Обеспечение экономики квалифицированными кадрами, подготовка специалистов по профессиям будущего…, реформа профессионального образования с точки зрения обеспечения роста экономики и ее инвестиционной привлекательности» [1].

Если цифровизация выступает активным инструментарием, механизмом ускорения действий в процессе функциональной деятельности, то государственная политика Казахстана в сфере развития системы финансового направления должна основываться на принципах последовательного и неуклонного повышения эффективности системы: финансовой, налоговой, бюджетной, денежно-кредитной, валютной, за что ответственны сами институты и их кадровый потенциал. В Послании так и сказано, что «требуются «высококачественные человеческие ресурсы», потому что образованные, ответственные граждане формируют основу национальной экономики и будущее Казахстана» [2]. Вместе с тем глубинная цифровая трансформация страны – это лишь путь к улучшению жизни наших граждан.

Попробуем выделить Казахстанский банковский сегмент, который должен быть и занимает свою нишу в финансировании реального сектора экономики в лице банков второго уровня, а также лидирующие позиции в стране по уровню цифровизации и доступности финансовых услуг.

Анализ показывает, что ряд банков в Казахстане сумели выстроить комплексную систему финтех-инноваций, охватывающую практически разные аспекты банковского бизнеса – от фронт-офиса до бэк-офиса. Банки следуют мировым трендам, предлагая на локальном рынке уникальные решения. Влияние нововведений на показатели деятельности банков очевидно: растет база клиентов и транзакций, улучшается структура активов, усиливается конкурентоспособность. В качестве примера, ForteBank – один из лидеров казахстанского финтеха, успешно интегрировавший инновации в свою стратегию развития. Результаты демонстрируют эффективность выбранного курса в рамках исследования цифровой трансформации банковского сектора Казахстана. ForteBank успешно внедрил широкий спектр финтех-инноваций, включая передовые мобильные приложения, платформенные решения (ForteMarket, ForteForex), автоматизированные системы на основе искусственного интеллекта и цифровую идентификацию клиентов. Благодаря этому банку удалось значительно повысить эффективность управления активами, снизить операционные издержки, улучшить клиентский опыт и укрепить свои позиции на рынке Казахстана за последние три года. ForteBank закрепился как инноватор. Банк два года подряд (2024–2025) получает международную премию Euromoney за лучшее цифровое решение в Private Banking. В 2025 году Forte удостоен наград Best Digital Solutions и Best Private Bank, доказав, что казахстанские банки способны создавать продукты мирового уровня.

Можно отметить, что в стране наблюдается взрывной рост онлайн-банкинга: число активных пользователей цифровых сервисов выросло с около 5 млн в 2019 году до 23,1 млн в 2023 году. К концу 2024 года количество активных пользователей интернет - и мобильного банкинга достигло 24,8 млн, что на 12,4% больше, чем годом ранее. Фактически, в среднем на каждого казахстанца приходится использование приложений двух банков, что отражает мультибанковскую активность клиентов. По итогам 2022 года 64,6% всех безналичных операций в стране осуществлялись онлайн (мобильным или интернет-банкингом), причём на них приходилось 82,5% объёма безналичных платежей. Каждый день совершалось свыше 15 млн транзакций через цифровой банкинг на сумму более 234 млрд тг. Другими словами, 8 из 10 безналичных операций казахстанцев проводятся в онлайн-каналах – показатель, демонстрирующий массовое принятие цифровых финансовых услуг [3,4,5,6].

Однако, наряду с очевидными плюсами и возможностями тотальная цифровизация, в том числе банковской сферы, несет в себе и определенные вызовы. Уязвимым явлением в последние годы является рост финансового мошенничества в сфере банков и кредитования путем оформления фиктивных займов и микрокредитов, снятием средств со счетов граждан,

зачастую с их депозитов. Телефонное и интернет-мошенничество с возрастающей популярностью приобретения товаров и услуг на онлайн-площадках, призывы к получению быстрой и гарантированной социальной выплаты, вносят угрозу финансовым отношениям в жизни.

Для противодействия киберпреступности создан антифрод-центр, введена биометрическая идентификация, усилена ответственность банков, микрофинансовых организаций и операторов связи за предотвращение мошеннических операций. Но проблема требует постоянного внимания и совершенствования работы уполномоченных органов.

Необходимо выстроить интеллектуальную систему противодействия киберпреступности. В случае необходимости следует внести корректировки в законодательство и практику деятельности правоохранительных органов. В стране действует 21 кодекс и более 300 законов. Они перегружены поправками, которые зачастую противоречат друг другу и, в конечном счете, тормозят развитие бизнеса.

Разрабатываются новые цифровые продукты для МСБ – онлайн–платформы бухгалтерского учёта, дистанционные сервисы факторинга и кредитования малого бизнеса. В Казахстане за последнее десятилетие приняты важные нормативные акты и программы, создающие условия для финтех-роста. Ещё в 2016 году был принят Закон РК «О платежах и платежных системах», заложивший правовую базу для электронных платежей. В 2018–2022 гг. реализовывалась государственная Программа «Цифровой Казахстан», в рамках которой банки интегрировались с eGov, развивалась интернет-инфраструктура, стимулировались безналичные платежи. На базе МФЦА в 2018 году запущена Fintech Lab – регуляторная песочница, позволившая стартапам тестировать инновационные продукты в особом правовом режиме. Одновременно НБРК утвердил Концепцию развития финансовых технологий и инноваций (FinTech), определившую приоритеты: развитие удалённых каналов, внедрение открытого банкинга, регулирование криптоиндустрии и т.д. [4]. Одной из важнейших инициатив НБРК является Национальный антифрод–центр, призванный бороться с кибермошенничеством.

Подводя итог, казахстанский банковский сектор подошёл к точке, когда цифровые инновации стали не просто опцией, а необходимым условием конкурентоспособности. ForteBank, Kaspi, Halyk, Jusan и другие лидеры уже продемонстрировали, что отечественные банки способны внедрять передовые решения наравне с мировыми компаниями. В ближайшие годы мы увидим дальнейшее проникновение AI, широкое раскрытие потенциала открытого банкинга, запуск национальной цифровой валюты и множество новых финтех-продуктов, ориентированных на удобство клиентов. Стратегическая поддержка со стороны государства и НБРК должны создать прочный фундамент. При условии дальнейшей консолидации усилий банков, финтех-стартапов и регуляторов, Казахстан имеет шанс обеспечить своим гражданам современный, безопасный и доступный банковский сервис [4]. Анализ перспектив внедрения новых технологий в банковском секторе Казахстана показывает, что в ближайшие 3–5 лет наиболее востребованными будут такие инновации, как искусственный интеллект, робо–эдвайзеры, цифровая идентификация, блокчейн и открытый банкинг. Однако для полноценной реализации потенциала новых технологий необходимо преодолеть существующие барьеры: нормативные ограничения, дефицит квалифицированных кадров, инфраструктурные проблемы и вопросы кибербезопасности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана "Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм". Akorda.kzhttps://www.akorda.kz › poslanie-glavy-gosudarstva-kas...

2. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через

цифровую трансформацию», 9 сентября 2025 https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transfor

3. Ranking.kz (n.d.). Статья «Казахстан входит в топ-10 стран по финансовой доступности цифровых сервисов: кто двигает финтех в РК?». https://ranking.kz/reviews/banking-and-finance/kazahstan-vhodit-v-top-10-stranpo-finansovoy-dostupnosti-tsifrovyh-servisov-kto-dvigaet-finteh-v-rk.html

4. Plusworld.ru (n.d.). Публикация о рынке финтеха. https://plusworld.ru/articles/60266

5. Profit.kz (2023). Новость «В Казахстане зафиксирован абсолютный рекорд числа активных пользователей мобильного и онлайн-банкинга». https://profit.kz/news/68515/V-Kazahstane-zafiksirovan-absolutnij-rekord-chislaaktivnih-polzovatelej-mobilnogo-i-onlajn-bankinga

6. Finprom.kz (n.d.). Статья «Цифровые банки в РК: числится уже 23 миллиона активных пользователей интернет-банкинга».

**УДК 336.71**

***Кушурова А.А.***
докторант 2 курса, Esil University, Астана
***Алина Г.Б.***
к.э.н. ассоциированный профессор,
декан факультета «Бизнес и управление»
«Esil University», г. Астана, Казахстан
***Шмарловская Г. А.,***
доктор экономических наук,
профессор Учреждения образования
«Беларусского государственного экономического университета»,
г.Минск, Беларусь

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ КАЗАХСТАНА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ

***Аннотация***

*В статье рассматриваются перспективы развития платежной системы Казахстана в контексте внедрения инновационных технологий и перехода к цифровой экономике. Особое внимание уделено текущему состоянию национальной платежной инфраструктуры. Проведён анализ зарубежного опыта внедрения цифровых валют центральных банков (ЦВЦБ) в Китае, Нигерии, странах Евросоюза и на Багамах. Отмечается, что внедрение инноваций в платежную систему способствует повышению прозрачности транзакций, борьбе с коррупцией и отмыванием доходов, развитию финансовой инклюзии. Вместе с тем, выделены ключевые сложности – обеспечение кибербезопасности, кадровая подготовка, организация контроля и сохранение доверия населения. На основе сравнительного анализа предложены рекомендации для Казахстана по развитию платежной системы, включая формирование нормативно-правовой базы, развитие кадрового потенциала и стимулирование инновационной экосистемы.*

***Кілт сөздер:*** *төлем жүйесі, цифрлық теңге, ОБЦВ (орталық банктің цифрлық валютасы), инновациялар, қаржылық ашықтық, Қазақстан, экономиканың цифрландырылуы, халықаралық тәжірибе, сыбайлас жемқорлық, киберқауіпсіздік.*

***Ключевые слова:*** *платёжная система, цифровой тенге, ЦВЦБ, инновации, финансовая прозрачность, Казахстан, цифровизация экономики, международный опыт, коррупция, кибербезопасность.*

***Keywords:*** *payment system, digital tenge, CBDC (Central Bank Digital Currency), innovation, financial transparency, Kazakhstan, digitalization of the economy, international experience, corruption, cybersecurity.*

**Введение**

Платежная система, как ключевой элемент финансовой инфраструктуры, нуждается в регулярных, своевременных, нововведениях; так как ее развитие, в условиях цифровизации экономики и глобальной трансформации финансового сектора, является стратегическим приоритетом для всей страны. Современные платежные системы перестают быть инструментом расчётов и постепенно превращаются в инфраструктуру, обеспечивающую прозрачность государственных финансов, контроль над денежными потоками, а также снижению транзакционных издержек и повышению доступности финансовых услуг для населения.

За последние годы Казахстан демонстрирует устойчивую динамику в развитии платёжной инфраструктуры. По данным Национального банка РК, доля безналичных операций в структуре платежей превысила 80 %, а в ряде регионов наблюдается полное вытеснение наличных средств в розничных расчетах [1]. Одновременно с этим в стране реализуется проект цифрового тенге, запуск которого запланирован на декабрь 2025 года. Переход к использованию цифровых валют центральных банков (ЦВЦБ) представляет собой новый этап в эволюции мировой финансовой системы. По оценкам Международного валютного фонда (МВФ), более 130 стран изучают возможности введения цифровых национальных валют [2]. В этой связи для Казахстана актуален как анализ собственного опыта цифровизации, так и изучение зарубежных практик, которые могут быть адаптированы к национальным условиям.

Цель заключается в исследовании перспектив развития платежной системы Казахстана на основе анализа текущего состояния, выявить преимущества и риски внедрения инноваций, в том числе цифрового тенге, а также рассмотреть зарубежный опыт применения ЦВЦБ для выработки рекомендаций, применимых к казахстанскому контексту.

**Результаты и Обсуждение**

Платёжная система Казахстана за последние десять лет претерпела существенные изменения, связанные с ускоренной цифровизацией финансового сектора. На сегодняшний день она включает в себя инфраструктуру межбанковских расчётов, карточные платёжные системы, интернет-банкинг, мобильные приложения и электронные кошельки. Центральным элементом регулирования является Национальный банк Республики Казахстан (НБ РК), который обеспечивает бесперебойность расчётов, надзор за системно значимыми организациями и развитие нормативно-правовой базы [1]. Согласно официальной статистике НБ РК, по состоянию на конец 2024 года доля безналичных операций в Казахстане превысила 87 % от общего объёма платежей [3], что свидетельствует о высокой степени проникновения цифровых технологий в повседневные транзакции. Росту способствовало активное распространение онлайн-банкинга и мобильных приложений таких крупнейших банков страны как: «Kaspi.kz», «Halyk Bank», «Jusan Bank» и др., а также развитие финтех-сервисов.

Таблица – 1. **Основные участники платёжной системы Казахстана**

| | |
|---|---|
| Национальный банк РК | Осуществляет стратегическое руководство и надзор; |
| Коммерческие банки | Обеспечивают розничные и корпоративные платежи; |
| Процессинговые центры | Обслуживают карточные операции; |
| Финтех-компании | Предоставляют инновационные сервисы. |
| *Источник: составлено авторами* | |

На сегодняшний день Казахстан входит в число стран с наиболее динамичным ростом финтех-рынка в Центральной Азии [4]. Такой темп на прямую связан с активным развитием QR-платежей, которые облегчили доступ к цифровым сервисам для МСБ [5]. Помимо этого, в настоящее время Казахстан активно продвигает разработку цифровой валюты центрального банка (ЦВЦБ) – цифрового тенге. В 2023–2024 годах Национальный банк РК совместно с Центром развития платёжных и финансовых технологий провёл серию пилотов, среди которых**: оплата школьных обедов; финансирование инфраструктурных проектов** (строительство дорог и железнодорожных линий); **пилоты в сфере транспортных услуг** [6]. Результаты тестирования показали, что цифровой тенге может использоваться не только в розничных платежах, но и в управлении государственными финансами, повышая прозрачность расходов и исключая посреднические звенья. В 2025 году было проведено более 10 вариантов тестирования по использованию государственных средств, в том числе цифровые возмещения НДС, «целевое финансирование ремонта дорог», проекты, финансируемые Национальным фондом (суверенный фонд благосостояния), и «сценарии трансграничных платежей» [7].

Сегодня современные платежные системы перестали выполнять функцию лишь инструмента передачи денег и трансформировались в инфраструктурную основу экономики, имеющую прямое влияние на общий уровень доверия к финансовому сектору, эффективность государственных расходов, скорость деловых процессов и уровень социальной инклюзии, что обусловливает высокую значимость внедрения инновационных решений в сферу платежных технологий:

Во-первых, для Казахстана, как страны с территориально протяжённой и неоднородно развитой инфраструктурой, своевременное внедрение инноваций имеет особое значение. Повышение финансовой инклюзии позволит вовлечь в экономику уязвимые группы населения и малый бизнес. В Казахстане, где в сельских регионах ограничен доступ к банковским отделениям, **цифровые тенге и мобильные платёжные сервисы** могут стать ключевым инструментом расширения доступа к финансовым услугам.

Во-вторых, нововведения позволят снизить транзакционные издержки, вызванные временем и стоимостью перевода средств, особенно в межбанковских и трансграничных расчетах. МВФ отмечает, что цифровая валюта центрального банка позволяет оптимизировать государственные закупки и социальные выплаты, а также исключить задержки по ним, что в свою очередь повышает эффективность самих транзакций и повышает конкурентоспособность национальной платежной системы РК [2].

В-третьих, инновационные методы использования цифровых денег обеспечат прозрачность государственных расходов и борьбу с отмыванием денег. Благодаря возможности отслеживания транзакций в режиме реального времени, риск коррупции существенно снижается. Отечественные пилотные проекты показали эффективность цифрового тенге, когда финансирование инфраструктурных программ, поступали напрямую подрядчикам только после выполнения условий договора [6].

Сегодня цифровизация платежной системы Казахстана стала основным инструментом в борьбе против коррупции, отмыванием денег и нецелевым расходованием. Так, на пример, в июле 2024 года стартовал пилотный проект по использованию цифрового тенге для маркировки расходования бюджетных средств. Технология программируемости цифрового тенге позволяет владельцу денежных средств самостоятельно контролировать

эффективное расходование. Иными словами, маркированные цифровые тенге выплачиваются только в адрес организаций, выполнивших необходимые обязательства в полном объеме [8]. Совместная реализация инициатив Агентства РК по противодействию коррупции при участии квазигосударственных компаний, банков второго уровня и государственных органов в перспективе способна продемонстрировать значительный потенциал применения в таких сферах, как сельское хозяйство, строительство и цифровизация государственных мер поддержки [9].

В-четвертых, повышение уровня доверия населения к государству и социальной значимости. Развитие платёжной инфраструктуры укрепляет доверие граждан к финансовым институтам и государству в целом. Прозрачность транзакций, гарантии сохранности средств и простота использования цифрового тенге будут способствовать росту лояльности населения к банковской системе и снижению уровня теневой экономики. Этот аспект является ключевым при внедрении инноваций в любой сфере.

Наряду с обозначенными преимуществами, которые обеспечивают потребителям новые и удобные возможности, параллельно сохраняются и определенные недостатки и риски, которые необходимо учесть на этапе подготовки к массовому внедрению цифровых денег. Внедрение инновационных решений в платежную систему неизбежно сопряжено с усложнением механизмов регулирования и контроля. Необходима координация между Национальным банком РК, коммерческими банками, министерствами и правоохранительными органами, что требует как выработки новых протоколов взаимодействия, так и развития технологической инфраструктуры мониторинга. Дополнительные трудности связаны с необходимостью синхронизации стандартов KYC (знать своего клиента) / AML (противодействие отмыванию денег) [10], интеграции регуляторных технологий (RegTech) и обеспечения кибербезопасности транзакций. Международный опыт внедрения ЦВЦБ подтверждает, что наибольшие риски возникают именно в части разграничения полномочий и распределения ответственности между участниками системы. Кадровая политика должна стать **системным фактором успеха внедрения цифрового тенге** и всей модернизации платежной системы. Перед государством ставится новая задача – формирование новых кадровых ресурсов и выстраивания прозрачной правовой базы.

Немаловажным фактором остается и доверие со стороны населения и бизнеса. Китай, как первопроходец имеет самый широкий опыт в развитии ЦВЦБ: исследует возможность запуска цифровой валюты с 2014 года и реализует пилотный проект с 2019 года [11]. Анализ опыта этой страны показал, что пользователи недопонимают, зачем им нужно дополнительное платежное решение, продавцы не спешат обновлять инфраструктуру, а банки не всегда готовы активно участвовать в распространении новой платежной технологии. С одной стороны, цифровой тенге обеспечит высокую ликвидность и мгновенные расчёты, а с другой – несёт угрозу финансовой стабильности банковского сектора. Международная практика указывает, что массовый отток вкладов из коммерческих банков в цифровую валюту центрального банка может ограничить возможности банков по кредитованию экономики и снизить уровень их ликвидности. Таким образом, несмотря на очевидные преимущества внедрения цифрового тенге и инноваций в платежную систему Казахстана, данные процессы сопровождаются рядом **регуляторных, организационных и технологических вызовов.**

В этой связи особый интерес представляет изучение зарубежного опыта внедрения цифровых национальных валют, где различные страны демонстрируют как успешные примеры, так и проблемные аспекты реализации подобных проектов. Международная практика показывает, что каждое государство выбирает уникальную модель, отражающую его институциональные, экономические и технологические особенности.

Таблица – 2. **Страны внедряющие ЦВЦБ**

| № | Страна | Уникальность |
|---|---|---|
| 1 | **Китай** | Самый масштабный пилотный проекта (e-CNY) |
| 2 | **Багамы** | Первый полноценный запуск цифровой валюты (Sand Dollar) |
| 3 | **Евросоюз** | Формирование концепции цифрового евро с акцентом на баланс приватности и прозрачности |
| 4 | **Нигерия** | Проблемы доверия и инфраструктуры при внедрении eNaira |
| *Источник: [12], [13], [14] и [15]* | | |

Изучение зарубежного как положительного, так и отрицательного опыта позволяет выделить **универсальные уроки и рекомендации для Казахстана,** адаптировать их к национальной специфике и избежать ряда ошибок, допущенных другими государствами.

Кейс-1: Первопроходческий запуск Sand Dollar на Багамах, показал низкий уровень использования населением цифровой валюты. Недостаточная интеграция с банками и торговыми точками, отсутствие чётких конкурентных преимуществ по сравнению с мобильными и карточными платежами, а также слабая коммуникационная и образовательная работа с населением привели к низкому распространению ЦВЦБ, несмотря на официальный полноценный запуск проекта.

Кейс-2: В Нигерии eNaira за первый год демонстрировала устойчивую работу, но низкую пользовательскую дифференциацию на фоне мощной экосистемы мобильных денег и карточных платежей. Недоверие пользователей оказалось связанным с опасением тотального контроля и возможными ограничениями со стороны ЦБ. Практика на примере Нигерии показала, что административные методы и запреты являются худшей стратегией, нежели постепенное вовлечение общества в использование ЦВЦБ, а скорость внедрения и предварительное озвучивание ключевых дат запуска прямо противоположны достигнутому успеху [15].

Кейс-3: Ограниченный и приватный для международных наблюдателей сценарий использования e-CNY сумел избежать негативного опыта ряда стран благодаря тесной интеграции с экосистемами Alipay и WeChat (местные аналоги платежных систем). Более успешный опыт достигается за счет пошагового внедрения цифровых денег в общую платежную систему, на пример в транспорт, розничные сети, банки и платежные платформы.

Кейс-4: В отличие от e-CNY, проект цифрового евро пока находится в стадии подготовки, однако Европейский центральный банк (ЕЦБ) уже определил ключевые направления внедрения. В первую очередь ЦЕ проектируется как дополнение, а не альтернатива к наличным и безналичным деньгам. Планируется встраивание в текущую инфраструктуру SEPA, что обеспечит совместимость с привычными для населения каналами [16]. Немаловажный акцент делается и на возможности осуществлять платежи в режиме офлайн, через мобильные устройства и специальные чиповые решения. К примеру, Финляндия, Швеция, Норвегия, Дания и Эстония планируют внедрить систему офлайн-платежей по картам на случай потери интернет-соединения, в том числе из-за кибератак [17]. Для обеспечения финансовой стабильности на рыке, планируется введение лимитов на максимальный размер остатка и объём транзакций по цифровому евро. Это должно предотвратить массовый переток ликвидности из банковских депозитов в цифровую форму денег. На уровне законодательства обсуждается введение обязательности приёма цифрового евро для государственных органов и крупных торговых сетей. Это позволит с самого начала сформировать критическую массу пользователей и транзакций.

Анализ международных практик внедрения цифровых валют центральных банков позволяет выделить ряд аспектов, представляющих особую значимость для подготовки и реализации проекта цифрового тенге.

Таблица – 3. **Сценарий внедрения цифрового тенге**

| № | Этап | |
|---|---|---|
| 1 | Постепенность и сценарное внедрение | Интеграции цифрового тенге сначала в массово используемые сервисы: транспорт, розничную торговлю, онлайн-банкинг, государственные платежи |
| 2 | Сотрудничество с экосистемами и финансовыми посредниками | Баланс финансового рынка. Интеграция с национальными платёжными платформами и сохранение роли банков в системе дистрибуции. |
| 3 | Приватность и доверие пользователей | Обеспечить широкую информационно-разъяснительную кампанию для населения. Использовать механизмы «privacy by design» и «privacy by default» [18]. |
| 4 | Финансовая стабильность и управление рисками | Лимитировать остатки и транзакции во избежание потери ликвидности у БВУ. |
| *Источник: Составлено авторами* | | |

**Заключение**

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть перспективы развития платёжной системы Казахстана в условиях цифровизации и перехода к инновационным финансовым технологиям. На основе анализа международного опыта внедрения цифровых валют центральных банков в Китае, Нигерии, странах Евросоюза и на Багамах выявлены как успешные практики, так и ключевые проблемные аспекты, имеющие значение для казахстанского контекста.

Результаты исследования показывают, что успешное внедрение цифрового тенге возможно только при комплексном подходе, предполагающем: поэтапную интеграцию в существующую платёжную инфраструктуру; формирование доверия со стороны населения через обеспечение прозрачности и защиты персональных данных; создание прочной нормативно-правовой базы; а также развитие кадрового потенциала в сфере цифровых финансов.

Зарубежный опыт подтверждает, что игнорирование вопросов доверия или недостаточная интеграция цифровой валюты в реальную экономику существенно снижают эффективность проектов. В то же время практика Китая и Евросоюза демонстрирует, что поступательное внедрение и акцент на защите интересов пользователей повышают шансы на успешную реализацию инициатив.

Таким образом, для Казахстана внедрение цифрового тенге должно рассматриваться не как технологический эксперимент, а как стратегический шаг по укреплению национальной платёжной системы, повышению её устойчивости, расширению финансовой инклюзии и усилению доверия к финансовому сектору.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. https://nationalbank.kz/en/news/informacionnye-soobshcheniya/16879?utm
2. https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/06/18/central-bank-digital-currencies-can-boost-middle-easts-financial-inclusion-payment-efficiency
3. https://www.nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/17431
4. https://www.trade.gov/market-intelligence/kazakhstan-finance-digital-currency-be-launched
5. https://www.financialprotectionforum.org/sites/default/files/2025-04/14.%20English_Kazakhstan%20-%20Experience%20digital%20payments.pdf
6. https://cbdctracker.hrf.org/currency/kazakhstan
7. https://www.globalgovernmentfintech.com/kazakhstan-regulatory-sandbox-digital-assets-first-projects/
8. https://nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/16879

9. https://ru.sputnik.kz/20240718/kak-tsifrovoy-tenge-pomozhet-kontrolirovat-gosbyudzhet-v-kazakhstane---pilot-natsbanka-45756356.html
10. https://ru.uniwide.com/articles/chto-takoe-kyc-i-aml/
11. https://econs.online/articles/finansy/tsifrovye-valyuty-tsentralnykh-bankov-slozhnosti-vnedreniya
12. https://vc.ru/id4127336/1718827-progress-e-cny-kitaiskii-cifrovoi-yuan-pervoprohodec-v-mire-cifrovyh-valyut
13. https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:Sand_Dollar
14. https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html
15. file:///Users/Ainel/Downloads/riski-natsionalnyh-virtualnyh-tsifrovyh-valyut-dlya-sovremennoy-platezhnoy-sistemy.pdf
16. https://ru.monoup.com/mono_talks/articles/SEPA-edinaya-zona-platezhey-v-evro-Razbiraemsya-detalno?a=300
17. https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/skandinavskie-strany-sozdaiut-sistemu-oflain-platezhei-na-sluchai-kiberatak
18. https://habr.com/ru/companies/digitalrightscenter/articles/479514/

***Тайжанова Жанар Әлімжанқызы,***
доцент, phd
***Қуаныш Айгүл Базарбайқызы,***
ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару
академиясының EMPA-24
магистранты

## ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ
## (Атырау облысы мысалында)

Кез-келген ұйымның қызметіне жобалық тәсілді енгізудің артықшылықтарын әлемдік тәжірибе мен сараптамалық бағалау бұл құралдың бағдарламалар мен жобалардың ауқымы мен күрделілігіне қарамастан мемлекеттік, коммерциялық және коммерциялық емес субъектілердің кез-келген салалары мен қызмет салаларына қолданылатындығын дәлелдейді. Дүние жүзіндегі көптеген ұйымдардың эмпирикалық деректерін талдау негізінде сарапшылар жобалық тәсілді енгізудің экономикалық әсерін тиісті ұйымның бюджетін шартты үнемдеудің 15-25% бағалайды.

Осындай әсерге заманауи жобалық менеджменттің төрт негізгі қағидаты арқылы қол жеткізіледі: SMART-мақсаттар, жауапкершілікті даралау, Scrum ырғағымен жұмыс жасау, Agile принциптері бойынша серіктестік және ынтымақтастық.

Елімізде жобалық менеджментті енгізу қажеттілігі туралы 1997 жылдан бастап сөз қозғалған болатын. «Қазақстан-2030» стратегиясы шеңберінде «...жобалық менеджмент стратегиялық жоспарлау мен қаржылық модельдеумен тең деңгейде мемлекеттік аппаратты жаңартудың өзегіне айналуы тиіс...» деп айтылған болатын. Кейін 2014, 2016, 2018 жылдары ЖМ саласында стандарттар пайда бола бастады. 2017 жылдан бастап жекелеген мемлекеттік органдар жобалық офис құра бастады, олар Бас Прокуратура, Ауыл шаруашылығы министрлігі, Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл Агенттігі. Алайда, қазақстандық мемлекеттік басқару жүйесі үшін 2021 жыл шешуші жыл болды, өйткені дәл осы жылы

мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды жүзеге асыру ережелері қабылданды, мемлекеттік органдарда жобалық басқару регламенті бекітілді, Ұлттық жобалық кеңсе құрылды, әрбір министрлікте, агенттікте және әкімдікте жобалық кеңселер ашылды. Басқарудың дәстүрлі әдістерінен жобалық басқаруға көшуге мүмкіндік беретін ЖБ бірыңғай жүйесін құру бойынша жұмыс басталды.

Қазақстанда мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық тәсілді енгізудің белсенді әрекеттері 2010 жылдан бастап жүзеге асырыла бастады. Мәселен, 2010-2011 жж. Индустрия және жаңа технологиялар министрлігінің тапсырысы бойынша қазақстан-ресей жұмыс тобы жобалық басқарудың ұлттық жүйесінің тұжырымдамасын әзірледі, ол өз кезегінде мүдделі мемлекеттік органдардың жобалық тәсілдің жекелеген элементтерін пилоттық енгізу үшін әдіснамалық негіз болды.

2012 жылдан бастап ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы мемлекеттік секторға жобалық тәсілді ілгерілетудің негізгі драйвері болды. Оның құрылымында Жобалық басқаруды дамыту орталығы жұмыс істеді, ал мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламаларына жобалық менеджментті оқыту енгізілді.

ҚР Ауыл шаруашылығы министрлігі 2013 жылы жобалық тәсілді енгізуге кірісті. 2016 жылы стратегиялық көрсеткіштерді орындаушылар деңгейіне дейін ыдырату жүйесін құру жобасымен «Жобалық Олимп» халықаралық байқауының (Мәскеу қ.) жүлдегері атанды.

2016-2018 жж. жобалық қоғамдастықтың (ҚР Жобалық менеджерлер одағы, Қазақстандық жобаларды басқару қауымдастығы, PMI-Chapter және т.б.) қолдауымен жобалық басқару саласында ҚР үш ұлттық стандарты (жобаларды, бағдарламаларды, бағдарламалар мен жобалар портфелін басқару жөніндегі нұсқаулық) әзірленді және қабылданды.

ҚР Бас прокуратурасында 2017 жылы жаңа форматтағы алғашқы Жобалық кеңсе құрылды. Онда құқық қорғау органдары жүйесінде бірқатар трансформациялық және институционалдық жобалар жүзеге асырылды (түрме реформасы, қылмыстық және әкімшілік процестерді жаңғырту, т.б.).

Сондай-ақ, 2017 жылы ҚР Президенті Әкімшілігі «Рухани жаңғыру» қоғамдық сананы жаңғырту бағдарламасын басқарудың Жобалық кеңсесін құрды, оның шеңберінде әлеуметтік-мәдени салада бірқатар жүйелі реформалар (мәдениет, тарих, патриотизм, мемлекеттік тіл, мектеп мұғалімдерінің мәртебесі мен жалақысы, волонтерлік, ауылдық аумақтарды дамыту және т.б.) іске қосылды.

Сонымен қатар, ҚР Президенті Әкімшілігінің тапсырмасы бойынша МБА Жобалық басқару орталығы Мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджментті дамыту орталығына (бұдан әрі – МБЖМДО) қайта формасталды. Ол қазіргі уақытта жобалық басқарудың ұлттық стандарттары бойынша жобалық менеджерлерді сертификаттау жөніндегі Қазақстандағы жалғыз аккредиттелген орталық болып табылады.

2018 жылдан бастап жобалық тәсілді енгізуге өңірлер қосыла бастады. Алдыңғы кезекте салалық министрліктің бастамасымен ауыл шаруашылығы саласында болды.

Бұдан әрі, 2019-2020 жылдары ҚР Премьер-Министрінің Кеңсесінде Жобалық басқару орталығы, Ұлттық экономика министрлігінде – Жобалық басқару департаменті құрылды. 2023 жылғы ақпаннан бастап жобалық басқару жөніндегі уәкілетті орган Цифрландыру, инновациялық даму және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі болып табылады.

2020 жылдың қаңтарында ҚР Президенті Қ.Тоқаев Үкіметтің кеңейтілген отырысында орталық, жергілікті атқарушы органдар мен даму институттарының өзара іс-қимылының тиімділігін арттыру мақсатында мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық тәсілді толыққанды енгізу туралы тапсырма берді.

Мемлекет басшысының тапсырмасын орындау аясында МБА МБЖМДО Ұлттық экономика министрлігінің Жобалық басқару департаментімен және жобалық басқару

саласындағы сарапшылармен бірлесіп барлық қажетті дайындық ұйымдастыру-әдістемелік жұмысты ұйымдастырды. Мәселен, 2020 жылдың соңына дейін бірқатар нормативтік-құқықтық актілер дайындалды және олар 2021 жылы қабылданды. Оның ішінде, заңнамалық актілер деңгейінде «жобалық басқару» ұғымы енгізілді, Үкіметтің қаулысымен жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидалары бекітілді, Ұлттық экономика министрлігі жобалық басқару жөніндегі уәкілетті орган болып айқындалды, Жобалық басқарудың үлгілік регламенті бекітілді, осыған сәйкес әрбір мемлекеттік орган жобалау қызметінің өз регламентін бекітті. Осы жұмыстардың барлығы ҚР Президенті Әкімшілігінің мемлекеттік басқару бөліміне апта сайынғы есеп негізінде жүзеге асырылды.

ЖБАЖ мемлекеттік органдардың қажеттіліктерін ескере отырып, қазақстандық және еуропалық мамандардың бірлескен командасының бірегей инновациялық әзірлемесі болып табылады және нақты жобаларға (инвестициялық, инфрақұрылымдық, институционалдық, мысалы, зауыттар, мектептер, ауруханалар, жол учаскелері, су құбырлары, газ құбырлары, т.б.) «бірнеше рет басу» мүмкіндігімен интерактивті онлайн-дашбордтар арқылы нақты уақыт режимінде стратегиялық көрсеткіштердің орындалуын бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Барлық мемлекеттік органдардың бірыңғай ЖБАЖ-дегі бірлескен онлайн-жұмысы оларға бір-бірімен артық бюрократиясыз және құжат айналымынсыз өзара іс-қимыл жасайтын кроссфункционалды жобалау командаларын қалыптастыруға, сондай-ақ жобалардың іске асырылу барысы және стратегиялық көрсеткіштер мен индикаторлардың орындалуы туралы анықтамалар мен есептерден толық бас тартуға мүмкіндік береді. Осыған байланысты 13.04.2022 жылы ҚР Президентінің «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» Жарлығы шығарылды, онда мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерінде қамтылған ақпаратты сұратуға және ұсынуға тыйым салынды.

Осылайша, 2022 жылдың басында Қазақстанда іс жүзінде барлық орталық және жергілікті атқарушы органдар, оның ішінде Президенттің есеп беретін әкімдіктері өздерінің Жобалық кеңселерін құрды. Ұлттық жобалық басқару жүйесінің бірыңғай экожүйесіне енгізіліп, яғни жобалық тәсілді институционализациялау кезеңі іс жүзінде аяқталды және оны іс жүзінде қолдану және одан әрі дамыту кезеңі басталды.

Жобалық менеджменттің ерекшелігіне сүйене отырып, зерттеуге ұсынылған саласы нормативтік базасы біздің мемлекетіміздің аумағында қолданылатын ұлттық заңнамалар мен танылған халықаралық стандарттар жиынтығынан тұрады.

Атап айтқанда, ұлттық нормативтік реттеу мемлекеттік және жеке ұйымдардың қызметінде қолданылатын заңдарды, Президенттің жарлығын, Үкімет қаулыларын, ведомстволық бұйрықтарды және ISO 21500-2014, ISO 21502-2022 «Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» ұлттық стандартын қамтиды.

Өз кезегінде, соңғы жылдары мемлекеттік органдар мен ұлттық компаниялардың қызметінде жобалық менеджментті қолдану жөніндегі нормативтік база белсенді түрде реттеле бастады.

Енді олардың кейбір тұжырымдамалыларына тоқталсақ, онда мемлекеттік жоспарлау жүйесіндегі өзгерістерді бекіткен актіні белгілеу керек - «Қазақстан Республикасындағы Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы № 790 қаулысына өзгеріс енгізу туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №99 Қаулысы. Осы НҚА-ға сәйкес, АӨК процестері оның құжаттарын әзірлеуді, іске асыруды, мониторингті, сондай-ақ түзетуді белгілейді.

Заң деңгейінде жобалық басқару мәселелері мемлекеттік органдардың ішкі әкімшілік рәсімдер бөлімін қамтитын, өткен жылы қабылданған Әкімшілік рәсімдік-процестік кодекс (ӘРПК) (2021 жылғы 1 шілдеден бастап күшіне енді) шеңберінде регламенттеледі. Мәселен, «Жобалық басқару» ӘРПК-тің 43-1-бабына сәйкес стратегиялық және (немесе)

бағдарламалық құжаттарда белгіленген мақсаттарға қол жеткізу жобалық басқару жолымен жүзеге асырылуы мүмкін.

Сондай-ақ, осы норма шеңберінде үкіметтің жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларын және мемлекеттік органдардың жобалық басқарудың үлгілік регламентін бекіту жөніндегі жобалық басқару жөніндегі уәкілетті органды бекіту жөніндегі құзыреті бекітілді. Бұрын осыған ұқсас нормалар күші жойылған «Әкімшілік рәсімдер туралы» заңда қамтылған.

Жобалық менеджмент саласындағы тағы бір маңызды НҚА биыл қол қойылған 2030 жылға дейінгі Мемлекеттік басқару тұжырымдамасы (Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы) болып табылады. «Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында жобалық тәсіл енгізіліп, жобалық менеджмент мәселелері регламенттелетін болады» аталған ұзақ мерзімді бағдарламалық құжат деп танылды.

Ол үшін мемлекеттік органдардың сызықтық-функционалдық құрылымынан матрицалық құрылымына көшу қамтамасыз етіледі.

Мемлекеттік жобалардың орындалу барысына, бюджет қаражатының жұмсалуына мониторинг жүргізу үшін қаржылық-техникалық бақылау және комплаенс қызметтері институттары енгізілетін болады. Ол үшін инфрақұрылымдық жобаларды іске асыру кезінде FIDIC стандарттарын енгізу мәселесі пысықталып, жобаны мониторингілеу және басқару функциялары кәсіби Жобалық менеджерлерге берілетін болады.

Белгіленген актілерді іске асырудың алғашқы қадамдары ретінде Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 31 шілдедегі № 301/НҚ қаулысымен Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидалары бекітілді. Осылайша, жобалық басқарудың ақпараттық жүйесі, жобаның өмірлік циклі, аджайл (agile), олқылықтарды талдау (GAP-талдау), канбан (Kanban), скрам-әдіс (scrum) және басқалар – жобалардың күнделікті міндеттерін басқаруды визуализациялауға және олардың жедел орындалуын қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін жобалық басқару құралы ретінде жобалық басқаруда кеңінен қолданылатын ұғымдар нормативтік деңгейде бекітілді. Осы қағидаларға сәйкес мемлекеттік органдардың міндеттеріне жобалық басқару регламенттерін әзірлеу (мемлекеттік органдардың жобалық басқарудың үлгілік регламенті негізінде) және оған сәйкес жобалау қызметін жүзеге асыру жүктелген.

Сондай-ақ, осы құжаттың оң аспектісі жалпыұлттық басымдықтар портфелін басқару рәсімдерін жеткілікті егжей-тегжейлі реттеу болып табылады. Атап айтқанда, осы Ережелердің қосымшасында пайдаланушы жалпыұлттық басымдықтардың мақсаттары картасының шаблонын қолдана алады.

Осылайша, жобалық менеджмент нақты мақсаттарға жетудің тиімді әдістерінің бірі ретінде мемлекеттік деңгейде танылады деген қорытынды жасауға болады. Осы саладағы заңнамалық база жеткілікті түрде реттелген егжей-тегжейлі және тиісті түсіндіру жұмыстары мен практикалық қолдану жағдайында жобаларды іске асыру үшін тірек алаңы бола алады.

Басқару саласында жобалық тәсілді қазір кеңінен қолданып отырған Атырау облысының тенденциялары мен сандық көрсеткіштерін келтіре отырып даму динамикасын айтуға болады.

Атырау облысы — Қазақстанның мұнай-газ өнеркәсібінің орталығы әрі стратегиялық маңызы бар өңір. Соңғы жылдары мемлекеттік басқаруда жобалық тәсіл өңірлік даму құралы ретінде белсенді қолданылып келеді. Бұл тәсіл инвестициялық жобаларды іске асыруға, әлеуметтік инфрақұрылымды дамытуға, цифрландыруды ілгерілетуге және халықтың тұрмыс сапасын арттыруға бағытталған.

2025 ж. қаңтар–шілдеде өнеркәсіп өндірісінің көлемі 8,23 трлн. тг, бұл 2024 жылмен салыстырғанда 115,5% көп. Оның ішінде, тау-кен өндірісі +17,1%, өңдеу саласы +1%

құрайды. Бұл көрсеткіштер **жобалық тәсілдің** өндірісті оңтайландыруға, жаңа технологиялар енгізуге ықпал еткенін көрсетеді.

2025 ж. 7 айда ауыл шаруашылығы өнімдері 51,2 млрд. тг, өсім 8,7%. Бұл салада жобалар көбіне агроөнеркәсіптік кешенді жаңғырту мен жаңа суару жүйелерін енгізуге бағытталған.

Құрылыс жұмыстарының көлемі 281,9 млрд тг, бірақ өткен жылмен салыстырғанда 63,4% төмендеген. Пайдалануға берілген тұрғын үйлер көлемі 303,3 мың м², бұл да 11,6% кеміді. Жобалық басқаруда тұрғын үй құрылысы мен инфрақұрылымдық жобаларды жоспарлауды жетілдіру қажеттілігі байқалады.

Негізгі капиталға салынған инвестициялар 796,8 млрд. тг, бұл өткен жылға қарағанда 30,1% төмен. Бұл сан өңірлік жобалық басқаруда қаржыландырудың әртараптандырылуы мен МЖӘ тетіктерін белсендірек қолдануды талап етеді.

Бөлшек сауда көлемі 331,9 млрд. тг (+2,7%), көтерме сауда 3,73 трлн.тг (+6,5%). Жүк айналымы 38,7 млрд ткм (+44,9%), жолаушы айналымы 3,3 млрд жкм (+10,9%). Бұл көрсеткіштер логистикалық жобалардың тиімділігін арттырудың нәтижесін аңғартады.

«Digital Kazakhstan» бағдарламасы аясында енгізілген жобалардың ел экономикасына әкелген пайдасы 25 млрд АҚШ долларына жуық, оның ішінде тау-кен секторы — 9 млрд доллар. Қазақстан IMD цифрлық бәсекеге қабілеттілік индексінде 2022 жылы 36-орынға көтерілді, ал «оқыту және білім беру» санатында 1-орын алды.

Атырау облысында бұл тенденция смарт-инфрақұрылым, электрондық қызметтер, деректерді ашық басқару жобаларына арқау болып отыр.

**Қиындықтар мен тәуекелдер**

- Құрылыс пен инвестициялар көлемінің төмендеуі;
- Кадр тапшылығы (жобалық менеджерлер, IT-мамандар);
- Экологиялық тәуекелдер (мұнай-газ инфрақұрылымы).

**Ұсыныстар**

1. Жобалық кеңселерді дамытып, KPI жүйесін енгізу.
2. Инвестиция тарту үшін МЖӘ үлесін арттыру.
3. Цифрландыру мен смарт-жобаларды жеделдету.
4. Кадрларды жобалық менеджмент бойынша жүйелі оқыту.
5. Жобалардың қоғамдық мониторингін енгізу.

Атырау облысында жобалық тәсіл экономиканың өсуіне, инфрақұрылым мен әлеуметтік салада тиімділікті арттыруға бағытталған маңызды құралға айналды. Сандық көрсеткіштерге талдау жасау жобалық басқарудың нәтижелі тұстарын ғана емес, сонымен қатар назар аударуды қажет ететін әлсіз бағыттарды да айқындайды.

Бүгінгі күні іс жүзінде әрбір орталық және жергілікті атқарушы органда жобалық кеңсе бар, онда жұмыстар ағымдағы функционалдық қызметтен түбегейлі ерекшеленеді.

Ағымдағы қызметтің проблемаларына мыналар жатады: оқиғалар барысына бағдарлану, тек ұйым қызметкерлерін жұмысқа тарту, қатаң уақыт шеңберінің болмауы, қызметкерлер арасында да, стейкхолдерлермен де тиімсіз байланыс, жауапкершіліктің бұлыңғырлануы, мақсаттар мен міндеттердің анық еместігі, лауазымдардың қатаң тік иерархиясы және қызметкерлердің жеткіліксіз уәждемесі.

Жобалық менеджмент енгізілгеннен кейін түпкілікті нәтижеге, ведомствоаралық коммуникацияларға және жауапкершілікті дербестендіруге нақты бағдар пайда болды. Бұл көшбасшылардың, жаңа форматтағы менеджерлердің жұмысындағы негізгі бағдарлар.

Қорытындылай келе, біз кез-келген қызметте жобаны басқару құралдарын сәтті қолдану бойынша нақты ұсыныстар ретінде түсіндіруге болатын негізгі қорытындыларды береміз:

1. Бірінші басшының жобасына жеке қатысуы;
2. Жобалық команданы арнайы даярлау (оқыту);

3. Жобаға мүдделі тараптарды барынша тарту (шешім қабылдаушыларды ғана емес, сонымен қатар тұтынушыларды, серіктестерді, БАҚ өкілдерін және т.б.);

4. Сапалы мақсат қою (SMART критерийлері) және мақсаттарды жобаның әрбір қатысушысына жеткізу;

5. Жоба рөлдерін нақты анықтай отырып, жобаны дұрыс құрылымдау;

6. Тиімді байланыс, лауазымдарға/позицияларға сілтеме жоқ, тік иерархия жоқ;

7. Жұмыстың иерархиялық құрылымындағы әрбір элемент үшін жеке жауапкершілік;

8. Жобалау кеңселерінің қызметкерлерін ынталандыру (ынталандырудың материалдық әдістері ғана емес);

9. Жобалардың тұрақты мониторингі, бюрократияның минимумы (хаттамалар, ресми хат-хабарлар жоқ);

10. Жобаларды дұрыс жабу (сабақ алу).

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ


1. Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. «Қазақстан-2030» стратегиясы. – Астана, 1997.

2. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы № 790 қаулысы. «Қазақстан Республикасындағы Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы».

3. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 99 қаулысы. «Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы» қаулысына өзгерістер енгізу туралы.

4. Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. «Қазақстан Республикасының 2030 жылға дейінгі Мемлекеттік басқару тұжырымдамасы» №522.–Астана, 26 ақпан 2021 ж.

5. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 31 шілдедегі № 301/НҚ қаулысы. «Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидалары».

6. Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» – 13 сәуір 2022 ж.

7. Қазақстан Республикасы Әкімшілік рәсімдік-процестік кодексі (ӘРПК). – 2021 жылғы 1 шілдеден бастап күшіне енді.

8. ISO 21500:2014. Guidance on Project Management. – Geneva: International Organization for Standardization, 2014.

9. ISO 21502:2022. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management. – Geneva: International Organization for Standardization, 2022.

10. ҚР Жобалық менеджерлер одағы. Жобаларды басқару жөніндегі ұлттық стандарттар жинағы. – Астана, 2016–2018.

11. ҚР Ұлттық статистика бюросы. «Әлеуметтік-экономикалық даму көрсеткіштері». – Астана, 2024–2025 жж. [stat.gov.kz]

12. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022. – Lausanne: IMD World Competitiveness Center, 2022.

13. ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. Жобалық басқаруды дамыту орталығының материалдары. – Астана, 2012–2023.

14. «Digital Kazakhstan» мемлекеттік бағдарламасы. – Астана, 2017.

15. FIDIC (International Federation of Consulting Engineers). Conditions of Contract for Construction. – Geneva, 2017.

**УДК 336.74.009.65**

***Джумабекова А.Т.***
к.э.н., доцент
«ESIL University»
***Алина Г.Б.***
к.э.н., ассоц. профессор
«ESIL University»
***Есенгельдинова С.Ж.***
м.э.н., старший преподаватель
«ESIL University»
Республика Казахстан, г. Астана

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ПЛАТЕЖНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КАЗАХСТАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.*** *В статье исследуется динамика изменения платежных предпочтений экономических агентов в условиях активного развития цифровых технологий и распространения безналичных форм расчетов. Рассматривается влияние данного процесса на общество, бизнес и финансовые институты, а также его значение для формирования государственной политики. Особое внимание уделяется результатам социологического исследования, проведенного Национальным Банком Республики Казахстан в 2022 году и в 2024 году.*

*Проведен анализ факторов, определяющих спрос на наличные деньги, номинальной структуры, а также особенностей их использования. Подчеркивается необходимость регулярного проведения подобных исследований для обеспечения комплексного мониторинга изменений в платежном поведении населения и бизнеса, что создает эмпирическую базу для совершенствования денежно-кредитной политики.*

***Түйінді сөздер:*** *қолма-қол ақша, социологиялық қолма-қол ақшасыз төлемдер, аймақтық айырмашылықтар, төлем артықшылықтары*

***Ключевые слова:*** *наличные деньги, социологическое безналичные платежи, региональные различия, платежные предпочтения.*

***Keywords:*** *cash, sociological non-cash payments, regional differences, payment preferences.*

Развитие цифровых технологий в финансовой системе обусловливает трансформацию способов осуществления расчетов и поведенческих предпочтений населения. В условиях Республики Казахстан это проявляется в противоречии между стремительным ростом безналичных платежей и сохранением значительной доли наличных расчетов. Несмотря на активное внедрение цифровых сервисов (QR-платежи, мобильный банкинг, электронные кошельки), часть населения и малого бизнеса остается ориентированной на традиционные формы расчетов. Это отражает особенности финансовой грамотности, уровень цифровизации регионов и степень доверия к банковской системе. Анализ платежных предпочтений позволяет выявить барьеры финансовой инклюзии и выработать меры для дальнейшего развития национальной платежной инфраструктуры.

Платежные предпочтения субъектов экономики характеризуются динамичными изменениями под воздействием комплекса факторов, среди которых ключевое значение имеют инновации в сфере финансовых технологий. За последнее десятилетие мировая практика демонстрировала существенные трансформации в области платежных систем: если ранее доминирующей формой расчетов выступали наличные средства, то в настоящее время возрастающую значимость приобретают безналичные инструменты: переводы по номеру телефона, расчеты с использованием QR-кодов, электронные кошельки и

банковские карты. Изменение поведения потребителей и предпринимательских структур обусловлено не только технологическими сдвигами, но и масштабными социально-экономическими процессами трансформации, охватывающими всю экономику Республики Казахстан.

Особое значение в этом контексте приобретает цифровизация, являющаяся одним из ключевых драйверов модернизации национальной финансовой системы. Современные цифровые платформы становятся все более доступными как для населения, так и для бизнеса, обеспечивая расширение возможностей и вариативность способов проведения платежей. В этой связи исследования в области платежных предпочтений имеют особую научную и практическую значимость, поскольку позволяют выявить тенденции изменения спроса на наличные и безналичные формы расчетов, что в конечном итоге оказывает влияние на развитие экономики в целом.

В Республике Казахстан данная тенденция проявляется особенно отчетливо, поскольку цифровая трансформация играет ключевую роль в развитии национальной экономики. Современные цифровые платформы становятся все более доступными как для населения, так и для бизнеса, предоставляя широкий спектр возможностей при осуществлении платежей. В этом контексте исследования в сфере платежных предпочтений приобретают особую значимость, поскольку позволяют выявить динамику спроса на наличные и безналичные формы расчетов, что оказывает прямое влияние на экономическое развитие страны.

Национальный Банк Республики Казахстан осуществляет систематический контроль за платежными предпочтениями субъектов экономики с целью обеспечения устойчивого функционирования национальной платежной системы. Такая деятельность направлена на поддержание макроэкономической и ценовой стабильности, совершенствование механизмов денежно-кредитного регулирования, а также на развитие финансово-технологической инфраструктуры, способствующей эффективному перераспределению ресурсов в экономике.

Центральный банк вырабатывает обоснованные стратегические решения, опирающиеся на актуальные статистические и аналитические данные.

Основные направления и цели контроля.

1. Поддержание ценовой стабильности

Одной из приоритетных задач Нацбанка РК является обеспечение стабильности цен. Контроль за динамикой платежей позволяет оценивать влияние денежного обращения на инфляционные процессы и оперативно применять инструменты денежно-кредитной политики в целях достижения установленного инфляционного таргета.

2. Обеспечение макроэкономической сбалансированности.

Мониторинг платежных предпочтений способствует выявлению структурных особенностей экономики, оценке текущих и потенциальных макроэкономических рисков, а также позволяет своевременно реагировать на возможные дисбалансы, в том числе в рамках анализа состояния и динамики платежного баланса.

3. Информационно-аналитическое сопровождение денежно-кредитной политики. Данные, получаемые в процессе мониторинга платежных операций, используются для формирования информационной базы, необходимой для принятия решений в области денежно-кредитного регулирования. Эти сведения служат основой для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования макроэкономических индикаторов и оценки эффективности текущих мер политики.

4. Развитие платежной инфраструктуры. В целях повышения эффективности и надежности национальной платежной системы НБРК реализует мероприятия по внедрению международных стандартов, включая ISO 20022. Эти меры способствуют модернизации технологической базы, расширению функциональности платежных инструментов и ускорению цифровизации финансового сектора.

5. Обеспечение бесперебойного функционирования платежных систем.

Национальный Банк Казахстана обеспечивает надежность и стабильную работу ключевых компонентов платежной инфраструктуры, включая Межбанковскую систему перевода денег и Систему межбанковского клиринга. Данные системы обрабатывают значительные объемы транзакций, играя важную роль в обеспечении ликвидности и финансовой стабильности.

С 2022 года Национальный Банк Республики Казахстан на регулярной основе проводит социологические исследования, направленные на анализ предпочтений населения и предпринимательского сектора, одной из ключевых целей которых является выявление факторов, определяющих выбор способа оплаты в различных условиях.

В рамках исследований анализируется трансформация платежных предпочтений населения и бизнеса Республики Казахстан, в том числе динамика использования наличных денежных средств и различия в выборе способов оплаты в региональном, возрастном и социальном разрезах. Особое внимание уделяется выявлению факторов, способствующих расширению применения безналичных форм расчетов, а также исследованию изменений в структуре денежного обращения страны. Кроме того, проводится детальный анализ структуры номиналов банкнот и монет и степени их востребованности среди различных категорий субъектов экономики. Полученные результаты позволяют установить ключевые тенденции, выработать предложения по совершенствованию национальной платежной системы и сформулировать рекомендации, направленные на обеспечение сбалансированного соотношения между наличными и безналичными формами расчетов в условиях цифровой трансформации экономики.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении и комплексном анализе трансформации платежных предпочтений населения и бизнеса в Республике Казахстан на основе социологических опросов, проведенных Национальным Банком РК в 2022 и 2024 годах.

Так, в 2022 году наиболее востребованным способом осуществления платежей среди населения являлись переводы по номеру телефона, на которые приходилось порядка 77% респондентов. На втором месте по распространенности находились расчеты наличными денежными средствами — 59,2%, далее следовала оплата посредством QR-кода — 60,1%. Менее популярными способами выступали расчеты с использованием дебетовых карт (15,7%), кредитных карт (2,0%), бесконтактных средств оплаты (1,1%) и электронных кошельков (0,2%) (Рисунок 1). [1]

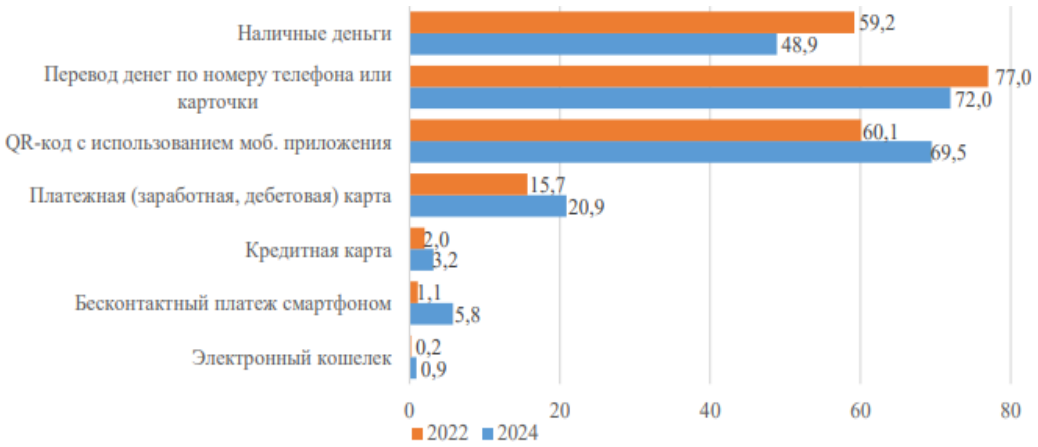



Рисунок – 1. **Используемые способы оплаты, %**

В 2024 году структура предпочтений претерпела определенные изменения: доминирующим способом расчетов сохранились переводы по номеру телефона (72,0%),

однако на второе место по популярности вышла оплата с применением QR-кода через мобильные приложения (69,5%), в то время как доля наличных расчетов снизилась до 48,9%.

Среди наиболее примечательных тенденций следует выделить сокращение доли пользователей наличных расчетов с 59,2% в 2022 году до 48,9% в 2024 году, что свидетельствует о росте предпочтений в пользу безналичных форм оплаты. При этом наблюдается некоторое снижение популярности переводов по номеру телефона (с 77,0% до 72,0%). Вместе с тем остальные способы расчетов демонстрируют устойчивый рост: использование QR-кодов возросло в 1,2 раза, кредитных карт — в 1,6 раза, бесконтактных платежей — в 5,3 раза, а электронных кошельков — в 4,5 раза. Эти изменения подтверждают тенденцию к укреплению позиций цифровых инструментов в структуре платежных предпочтений населения.

Использование наличных и переводов по номеру карты или телефона снизилось, что во многом связано с изменениями в законодательстве и введением всеобщего декларирования доходов. В то же время безналичные формы оплаты показали рост: оплата по QR-коду увеличилась на 9,4%, а бесконтактные платежи смартфоном – в 5,3 раза. Как видно из рисунка 2, в 2024 году для 84% респондентов сумма операции не имела значения при безналичной оплате (79% в 2022 году), тогда как доля предпочитающих исключительно наличные снизилась до 9% против 15% в 2022 году.

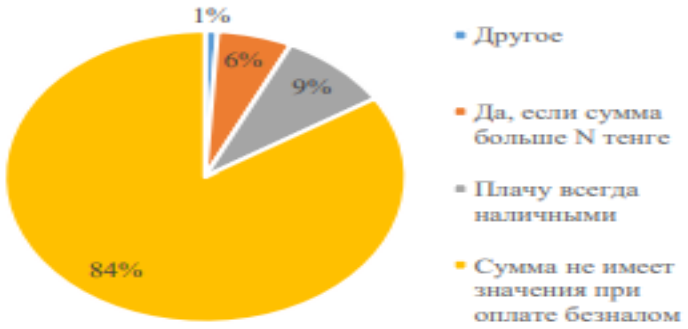



Рисунок – 2. **Влияние суммы на форму платежа**

На рисунке 3 представлены региональные различия в использовании наличных средств в 2024 году. Наибольшая доля пользователей наличных зафиксирована в Жамбылской (69%), ВКО (64%), Атырауской (63%), Акмолинской (59%) и Улытауской (57%) областях. Минимальные показатели наблюдаются в Шымкенте (34%), области Абай (33,3%) и Астане (20%). В Алматы доля сторонников наличных выросла на 3%, тогда как в Астане сократилась более чем вдвое. В среднем по стране наличные предпочитали 49% населения, что на 11,1 п.п. меньше уровня 2022 года.

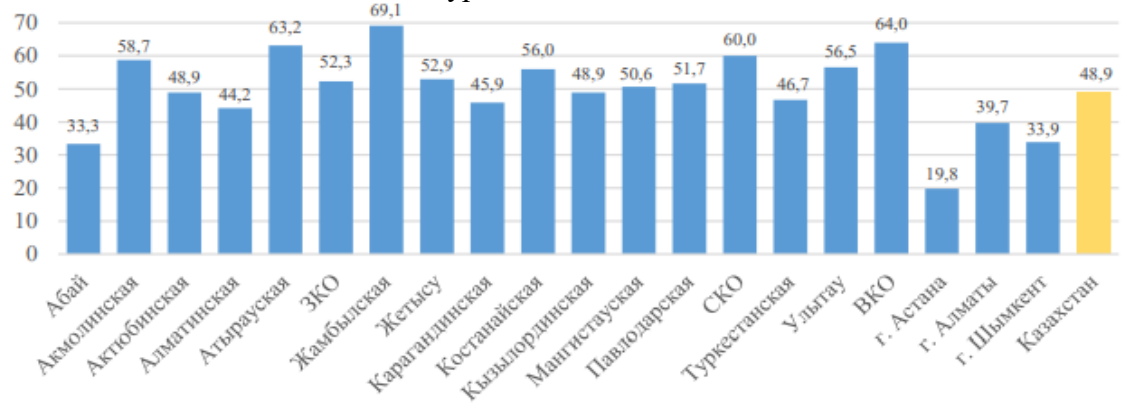



Рисунок – 3. **Предпочтения использования наличных денег для оплаты в разрезе регионов в 2024 году, %**

Анализ данных выявил зависимость предпочтений формы оплаты от возраста и уровня образования респондентов. Так, наличные средства используют лишь 31% опрошенных в возрасте 18–19 лет, тогда как среди группы 50–60 лет этот показатель достигает 74%, что во многом объясняется устойчивыми привычками старшего поколения и более низким уровнем цифровой грамотности. Схожая закономерность наблюдается и по уровню образования: 70% лиц с неполным средним образованием отдают предпочтение наличным, тогда как среди респондентов с высшим образованием – лишь 42%. [2]

На рисунке 4 представлены причины выбора наличных расчетов. Основные факторы включают отсутствие интернета (23%), просьбу продавца (22%), привычку (21%), удобство и скорость (21%), отсутствие терминала (18%) и соображения безопасности (17%).

Рисунок – 4. **Причины выбора наличной формы оплаты, % ответов**

При этом значительная часть причин связана не с личными предпочтениями, а с ограничениями инфраструктурного характера.

На рисунке 5 представлены причины выбора населением безналичной оплаты

Рисунок – 5. **Причины выбора безналичной формы оплаты, % ответов**

Можно заметить, что возросло количество лиц, получающих заработную плату на банковскую карту, т.е. банковские карты появляются у большего числа лиц, и все больше компаний оплачивают труд своих работников легально, позитивно способствуя развитию экономики страны. Также в сравнении с 2022 годом выросли показатели возможности дистанционной оплаты, что говорит о росте популярности сервисов, предоставляющих данный тип оплаты. Еще одним критерием, показавшим значительный рост, является контролируемость расходов, что может свидетельствовать о повышении уровня финансовой грамотности населения. Рост популярности безналичной оплаты обусловлен наличием

бонусных программ и скидок при проведении безналичной оплаты, что связано с совершенствованием мобильного банкинга на рынке – все больше банков предлагают выгодные условия для привлечения клиентов.

На формирование спроса на наличные денежные средства оказывает влияние совокупность факторов, среди которых доминирующими выступают: демографические характеристики (регион проживания, возраст, пол), уровень развития инфраструктуры (наличие устойчивого интернет-соединения, оснащенность торговых точек POS-терминалами, степень взаимодействия с банковскими учреждениями), экономические параметры предприятий (в частности, их размер и масштабы деятельности), а также поведенческие аспекты, выражающиеся в уровне доверия населения к безналичным формам расчетов.

Очевидным является тот факт, что наличные средства остаются незаменимым инструментом, поддерживающим всю финансовую систему Казахстана. Именно поэтому необходимо обеспечить право потребителей на использование наличных форм денег. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации затрат, связанных с выпуском и распределением наличных денежных средств по всей стране. Наилучшим решением является применение гибридной модели, которая представляет собой доступ всех граждан к наличным деньгам, при минимальных издержках Национального Банка РК. Данная модель предполагает интеграцию цифрового тенге в существующую платежную инфраструктуру и использование технологий искусственного интеллекта для прогнозирования платежных потоков и оптимизации распределения наличных средств по регионам. Реализация такой модели способствует снижению затрат на обслуживание наличного обращения, повышению надежности и устойчивости национальной платежной системы, стимулированию цифровизации финансового поведения населения и укреплению финансовой стабильности экономики.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. ОФ «Центр исследований Сандж», 2024. Среднесрочные перспективы использования наличных денег, Астана: Sange Research Center.

2. Ұзақбай Ж. Б. Изменения платежных предпочтений субъектов экономики в использовании наличных денег на основе социологических исследований НБРК. URL: https://www.nationalbank.kz/ru/news/ekonomicheskoe-obozrenie/rubrics/2003

**UDC 336.025**

***Zhamieva A.E., Rakhimzhanova K.K.***
L.N. Gumilyov Eurasian National University
Astana, Republic of Kazakhstan

## MAIN WAYS OF IMPLEMENTING MODERN TAX POLICY

***Annotation.***

*The article is devoted to the main directions of optimization of tax policy in Kazakhstan, which will allow transforming the tax system into the sphere of effective interaction of bona fide tax subjects based on stimulating investment activity, increasing the attractiveness of business, implementing a maneuver for a balanced reduction of direct taxes, deoffshorization of the economy, tax administration and digital transformation. The study updates the key criteria for the fairness*

*of the tax system, concentrated in the implementation of basic directions for improving tax policy in the field of public resource management.*

***Түйін сөздер:*** *салық саясатын оңтайландыру, салықтық әділеттілік принципі, адал салық субъектілері, салықтық әкімшілендіру, тиімді салық жүйесі.*

***Key words:*** *optimization of tax policy, principle of tax fairness, bona fide tax subjects, tax administration, effective tax system.*

***Ключевые слова:*** *оптимизации налоговой политики, принцип налоговой справедливости, добросовестные субъекты налогообложения, налоговое администрирование, эффективная налоговая система.*

Tax policy, being the basic instrument of the strategic direction of increasing the financial stability of the state, occupies a central place in the system of distribution of public resources. At present, it is necessary to concentrate on the basic directions of implementation of the effective tax policy of the state, aimed at a more modern model of tax relations, moving away from the fiscal model to the service model. Kazakhstan also needs to reform its tax system to reduce dependence on income related to natural resources and strengthen the long-term stability of the country's economy [1].

Since the 2000s, world oil prices began to rise, as did its production volumes in Kazakhstan. As a result, GDP growth on average, before the global financial crisis of 2008, amounted to more than 10% per year, which naturally affected the growth of budget revenues of Kazakhstan. During this period, against the background of rapid economic growth and optimistic forecasts, a decision was made to significantly reduce tax rates for the purpose of diversifying the economy, improving the conditions for doing business in the country, bringing business out of the "shadow" and increasing the investment attractiveness of Kazakhstan. Moreover, in 2008 it was planned to significantly reduce the number of tax breaks and preferences applied by individual business entities.

Currently, the draft of the new Tax Code plans to restore the rates of the following taxes, which have been systematically reduced since 2006:

- the corporate income tax rate was reduced from 30% to 20% in 2009. Now, for certain sectors of the economy, the rates have increased to 25% and 30%.

- the VAT rate was reduced from 16% to 13% in 2006, in 2009 it was reduced to the current level of 12%. Now, in the new Tax Code, the VAT rate has been increased to 16%.

- the social tax rates in 2009 were replaced by a single rate of 11%, in 2018 the rate was reduced to 9.5% (previously, a regressive scale was in effect with rates from 13% to 5%). Now, in the new code, they will raise it to 11%.

- the individual income tax rates in 2007 were replaced by a single rate of 10%; previously, a progressive scale with rates from 5% to 20% was in effect. Now they are planning to return to the progressive scale; the rates and corresponding thresholds have not been disclosed [2].

If we compare the tax burden in Kazakhstan (28.4% in 2021) with a similar burden in foreign countries, we can see that it is relatively low (Table 1). Thus, in the USA, the tax burden is at the level of 36.6% of the country's GDP, in China - 59.2%, in Germany - 48.8% [3].

Table – 1. **Dynamics of tax rates (1991–2024)**

| Years | | VAT | CIT | Social tax | IIT |
|---|---|---|---|---|---|
| 1991 | | 28 | 25-70 | 37 | 5–30 (progressive scale) |
| 1992 | | | | | |
| 1993 | | | | | |
| 1994 | | 20 | | 30 | 10-60 |
| 1995 | | | 10-30 | 21 | 5-40 |
| 1998 | | | | | 5-30 |
| 2001 | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | | 16 | | 9,5 | |
| 2004 | | 15 | | 20–7 (regressive scale) | 5–20 |
| 2005 | | | | | |
| 2006 | | | | | |
| 2007 | | 14 | | | 10 |
| 2008 | | 13 | | 13-5 | |
| 2009. | | 12 | 5-20 | 11 | |
| 2018 | | | | | |
| 2019 | | | | | |
| 2020 | | | | 9,5 | |
| 2021 | | | | | |
| 2022. | | | | | |
| 2023 | | | | | |
| 2024 | | | | | |
| | *Note: Based on source [4]* | | | | |

A low tax burden is a competitive advantage of the country, allowing us to create a favorable business climate. Transparency of the tax regime helps to minimize elements of the shadow economy: informal employment, economic crime, illegal capital flight, which are significant threats to the economic security of the country. In the context of slowing global economic growth, an increase in budget revenues can be achieved by expanding the tax base, limiting the number of tax deductions and other benefits, creating incentives for businesses to come out of the shadows [5].

VAT rates have changed most often, and, like the CIT and IIT rates, they have been downward. In the context of the crisis in the global financial markets, guided by long-term strategic plans, Kazakhstan has decided to radically reduce taxes. These measures were aimed at creating a favorable economic environment, an optimal combination of the interests of the state and taxpayers and ensuring the stability of tax legislation. The impact of reducing VAT, CIT and IIT tax rates on the receipt of the amounts of transferred taxes in the state budget is shown in Figure 1.

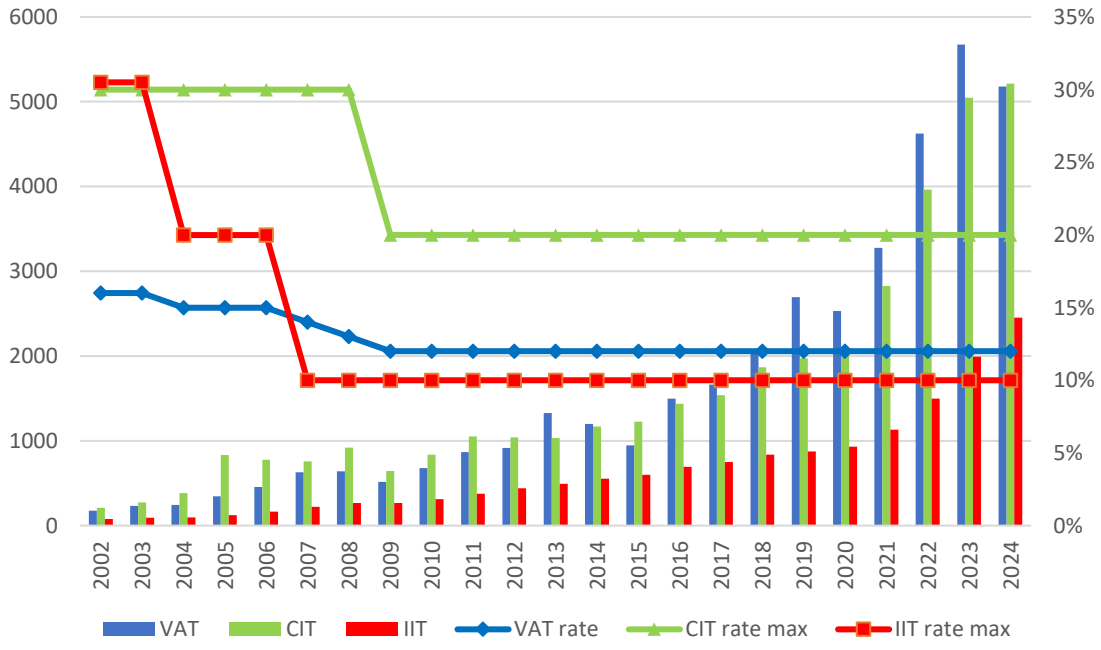



Figure –1. **Impact of changes in VAT, CIT and IIT rates on budget revenues in 2002–2024.**

As can be seen from the analysis conducted in the period 2006-2009, the authorities of Kazakhstan carried out a broad and significant reduction in tax rates. However, this significant tax reform failed to achieve the planned goals. In other words, the desired diversification of the economy did not occur, foreign investment also came mainly to the raw materials sectors of the economy, the share of SMEs in Kazakhstan's GDP increased, but not due to revenues, but due to a change in the methodology of state statistics. Also, the share of the shadow economy in Kazakhstan, which according to official data decreased, in fact, according to some estimates, on the contrary, increased. The key current positions for the implementation of an effective tax policy should be called:

- stimulation of investment activity.
- support for small businesses.
- tax administration.
- digital transformation.

Effective investment activity is the foundation of the country's economic growth. In this regard, despite the global crisis, Kazakhstan remains attractive in terms of foreign investment. However, at present, there is a relatively low share of reinvested income in the total FDI inflow to Kazakhstan - only 15% for 2005-2020, while the global figure is 30-35%. To change this situation in the current geo-economic and geopolitical conditions, it is necessary to create optimal conditions for investors. At present, there are various tax instruments related to indirect regulation of budget financing and stimulating the development of the economic system. The main ones are:

- tax incentives,
- investment tax credit,
- accelerated depreciation.

Investment stimulation should be carried out using tools and budget-tax and credit-monetary policies. At the same time, the use of effective mechanisms for stimulating investment activity should occupy one of the first places in the tax policy of the state. Favorable conditions for investors, concluded in the necessary stability and certainty, can only be ensured by law [6].

The next task of tax policy can be called support and stimulation of small businesses, since, having much fewer opportunities and resources compared to medium and large businesses, they react sharply and quickly to all changes and shocks in the economy. On average, out of every 10 individual enterprises, only 2-3 remain in operation, so small business is the riskiest business. In developed countries, economic policy is aimed at supporting small businesses, since small businesses perform a stabilizing function, creating and maintaining a competitive environment.

Today, Kazakhstan has developed special tax regimes with relatively low taxes and the ability to submit reports once every six months. Currently, work is underway to strengthen trust in the authorities and develop a sustainable tax system, on the problem of supporting and developing small businesses to create a favorable business environment. Tax policy tools should be aimed at stimulating small businesses to expand. Now, on the contrary, there is a fragmentation of business entities for the purpose of tax optimization, which is one of the main reasons for the significant increase in the number of small businesses. Tax administration as the next tool of tax policy is being transformed in accordance with the needs of state development and the new course of economic policy. In modern conditions, urgent optimization of forms and methods of tax administration with a fiscal bias is required. There is a pressing need to form new partnership relations between tax authorities and taxpayers, ensured through tax administration, stimulating and motivating business to grow and, accordingly, to increase the tax base. Currently, a new package of systemic measures is being prepared for the radical modernization of tax administration, ensuring a favorable business environment and creating a strong small business. In particular, the change in the ideology of tax administration will be accompanied by the introduction of the principle of presumption of innocence of taxpayers, which will allow tax disputes to be considered differently.

Reforming tax administration is closely related to digital transformation. Therefore, it makes sense to consider these goals together. The digitalization process, posing new challenges to the current tax system, requires the transformation of the tax system in the context of digital reality. Through a well-thought-out, balanced and effective tax policy, the state will be able to ensure the competitiveness of the domestic tax system by developing effective and high-quality tax incentives for companies developing electronic services, software development, etc. [7]

In conclusion, I would like to emphasize that tax policy must be considered in conjunction with budget policy, as solving the same goals and objectives. Fiscal policy, combining the management of public revenues (tax policy) and public expenditure (budget policy), defines the most important goals facing the national economy:

- smoothing out fluctuations in the economic cycle.
- stabilization and stimulation of economic growth rates.
- achieving a high level of employment.
- reducing inflation rates.
- ensuring social protection of citizens.
- maintaining long-term sustainability of budget expenditures.
- redistribution of income in the economy, etc.

The new tax policy should have a positive impact on business development, ensure the transition from fiscal methods of tax authorities to partnership relations with taxpayers.

**LIST OF REFERENCES:**

1. Modeling the tax reform strategy at the current stage of development of the national economy of the Republic of Belarus / I.A. Lukyanova et al. - Minsk: BGATU, 2021. - 424 p.

2. Nasyrova G.A., Zhamieva A.E. Impact of the economic crisis on the tax system. Economic series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, ISSN (Online) 2789–4339, No. 3•2021, 175–184 p. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2021-3-175-184

3. Nurumov A.A. Results of reforming the tax system of the Republic of Kazakhstan and tasks for its further improvement // Bulletin of OSU. - 2013. - No. 11 (161). – P. 113-119.

4. Turebekova B.O. Formation of the tax system of the Republic of Kazakhstan // Public administration. – 2006. - No. 9. - P. 1-4.

5. Kalimzhanova K. (2019) Tax policy of Kazakhstan: main directions and areas of development // Taxes of Kazakhstan No. 11. P. 23-25.

6. Aymurzina B.T., Asilova A.S., Berstembaeva R.K. Tax policy of Kazakhstan in the context of modernization // Bulletin of KazNU. – 2016. - No. 112 (6). – P. 74-83.

7. Kireeva A.A., Nurlanova N.K. Organizational and economic mechanisms for the implementation of technological modernization of the regions of Kazakhstan // Problems of territorial development. 2018. No. 4 (96). P. 168-180. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.11

**УДК 336.02**

***Зейнельгабдин А.Б.***,
д.э.н., профессор,
Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан, г.Астана
***Мусатаева А.А.***,
доктор философии (PhD),
ассоциированный профессор,
Академия государственного управления при Президенте
Республики Казахстан, г.Астана

# ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ С ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКОЙ

***Аннотация****. В статье рассматриваются ключевые проблемы взаимодействия денежно-кредитной и фискальной политики Республики Казахстан в современных экономических условиях. Особое внимание уделяется вопросам согласованности целей и инструментов обеих политик, а также их влиянию на макроэкономическую стабильность. Анализируются потенциальные противоречия между мерами монетарного и бюджетного регулирования, особенно в условиях кризисов и повышенной волатильности. Авторами предлагаются возможные подходы к усилению взаимодействия двух направлений государственной политики. Сделан вывод о необходимости исследования отдельных вопросов использования денежно-кредитных и фискальных инструментов для поддержания реального сектора экономики.*

***Түйінді сөздер:*** *экономика, ақша-несие саясаты, фискалдық саясат, қаржы, бюджет, салық, инвестициялар*

***Ключевые слова****: экономика, денежно-кредитная политика, фискальная политика, финансы, бюджет, налог, инвестиции*

***Keywords****: economics, monetary policy, fiscal policy, finance, budget, tax, investments*

Вопросы взаимодействия денежно-кредитной политики в фискальной до 40 года XX века в теоретическом и практическом аспекте не рассматривался.

Теоретические положения этого вопроса изучены в работах Дж.Хикса и Э.Хансена, а в 60 годы появилось модель Манделла-Флеминга – анализ открытости страны международному движению капитала при разных режимах валютного курса, где рассмотрены вопросы взаимодействия денежно-кредитной и фискальной политик.

В Российской Федерации в этой проблеме посвящены труды Родионовой, Шаповаловой и др.

В нашей стране теоретические и практические аспекты взаимодействия денежно-кредитной политики с фискальной рассмотрены в трудах Сейткасымова Г. и др.

Исследование этих вопросов в современных условиях для регулирования экономики имеет важное значение.

Сегодня инструменты денежно-кредитной политики активно используются и имеют эффект в краткосрочном периоде. При этом уделяется слабо внимание вопросу влияния кредитных инструментов на развитие экономики в среднесрочном и долгосрочном периодах.

В свою очередь, налогово-бюджетные инструменты имеют эффект в среднесрочных и долгосрочных периодах. Поэтому эти особенности должны учитываться в исследованиях. Так как главной целью согласования денежно-кредитной и фискальной политик является достижение стабильного экономического роста экономики. Президент в своем Послании

народу Казахстана от 8 сентября 2025 года «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» указал «Для успешного запуска нового инвестиционного цикла в финансирование реального сектора нужно активнее вовлекать банки второго уровня» [1].

В нашей стране в Законе Республики Казахстан от 30 марта 1995 года № 2155 «О Национальном Банке Республики Казахстан» указано, что «основной целью Национального Банка Казахстана является, обеспечение стабильности цен в Республике Казахстан». Для реализации данной цели Национальный банк выполняет следующие задачи:

- разработка и проведение денежно-кредитной политики;
- обеспечение функционирования платежных систем;
- осуществление валютного регулирования и валютного контроля;
- содействие обеспечению стабильности финансовой системы [2].

В свою очередь, в Законе «О Национальном Банке Республики Казахстан» 1993 года, одним из основных задач Национального банка является участие в разработке и проведении государственной политики в области денежного обращения и кредита, организации банковских расчетов и валютных отношений, способствующих достижению целей экономического развития Республики Казахстан и ее интеграцию в мировую экономику [3].

Сравнение этих положений показывают, что в действующем Законе «О Национальном Банке Республики Казахстан» ни в целях, ни в задачах Национального банка не указано его влияние на экономическое развитие страны. Это в определенной степени повлияло на разработку и реализации денежно-кредитной политики в республике и ее взаимодействие с фискальной политикой.

В докладе денежно-кредитной политики Национального банка Республики Казахстан указано, что целью денежно-кредитной политики является поддержание годовой инфляции вблизи 5% в среднесрочном периоде [4].

В данном документе основное внимание уделяется базовой ставке как главного инструмента денежно-кредитной политики.

С учетом этого рассмотрены перспективы развития экономики с учетом внешних и внутренних факторов. На основе чего обоснован прогноз инфляции на 2025-2027 годы. При этом инфляция по базовому сценарию в 2025 году составит на уровне 11-12,5 %, рост ВВП – 5,5-6,5%, а в 2026 году уровень инфляции 9,5-11,5 %, рост ВВП – 4-5%. Прогноз текущего счета в 2025 году будет отрицательный и к ВВП составит – 3,9%, а в 2026 году 4,3 % [4].

В рамках фискальной политики рассмотрены рост дефицита, рост налоговых поступлений, который обеспечивается за счет налоговых поступлений в местный бюджет. Не рассмотрены вопросы эффективного использования бюджетных средств и их влияние на инфляцию в республике.

В докладе рассмотрены вопросы выпуска ГЦБМФ, не прогнозированы выпуск НОТы Национального банка Республики Казахстан и их влияние на развитие фондового рынка в республике.

С учетом этих вопросов нами будут проанализированы отдельные проблемы взаимодействия денежно-кредитных и налогово-бюджетных инструментов на развитие экономики в стране.

Для системного исследования этих вопросов целесообразно в теоретическом плане рассмотреть экономическую сущность таких экономических категорий, как «деньги», «финансы», «кредит», «налог», и «бюджет». При этом мы исходим из того, что деньги были и остаются основой финансов и кредита. В свою очередь, налог и бюджет являются элементами финансов. Любое государство используя вышеуказанные экономические категории создают свою «денежную систему», «финансовую систему», в частности, налоговую и бюджетную систему, а также кредитную и банковскую систему. Такой подход позволяет раскрыть из взаимодействие и их отличия в условиях рынка и выработать

конкретные механизмы функционирования этих систем, а также инструментов их влияния на социально-экономическое развитие страны.

В Казахстане не использование такого подхода приводит к недостаточно эффективному использованию экономический инструментов в регулировании экономики. Об этом свидетельствуют отдельные факты:

В первую очередь, рост инфляции в республике. Практика еще раз подтверждает, что за счет базовой ставки сдерживать инфлцяию невозможно. Повышение базовой ставки увеличивает процентную ставку по кредиту. В результате кредиты бизнеса к ВВП составляет в настоящее время 10%, а в 2007 году – 35%, 2009 году – 37%, 2012-2014 гг. около 20% [4]. Таким образом, текущий низкий уровень кредитов к ВВП свидетельствуют о недостатках инвестиций и длинных денег в экономике. В отраслевом разрезе основное снижение корпоративного кредитования относительно наблюдалась в строительтве, торговле и других отраслях. В таких отраслях, как транспор, связь, сельское хозяйство не наблюдается рост кредования.

Для республики, на наш взгляд, важное значение имеет комплексное определение кредитных ресурсов, направляемых на поддержку реального сектора экономики, так как на поддержку его используются кредиты, выделяемые субъектами квазигосударственного сектора, бюджетом, а также микрофинансовых и ипотечных организаций. Такой подход более обоснованно определит денежную массу.

В республике в настоящее время наблюдается замедление темпов роста общей денежной массы. По оценка Национальнога банка Республики Казахстан в июле 2025 года темпы роста общей денежной массы и тенговой составляющей незначительно замедлились в годовом выражении до 16,6% и 16.3% соответственно [4].

В свою очередь, следует заметить на рост денежного предложения влияют увеличение внешних активов вследствие привлечения внешних займов банков второго уровня и внешних займов Правительством Республики Казахстан для финансрования дефицита бюджета. При этом наблюдается снижение объема выпуска ГЦБ МФ РК для финансирования дефицита бюджета. Следовательно, вопросы долговой политики целесообразно пересмотреть с учетом внутренних факторов, снижения дефицита бюджет, которое должно осуществляться за счет увеличения налоговых и неналоговых поступлений в республиканский и местные бюджеты. Сегодня рост налоговых поступлений в основном происходит за счет местных бюджетов. Поэтому увеличение налоговых поступлений в республиканский бюджет остается одной из проблем в республике.

Для решения данного вопроса и эффективной поддержки реального сектора и бизнеса разработан новый Налоговый кодекс, который предусматривает совершенствование отдельных элементов налоговой системы в республике. Основными элементами этой системы являются: количество налогов, механизм налогооблажения, ставки по этим налогам, льготы и преференции по налогам, а также налоговое администрирование. В республике количество налогов и налоговых платежей не подвергался значительным изменениям.

Основные крупные налоги, в частности, корпоративный подоходный налог, налог на добавленную стоимость, налоги на собственность будут функционировать в республике. При этом механизме налогооблажения этих налогов ставки по ним изменены, в частности по КПН изменены ставки, а механизм авансовых платежей остался. Этот механизм не обепечивает равномерное поступление средств в республиканский бюджет в течение финансового года. Львиная доля поступлений приходится на ноябрь-декабрь финансового года, что создает определенные проблемы по эффективному использованию бюджетных средств и по достижению конечных результатов.

Ставки НДС с января 2026 года будет 16% вместо 12%. Это в опередленной степени влияет на рост инфляционного ожидания, который остается повышенным в настоящее время. По оценке Национального банка инфляционные ожидания населения на горизонте 1

года выросли до 14,2%. Поэтому при прогнозе этого показателя на 2026 и 2027 годы целесообразно учитывать рост ставки НДС в республике.

В новом Налоговом кодексе на основе анализа были сокращены налоговые льготы и преференции, а также рекомендована оценка эффективности налоговых льгот и преференции.

В Послании Главы государства К.-Ж.Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» большое внимание уделено вопросам инвестиций, при этом указано, что нужно «поддерживать как государственные инвестиции, так и масштабные частные инициативы», «..Надо внимательно рассмотреть принципы предоставления налоговых преференций инвесторам» [1].

В связи с этим всесторонне проанализировать стимулирующие факторы привлечения инвестиции частных бизнесменов в стране.

Национальный банк Республики Казахстан при повышении базовой ставки одновременно увеличивается проценты по депозитам в национальной валюте в банках второго уровня. Следовательно, для представителей бизнеса размещение временно свободных финансовых ресурсов на депозиты на сегодняшний день остается выгодным по сравнению с вложением инвестиций на реализацию конкретных проектов. При этом увеличиваются кредитные ресурсы банков второго уровня. По оценке Национального банка страны депозиты депозитных организации увеличились по сравнению с началом 2025 года на 16,1%. Рост общих депозитов формировался в основном за счет вкладов в национальную политику [4].

К инструментам денежно-кредитной политики кроме изменения базовой ставки относятся изменение норм обязательных резервов, операций на открытом рынке с ценными бумагами и иностранной валютой, а также предоставление займов для банков второго уровня. В республике Казахстан в основном используется изменение базовой ставки и операции на открытом рынке с ценными бумагами и иностранной валютой, а также продажа юридическим и физическим лицам золото.

В результате чего банкам второго уровня выгодно направлять свои резервы на валютный и фондовый рынок. Это в опередлнной степени привело к снижению денежного предложения, сокращению внутренних инвестиций в республике. В свою очередь, на фондовом рынке обращаются государственные ценные бумаги Национального банка Республики Казахстан и Министерства финансов Республики Казахстан. Эти ценные бумаги покупают в основном накопительный пенсионный фонд, банки второго уровня, государственные внебюджетные фонды. Следовательно, при помощи этого инструмента мы поддерживаем финансовые институты, а не реальный сектор экономики. В свою очередь, привлеченные на внутреннем рынке средства в основном направляются на текущие расходы, а не на финансирование конкретных инвестиционных проектов по секторам экономики и регионам. На 1 августа для финансирования дефицита республиканского бюджета привлечены средства во внутреннем рынке в сумме 3824,2 млрд.тенге или 55,2% запланированного объема (6926,9 млрд.тенге) [5].

В свою очередь, увеличивается расходы на обслуживание займов, которые составили 2182 млрд.тенге в 2024 году с ростом на 20,7% по сравнению с 2023 годом и составляют 9,2 % расходов против 8,1% в 2023 году. В целом, на погашение и обслуживание правительственного долга было направлено 5326,6 млрд.тенге и составляют 23,8% расходов (в 2023 году – 19%). Соотношение этих расходов к доходам республиканского бюджета без учета поступлений из Национального фонда составило 41,6% (в 2023 году – 28,3%) [5].

Следовательно, в республике снижение уровня дефицита и сокращение расходов республиканского бюджета на обслуживание и погашение основного долга становится одним из актуальных проблем в управлении государственными средствами в целом, и управлении долгом страны в частности.

В республике наблюдается рост правительственного долга. В абсолютном выражении он в 2024 году по сравнению с 2015 годом увеличился в 3,5 раза и составил 30,1 трлн.тенге. В свою очередь, растет долг квазигосударственного сектора, который на 1.01.2025 года сложился на уровне 23652,3 млрд.тенге и по сравнению с 2024 годом вырос на 17% [5]. Возникает закономерный вопрос: учитывается ли средства квазигосударственного сектора, направляемые на развитие внутреннего рынка и их влияние на инфляцию в республике? Изучение этого вопроса имеет важное значение для управления инфляционными процессами в республике.

Следует заметить, что объем внешнего долга РК на 1 апреля 2025 года составил 170,5 млрд.долларов США и по сравнению с началом года увеличился на 5,7 млрд.долларов. При этом наблюдается рост внешнего долга банков второго уровня, в основном за счет краткосрочных займов. На наш взгляд, это тоже в определенной степени влияет на уровень инфляции в стране.

Одним из главных факторов, влияющих на уровень инфляции и на рост экономики является эффективное управление бюджетными средствами. Сегодня более 80% расходов государственного бюджета направляются на текущие расходы, на расзвитие менее 10% расходов. Средства на развитие направляются в основном со 2-го полугодия. Например, на 1 августа 2025 года из 1300 млрл.целевых трансфертов развития регионов направлены 430 млрл.тенге или 31,8% средств [6]. Перечисление их в сентябре и октябре приводит к неэффективному использованию средств и влияет на достижение конечных результатов. В результате чего увеличивается кредиторская и дебиторская задолженность, а также остаток бюджетных средств. В республике на первое полугодие кредиторская задолженность государственного бюджета составила 692,7 млрд.тенге и увеличилось по сравнению с 2024 годов на 13%, а дебиторская задолженность 2067,8 млрд.тенге и увеличилась на 12% [7]. На 1 августа 2025 года остаток неиспользованных средств местных бюджетов составил 1638,0 млрд.тенге и по сравнению с началом 2025 года увеличился на 14% [6]. Все это снижает мультипликативный эффект. По оценке Нацбанка РК эффект одного тенге составляет 0,2 тенге, а в других государствах – 0,5-2 или 2 и 3 раза больше. Следовательно, значительные средства бюджета не способствуют увеличению налоговых поступлений и развитию экономики на долгосрочном уровне, в первую очередь, реального сектора экономики и влияет на инфляционный процесс в республике.

Таким образом, в республике банки второго уровня незначительные средства направляют на кредитвание экономики, а доля средств государственного бюджета направленных на развитие увеньшается и снижается мультипликационный эффект расходов бюджета.

Поэтому Президент К-Ж.Токаев указал, «Правительству совместно с Нацбанком РК необходимо разработать программу инвестирования высокотехнологичные сферы экономики, найти действенные инструменты вовлечения в экономический оборот свободные ликвидности банков» [1].

Для решения этих вопросов, на наш взгляд, имеет важное значение исследование отдельных вопросов использования денежно-кредитных и фискальных инструментов для поддержания реального сектора экономики.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**:

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию», 8 сентября 2025 года // https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145

2. «О Национальном Банке Республики Казахстан» Закон Республики Казахстан от 30 марта 1995 года № 2155 // https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002155_

3. Закон Республики Казахстан от 13 декабря 1993 г. № 2591-XII «О денежной системе Республики Казахстан» // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1002649
4. Доклад о денежно-кредитной политике, август 2025 года // https://nationalbank.kz/ru/page/obzor-inflyacii-dkp
5. Отчет (Заключение) Высшей аудиторской палаты к Отчету Правительства Республики Казахстан об исполнении республиканского бюджета за 2024 год // https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/documents/details/876183?lang=ru
6. Отчет об исполнении республиканского бюджета на 1 августа 2025 года // https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/documents/details/885547?lang=ru
7. Статистический бюллетень на 1 августа 2025 года // https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/documents/details/885547?lang=ru

**УДК 336.7**

***Искакова З.Д.,***
д.э.н., профессор кафедры «Финансы»
***Омеркулова А.М.,***
студентка группы ФН-23-2р
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А. Букетова
г. Караганда, Казахстан

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В КАЗАХСТАНЕ

***Аннотация***
*В условиях современной цифровизации экономики, электронные платёжные системы играют значимую роль в функционировании экономики страны. В статье рассматривается такие направления как: текущее состояние систем электронных платежей в Республике Казахстан, их влияние на развитие банковских услуг, а также ключевые вызовы и перспективы, с которыми сталкиваются банки. Особое внимание уделено таким аспектам, как кибербезопасность, изменение клиентского поведения и регулирование цифровых платёжных сервисов.*

***Түйін сөздер:*** *электронды төлем жүйелері, цифрландыру, банк секторы, киберқауіпсіздік, қаржылық технологиялар, қолма-қол ақшасыз төлемдер, финтех*
***Ключевые слова:*** *электронные платёжные системы, цифровизация, банковский сектор, кибербезопасность, финансовые технологии, безналичные расчёты, финтех*
***Keywords:*** *electronic payment systems, digitalization, banking sector, cybersecurity, financial technologies, cashless payments, fintech*

Развитие цифровых технологий, рост популярности финансовых услуг в мобильных приложениях стимулируют переход к безналичным формам расчётов. Цифровые платежи становятся неотъемлемой частью повседневной жизни, обеспечивая удобство, скорость и доступность финансовых услуг предлагаемые банками. Но также, внедрение и развитие данных систем сопровождаются рядом определенных вызовов для банковского сектора – от обеспечения кибербезопасности до необходимости регуляторного контроля. Цель данной статьи заключается в том, чтобы проанализировать развитие электронных платёжных систем в Казахстане, рассмотреть ключевые возможности и вызовы, с которыми

сталкиваются банки, а также обозначить направления дальнейшего совершенствования в этой области.

Электронные деньги – это безусловные и безотзывные денежные обязательства эмитента электронных денег, хранящиеся в электронной форме и принимаемые в качестве средства платежа в системе электронных денег другими участниками системы. В свою очередь, система электронных денег – это совокупность программно-технических средств, документации и организационно-технических мероприятий, обеспечивающих осуществление платежей и иных операций с использованием электронных денег путем взаимодействия оператора системы электронных денег с эмитентом электронных денег и (или) владельцами электронных денег [1].

Электронные платежи – это безналичные переводы денежных средств с помощью цифровых устройств, такие как интернет и мобильные приложения, с помощью специальных электронных средств. Благодаря им исключается возможность использования наличных денежных средств, обеспечивая быстрые, удобные и дистанционные расчеты за товары и услуги.

В конце 2000 года Система крупных платежей КЦМР была преобразована в Межбанковскую систему переводов денег (МСПД). Данная система осуществляет расчеты в режиме реального времени в пределах доступных средств на счете пользователей и отвечает всем основным требованиям, предъявляемым международными финансовыми организациями к системам платежей на валовой основе. Внедрение МСПД явилось следующим этапом развития платежных систем Казахстана и позволило усовершенствовать механизмы мониторинга системы и управления рисками ликвидности банков – участников системы.

Также в Казахстане функционирует система межбанковского клиринга (СМК) – это клиринговая система для розничных платежей на небольшие суммы. В данной системе все платежи осуществляются на нетто-основе. Основное направление СМК состоит в проведении большого количества розничных платежей на небольшие суммы. Помимо этого, с 30 ноября 2020 года постановлением Правления Национального Банка №133 принята программа развития национальной платежной системы в Республике Казахстан до 2025 года [2].

В Казахстане наблюдается интенсивный рост форм цифровых платежей: QR-оплаты, интернет-банкинг, мобильные приложения, P2P-переводы, электронные кошельки и виртуальные карты, которые активно внедрены в повседневную жизнь. Особенно заметна динамика QR-платежей: в 2024 году их количество на 26 % превысило операции через POS-терминалы, и почти каждая вторая безналичная покупка была проведена через QR-код, это одни из быстрых и удобных способов оплаты. Рост по QR-платежам составил 23,8% за год, а платежи через POS-терминалы – 14,2% [3].

Согласно данным Национального Банка Республики Казахстан**,** по состоянию на 1 января 2025 года в стране были зарегистрированы 133 платёжные организации. За последние пять лет (2020–2024 гг.) объём операций, проведённых через их сервисы, увеличился в четыре раза, достигнув в 2024 году 8,2 трлн тенге (по сравнению с 8 трлн тенге в 2023 году). Наиболее востребованной услугой в 2024 году стала обработка электронных платежей, инициированных клиентами – было проведено 543 млн операций на сумму 5,6 трлн тенге, что на 14,2% больше, чем в 2023 году (таблица 1). В то же время по операции приёма наличных денег без открытия банковского счёта наблюдается снижение: было совершено 148 млн операций на сумму 1,7 трлн тенге, что на 24,3% меньше, чем годом ранее. Кроме того, платёжные организации активно развивают сервисы, основанные на электронных деньгах – за 2024 год проведено 223 млн операций на сумму 0,8 трлн тенге, что демонстрирует рост на 29,9% в сравнении с 2023 годом.

Таблица – 1. **Статистика платежных операций 2024 году**

| Вид операции | Количество операции (млн.) | Объем (трлн) | Сравнение с 2023 годом |
|---|---|---|---|
| Обработка электронных платежей | 543 млн | 5,6 трлн | + 14,2% |
| Прием наличных денег без открытия счета | 148 млн | 1,7 трлн | - 24,3% |
| Общий объем операции | 223 млн | 0,8 трлн | + 29,9% |
| Примечание: составлено по источнику [4] | | | |

Развитие электронных платежей способствуют росту безналичного использования денежных средств, что увеличивает их оборот и прозрачности. Банки второго уровня в Казахстане активно развивают и вводят новые способы онлайн-оплаты с помощью мобильных сервисов, в условиях постоянной конкуренции и цифровизации. Также с ростом использования электронных платежей у банков появляется возможность увеличение своей выручки и привлечь новых клиентов. Также с внедрением цифрового тенге в 2025 году, банки предоставят возможность использование платежей без необходимости интернета, что раньше являлось проблемой в дальних регионах страны.

Но для банковского сектора остаются такие вызовы как конкуренция и стремительное развитие IT-технологий, а также угроза со стороны кибератак и мошенничества. С развитием цифровизации банки увеличивают свои банковские услуги и возможности и стремятся к их увеличению. Одни из ведущих банков страны являются Kaspi Bank и Halyk Bank, обеспечивая быстрые, удобные и легкие электронные платежи. С ростом IT-технологий, банки вынуждены оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям.

Помимо развития и внедрения цифровизации и технологии, увеличиваются уязвимость перед кибератаками и мошенничеством. Банкам необходимо увеличивать свою защиту и безопасность своих клиентов. Необходим постоянный надзор за системой платежей и персональными данными клиентов. Наиболее эффективными способами защиты являются многократная авторизация пользователей и их биометрия для предотвращения возможных рисков и утечки данных.

Развитие цифровых платёжных решений в Казахстане продолжает набирать обороты благодаря внедрению новых технологий, инициативам со стороны государства и растущей цифровой грамотности населения. Одним из ключевых направлений ближайших лет является внедрение цифрового тенге, разработанного Национальным Банком РК. Эта форма цифровой валюты предполагает создание безопасного и независимого инструмента платежей, доступного даже в условиях отсутствия интернета, что особенно актуально для отдалённых регионов страны.

Кроме того, в 2024 году в стране стартовало внедрение открытого банковского интерфейса (Open API), позволяющего сторонним разработчикам подключаться к банковским системам и создавать инновационные платёжные сервисы. Это открывает возможности для появления новых финтех-решений, расширяет конкуренцию и предоставляет клиентам доступ к более гибким и персонализированным продуктам.

Унификация QR-платежей также входит в приоритетные направления развития. Национальный банк совместно с платёжными организациями работает над созданием единого стандарта QR, аналогичного российской Системе быстрых платежей (СБП). Это позволит клиентам использовать один универсальный QR-код для оплаты товаров и услуг независимо от того, каким банком или платёжным приложением они пользуются.

Особое внимание в будущем будет уделено вопросам кибербезопасности и защиты персональных данных, поскольку рост количества цифровых транзакций ведёт к увеличению потенциальных рисков. Ожидается, что банковские организации будут активнее внедрять технологии искусственного интеллекта и машинного обучения для мониторинга операций и предотвращения мошенничества в режиме реального времени.

Таким образом, перспективы развития электронных платежей в Казахстане связаны не только с технологическими инновациями, но и с необходимостью создания устойчивой, безопасной и инклюзивной финансовой среды. При поддержке государства и эффективной адаптации банковского сектора можно ожидать дальнейшего роста популярности безналичных расчётов и повышения доступности финансовых услуг для всех слоёв населения.

В условиях цифровизации экономики электронные платежи становятся ключевым элементом финансовой инфраструктуры Казахстана. Несмотря на высокую динамику роста и активное внедрение инновационных решений, банковский сектор сталкивается с рядом вызовов, включая усиление конкуренции, киберугрозы и необходимость постоянного обновления технологий. Для дальнейшего эффективного развития необходимо обеспечить баланс между инновациями, безопасностью и доступностью платёжных решений для всех слоёв населения.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон РК «О платежах и платежных системах» от 26 июля 2016 года. - https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000011/z11_1.htm

2. Программа развития национальной платежной системы в Республике Казахстан до 2025 года. - https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34607746&pos=22;-23#pos=22;-23

3. Амангожаева А.Б., Маркелова М.А., Селезнёва И.В. Цифровая платежная система Республики Казахстан: риски и перспективы. *Вестник университета «Туран»*. 2022;(2):58-63. https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-58-63

4. Данные Национального Банка Республики Казахстан. - https://www.nationalbank.kz

**УДК 336.7**

**Калкабаева Г.М.,**
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
**Оспанова А.М.,**
студентка группы ФН-23-2р
**Тулакпаева Ж.С.,**
студентка группы ФН-23-2р
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А. Букетова
г. Караганда, Казахстан

## ФИНАНСОВО-БАНКОВСКИЙ СЕКТОР КАЗАХСТАНА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

***Аннотация***

*В данной статье рассматриваются современные вызовы и перспективы развития финансово-банковского сектора Казахстана. Под влиянием глобальных и внутренних*

*факторов банковская система страны переживает этап трансформации, связанный с ростом экономической нестабильности, необходимостью цифровизации и усилением регуляторных требований. Особое внимание уделено анализу таких вызовов, как инфляция, валютные колебания, а также риски, связанные с киберугрозами и повышением финансовой устойчивости банков. Наряду с этим выявлены возможности, открывающиеся перед сектором, включая развитие финтеха, расширение фондового рынка, внедрение исламского банкинга и «зеленых» финансов. В статье обоснована важность стратегического регулирования, инновационного развития и повышения финансовой грамотности населения. Сделан вывод о необходимости баланса между рисками и возможностями, что позволит банковской системе Казахстана укрепить позиции и адаптироваться к новым условиям.*

***Түйін сөздер**: банк секторы, мүмкіндіктер, финтех, цифрландыру, қаржылық тұрақтылық*

***Ключевые слова:** банковский сектор, вызовы, возможности, финтех, цифровизация, финансовая стабильность*

***Key words:** banking sector, challenges, opportunities, fintech, digitalization, financial stability.*

Финансово-банковский сектор играет ключевую роль в экономике Казахстана, выполняя функции по обеспечению обращения капитала, перераспределению ресурсов и поддержке инвестиционной активности. От состояния банковской системы зависит не только стабильность национальной валюты и доступность кредитования, но и общая динамика экономического роста страны. Банки выступают связующим звеном между государством, бизнесом и населением, формируя основу для функционирования современного финансового рынка.

Актуальность исследования определяется новыми экономическими условиями, в которых развивается банковский сектор. К числу таких условий относятся глобальная нестабильность, вызванная геополитическими процессами, последствия пандемии, рост инфляции и усиление зависимости от внешнеэкономической конъюнктуры. Дополнительным фактором трансформации является стремительная цифровизация: за последние годы банковские услуги в значительной степени перешли в онлайн-формат, что изменило как структуру рынка, так и потребительские ожидания.

Вместе с тем новые тенденции сопровождаются серьезными вызовами: ростом волатильности национальной валюты, увеличением регуляторных требований и усилением киберугроз. Одновременно эти же процессы открывают новые возможности, включая развитие финтеха, расширение инструментов фондового рынка и внедрение инновационных решений в сфере обслуживания клиентов.

Цель данной статьи заключается в анализе основных вызовов, стоящих перед финансово-банковским сектором Казахстана, а также в выявлении перспектив и возможностей его дальнейшего развития в условиях глобальной и национальной экономической трансформации.

Современный финансово-банковский сектор Казахстана сталкивается с целым рядом вызовов, которые оказывают влияние на его устойчивость и перспективы развития. Эти вызовы можно условно разделить на три основные группы: экономические, регуляторные и технологические. В таблице 1 представлены показатели финансово-банковского сектора Казахстана.

Одним из ключевых факторов, определяющих специфику казахстанского банковского сектора, является высокая зависимость экономики страны от экспорта сырьевых ресурсов, прежде всего нефти и урана. Колебания мировых цен на энергоресурсы напрямую отражаются на стабильности национальной валюты и уровне ликвидности банковской системы. Волатильность тенге, особенно в периоды глобальных кризисов, ведет

к росту инфляции и снижению доверия к банковским продуктам со стороны населения и бизнеса.

По данным Национального банка Казахстана, в 2023 году инфляция замедлилась до 9,8 % против 20,3 % в 2022 году, однако продолжала оставаться выше целевого уровня (5%) [1]. В 2024 году тенденция укрепилась: инфляция снизилась до 8,5 % в октябре и оставалась в диапазоне 8–9 % к концу года. Несмотря на позитивную динамику, инфляционное давление всё ещё ограничивает кредитную активность и повышает стоимость заимствований.

Таблица – 1. **Показатели финансово-банковского сектора Казахстана**

| Показатель | Значение | Источник данных | Комментарий |
|---|---|---|---|
| Инфляция (2022) | 20,3% | Нацбанк РК | Высокая инфляция на фоне кризиса |
| Инфляция (2023) | 9,8% | Нацбанк РК | Замедление, но выше целевого уровня |
| Инфляция (2024, октябрь-декабрь) | 8-9% | Нацбанк РК | Положительная динамика, но сохраняется давление |
| Целевой уровень инфляции | 5% | Нацбанк РК | Целевой показатель Оптимальная цель |
| Доля проблемных кредитов(2023, в отдельных банках) | >10% | Отдельные банки | Превышала 10 % в ряде банков |
| Доля кредитов с просрочкой > 90 дней (2024,NPL90+) | 3,2%(=1,1 трлн. тг) | Агентство по регулированию и развитию фин. рынка | ~1,1 трлн тг или 3,2 % портфеля |
| Общий портфель кредитов (начало 2025) | 24 трлн. тг | Агентство по регулированию и развитию финансового рынка | Рост долговой нагрузки населения и бизнеса |
| *Примечание – составлено авторами* | | | |

Отдельным вызовом остаётся рост просроченной задолженности. В 2023 году доля проблемных кредитов в отдельных банках превышала 10 %. В 2024 году, по данным Агентства по регулированию и развитию финансового рынка, доля кредитов с просрочкой свыше 90 дней (NPL90+) составила около 3,2 % от общего портфеля (порядка 1,1 трлн тенге). При этом общий портфель кредитов продолжал расти: к началу 2025 года он превысил 24 трлн тенге, что увеличивает долговую нагрузку населения и бизнеса.

Значительное влияние на развитие сектора оказывают меры со стороны государства и регулирующих органов. В последние годы наблюдается тенденция к ужесточению требований к капиталу и ликвидности банков, что направлено на повышение финансовой устойчивости системы. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) активно проводит политику «оздоровления» банковского сектора, включая санацию проблемных организаций [2].

За последнее десятилетие ряд банков был вынужден прекратить деятельность или пройти процесс консолидации, что сократило общее количество участников рынка. В результате к 2024 году на рынке функционировало менее 21 банка, при этом более 60 %

активов сосредоточено у крупнейших игроков — Halyk Bank, Kaspi Bank и Jusan Bank. Такая концентрация повышает устойчивость системы, но одновременно снижает уровень конкуренции.

Одним из наиболее актуальных направлений является необходимость адаптации банков к быстро меняющимся технологическим условиям. Массовое внедрение цифровых сервисов, онлайн-банкинга и мобильных приложений существенно повышает качество обслуживания клиентов, однако одновременно создает новые риски. Киберугрозы становятся системным вызовом: по данным Международного валютного фонда, число атак на финансовые учреждения в странах с формирующимися рынками выросло более чем в два раза за последние пять лет. Казахстанские банки также вынуждены инвестировать значительные средства в защиту IT-инфраструктуры и развитие собственных цифровых решений.

Сегодня ключевыми направлениями модернизации сектора выступают процессы цифровизации и внедрения финтех-решений, повышение инвестиционной привлекательности через фондовые рынки и исламский банкинг, а также расширение инструментов поддержки бизнеса и населения.

Одним из наиболее заметных трендов последних лет стала цифровизация финансовых услуг. Казахстан по темпам внедрения финтеха опережает многие страны СНГ, а его опыт признаётся уникальным даже в международном масштабе. Главным драйвером цифровых инноваций стал Kaspi.kz, превратившийся из банка в полноценную экосистему, объединяющую платежные, торговые и финансовые сервисы. Особое место занимает внедрение QR-оплаты, позволившей упростить транзакции и сделать их доступными даже для мелкого бизнеса [3]. Сегодня этот инструмент стал привычной частью финансового обихода граждан, вытесняя традиционные формы расчётов. Более того, QR-платежи активно используются в сфере государственных услуг, что способствует снижению уровня теневой экономики и повышению прозрачности транзакций. Параллельно цифровизация затронула и традиционные банки. Практически все крупные игроки рынка предлагают клиентам современные онлайн-сервисы: мобильные приложения позволяют открывать депозиты, оформлять кредиты, инвестировать на фондовом рынке, оплачивать коммунальные услуги и налоги. Это расширяет доступность финансовых услуг, способствует росту финансовой грамотности и повышает доверие к банковской системе. Однако цифровая трансформация сопровождается и вызовами. В первую очередь речь идёт о необходимости обеспечения кибербезопасности, защите персональных данных клиентов и снижении рисков мошенничества.

Наряду с цифровыми инновациями важным направлением развития является формирование эффективного инвестиционного климата. Казахстан располагает двумя ключевыми фондовыми площадками: Казахстанской фондовой биржей (KASE), обеспечивающей традиционный рынок государственных и корпоративных ценных бумаг [4], и Международной биржей «Астана» (AIX), работающей по международным стандартам и ориентированной на привлечение иностранных инвесторов [5]. Функционирование двух площадок позволяет диверсифицировать инвестиционные потоки и повысить их устойчивость, при этом AIX позиционируется как один из инструментов интеграции Казахстана в глобальную финансовую систему. Отдельного внимания заслуживает рост интереса к исламскому банкингу, который предполагает инвестиции, основанные на принципах шариата — запрет спекулятивных сделок, отказ от взимания процентов, акцент на реальном секторе экономики. В Казахстане уже действуют исламские банки и финансовые компании, а государство разрабатывает правовые механизмы для дальнейшего расширения этого сегмента. Потенциально исламский банкинг может стать мостом для привлечения инвестиций из стран Ближнего Востока, Северной Африки и Юго-Восточной Азии, что повысит диверсификацию источников капитала. В то же время на пути развития остаются вызовы — низкая ликвидность фондового рынка, ограниченный интерес частных

инвесторов и необходимость совершенствования законодательства. Однако эти трудности могут быть преодолены при условии активного участия государства, дальнейшей интеграции в международные финансовые процессы и повышения доверия инвесторов.

Особое значение приобретает развитие «зелёного финансирования». Поддержка проектов, направленных на улучшение экологической ситуации, использование возобновляемых источников энергии и повышение энергоэффективности, становится частью глобальной повестки. Для Казахстана это особенно актуально, учитывая его сырьевую направленность и необходимость диверсификации экономики. Внедрение зелёных финансовых инструментов открывает новые перспективы для привлечения международных инвесторов и интеграции в устойчивые мировые тренды. Основным вызовом на этом направлении остаётся поиск баланса между социальной доступностью кредитов и финансовой устойчивостью банков. Тем не менее формирование системы ответственного финансирования позволит одновременно удовлетворить потребности общества и бизнеса, а также поддержать долгосрочную устойчивость сектора.

Для дальнейшего укрепления устойчивости и конкурентоспособности финансово-банковского сектора Казахстана целесообразно развивать механизмы управления рисками, в частности усиливать практики стресс-тестирования, мониторинга ликвидности и качества кредитного портфеля в условиях инфляционных колебаний и волатильности тенге. Перспективным направлением развития также является цифровизация с упором на кибербезопасность, то есть необходимо формировать национальные стандарты защиты данных, расширять сотрудничество банков и финтех-компаний, инвестировать в искусственный интеллект для предотвращения мошенничества. Расширение инвестиционных возможностей видится в стимулировании участия населения на фондовом рынке, повышении прозрачности операций на KASE и AIX, а также совершенствовании законодательной базы исламского банкинга. Кроме того, продвижение Казахстана как регионального финансового центра позволит укрепить международное сотрудничество, внедрять лучшие практики регулирования и создавать условия для привлечения долгосрочных иностранных инвестиций.

Таким образом, новые вызовы и возможности финансово-банковского сектора Казахстана формируют основу его трансформации. Цифровизация и финтех обеспечивают доступность и удобство услуг, фондовые рынки и исламский банкинг создают платформу для привлечения инвестиций, а государственные программы и «зелёное финансирование» укрепляют социальную и экономическую стабильность. Всё это позволяет рассматривать Казахстан как страну с потенциалом стать современным региональным финансовым центром, способным эффективно реагировать на глобальные вызовы

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Национальный банк Республики Казахстан. Годовой отчет за 2024 год. – Астана: НБ РК, 2025. – \[Электронный ресурс]. – URL: [https://nationalbank.kz] (https://nationalbank.kz) (дата обращения: 08.09.2025).

2. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. Статистические данные о банковском секторе. – Алматы: АРРФР, 2025. – \[Электронный ресурс]. – URL: [https://finreg.kz](https://finreg.kz) (дата обращения: 08.09.2025).

3. Kaspi.kz. Годовой отчет 2024. – Алматы: Kaspi.kz, 2025. – \[Электронный ресурс]. – URL: [https://kaspi.kz](https://kaspi.kz) (дата обращения: 08.09.2025).

4. Казахстанская фондовая биржа (KASE). Годовой отчет за 2024 год. –Алматы: KASE, 2025. – \[Электронный ресурс]. – URL: [https://kase.kz](https://kase.kz) (дата обращения: 08.09.2025).

5. Astana International Exchange (AIX). Market Review 2024. – Астана: AIX, 2025. – \[Электронный ресурс]. – URL: [https://aix.kz](https://aix.kz) (дата обращения: 08.09.2025).

**УДК 336.64**

***Кенжетаева Р.Б.***,
магистрант Esil University
***Макыш С.Б.***,
д.э.н., профессор Esil University.
Казахстан, г.Астана

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

***Аннотация.*** *В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты методов оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Особое внимание уделено анализу показателей рентабельности (ROE, ROA, ROS) и их декомпозиции по модели Дюпон, а также оценке структуры капитала и средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Подчеркивается важность оптимального соотношения собственных и заемных средств, обеспечивающего устойчивость и конкурентоспособность компании в условиях рыночной экономики.*

***Түйінді сөздер:*** *қаржылық ресурстар, рентабельділік, DuPont-талдау, капитал құрылымы, қарыз қаражаттары, капиталдың орташа өлшенген құны (WACC), қаржылық тұрақтылық.*

***Ключевые слова:*** *финансовые ресурсы, рентабельность, DuPont-анализ, структура капитала, заемные средства, средневзвешенная стоимость капитала (WACC), финансовая устойчивость.*

***Keywords:*** *financial resources, profitability, DuPont analysis, capital structure, borrowed funds, weighted average cost of capital (WACC), financial stability.*

Эффективность использования финансовых ресурсов является одной из ключевых категорий современной экономической науки и практики управления. В условиях глобализации, усиления конкурентной борьбы, ускоряющихся технологических преобразований и возрастающей нестабильности мировой финансовой системы именно рациональное и результативное использование финансовых ресурсов становится определяющим фактором устойчивого развития национальной экономики, предприятий и организаций.

Для Республики Казахстан и других стран с формирующимися рынками вопрос эффективного использования финансовых ресурсов приобретает особую значимость. С одной стороны, наблюдается рост потребности в инвестициях, модернизации инфраструктуры и технологического обновления. С другой стороны, сохраняются ограничения по доступу к капиталу, высокие риски внешнеэкономической конъюнктуры и необходимость оптимизации бюджетных расходов. В этих условиях именно качество управления финансовыми ресурсами определяет конкурентоспособность государства и его субъектов хозяйствования.

Финансовые ресурсы предприятия представляют собой совокупность денежных средств, аккумулированных и используемых для обеспечения всех направлений хозяйственной деятельности. В зависимости от источников формирования они подразделяются на собственные и заемные.

К основным источникам собственных финансовых ресурсов относятся уставный и резервный капиталы, нераспределённая прибыль, а также амортизационные отчисления, формирующиеся в процессе воспроизводственного цикла. Заемные средства представляют собой финансовые ресурсы, привлекаемые на условиях платности, срочности и возвратности. К ним относятся долгосрочные и краткосрочные банковские кредиты, а также займы, предоставляемые юридическими и физическими лицами.

Привлечение заемных средств позволяет расширять инвестиционные и производственные возможности предприятия, ускорять накопление собственного капитала и повышать рентабельность. Вместе с тем чрезмерное использование заемного капитала увеличивает финансовые риски, в том числе риск неплатежеспособности и банкротства в случае невозможности своевременного возврата обязательств.

В современных условиях вопрос рационального и эффективного использования финансовых ресурсов становится предметом особого внимания менеджмента, поскольку именно от грамотного распределения и применения доступных средств напрямую зависят перспективы развития бизнеса, его платежеспособность и инвестиционная привлекательность.

В экономической литературе предложено множество подходов и методов оценки эффективности использования финансовых ресурсов. Среди них можно выделить традиционные финансово-аналитические методы (коэффициентный анализ, анализ ликвидности и рентабельности), экономико-математическое моделирование, а также современные инструменты оценки, включающие анализ стоимости капитала, расчёт эффекта финансового рычага, методы бюджетирования и сбалансированных показателей. Выбор конкретного метода зависит от целей исследования, отраслевой принадлежности предприятия и доступности исходных данных. Так, по мнению Савицкой Г.В. [1] оценка эффективности использования финансовых ресурсов состоит из следующих показателей:

1) оценка структуры и динамики финансовых ресурсов по их размещению и источникам формирования;

2) оценка эффективности и интенсивности использования финансовых ресурсов;

3) оценка платежеспособности и кредитоспособности предприятия;

4) оценка финансовой устойчивости предприятия.

Основными методами оценки эффективности использования финансовых ресурсов являются метод расчета показателей рентабельности, метод анализа финансовых коэффициентов, метод оценки стоимости финансовых ресурсов.

Основными методами оценки эффективности использования финансовых ресурсов по мнению Сорокина П.Н. [2] являются метод расчета *показателей рентабельности, метод анализа финансовых коэффициентов, метод оценки стоимости финансовых ресурсов.*

Для расчета финансовых показателей эффективности традиционно используются данные бухгалтерского и управленческого учета предприятия, что обеспечивает надежность и достоверность исходной информации. Одним из наиболее распространённых подходов является метод расчета показателей рентабельности, позволяющий определить, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы, и выявить направления для повышения результативности деятельности. В рамках данного подхода рассчитываются такие базовые показатели, как рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA) и рентабельность продаж (ROS).

Рентабельность собственного капитала (ROE) отражает эффективность использования средств, вложенных собственниками предприятия, и характеризует уровень доходности на вложенный капитал. Показатель определяется по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \qquad (1)$$

Рентабельность активов (ROA) показывает, насколько эффективно используются все активы предприятия для формирования чистой прибыли. Формула расчета имеет вид:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \qquad (2)$$

Рентабельность продаж (ROS) позволяет оценить долю прибыли, приходящейся на каждую денежную единицу выручки, что делает данный показатель особенно полезным для анализа эффективности ценовой политики предприятия. Он определяется следующим образом:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100 \qquad (3)$$

Применение указанных коэффициентов в совокупности дает возможность комплексно оценить эффективность использования финансовых ресурсов, выявить слабые места в структуре капитала и операционной деятельности, а также определить направления для повышения прибыльности предприятия.

В финансовом менеджменте по мнению Жуйрикова К.К. [4] для определения рентабельности часто прибегают и к помощи многофакторных моделей. Так, например, к формуле Дюпона, которая отражает зависимость между рентабельностью активов, рентабельностью продукции и оборачиваемостью активов. Она рассчитывается по формуле:

$$ROE\ (\text{Формула Дюпона}) = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} =$$
$$\text{Рентабельность продаж} \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Финансовый леверидж} \qquad (4)$$

Модель Дюпона помогает более глубоко понять, что именно влияет на рентабельность собственного капитала – это может быть высокая прибыльность, эффективное использование активов, либо, например, использование заемных средств для увеличения масштаба операций.

Анализ финансовых коэффициентов является одной из наиболее распространённых систем оценки финансового состояния предприятия. Суть метода заключается в расчёте соотношений между отдельными финансовыми показателями, которые позволяют комплексно охарактеризовать различные аспекты деятельности организации.

Наиболее часто применяются коэффициенты, отражающие:

- финансовую устойчивость, позволяющую определить соотношение собственных и заемных источников финансирования;
- оборачиваемость активов, характеризующую эффективность использования имущества предприятия для формирования выручки;
- платежеспособность, отражающую способность предприятия своевременно выполнять свои обязательства перед кредиторами.

Для повышения достоверности анализа рассчитанные коэффициенты сопоставляются с нормативными значениями, среднеотраслевыми показателями или динамикой собственных значений за предыдущие годы. Такой сравнительный подход позволяет выявить как положительные, так и проблемные тенденции в использовании финансовых ресурсов.

Метод оценки стоимости финансовых ресурсов основывается на расчёте стоимости различных источников капитала: собственного, акционерного и заемного (включая банковские кредиты и иные обязательства). Особое значение имеет определение средневзвешенной стоимости капитала (WACC), которая отражает минимальный уровень

доходности, необходимый для покрытия затрат на привлечение всех видов капитала. Формула расчета:

$$WACC = \left(\frac{E}{E+D} \times Re\right) + \left(\frac{D}{E+D} \times Rd \times (1 - T)\right) \qquad (5)$$

где,
WACC – средневзвешенная стоимость капитала,
E – стоимость собственного капитала,
V – общая стоимость капитала (сумма),
Re – ожидаемая доходность собственного капитала,
D – заемный капитал,
Rd – стоимость заемного капитала,
Tc – налоговая ставка на прибыль.

Сопоставление полученных значений с фактической рентабельностью предприятия позволяет сделать вывод о том, насколько эффективно используются финансовые ресурсы.

Таким образом, использование комплекса методов, включающего анализ финансовых коэффициентов и оценку стоимости капитала, создает основу для всесторонней диагностики эффективности применения финансовых ресурсов предприятия. Полученные результаты позволяют выявить внутренние резервы роста и определить направления оптимизации структуры капитала. Это напрямую связано с актуальностью темы, поскольку в современных условиях усиленной конкуренции и нестабильной внешней среды от качества управления финансовыми ресурсами зависит не только прибыльность, но и устойчивое развитие и инвестиционная привлекательность организации. Эффективное использование капитала становится ключевым фактором, обеспечивающим долгосрочную конкурентоспособность предприятия и его устойчивое положение на рынке.

В практическом плане это означает, что результаты анализа должны применяться не только для оценки текущего состояния предприятия, но и для прогнозирования его финансовых перспектив. Систематическое использование методов анализа рентабельности, оборачиваемости, платежеспособности и стоимости капитала позволяет выстраивать стратегию управления ресурсами, ориентированную на снижение финансовых рисков, оптимизацию структуры заемных и собственных средств, а также на повышение отдачи от каждого вложенного тенге.

Кроме того, комплексный подход к оценке эффективности использования финансовых ресурсов открывает возможности для выявления скрытых угроз и своевременной адаптации к изменениям макроэкономической среды. Это особенно важно в условиях роста процентных ставок, инфляционного давления и нестабильности внешних рынков. В таких условиях способность предприятия эффективно управлять своими финансовыми ресурсами становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого экономического роста.

Следовательно, исследование эффективности использования финансовых ресурсов приобретает не только теоретическую значимость, но и выраженную практическую ценность, поскольку результаты анализа могут быть использованы в качестве инструмента для принятия стратегических решений, разработки антикризисных мер и повышения конкурентоспособности предприятия.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник. – Минск: РИПО, 2019. – 373 с.

2. Сорокин П. Н. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов на предприятии //Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №. 14. – С. 99-101.
3. Жуйриков К.К. Корпоративные финансы. – Алматы: Экономика, 2016. – 457 с.

**УДК: 33.336.01.6**

***Койбагарова А.Ж.***
магистр, старший преподаватель
кафедры «Финансы»
Учреждения «Esil University» г. Астана

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СУЩНОСТИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация***
*В современной рыночной экономике финансовый анализ является надежным инструментом, посредством которого заинтересованные пользователи могут повысить качество принятия управленческих решений. Использование аналитической информации дает возможность своевременно выявлять, устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы роста стоимости предприятия*

***Ключевые слова*** *финансы, финансовый анализ, резервы, предприятие, доходность, капитал, отчет, кредиторы, анализ, аудит, бухгалтерский учет, финансовый менеджмент.*

***Түйінді сөздер*** *Қаржы, Қаржылық талдау, резервтер, кәсіпорын, кірістілік, капитал, есеп, несие берушілер, талдау, аудит, Бухгалтерлік есеп, Қаржылық менеджмент.*

***Keywords*** *finance, financial analysis, reserves, enterprise, profitability, capital, report, creditors, analysis, audit, accounting, financial management.*

Рассматривая историю развития финансового анализа, можно отметить следующее, что в условиях плановой экономики и государственной собственности финансовый анализ являлся разделом общего анализа хозяйственной деятельности предприятий. Производственная деятельность рассматривалась как основной вид деятельности, основное место занимал анализ и поиск резервов повышения эффективности производственных ресурсов. Деятельность многих предприятий носила планово-убыточный характер, убытки покрывались за счет средств государственного бюджета. Внешняя среда на деятельность предприятий оказала незначительное влияние. Поэтому проведение финансового анализа не уделялось достаточного внимания т.к. в нем не было особой нужды. При рыночной экономике меняется само представление о бизнесе. Любой вид хозяйственной деятельности начинается с вложения денег и заканчивается результатом, имеющим денежную оценку. Общим для всех предприятий является достижение запланированного использования выбранных ресурсов с целью создания через некоторое время обоснованной рыночной стоимости способной покрыть все затраченные ресурсы и обеспечить приемлемый уровень дохода.

Актуальность рассматриваемых вопросов обуславливается тем, что только финансовый анализ позволяет в комплексе исследовать и оценить все аспекты и результаты движения денежных средств, уровень отношений, связанных с денежными потоками, а также возможное финансовое состояние предприятия. Финансовый анализ может

использоваться как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, как средство оценки качества управления как способ прогнозирования будущих результатов. С помощью финансового анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, вырабатывается экономическая стратегия его развития.

По мнению ведущего специалиста в этой области А.Д. Шеремета в системе финансового менеджмента и аудита финансовый анализ представляет собой один из наиболее существенных элементов. Практически все пользователи данных бухгалтерского учета и финансовых отчетов той или иной степени используют методы финансового анализа для принятия решений. Финансовые отчеты анализируют с целью повышения доходности капитала, обеспечение стабильности положения предприятия. Финансовый анализ является частью общего, полного анализа хозяйственной деятельности, который состоит из двух тесно взаимосвязанных разделов: финансовый анализ и управленческий анализ [1].

Финансовый анализ является необходимым элементом для всех экономических агентов. Это и собственники, анализирующие финансовые отчеты для повышения доходности капитала, кредиторы и инвесторы анализируют, чтобы минимизировать свои риски по займам и вкладам и т.д.

Роль финансового анализа в современных условиях не только усиливается, но и качественно изменяется. Это связано с тем, что:

во-первых, финансовый анализ превратился в главный метод оценки любого хозяйствующего субъекта;

во-вторых, с его помощью можно принять оптимальные управленческие решения в области инвестирования, кредитования, взаимосвязей предприятия с партнерами.

в-третьих, финансовый анализ является одним из инструментов исследования рынка конкурентоспособности. Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке самостоятельно в условиях конкуренции. Предприятия, неспособные обеспечить высокую конкурентоспособность становятся банкротами. Чтобы этого не случилось, они должны постоянно следить за хозяйственной ситуацией на рынке.

в- четвертых, финансовый анализ может играть более значительную роль как один из самостоятельных видов услуг аудиторских фирм. Ознакомление с финансовым состоянием клиента имеет значение не только в период проведения проверки, но и на стадии заключения договора, когда аудитор выступает в качестве партнера предприятия. Предварительный обзор финансового состояния и использование методов финансового анализа в ходе проведения аудиторской проверки ведет к снижению риска аудиторской фирмы.

Таким образом, финансовый анализ, как часть экономического анализа, представляет систему определенных знаний, связанную с исследованием финансового положения предприятия и финансовых результатов, складывается под влиянием объективных факторов, на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Целью финансового анализа является получение наиболее информативных, ключевых параметров, дающих объективную и наиболее точную картину финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

Сформулированная выше цель финансового анализа достигается в результате решения определенного взаимосвязанного набора аналитических задач:

-оценка структуры имущества источников их формирования;

-выявление степени сбалансированности между движением материальных и финансовых ресурсов;

-оценка структуры и потоков собственного и заемного капитала в процессе экономического кругооборота, нацеленного на извлечение максимальной прибыли, повышение финансовой устойчивости, обеспечение платежеспособности и т.п.;

-оценка эффективности использования денежных средств для поддержания эффективной структуры капитала;

-оценка факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности предприятия и эффективность использования активов;

-контроль за движением финансовых потоков, соблюдением нормативов расходования финансовых и материальных ресурсов, целесообразностью осуществления затрат [2].

Финансовый анализ, используя специфические методы и приемы, позволяет определить параметры, дающие возможность объективно оценивать финансовое состояние предприятия. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и предприятиям принимать управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения, деятельности предприятия за предшествующие годы и проекции финансового состояния на перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового положения. Так как существующие методы и модели оценки финансового состояния предприятия являются базовыми и на практике в чистом виде применяются очень редко, то для получения более точных результатов предлагается использовать некую комбинированную модель оценки. Это обусловлено наличием у каждого отдельного базового метода недостатков и ограничений, которые нейтрализуются при их комплексном применении. При этом следует отметить, что комбинация базовых методов позволяет им дополнить друг друга.

Как известно, основными методами финансового анализа являются:

- предварительное чтение бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- метод финансовых коэффициентов;
- факторный анализ;
- сравнительный анализ;
- расчет потока денежных средств;
- специфический анализ.

Подробное остановимся на преимуществах и недостатках каждого из выше приведенных методов финансового анализа. Так, предварительное ознакомление с отчетностью предприятия позволяет изучить абсолютные величины сделать выводы об основных источниках привлечения средств, направлениях их вложения, основных источниках полученной прибыли, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и т.д. Информация, полученная в ходе предварительного чтения, дает общее представление о финансовом состоянии предприятия, однако для принятия управленческих решений ее недостаточно.

При горизонтальном (временном) анализе абсолютные показатели дополняются относительными, как правило, темпами роста или снижения. На основе горизонтального анализа дается оценка изменений основных показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности. Чаще всего горизонтальный анализ применяется при изучении баланса предприятия. Недостатком метода является несопоставимость данных в условиях инфляций. Устранить этот недостаток можно путем пересчета данных [3].

Вертикальный (структурный) анализ дает представление о структуре итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции на результат. Данный метод финансового анализа применяется для изучения структуры баланса путем расчета удельного веса отдельных статей баланса в общем итоге или в разрезе основных групп статей. Важным моментом вертикального анализа является представление структуры показателей в динамике, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные

изменения в составе активов и пассивов баланса. Использование относительных показателей сглаживает инфляционные процессы.

Трендовый анализ является разновидностью горизонтального анализа, он используется в тех случаях, когда сравнение показателей производится более чем за три года. При этом долгосрочные сравнения обычно проводятся с использованием индексов. Каждая позиция отчетности сравнивается с рядом предыдущих периодов для определения тренда. Тренд представляет собой основную тенденцию показателя. Расчет серии индексных чисел требует выбора базисного года для всех показателей. Поскольку базисный год будет выступать основой для всех сравнений, лучше всего выбрать год, который в смысле предпринимательских условий является самым нормальным или типичным. При использовании индексных чисел процентные изменения могут трактоваться только в сравнении с базисным годом. Это вид анализа носит характер перспективного прогнозного анализа, используется в тех случаях, когда необходимо составить прогноз по отдельным финансовым показателям или по финансовому состоянию предприятия в целом. [4].

Метод финансовых коэффициентов основан на существовании определенных соотношений, между отдельными статьями отчетности. Коэффициенты позволяют определить круг сведений, который важен для пользователей информации о финансовом состоянии предприятия с точки зрения принятия решений. Коэффициенты дают возможность выяснить основные симптомы изменения финансового положения и определить тенденции его изменения. При правильной коэффициентов можно определить области, требующие дальнейшего изучения. Большим преимуществом коэффициентов является то, что они сглаживают негативное влияние инфляции, которая существенно искажает абсолютные показатели финансовой отчетности, тем самым, затрудняет их сопоставление в динамике.

Сравнительный анализ применяется для проведения внутрихозяйственных и межхозяйственных сравнении по отдельным финансовым показателям. Его цель заключается в выявлении сходства и различий однородных объектов. С помощью сравнения устанавливаются изменения в уровне экономических показателей, изучаются тенденции и закономерности их развития, измеряет влияние отдельных факторов, осуществляются расчеты для принятия решений, выявляются резервы и перспективы развития.

Факторный анализ применяется для изучения и измерения воздействия факторов на величину результативного показателя. Факторный анализ может быть прямым, когда результативный показатель расчленяется на составные части, и обратным, когда отдельные элементы соединяются в общий результативный показатель. Факторный анализ может быть одноступенчатым, когда производится детализация факторов на составные элементы для изучения их поведения. Факторный анализ может быть ретроспективным, когда изучаются причины изменения результативных показателей за прошлые периоды, и перспективным, когда исследует поведение факторов и их воздействие на результативные показатели в будущем. Факторный анализ может быть статистическим, для изучения влияния факторов на результативные показатели на определенную дату, и динамическим, когда причинно-следственные связи изучаются в динамике [5].

Одним из важных инструментов финансового анализа является расчет потока денежных средств. Представленный в форме годового финансового прогноза, он показывает ожидаемое ежемесячное получение денежных средств и совершение ежемесячных платежей в погашение долга. Такой расчет позволяет оценить пик потребности предприятия в дополнительных средствах и его способность заработать достаточно денежных средств для погашения краткосрочной задолженности в течение операционного цикла. Расчет позволяет определить, является ли потребность в дополнительных средствах долгосрочной или краткосрочной. Это важно для предприятий сезонного характера.

Перечисленные выше методы имеют большое значение для углубления финансового анализа и оценки потенциала роста предприятия, но существует и ряд проблем. Вместе с

тем существует следующие проблемы, возникающие при проведении финансового анализа на предприятии.

В периодической печати, а также отдельными изданиями был опубликован целый ряд методических рекомендаций по проведению финансового анализа. Отметим, что в основе большинства из опубликованных методик лежит анализ финансовых коэффициентов, рекомендуемых в западной практике для оценки финансового положения предприятия. Однако механическое перенесение зарубежного опыта проведения финансового анализа во многих случаях оказывается малоэффективным, поскольку при этом не принимается во внимание специфика деятельности отечественных предприятий. В результате рекомендации о допустимых значениях того или иного показателя часто «не срабатывают», по этому необходимо адаптировать имеющийся зарубежный опыт.

Другой особенностью многих действующих методик финансового анализа является их ориентация лишь на данные бухгалтерского баланса. Подобный подход представляется несколько упрощенным, поскольку информация бухгалтерского баланса по ряду объективных и субъективных причин дает весьма приближенную характеристику финансового состояния предприятия. Это связано с тем, что бухгалтерская отчетность и т.ч. баланс составляется с определенной периодичностью и является «фотографией» состояния предприятия на определенную дату. Следовательно, рассчитанные на его основании показатели также являются моментными данными и лишь приблизительно характеризуют состояние предприятие. Поэтому анализ с большим интервалом (например, год) не отражает действительного финансового положения предприятия. Для получения информации, максимально приближенной к реальности, необходимо использовать как временной отрезок, например, месяц. Динамика показателей должна анализироваться ежемесячно, в течение трех-пяти лет.

Много вопросов в рамках применяемых методик финансового анализа предприятия связано с применением нормативных уровней финансовых коэффициентов. Очевидно, что существующие среднеотраслевые пороговые ограничения относительно показателей финансового состояния не раз отмечалось, что методически неверно использовать эти уровни одновременно для промышленных, транспортных, торговых и других предприятий. Необходимо выработать отраслевые значения коэффициентов.

Важным фактором в достаточной степени препятствующим получению достоверной информации в результате финансового анализа, является ограниченность доступа к ней, особенно для внешних пользователей. Требуется максимальная прозрачность и достоверность данных, используемых в процессе финансового анализа предприятия.

В заключение следует отметить, что для выработки эффективных управленческих решений, основанных на результатах финансового анализа, используемые для этого методики должны сочетаться с другими направлениями анализа (производственным и маркетинговым анализом), что расширяет возможности оценки перспектив развития предприятия.

**ЛИТЕРАТУРА**

1.Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организации: Учебник.-М.:ИНФРА-М, 2008-208с.

2.Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 2010-378с.

3.Найденова Р.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие.-М.: КНОРУС, 2011-208с.

4.Колчина Н.В.Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, - 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ, 2011-354с.

5.Дюсембаев К.Ш. Анализ финансовой отчетности: Учебник.- Алматы: Экономика, 2011.-366с.

**УДК 336.7**

***Курманалина А.К.***,
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
***Гребенщикова Е.А.***,
студентка группы ФН-23-2р
***Төлеубай Д.С.***,
студентка группы ФН-23-2р
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А. Букетова
г. Караганда, Казахстан

# SWOT-АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация***

*В статье рассматривается текущее состояние финансово-банковского сектора Казахстана. Отмечается роль государственного регулирования и цифровых технологий в его развитии. Цифровизация, рост финансовой грамотности и развитие финтеха названы основными факторами роста. При этом сохраняются риски, связанные с сырьевой зависимостью экономики, инфляцией и киберугрозами. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода для повышения устойчивости и конкурентоспособности сектора.*

***Ключевые слова:*** *цифровизация, банки, финансы, развитие, система, вызовы, возможности.*

***Түйінді сөздер:*** *цифрландыру, банктер, қаржы, даму, жүйе, қиындықтар, мүмкіндіктер.*

***Keywords:*** *digitalization, banks, finance, development, system, challenges, opportunities.*

В условиях глобальных экономических трансформаций, усиления геополитической напряженности и цифровизации финансовых услуг банковская система сталкивается с рядом вызовов, которые, в то же время, открывают новые возможности для модернизации и укрепления конкурентоспособности. Казахстанская банковская система в последние годы прошла через масштабные реформы, связанные с очисткой балансов от проблемных кредитов, консолидацией капитала и повышением прозрачности деятельности финансовых институтов. Существенную роль сыграло Агентство по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР), усилившее надзор за банковской деятельностью, требования к управлению рисками и корпоративному управлению. [1] Эти меры позволили повысить уровень устойчивости сектора, снизить системные риски и укрепить доверие со стороны вкладчиков и инвесторов. Несмотря на сохраняющиеся внешние вызовы, банки демонстрируют относительную стабильность: уровень капитализации вырос, показатели ликвидности остаются на приемлемом уровне, а доходность сектора улучшается благодаря росту кредитования и диверсификации услуг. Вместе с тем активно развивается рынок небанковских финансовых институтов — микрофинансовые организации, страховые компании, лизинговые структуры и финтех-стартапы. Они играют важную роль в расширении финансовой инклюзии, повышая доступность кредитов и страховых продуктов для малого и среднего бизнеса, а также для социально уязвимых категорий населения. Расширение присутствия финтех-компаний способствует ускорению цифровизации сектора, внедрению онлайн-сервисов, мобильных приложений и инновационных платежных решений. Таким образом, небанковский сегмент становится важным

дополнением к традиционным банковским услугам, усиливая конкуренцию и стимулируя модернизацию всей финансовой системы Казахстана.

Развитие банковского сектора Казахстана на современном этапе определяется сочетанием внутренних и внешних факторов, оказывающих как стимулирующее, так и ограничивающее воздействие. Его устойчивость во многом зависит от состояния макроэкономики страны, которая традиционно демонстрирует высокую зависимость от мировых цен на сырьевые ресурсы. Колебания стоимости нефти и металлов напрямую отражаются на валютном курсе, инфляции и ликвидности банковской системы. Это приводит к тому, что даже краткосрочные изменения конъюнктуры на международных рынках оказывают значительное влияние на финансовую стабильность внутри страны.

Наряду с экономическими вызовами все большее значение приобретает фактор цифровизации. Казахстанский банковский сектор постепенно переходит от традиционной модели обслуживания клиентов к формированию финансовых экосистем, включающих в себя широкий спектр продуктов и услуг — от кредитования и депозитов до электронных кошельков, онлайн-страхования и инвестиционных сервисов. Эта тенденция отражает глобальные изменения в финансовой сфере и способствует формированию конкурентной среды, где традиционные банки вынуждены соперничать с финтех-компаниями. Прямой эффект от цифровизации экономики страны к 2025 году позволит создать добавочную стоимость на 1,7–2,2 трлн тенге, таким образом обеспечив возврат от инвестиций в 4,8–6,4 раза к 2025 году к общим объемам инвестиций с учетом частных инвестиций [2]. Уровень цифровизации Казахстана за период с 2022 по 2025 год демонстрирует положительную динамику: в 2024 году страна заняла 24-е место в рейтинге ООН по уровню цифровизации, а в 2025 году поднялась до того же места по Индексу развития электронного правительства, вошла в топ-10 по индексу онлайн-услуг, опережая Китай и Австралию. Продолжается цифровизация государственного управления, бизнеса и социальной сферы, а также реализация планов по развитию IT-инфраструктуры, включая запуск национальной платформы больших данных к 2025 году. Активное развитие онлайн-банкинга, мобильных приложений, мгновенных переводов и бесконтактных платежей позволило значительно повысить доступность финансовых услуг, а также сократить издержки на обслуживание клиентов. Особенно заметным стало развитие экосистем крупнейших банков, таких как Kaspi.kz, который интегрировал в свои сервисы электронную коммерцию и платежные решения, фактически создав единое цифровое пространство для потребителей. Однако стремительное внедрение инноваций сопровождается ростом киберугроз, рисками утечки персональных данных и необходимостью оперативного обновления нормативной базы. [3]le Государство и банки вынуждены инвестировать значительные средства в развитие систем кибербезопасности и выстраивание механизмов защиты интересов клиентов, чтобы сохранить доверие и обеспечить устойчивость цифровых сервисов. К 2025 году Казахстан стал одним из лидеров региона в цифровом развитии — не только в финтехе и IT-экспорте, но и в госуслугах, искусственном интеллекте и доступе к интернету

Социальное измерение деятельности банков также становится все более актуальным. Финансовая инклюзия, предполагающая доступность банковских услуг для максимально широкого круга граждан, рассматривается как важный элемент устойчивого экономического развития. Несмотря на то, что уровень проникновения цифровых технологий в Казахстане растет, сохраняются региональные дисбалансы: в сельских и отдалённых населённых пунктах инфраструктура онлайн-банкинга развита недостаточно, а уровень финансовой грамотности остается относительно низким. Это приводит к тому, что значительная часть населения продолжает использовать наличные средства, ограничивая потенциал финансовой системы в плане мобилизации ресурсов. Для решения данной проблемы требуется комплексный подход: расширение цифровой инфраструктуры, создание доступных продуктов для социально уязвимых слоев населения, проведение образовательных кампаний, направленных на развитие навыков управления личными

финансами. Реализация таких инициатив позволит не только повысить уровень доверия граждан к банковской системе, но и стимулировать внутренний спрос, что станет дополнительным фактором экономического роста.

При анализе банковского сектора Казахстана особое значение приобретает рассмотрение его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, формирующих перспективы дальнейшего развития. Такой подход позволяет выявить устойчивые элементы системы, определить проблемные зоны и обозначить направления стратегических изменений (таблица 1).

Сильные стороны сектора заключаются прежде всего в наличии развитой системы государственного регулирования. Национальный банк Республики Казахстан и Агентство по регулированию и развитию финансового рынка обеспечивают не только надзор за деятельностью банков, но и выполнение ключевых функций по стабилизации денежно-кредитной политики, контролю за инфляцией и поддержанию устойчивости национальной валюты.

Таблица – 1. **SWOT-анализ банковского сектора Казахстана в условиях цифровизации экономики**

| Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны (Weaknesses) |
|---|---|
| 1. Высокий уровень цифровизации банковского сектора<br>2. Внедрение онлайн-банкинга и цифровых сервисов<br>3. Поддержка государства и регуляторов в цифровизации финансового сектора<br>4. Активное использование мобильных приложений и электронных платежных систем | 1. Недостаточная развитость фондового рынка<br>2. Уязвимость кибербезопасности<br>3. Недостаток квалифицированных кадров в сфере цифровых финансовых технологий |
| Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| 1. Развитие финтеха и внедрение новый технологий<br>2. Повышение финансовой грамотности<br>3. Возможность диверсификации экономики<br>4. Рост спроса на дистанционные банковские услуги<br>5. Расширение сотрудничества с международными технологическими компаниями и финансовыми институтами | 1. Макроэкономическая нестабильность<br>2. Усиление конкуренции со стороны финтех-стартапов и небанковских финансовых организаций<br>3. Усиление киберугроз<br>4. Политические и геоэкономические риски |
| *Примечание– составлено авторами* | |

Благодаря этим институтам удается удерживать баланс между стимулированием экономического роста и минимизацией системных рисков. Еще одной сильной стороной является цифровизация: в последние годы Казахстан демонстрирует один из самых высоких темпов внедрения онлайн-банкинга и цифровых сервисов в регионе. Мобильные приложения и электронные кошельки стали частью повседневной жизни миллионов граждан, а крупнейшие банки, такие как Kaspi.kz и Halyk Bank, создают универсальные экосистемы, объединяющие в себе банковские, торговые и сервисные функции.

Однако при всех перечисленных достижениях сектор сохраняет ряд слабых сторон, которые ограничивают его потенциал. Прежде всего, это высокая зависимость экономики от экспорта нефти, газа и металлов. Колебания мировых цен на сырьевые товары оказывают прямое воздействие на валютный курс, инфляцию и ликвидность банков, что делает систему уязвимой к внешним шокам. Другим слабым местом остается неравномерность развития: в сельских и отдалённых регионах финансовая инфраструктура развита недостаточно, а значительная часть населения по-прежнему предпочитает наличные расчёты. Уровень

финансовой грамотности остается относительно низким: многие граждане не используют современные финансовые инструменты, что снижает эффективность всей системы. Фондовый рынок Казахстана остается малоликвидным и недостаточно диверсифицированным: в нем преобладают ограниченные по числу и структуре инструменты, что снижает его привлекательность для инвесторов. Наконец, слабым звеном является уязвимость кибербезопасности: стремительное внедрение цифровых технологий опережает темпы развития систем защиты, что увеличивает вероятность кибератак и подрыва доверия к онлайн-сервисам.

На этом фоне перед сектором открываются значительные возможности. В первую очередь речь идет о дальнейшем развитии финтеха и внедрении новых цифровых решений. Использование технологий искусственного интеллекта, блокчейна и big data может существенно повысить качество обслуживания, расширить спектр продуктов и снизить операционные издержки. Существенные перспективы открываются и в области повышения финансовой грамотности: образовательные программы и государственные инициативы в этой сфере способны увеличить вовлеченность населения в использование банковских продуктов, что приведет к росту внутреннего рынка. Казахстан имеет шанс закрепить за собой роль регионального финансового лидера, особенно в Центральной Азии, где соседние страны обладают менее развитой банковской системой. [4, 5рейти]

Тем не менее, наряду с возможностями сохраняется ряд угроз, которые необходимо учитывать при формировании стратегий развития. Одной из главных угроз остается макроэкономическая нестабильность, связанная с инфляционным давлением и валютными рисками. Внешние шоки, вызванные изменением цен на сырье или глобальными экономическими кризисами, могут существенно ослабить финансовую систему. Важной угрозой является и рост конкуренции со стороны международных финтех-компаний, обладающих значительными ресурсами и технологиями, что способно вытеснить казахстанские банки в ряде сегментов рынка. Усиление киберугроз также нельзя недооценивать: увеличение числа атак на финансовые системы может привести к утрате доверия клиентов и инвесторов. Кроме того, политические и геоэкономические риски, связанные с санкционной политикой, региональной нестабильностью и изменением условий международной торговли, могут ограничить доступ Казахстана к мировым рынкам капитала. Еще одной угрозой является возможность снижения доверия со стороны населения и инвесторов в случае неудачной реализации реформ, финансовых скандалов или банкротств крупных банков, что способно вызвать цепную реакцию кризисных явлений.

SWOT-анализ демонстрирует, что банковский сектор Казахстана обладает устойчивыми преимуществами, связанными с сильными институтами регулирования, цифровыми инновациями и активной интеграцией в мировую систему. Однако сохраняются структурные слабости, ограничивающие его потенциал, и внешние угрозы, способные повлиять на стабильность. Современный банковский сектор Казахстана находится на этапе масштабной трансформации. Однако наряду с этим открываются значительные возможности для укрепления конкурентоспособности, внедрения инновационных решений и повышения роли Казахстана на международной финансовой арене. Эффективная адаптация банковского сектора к новым условиям, формирование устойчивой модели развития, основанной на сочетании инноваций и надежности, а также выстраивание доверительных отношений с клиентами и инвесторами способны стать стратегическими факторами, определяющими будущее национальной финансовой системы.

Таким образом, устойчивое развитие банковской системы Казахстана требует системного подхода, сочетающего грамотное государственное регулирование, повышение эффективности риск-менеджмента и инвестиции в человеческий капитал. Только при балансировании этих факторов сектор сможет не только преодолеть текущие вызовы, но и превратиться в один из ключевых источников долгосрочного экономического роста страны, обеспечив Казахстану прочные позиции в региональной и мировой финансовой системе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Офиациальный сайт Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка// https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/activities/

2.Официальный сайт Национального банка//https://nationalbank.kz/ru/overviewfinancialsector/obzor-finansovogo-sektora-

3. Риски и возможности финансового сектора Казахстана: анализ на начало 2024 года//https://www.zakon.kz/amp/sobytiia/6425018-riski-i-vozmozhnosti-finansovogo-sektora-kazakhstana-analiz-na-nachalo-2024-goda.html

4.Обзор банковского сектора ОАЭ//https://www.companies-dubai.com/ru/bank-account-in-dubai-ru-but/258-obzor-bankovskogo-sektora-oae

5.Банковская система ОАЭ//https://www.uae-consulting.com/publikaczii/stati/bankovskaya-sistema-oae.html

6.Официальный сайт электронного правительства//https://egov.kz/cms/ru/news/UN_E-Government

7.Государственная программа «Цифровой Казахстан»//https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/activities/

8. Цифровая трансформация Казахстана//https://globalcio.ru/discussion/33708/

9. Рейтинг банков Казахстана//https://forbes.kz/articles/reyting-bankov-kazahstana-2024

**УДК 336.6**

***Калкабаева Г.М.,***
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
***Махмудова Д.Р.,***
студентка 4 курса ОП Финансы,
Карагандинский национальный исследовательский университет
им. академика Е.А.Букетова, Караганда

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗЕЛЕНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

***Аннотация:*** *Рассмотрена проблема развития ESG-финансирования как ключевого механизма перехода Казахстана к устойчивой низкоуглеродной экономике. Высокая углеродоемкость и зависимость от добывающего сектора требуют масштабной трансформации национальной финансовой системы с внедрением принципов экологической, социальной и управленческой ответственности. Приведены данные о росте рынка «зелёных» финансовых инструментов, включая выпуск облигаций, развитие кредитования и создание специализированных фондов. Показано, что несмотря на позитивные тенденции, сохраняются барьеры в виде инфраструктурных ограничений, низкой информированности инвесторов и недостатка качественных проектов.*

***Түйінді сөздер:*** *жасыл қаржыландыру, ESG, тұрақты даму, ұлттық экономика, көміртекті бейтараптық, Қазақстан Республикасының қаржы жүйесі.*

*Ключевые слова: зелёное финансирование, ESG, устойчивое развитие, национальная экономика, углеродная нейтральность, финансовая система Казахстана.*

***Keywords:*** *green finance, ESG, sustainable development, national economy, carbon neutrality, financial system of Kazakhstan.*

В условиях нарастающих климатических угроз и глобальной повестки устойчивого развития страны стремятся внедрять принципы экологически ориентированного финансирования. Одной из наиболее перспективных концепций является ESG-финансирование, основанное на учете экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов при принятии инвестиционных решений.

Для Казахстана, экономика которого характеризуется высокой углеродоемкость и зависимостью от добывающего сектора, переход к устойчивой модели требует масштабной трансформации системы финансирования. ESG-инструменты становятся необходимым условием для привлечения долгосрочного капитала и достижения целей по углеродной нейтральности к 2060 году.

В мировой литературе ESG-финансирование рассматривается как ключевой механизм перехода к устойчивому развитию. Основное внимание уделяется методикам оценки проектов, механизмам привлечения капитала и роли государственного регулирования. В международной практике наиболее распространены зеленые и социальные облигации, климатическое страхование, налоговые льготы и субсидии.

Принцип ESG включает три направления: экологические, социальные и управленческие факторы [1]. В соответствии с определениями Европейского банковского управления (EBA), выделяются универсальные индикаторы устойчивости, представленные в таблице 1.

В 2024 году на Казахстанской фондовой бирже (KASE) наблюдается стабильное развитие рынка ESG-облигаций, отражающее возрастающий интерес эмитентов и инвесторов к устойчивому финансированию. Согласно официальной статистике KASE, в обращении находится 28 выпусков ESG-облигаций, из которых 23 включены в официальный список биржи. Совокупный объем всех зарегистрированных выпусков составляет 760,4 млрд тенге, из которых на момент отчётного периода было размещено 606,2 млрд тенге. Диапазон процентных ставок по этим инструментам варьируется от 10,10 % до 21,75 %, при этом по ряду выпусков применяется механизм плавающей ставки, привязанной к индикатору TONIA с надбавкой 2–3 %. [3]

Объем текущих затрат на охрану окружающей среды в Республике Казахстан в целом за период с 2005 по 2024 годы демонстрирует устойчивую тенденцию к росту (рисунок 1). В 2005 году общие затраты составляли около 43,56 млрд тенге, к 2023 году они достигли 343 млрд тенге, что свидетельствует о более чем семикратном увеличении за 18 лет. Однако динамика не была равномерной: первые годы характеризуются умеренным ростом, в 2008–2009 наблюдается резкий скачок (с 58,7 млрд тенге в 2007 до 91,3 млрд в 2008 и 102,3 млрд в 2009), что, возможно, связано с началом реализации национальных экологических программ и увеличением внимания к вопросам охраны природы на государственном уровне.

Таблица – 1. **Структура ESG-факторов (международные стандарты)**

| Измерение | Факторы | Определение |
|---|---|---|
| Экологические (E) | Выбросы парниковых газов (GHG emissions);<br>Энергопотребление и энергоэффективность<br>Загрязнение воздуха;<br>Использование и повторное использование воды;<br>Управление отходами (водные, твердые, опасные);<br>Влияние на биоразнообразие;<br>Воздействие на экосистемы; | Экологические аспекты, способные оказать положительное или отрицательное влияние на финансовую устойчивость компании, государства или физического лица. |

| | | |
|---|---|---|
| | Инновации в экологически чистых продуктах и услугах; | |
| Социальные (S) | Свобода объединений;<br>Детский труд;<br>Принудительный труд;<br>Охрана труда и здоровья;<br>Безопасность клиентов;<br>Недискриминация и равные возможности;<br>Влияние на местные сообщества;<br>Управление цепочкой поставок;<br>Образование и обучение;<br>Конфиденциальность клиентов; | Социальные аспекты, влияющие на финансовые показатели или платежеспособность компании, государства или индивидуума. |
| Управленческие (G) | Этические кодексы и деловые принципы;<br>Ответственность;<br>Прозрачность и раскрытие информации;<br>Вознаграждение руководства;<br>Разнообразие и структура совета директоров;<br>Борьба с коррупцией;<br>Взаимодействие со стейкхолдерами;<br>Права акционеров; | Управленческие аспекты, способные повлиять на финансовые результаты компании или института, включая их прозрачность, подотчетность и стратегические решения. |
| Примечание – составлено авторами на основе данных [2] | | |

В 2010–2011 годах происходит небольшое снижение и стабилизация около 99 млрд тенге. В 2012–2014 годах наблюдается уверенный рост с 109,4 млрд в 2012 до 140,6 млрд в 2014 году. 2015–2016 годы отмечены спадом (с 174,6 млрд в 2015 до 152,2 млрд в 2016), что можно связать с общими экономическими трудностями и снижением бюджетных поступлений из-за колебаний цен на сырье. С 2017 года динамика снова становится положительной — затраты растут, достигая 175,4 млрд в 2017, 191 млрд в 2018 и 221,7 млрд в 2019. В 2020–2021 наблюдается небольшой спад (с 210,4 млрд в 2020 до 245,8 млрд в 2021),после чего с 2022 по 2024 годы рост ускоряется, достигая максимума в 347 млрд тенге. [4]

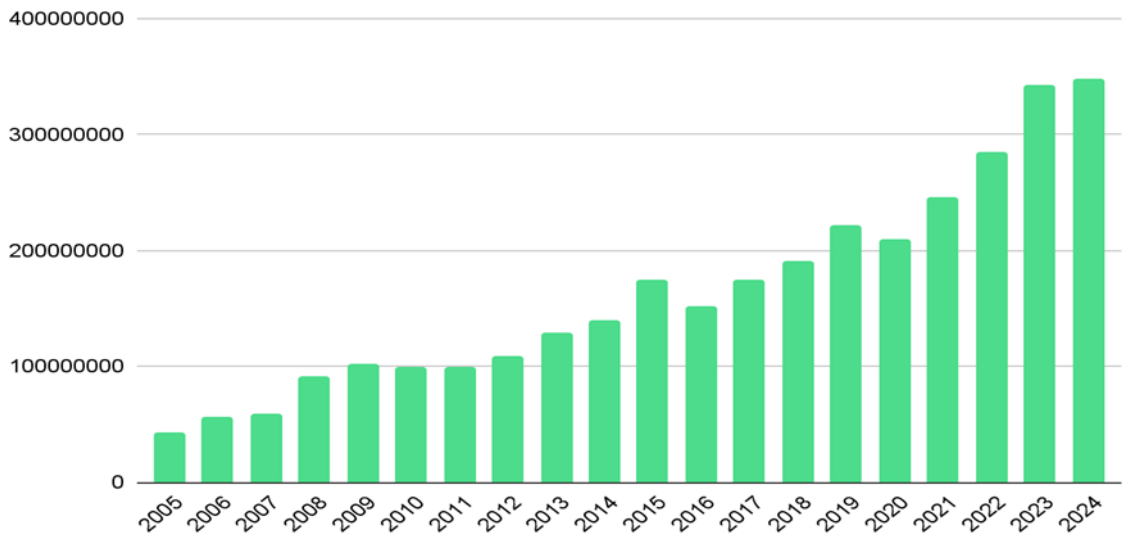



Рисунок – 1. **Текущие затраты на охрану окружающей среды в Казахстане (2021–2024 гг.)**

Если анализировать динамику доли затрат на охрану окружающей среды в структуре валового внутреннего продукта (ВВП) Казахстана, можно заметить, что в 2020 году данный показатель составил 0,2927 % от ВВП, что может быть связано с реализацией экологических программ и антикризисных мер в условиях пандемии. В 2021 году наблюдается снижение доли до 0,2447 %, что отражает перераспределение бюджетных приоритетов в посткризисный период. Однако уже в 2022 году происходит рост до 0,2744 %, а в 2023 году доля достигает 0,2877 %, что показывает возвращение внимания к вопросам охраны окружающей среды и постепенном увеличении инвестиций в эту сферу.

Для развития и продвижения «зеленых» финансов в 2018 году была создана специализированная организация Центр зеленых финансов МФЦА (Центр). Центр способствует привлечению инвестиций для реализации экологически чистых, энергоэффективных и низкоуглеродных проектов в Казахстане и странах Центральной Азии [5]. Особое внимание уделяется развитию таких инструментов, как «зеленые» облигации, льготное кредитование, субсидии на «зеленые» проекты. К основным функциям Центра относится консультационная поддержка эмитентов «зеленых» облигаций, покрытие части расходов на внешний обзор эмитентов при выпуске «зеленых» облигаций», проведение исследований и др. Он занимается привлечением инвестиций, поддержкой эмитентов и разработкой таксономии зелёных проектов. Центр включён в реестр ICMA как верификатор зелёных и социальных облигаций. [6]

Вместе с тем, в рейтинге The Green Future Index 2023 наблюдается снижение позиции Казахстана с 46 места в 2022 году до 54 места в 2023 году. Казахстан занял 54 место из 76 стран с общим баллом 4,13 [7]. Данный рейтинг измеряет степень развития «зеленой» экономики за счет инвестиций в возобновляемые источники энергии, инновации и зеленое финансирование. В структуре рейтинга Казахстан получил высокую оценку по компоненту «Climate policy» - 44 место и компоненту «Carbon emissions» - 49 место. В то же время у Казахстана низкая оценка по компонентам «Clean innovation», «Energy transition» и «Green society».

Для достижения углеродной нейтральности к 2060 году стране необходимо привлечь около 610 млрд долларов инвестиций, что превышает 211% ВВП (2024 г.). Такая диспропорция требует активного участия государства, международных финансовых институтов и частного сектора.

Активное государственно-частное взаимодействие и международное партнёрство (многосторонние банки, ESG-сети) представляют собой реальные возможности для выхода на новый уровень «зеленого» роста. В то же время необходимо учитывать системные уязвимости (зависимость от экспорта сырья, климатические риски) и усиливать механизмы мониторинга, чтобы устойчивое финансирование способствовало декарбонизации и диверсификации экономики без возникновения обратных эффектов.

Казахстанская практика ESG-финансирования может быть существенно обогащена за счет гибкой адаптации международных стандартов и инструментов. Во-первых, внедрение принципов Международного совета по зелёным, социальным и устойчивым облигациям (ICMA) и рекомендаций Рабочей группы по раскрытию климатических финансовых рисков (TCFD, Task Force on Climate-related Financial Disclosures) позволит унифицировать критерии отбора «зеленых» проектов и формат их отчетности. Во-вторых, создание национальной ESG-платформы для централизованной верификации и мониторинга показателей проектов обеспечит прозрачность и оперативный доступ к ключевым данным.

Как мы можем заметить, устойчивое финансирование в Казахстане пока находится на стадии становления. В целом можно констатировать, что у Казахстана есть прочная нормативно-стратегическая база и растущая инфраструктура для ESG-финансирования, но пока она функционирует в условиях ограниченного рынка и сильной углеродной нагрузки экономики.Для его укрепления необходимы цифровизация процессов мониторинга,

введение обязательной отчетности, расширение участия частного сектора и международное сотрудничество. Без этих шагов ESG-финансирование рискует остаться декларативным, а не стать реальным драйвером перехода к низкоуглеродной экономике.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Li T. T. et al. ESG: Research progress and future prospects //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 21. – С. 11663.

2. EBA. Environmental Socialand Governance Disclosures. Интернет-источник: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Consultations/2021/Consultation%20on%20draft%20ITS%20on%20Pillar%20disclosures%20on%20ESG%20risk/963626/Factsheet%20-%20ESG%20disclosures.pdf

3. Обзор результатов деятельности KASE за 2024 год. Интернет-источник: https://kase.kz/uploads/KASE_itogi_2024_ru_b404524e2f.pdf

4. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. - https://stat.gov.kz/ru/industries/environment/stat-eco/dynamic-tables/

5. Центр зеленых финансов МФЦА. (2024). Аналитика устойчивого финансирования. - https://gfc.aifc.kz/ru/sustainable-finance-analytics/

6. International Capital Market Association. – https://www.icmagroup.org

7. CCPI-2024: Ranking and Results. https://ccpi.org/country/kaz/

**УДК 378:005.21**

***Арыстанбеков М.З.***
Магистрант 2-курса, ЕНУ
Научный руководитель - ***Аймурзина Б.Т.,***
д.э.н., профессор,
г. Астана

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ: АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация.*** *В условиях глобальной трансформации системы высшего образования стратегическое управление становится краеугольным камнем эффективного развития университетов. В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению в вузах, проводится анализ лучших международных практик, а также предлагаются перспективные направления, способные обеспечить устойчивость, конкурентоспособность и инновационное развитие университетов. Делается акцент на интеграции цифровых технологий, приоритете устойчивого развития, усилении роли заинтересованных сторон и стратегического лидерства в управлении вузами.*

***Ключевые слова.*** *Стратегическое управление, университет, высшее образование, конкурентоспособность, устойчивое развитие, цифровая трансформация, инновации, заинтересованные стороны, стратегическое лидерство, эффективность управления.*

***Кілт сөздер.*** *Стратегиялық басқару, университет, жоғары білім, бәсекеге қабілеттілік, тұрақты даму, цифрлық трансформация, инновациялар, мүдделі тараптар, стратегиялық көшбасшылық, басқару тиімділігі.*

***Keywords.*** *Strategic management, university, higher education, competitiveness, sustainable development, digital transformation, innovations, stakeholders, strategic leadership, management effectiveness.*

**Введение**

Современные университеты функционируют в контексте множества вызовов, включая стремительное развитие цифровых технологий, изменение потребностей рынка труда, глобализацию образовательных услуг, рост конкуренции [1], а также усиливающееся давление со стороны общества и государства в части повышения качества образования и научной деятельности. Данная среда, часто описываемая акронимом VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Нестабильность, Неопределенность, Сложность, Неоднозначность), требует от вузов не просто реагирования на изменения, а проактивного формирования своего будущего. Эти тенденции диктуют необходимость пересмотра традиционных моделей управления образовательными организациями и требуют внедрения стратегического подхода, обеспечивающего долгосрочное устойчивое развитие.

**Теоретико-методологические основы стратегического управления в высшем образовании**

Стратегическое управление в вузах следует рассматривать как системный, целенаправленный процесс определения миссии, постановки стратегических целей, выбора инструментов и механизмов их достижения, а также постоянного анализа и коррекции стратегии в условиях изменяющейся среды. Основу стратегического управления составляют такие ключевые элементы, как стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, формулирование конкурентных преимуществ, управление ресурсами, мониторинг показателей эффективности и развитие организационной культуры, способствующей инновациям и открытости.

Анализ теоретических подходов показывает, что стратегическое управление в образовательной сфере базируется на концепциях корпоративного менеджмента, адаптированных к специфике некоммерческих организаций. Так, модели И. Ансоффа, Г. Минцберга и М. Портера находят широкое применение в управлении университетами.

- **Модель конкурентных сил М. Портера** позволяет университету анализировать свою конкурентную среду: угрозу со стороны новых игроков (например, онлайн-платформ и корпоративных университетов), рыночную власть "покупателей" (абитуриентов и их родителей, работодателей), власть "поставщиков" (ведущих преподавателей и ученых), а также угрозу появления продуктов-заменителей (краткосрочные курсы, микростепени). Понимание этих сил помогает вузу формировать стратегию, направленную на создание уникального ценностного предложения [2].
- **Матрица "продукт-рынок" И. Ансоффа** предлагает четыре стратегии роста, применимые к вузам: проникновение на рынок (увеличение набора на существующие программы), развитие продукта (создание новых образовательных программ), развитие рынка (привлечение иностранных студентов или открытие филиалов) и диверсификация (запуск коммерческих R&D проектов или консалтинговых услуг) [1].
- **Концепция Г. Минцберга** о "5 П стратегии" (План, Принцип поведения, Позиционирование, Перспектива, Приём) обогащает понимание стратегии, показывая, что это не только заранее разработанный план, но и модель поведения, формирующаяся со временем, способ занятия уникальной позиции на рынке и общее видение будущего организации [3].

Помимо классических моделей, в практике вузов активно применяется **Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)**, разработанная Д. Нортоном

и Р. Капланом. Данный инструмент позволяет перевести миссию и стратегию университета в систему четких, взаимосвязанных показателей, сгруппированных по четырем перспективам: финансы (устойчивость бюджета, диверсификация доходов), клиенты (удовлетворенность студентов и работодателей), внутренние бизнес-процессы (качество образовательного и научного процессов) и обучение и развитие (компетенции персонала, развитие инфраструктуры) [4].

Особое внимание уделяется стратегической миссии вуза, его позиционированию в академическом пространстве и выстраиванию эффективных связей с внешними заинтересованными сторонами.

**Анализ лучших международных практик**

Практика ведущих мировых университетов подтверждает значимость стратегического подхода [1].

- **Университет Хельсинки** (Финляндия) реализует стратегию, ориентированную на устойчивое развитие, научное лидерство и международное сотрудничество. Особенностью данной модели является открытость стратегического процесса, широкое вовлечение сотрудников и студентов, а также наличие чётких индикаторов результативности. Университет ставит амбициозные цели по сокращению углеродного следа и интеграции принципов устойчивости во все образовательные программы.
- **Массачусетский технологический институт (MIT)**, США, в свою очередь, строит стратегическое управление на принципах инновационного лидерства, гибкости и цифровой трансформации. MIT активно развивает свою "инновационную экосистему", включающую в себя не только лаборатории (как знаменитая MIT Media Lab), но и центры трансфера технологий, венчурные фонды и программы поддержки стартапов. Университет активно использует методы проектного и agile-менеджмента, внедряет цифровые платформы для поддержки принятия решений и ведёт масштабные исследовательские программы в партнёрстве с бизнесом.
- **Национальный университет Сингапура (NUS)** демонстрирует успешную стратегию "глобального университета с азиатскими корнями". Стратегия NUS направлена на создание междисциплинарных исследовательских кластеров в областях, критически важных для региональной экономики, развитие предпринимательских навыков у студентов и формирование тесных связей с промышленностью и государственными агентствами Юго-Восточной Азии.
- **Университет Цюриха** (Швейцария) делает акцент на долгосрочном финансовом планировании, междисциплинарном подходе и развитии устойчивых связей с государственными структурами, что обеспечивает стабильность и возможность реализации капиталоемких научных проектов.

В Казахстане примером внедрения эффективной стратегической модели может служить Назарбаев Университет, где применяются лучшие международные стандарты в области образовательного и научного управления.

**Основные барьеры и вызовы при внедрении стратегического управления**

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение стратегического управления в вузах сопряжено с рядом трудностей. Во-первых, это **академический консерватизм и сопротивление изменениям**. Университетская культура, основанная на традициях и академической свободе, может с трудом принимать корпоративные подходы к управлению. Во-вторых, **сложность измерения результатов**. В отличие от бизнеса, где ключевым показателем является прибыль, эффективность вуза определяется множеством трудноизмеримых факторов, таких как качество знаний, влияние на общество и развитие науки. В-третьих, **ограниченность ресурсов**, как финансовых, так и кадровых, часто не позволяет реализовать амбициозные стратегические инициативы. Наконец, **особенности системы управления** (shared governance), предполагающей участие в принятии решений

множества сторон (ректорат, ученый совет, попечительский совет), могут замедлять процесс утверждения и реализации стратегии [1].

**Перспективные направления развития стратегического управления в вузах**

На основе обобщения опыта можно выделить несколько ключевых факторов успеха в стратегическом управлении вузами: чёткое понимание миссии и ценностей; наличие эффективной системы стратегического анализа и мониторинга; гибкость и адаптивность стратегических решений; активное вовлечение сотрудников, студентов и внешних партнёров в формирование стратегии; опора на цифровые инструменты и технологии управления.

Перспективные направления развития стратегического управления предполагают:

1. **Углубление цифровой трансформации.** Речь идет не просто о внедрении отдельных инструментов, а о создании концепции "Умного университета" (Smart University) [3]. Это усиление интеграции цифровых решений, таких как системы бизнес-аналитики, платформы на базе искусственного интеллекта и автоматизированные инструменты оценки эффективности. Использование больших данных (Big Data) и предиктивной аналитики позволяет университетам принимать более обоснованные и точные управленческие решения, прогнозировать поведение абитуриентов, отслеживать академические успехи студентов, персонализировать образовательные траектории и повышать прозрачность всех процессов.
2. **Устойчивое развитие как ядро стратегии.** Особое значение приобретает устойчивое развитие как стратегический приоритет. Университеты должны не только формировать компетенции у студентов, но и демонстрировать социальную и экологическую ответственность в своей операционной деятельности. Интеграция Целей устойчивого развития ООН в стратегические документы вузов способствует формированию глобального мышления, инклюзивности, гендерного равенства и ответственного отношения к ресурсам [5].
3. **Развитие модели "Предпринимательского университета".** Современные вузы также стремятся к большей открытости и взаимодействию с внешней средой. Это выражается в формировании стратегий на основе мнений и интересов заинтересованных сторон — студентов, выпускников, работодателей, органов государственной власти. Такой подход усиливает легитимность стратегии, повышает её реалистичность и способствует достижению устойчивых результатов. Вуз становится не просто образовательным центром, а драйвером регионального инновационного развития, активно участвуя в создании стартапов, трансфере технологий и реализации программ непрерывного образования (lifelong learning) [6].
4. **Фокус на стратегическом лидерстве.** Всё большее значение приобретает развитие стратегического лидерства как особой компетенции управленческой команды университета. Стратегические лидеры способны эффективно действовать в условиях неопределённости, принимать решения на основе системного анализа, строить партнёрства и вдохновлять академическое сообщество на реализацию амбициозных целей.

**Заключение**

Таким образом, стратегическое управление в вузах является не просто инструментом планирования, а системой ценностных ориентиров, механизмов адаптации и развития в условиях постоянных изменений. Преодоление существующих барьеров и использование передовых подходов позволяет современным университетам не просто выживать в конкурентной среде, но и становиться точками роста для общества. Университеты, эффективно применяющие стратегический подход, демонстрируют высокие показатели в области академического качества, научной активности, международного признания и социальной значимости. В условиях глобальных трансформаций именно стратегическое управление становится тем фактором, который позволяет вузам оставаться актуальными, устойчивыми и конкурентоспособными на образовательной карте мира.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансофф, И. (2019). *Стратегическое управление* [Strategic Management] (стр. 45–78). Лондон: Palgrave Macmillan.

2. Каплан, Р. С., & Нортон, Д. П. (2017). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action] (2-е изд.). Москва: Олимп-Бизнес.

3. Кларк, Б. Р. (2004). *Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации* [Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation]. Париж: IAU Press, Pergamon.

4. Минцберг, Г., Альстранд, Б., & Лампел, Дж. (2020). *Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента* (3-е изд., стр. 102–145). Нью-Йорк: Free Press.

5. Портер, М. Э. (2008). *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance] (стр. 11–63). Нью-Йорк: Free Press.

6. OECD. (2022). *Стратегическое управление в учреждениях высшего образования* [Strategic Management in Higher Education Institutions] (глава 2: Institutional strategy development, стр. 27–54). Париж: OECD Publishing.

**УДК 339.727**

***Петрушкевич Е.Н.,***
канд. экон. наук, доцент,
***Праневич А.А.,***
д-р экон. наук, профессор,
***Мартинович Е.А.,***
магистр экон. наук, ст. преподаватель,
УО «Белорусский государственный экономический университет»,
г. Минск

# ПРОБЛЕМАТИКА ВЛИЯНИЯ НАЛОГОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ ВЗГЛЯДОВ

***Аннотация.*** *Налоговые инструменты являются одним из основных факторов, влияющих на международные инвестиционные потоки, особенно прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Однако современные этапы развития мировой экономики характеризуются множеством противоречий как в механизмах использования налоговых льгот, так и в их эффективности для всех заинтересованных сторон. Рассмотрены новые системы налоговых льгот в развивающихся странах. Отражен критический анализ исследований, посвященных противоречивому влиянию налоговых льгот на прямые иностранные инвестиции в мировой экономике, а также на различные группы стран. Представлены системный обзор и оценка налоговых льгот, введенных в ряде развивающихся стран в последние годы (2019–2023).*

***Ключевые слова:*** *прямые иностранные инвестиции, налоговые льготы, финансовые льготы, привлечение прямых иностранных инвестиций, стимулирование прямых иностранных инвестиций.*

***Keywords:*** *foreign direct investment, fiscal incentives, financial incentives, attraction of foreign direct investment, stimulation of foreign direct investment.*

Международный опыт XX-XXI вв. свидетельствует, что в условиях роста конкуренции за свободные инвестиционные ресурсы необходима корректировка внешних потоков инвестиций в странах за счет системы инструментов государственного регулирования и стимулирования. Причем, наиболее существенно инструменты корректировки инвестиционных механизмов в форме налоговых льгот стали проявляться в 2000-е годы и усилились мирового экономического и финансового кризиса 2008-2009 гг. прежде всего в отношении прямых иностранных инвестиций.

Стимулирующие программы для привлечения ПИИ составляют существенную долю в тенденциях изменений инвестиционной политики, в особенности в развивающихся странах. Поэтому цель данного исследования – выяснить роль налоговых льгот в активизации притоков ПИИ, показать содержание налоговых реформ в развивающихся странах и предпринять попытку оценки их влияния на рост ПИИ в эти страны.

Методология исследования базируется на наблюдении и критическом анализе изменений в налоговом стимулировании ПИИ в развивающихся странах и динамике притоков ПИИ.

Мировая практика показывает, что налоговые льготы являются частью методов стимулирования как вывозимых, так и привлекаемых прямых инвестиций, наряду с финансовыми, информационными и прочими группами стимулов.

Вопросы стимулирования притока прямых иностранных инвестиций с помощью льготного налогообложения стали дискуссионными несколько десятилетий. Так, основываясь на более ранних исследованиях, можно обнаружить проблему эффективности налоговых факторов притока прямых иностранных инвестиций. Публикации свидетельствуют о неоднозначном влиянии налоговых льгот на ПИИ, показывая позитивное влияние льготного налогообложения на приток прямых иностранных инвестиций [1, 2] и свидетельствуя об обратной взаимосвязи [3]. Во многих работах [4, 5, 6 и др.] показана противоречивость социально-экономических последствий использования налоговых льгот для привлечения иностранного капитала.

Выводы, сделанные в более поздних исследованиях, также неоднозначны. На примере оценки инвестиционной мотивации японских компаний в США исследования показывают [7], что налоговые стимулы не играют определяющую роль среди прочих факторов. При оценке детерминации ПИИ в страны Вишеградской группы [8], идентифицируется скорее негативное влияние налоговых послаблений в отношении корпоративного налога, чем позитивное. Исследования на примере Китайской Народной Республики подтверждают, что налоговые льготы не должны рассматриваться как основные факторы детерминации ПИИ в страну [9].

В развивающихся странах налоговые стимулы по-прежнему остаются наиболее распространённым видом поддержки, составляя почти 75% всех мер стимулирования, введённых в 2024 году, несмотря на рост использования финансовых стимулов. Налоговые стимулы по-прежнему охватывают большинство новых мер стимулирования, введённых во всём мире, составляя 57% [10].

Стимулирующие меры, основанные на налогах с прибыли, составили 39% всех фискальных стимулов, реализованных в мире с 2011 года. Налоговые каникулы были наиболее широко используемой мерой, принятой наибольшим числом стран (55). Различные типы данного инструмента составили около 20% всех фискальных стимулов, введенных в мире, из них около 22% – в наименее развитых странах, 19% – в развивающихся странах и 17% – в развитых странах. Налоговые каникулы также являются основным налоговым стимулом, основанным на прибыли, используемым странами Африки и Азии, составляя 21 и 23% всех налоговых льгот в этих регионах, соответственно. В свою очередь, снижение

налога на прибыль корпораций является наиболее распространённым налоговым стимулом, основанным на прибыли, в Латинской Америке и странах Карибского бассейна (18%), а также в Европе и Северной Америке (20%) [11].

Почти все экономики региона Латинской Америки и Карибского бассейна разработали программы стимулирования для компаний, работающих в слаборазвитых регионах или на специальных территориях, таких как свободные зоны и особые экономические зоны. Политика создания этих зон обычно предусматривает такие преимущества, как освобождение от импортных и экспортных пошлин, упрощенные таможенные и административные процедуры, упрощенное валютное регулирование и льготы по подоходному налогу — все это направлено на повышение конкурентоспособности инвестиций и снижение затрат, связанных с учреждением и ведением бизнеса [12].

Такие стимулы, как налоговые каникулы или сниженные ставки подоходного налога, в сочетании с освобождением от косвенных налогов, как правило, играют важнейшую роль в привлечении инвестиций в зоны экспортной переработки. Часто эти налоговые льготы рассматриваются как налоговые расходы, но это не всегда верно. Экспортоориентированная деятельность генерирует валютные поступления за счёт использования местной рабочей силы и других ресурсов. Этот дополнительный приток иностранной валюты позволяет потребителям и предприятиям увеличить объём импорта. Однако этот дополнительный импорт часто облагается налогами при ввозе, превышающими средние налоги, по сравнению с другими неторгуемыми товарами, продаваемыми на внутреннем рынке [12].

Снижение налогового бремени оказывает существенное влияние на привлекательность африканских стран для иностранных инвесторов. При этом важными факторами, которые следует учитывать, являются стабильность государственной политики, инфраструктуры, основных государственных услуг, таких как здравоохранение и образование, а также повышение прозрачности административных процедур. Эти аспекты столь же важны, как и финансовые стимулы, которые также играют значительную роль в определении экономической привлекательности страны как на региональном, так и на глобальном уровнях [13].

*В развивающихся странах либерализация условий для ПИИ происходит в разы интенсивнее по сравнению с введением ограничительных мер* и в сравнении с развитыми странами за последние 15-20 лет (UNCTAD, 2005-2025) [10]. Кроме того, в составе политики стимулирования наблюдается преимущественное использование налоговых льгот (как отдельных, так и комплексов), хотя финансовые, валютные льготы и визовые программы также применяются. В рамках использования некоторых мероприятий повышения инвестиционного имиджа, таргетирования и коммуникаций наблюдается переход от стимулирования крупных инвесторов к стимулированию развития технологий, НИОКР и регионов, а также привязка льгот к величине созданных рабочих мест и минимальной сумме инвестиций.

Используя Investment Policy Monitor (UNCTAD) [14] в рамках данного исследования были изучены изменения в политике налогового стимулирования ПИИ в отдельных развивающихся странах, представляющих различные географические регионы и группы стран по доходам с 2019 по 2023 г. и далее, учитывая двух-трех-летний инвестиционный лаг, оценены тенденции отклонений в притоках ПИИ. Изменения в налоговом стимулировании охватывают нижеследующие направления.

Среди направлений расширения и углубления использования стимулирующих механизмов в рамках политики привлечения ПИИ, в которых преобладают налоговые льготы, необходимо отметить *введение статуса «стратегических инвестиций» или «структурных инвестиций»* для точечного стимулирования инвестиций, в том числе в устойчивое развитие, социально ответственных инвестиций, «зеленых» и других.

Так, Национальная комиссия по проектам *Марокко* с 2022 года может присвоить статус «стратегических» инвестициям, превышающим или равным 2 млрд дирхамов (приблизительно 544,5 млн долл. США) и отвечающим одному из критериев, например: эффективно способствуют обеспечению водными, энергетическими ресурсами, продовольствием или развитию здравоохранения в Марокко; создают значительное количество рабочих мест; способствуют укреплению экономического влияния и стратегического положения Марокко на региональном, континентальном или международном уровне и др.

Ещё одним направлением налогового стимулирования является *введение и расширение пакетов льгот в СЭЗ и ОЭЗ.* Например, в *Коста-Рике* расширено право инвесторов на получение инвестиционных стимулов для определенных видов экономической деятельности в существующих особых экономических зонах с 2022 г. в соответствии с «Законом об усилении территориальной конкурентоспособности для поощрения инвестиций за пределами Большой агломерации». Расширяются льготы для инвестиций в СЭЗ на отдельные новые виды экономической деятельности, такие, как инвестиции в строительные проекты для улучшения или развития общественной инфраструктуры, инвестиции в человеческий капитал со стороны компаний, уже работающих в ОЭЗ.

В качестве примера в *предоставлении налоговых стимулов в рост возобновляемой энергетики, стартапов и устойчивое развитие* можно привести *Маврикий,* правительство которого приняло меры по стимулированию местного производства продуктов питания, включая восьмилетние налоговые каникулы для сельскохозяйственных компаний, занимающихся устойчивыми и инновационными методами ведения сельского хозяйства, а также предоставление грантов и субсидий.

В *Кабо-Верде* среди налоговых льгот на НИОКР с 2023 по 2038 год для правомочных корпоративных налогоплательщиков-резидентов, а также постоянных представительств нерезидентов *предусмотрены налоговые и инвестиционные вычеты для стимулирования инвестиций в устойчивое развитие, НИОКР и социальную ответственность.*

Предоставление *пакетов налоговых льгот для отдельных отраслей и использования в них экологически чистых технологий* – следующее направление. Так, *Мозамбик* ввел фискальные меры для стимулирования роста и улучшения деловой среды с 2023 по 2025 гг. прежде всего для сферы сельского хозяйства и соответствующего производства. Например, одна из мер – снижение ставки корпоративного налога для *сельского хозяйства*, аквакультуры и городского транспорта с 32% до 10 %. Изменения произошли в контексте разработки и утверждения пакета стимулов экономического ускорения, объявленного правительством в 2022 г.

Следует отметить и *использование новых инвестиционных механизмов в составе более масштабных программ для устойчивого развития.* Например, закон о финансах *Сьерра-Леоне* с 2021 года вводит различные налоговые изменения, в том числе:

- новый налог на цифровые услуги в размере 1,5% от оборота всех цифровых и электронных транзакций;
- снижение ставки налога на прибыль для производственных компаний за пределами западной территории (столицы) с 25% до 15%;
- снижение ставки налога на прирост капитала с 30% до 25%;
- дополнительный кредит корпоративной социальной ответственности в размере 25% для предприятий, которые инвестируют в бесплатное и качественное школьное образование, благосостояние детей, предотвращение стихийных бедствий и вспышек болезней, а также здоровье матери и ребенка.

Правительства ряда стран прибегают и к *не использованным ранее, инновационным инструментам государственного стимулирования инвестиций в инновации и высокие технологии.* В *ОАЭ* с 2022 года Свободная зона аэропорта Дубая объявила о создании зоны

нового типа, цель которой – предоставить клиентам беспрепятственный цифровой опыт в метавселенной. Инновационная инициатива предлагает альтернативу традиционному способу ведения бизнеса и дает возможность представителям компаний обсудить перспективы будущей работы, а также способы учреждения бизнеса и проектов в Дубае. Стратегия направлена на привлечение более чем тысячи компаний, работающих в сфере блокчейн-технологий, и включает использование инкубаторов для иностранных проектов.

Происходит также *изменение секторов стимулирования инвестиций.* Так, в *Узбекистане* с 2022 г. отменены некоторые налоговые и таможенные льготы в сфере образования, туризма и развлечений, производства овощей и фруктов, а также ряд других налоговых льгот, установленных для частных и государственных организаций.

Такая отмена произошла на фоне введения новых налоговых льгот, чтобы гарантировать более широкое привлечение частного сектора с 2022 года. Они включают, например, разрешение иностранным инвесторам инвестировать в строящиеся объекты недвижимости; распространение на все компании налоговых и таможенных льгот в следующих отраслях: управление рыболовством, производство шелка, кожевенно-обувная и меховая промышленность, промышленная переработка лекарственных растений; снижение ставки НДФЛ для нерезидентов до 12 % также как и для резидентов.

Происходит также *применение налоговых льгот в составе установления нового инвестиционного законодательства.* Стимулирование в *Алжире,* в том числе налоговое, введено на фоне либерализации доли собственности иностранных инвесторов, так как был принят Закон о дополнительном финансировании в 2020 году, который снял ограничения на иностранные инвестиции по «правилу 49% – 51%», за исключением стратегических секторов. Новый закон позволил иностранным инвесторам создавать 100% иностранные компании в Алжире, за исключением сделок «покупки и перепродажи» и пяти определенных «стратегических секторов», где по-прежнему применяется правило 49% – 51%.

Среди перечисленных направлений можно отметить *чрезвычайное льготирование в кризисные периоды*. К таким периодам можно отнести пандемию. Так, продлен срок действия налоговых льгот в индустриальных парках и парках высоких технологий *Азербайджана* с 2020 г. Резиденты индустриальных и высокотехнологичных парков в Азербайджане освобождены от подоходного, земельного и имущественного налогов на 10 лет, по сравнению с предыдущими 7 годами. Кроме того, до 10 лет продлен срок освобождения от НДС и таможенных пошлин при ввозе оборудования и сооружений для строительства производственных объектов.

Таким образом, обзор и структуризация методов налогового стимулирования ПИИ за период 2019-2023 гг. показывает их широкий перечень, сгруппированный по основным группам: фискальные стимулы в целом, налоговые каникулы, комплексы налоговых льгот для определенных секторов или территорий.

*Оценка устойчивости динамики роста ПИИ в странах*, которые ввели новые налоговые льготы или смягчили их в период с 2019 по 2023 гг., проведена на базе изучения динамики роста ПИИ и устойчивости роста на основе расчета показателей прироста притоков ПИИ в 2024 г. по отношению к допандемийному 2019 году, а также к постпандемийному 2021 году. Эти годы были выбраны как якоря для учета инвестиционного лага в тех странах, которые раньше или позже проводили налоговые реформы, изменившие налоговую среду для инвестиций, в том числе прямых иностранных инвестиций.

В результате оценки оказалось, что больше половины – 17 стран из 31 выбранной страны для анализа демонстрируют устойчивый прирост инвестиций, то есть в этих странах оба индекса показывают положительный прирост. Более того, во всех странах позитивный прирост измеряется двух- и в некоторых – трехзначными цифрами.

Среди стран со значительным устойчивым ростом ПИИ можно выделить Египет, Руанду, Кот-д'Ивуар, ОАЭ, Аргентину.

Неравномерно распределившиеся инвестиционные эффекты в исследуемых странах свидетельствуют о том, что не только налоговые льготы имеют значение при выборе инвестором решения об инвестировании за рубеж. Поэтому данная проблема требует, во-первых, дальнейших исследований, во-вторых, свидетельствует о налоговых льготах как о конкурентном инструменте в политике привлечения иностранных инвестиций наряду с другими факторами экономического развития стран-реципиентов.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**


1. Jensen, N., McGillivray, F. Federal institutions and multinational investors: Federalism, government credibility, and foreign direct investment / N. Jensen, F. McGillivray // Intern. Interactions. – 2025. – Vol. 31. – P. 303–325.
2. Casey, W.L. Foreign direct investment as an engine of economic development / W.L. Casey // Advances in Competitiveness Research. – 2006. – Vol. 14, №1. – P. 1–15.
3. Li, X., Liu, X. Foreign direct investment and economic growth: An increasingly endogenous relationship / X. Li, X. Liu // World Development. – 2005. – Vol. 33. – P. 393–407.
4. Hajkova, D., Nicoletti, G., Vartia, L., Yoo, K.-Y. Taxation and business environment as drivers of foreign direct investment in OECD countries / D. Hajkova, G. Nicoletti, L. Vartia, K.-Y. Yoo // OECD Economic Studies. – 2006. – №43. – P. 7–38.
5. Ho, D., Lau, P. Perspectives on foreign direct investment location decisions: What do we know and where do we go from here? / D. Ho, P. Lau // International Tax Journal. – 2007. – Vol. 33, №3. – P. 49-59.
6. Международная инвестиционная деятельность: учебное пособие / Е.Н. Петрушкевич, А.А. Праневич, О.Н. Шкутько, В.В. Ожигина, Е.А. Мартинович; под ред. Е.Н. Петрушкевич. – Минск: БГЭУ, 2021. – 345 с.
7. Magnier-Watanabe, R., Hoadley, J. The motives for Japanese foreign direct investment in the Southeastern United States / R. Magnier-Watanabe, J. Hoadley // Asia-Pacific Journal of Business Administration. – 2019. – №11 (4). – P. 324–338.
8. Hintosova, A.B., Bruothova, M., Kubikova, Z., Rucinsky, R. Determinants of foreign direct investment inflows: A case of the Visegrad countries / A.B. Hintosova, M. Bruothova, Z. Kubikova, R. Rucinsky // Journal of International Studies. – 2018. – №11 (2). – P. 222–235.
9. Hsu, M., Lee, J., Leon-Gonzalez, R., Zhao, Y. Tax incentives and foreign direct investment in China / M. Hsu, J. Lee, R. Leon-Gonzalez, Y. Zhao // Applied Economic Letters. – 2019. – №26 (9). – P. 777–780.
10. UNCTAD World Investment Report 2005-2025 [Electronic resource] // UN, UNCTAD. – New York; Geneva. – 2005-2025. – Mode of access: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025. – Date of access: 28.06.2025.
11. Investment policy monitor special issue №8 [Electronic resource] // UN, UNCTAD. – New York; Geneva. – 2022. – Mode of access: https://unctad.org/system/files/official-document/diaepcbinf2022d3_en.pdf. – Date of access: 26.06.2025.
12. Jenkins, G.P., Othman, A., Armendariz, E., Yarygina, A. Systematic review of evidence on the impact of tax incentives in Latin American and Caribbean countries: Development Discussion Papers: 2025-05 / G.P. Jenkins, A. Othman, E. Armendariz, A. Yarygina [Electronic resource] // JDI Executive Programs. – 2025. – Mode of access: https://cri-world.com/publications/qed_dp_4630.pdf. – Date of access: 26.06.2025.
13. Badraoui, H., Echaoui, A. L'influence de la fiscalité sur l'implantation des investissements directs étrangers: Une analyse empirique des données de panel en Afrique / H. Badraoui, A. Echaoui // African Scientific Journal. – 2024. – Vol. 3, № 26. – 577-596.

14. UNCTAD Investment Policy Monitor [Electronic resource] // UN, UNCTAD. – New York; Geneva. – Mode of access: https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor. – Date of access: 05.05.2025.

**УДК 339.13.012 (575.2)**

***Сагынбаева А.Т.***
к.э.н, доцент
КНУ им. Ж. Баласагына г. Бишкек
+996 707 999 820,
ainurasagynbaeva24@mail.ru
***Шакирова Ж.Т.***
к.э.н.,доцент
КНУ им. Ж. Баласагына г. Бишкек
+996 555 443 325,
jt1957@mail.ru

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

***Аннотация*** *В статье раскрываются современные подходы в системе социального страхования в Кыргызской Республике. Анализируется современное состояние системы социального страхования в Кыргызстане, включающей пенсионное, медицинское страхование. Рассматриваются направления реформ: повышение пенсионного возраста, внедрение добровольных накопительных пенсий, расширение покрытия обязательного медицинского страхования, цифровизация процессов и меры по снижению уклонения от уплаты взносов. Выявлены ключевые проблемы функционирования системы: низкий уровень охвата населения, дефицит бюджета Социального фонда, высокий уровень теневой экономики и недостаток доверия граждан. На основе проведённого анализа предложены меры по совершенствованию системы, включая расширение базы плательщиков, углубление цифровизации, повышение финансовой грамотности и интеграцию трудовых мигрантов и самозанятых в систему страхования.*

***Түйінді сөздер:*** *Әлеуметтік сақтандыру, зейнетақылық сақтандыру, медициналық сақтандыру, реформа, жарналар, төлемдер, ынталандыру, цифрландыру.*

***Ключевые слова:*** *Социальное страхование, пенсионное страхование, медицинское страхование, реформа, взносы, выплаты, стимулирование, цифровизация.*

***Keywords:*** *Social insurance, pension insurance, health insurance, reform, contributions, payments, incentives, digitalization.*

В современных условиях хозяйствования создание эффективной системы социального страхования является одной из ключевых задач. От её решения зависят рост производительности, повышение уровня жизни населения и конкурентоспособность экономики. Рыночные отношения способствовали передаче значительной части функций регулирования оплаты труда от государства непосредственно предприятиям.

Государство при этом сохраняет контрольные и регулирующие функции: обеспечивает социальную защиту работников, устанавливает минимальный размер оплаты труда, применяя как прямые, так и косвенные методы воздействия, включая нормативно-правовое регулирование.

Система социального страхования — важнейший элемент социальной политики, обеспечивающий защиту граждан от различных рисков, связанных с утратой трудоспособности, старостью, болезнью, материнством и другими жизненными обстоятельствами. В Кыргызской Республике эта система переживает значительные изменения в последние годы, ориентируясь на международный опыт и новые вызовы, стоящие перед государством. В условиях экономической нестабильности, миграции трудовых ресурсов и глобальных вызовов, таких как пандемия COVID-19, Кыргызская Республика столкнулась с необходимостью реформирования системы социального страхования. В частности, преобразования охватывают пенсионное страхование, медицинское страхование, а также изменения в процессе администрирования социальных выплат.

На сегодняшний день социальное страхование в Кыргызской Республике представляет собой сложную систему, включающую несколько видов страхования:

- Пенсионное страхование;
- Медицинское страхование;
- Страхование от несчастных случаев на производстве;
- Страхование на случай утраты трудоспособности, инвалидности, беременности и родов.

Система социального страхования в Кыргызстане основана на принципах солидарности и обязательности, где за счет взносов трудящихся и работодателей обеспечиваются выплаты в случае наступления социального риска.

Ключевыми государственными учреждениями, отвечающими за администрирование системы социального страхования, являются:

- Социальный фонд Кыргызской Республики, осуществляющий выплату пенсий и социального пособия;
- Фонд обязательного медицинского страхования (ОМС), регулирующий доступ населения к медицинским услугам.

Однако система социального страхования в Кыргызстане сталкивается с рядом проблем, таких как низкий уровень охвата, высокие риски неуплаты страховых взносов и дефицит бюджета Социального фонда.

Одним из важнейших направлений реформ в сфере социального страхования стало пенсионное страхование. В последние годы Кыргызстан проводит реформы, направленные на устойчивость пенсионной системы, что включает:

- Повышение пенсионного возраста для женщин (поэтапное увеличение до 60 лет к 2028 году);
- Ужесточение требований к трудовому стажу для получения пенсии (необходимость наличия не менее 10 лет стажа);
- Принятие закона о добровольных пенсионных накоплениях, который расширяет возможности граждан для накопления дополнительных средств на старость через частные пенсионные программы.

С 1 августа 2024 года внесены некоторые изменения в законодательные акты в сфере налогообложения и социального страхования. Следует отметить, что в статье 187 Налогового кодекса для определения налоговой базы для исчисления налогов и страховых взносов использовалась сумма минимального расчетного дохода. На данный момент в качестве налоговой базы используется сумма среднемесячной заработной платы. Среднемесячная заработная плата в месяц на следующий календарный год по районам и городам Кыргызской Республики определяется Национальным статистическим комитетом Кыргызской Республики в порядке, устанавливаемом Кабинетом Министров Кыргызской Республики. Размер среднемесячной заработной платы подлежит официальному опубликованию в срок не позднее 1 ноября текущего года. В соответствии с введенными изменениями в законодательные акты ставки тарифов страховых взносов для субъекта

предпринимательства, некоммерческих организаций товариществ собственников жилья и др. устанавливаются:

- для работодателей в размере - 2,25 процента ежемесячно от всех видов выплат, начисленных в пользу нанятых работников. Распределение сумм страховых взносов по фондам производится в следующих размерах:

- в Пенсионный фонд - 1 процент;

- в Фонд обязательного медицинского страхования - 1 процент;

- в Фонд оздоровления трудящихся - 0,25 процента.

- для работников в размере 10 процентов ежемесячно от всех видов, начисленных в их пользу, независимо от источников финансирования.

Распределения сумм страховых взносов производится в следующих размерах:

- в Пенсионный фонд -8 процентов;

- в Государственный накопительный пенсионный фонд – 2 процента.

Новая методика исчисления страховых взносов позволяет, с одной стороны, отражать достоверные данные о фактически начисленной заработной платы работодателям, что скажется и на увеличении доходов работников организации. Данный порядок исчисления позволят более подробно раскрыть сущность нововведений.

В соответствии со статьей 153 Трудового Кодекса КР выплата заработной платы должна производиться только в денежной форме в валюте КР. Запрещается оплаты труда в форме долговых обязательств, товаров или иных заменителей денежных средств. При этом выплата заработной платы работодателем должна производиться в безналичной форме, за исключением случаев, предусмотренных Кабинетом Министров КР.

Система накопительных пенсий в Кыргызстане пока находится на стадии формирования. Добровольное участие граждан в накопительной системе имеет низкий охват, что объясняется низким уровнем доверия населения к таким программам и отсутствием значительных стимулов для их участия.

Обязательное медицинское страхование (ОМС) также претерпело значительные изменения. В последние годы наблюдается активная работа по расширению покрытия медицинских услуг, включение новых видов медицинской помощи (например, онкологического лечения, дорогостоящих операций и кардиохирургии) в систему ОМС. В 2021 году была утверждена концепция расширения доступности ОМС для различных слоев населения, в том числе для самозанятых и граждан, работающих в неформальном секторе.

Одной из важных инноваций стало введение гибридного подхода к финансированию здравоохранения, при котором государство субсидирует часть медицинских услуг, а граждане могут доплачивать за дополнительные услуги в частных клиниках. Это решает проблему недостаточного финансирования государственных медицинских учреждений и повышает доступность качественного лечения.

Также одним из важных направлений развития реформы в сфере социального страхования стала цифровизация и автоматизация. За последние пять лет в системе социального страхования Кыргызстана активно внедряются цифровые технологии, что значительно улучшает качество обслуживания и делает систему более прозрачной. В 2020 году был запущен Единый социальный реестр, который включает информацию о застрахованных лицах, их социальном статусе и уровне оплаты страховых взносов. Внедрение системы «Tunduk» позволило ускорить процесс обработки данных, обмена информацией между государственными органами, и физическими лицами, а также снизить уровень коррупции и несанкционированного вмешательства в процесс выплат. Система персонифицированного учёта позволяет гражданам и предприятиям получать доступ к информации о начисленных и уплаченных взносах через интернет-платформы и мобильные приложения, что повышает уровень доверия к системе.

Одним из главных вызовов для системы социального страхования остается уклонение от уплаты страховых взносов. Для решения этой проблемы была введена новая

система единых налоговых взносов для малого бизнеса и самозанятых, что упрощает процесс уплаты взносов и уменьшает административные барьеры. Кроме того, с 2022 года введены новые штрафные санкции за уклонение от уплаты взносов, а также ужесточён контроль за их сбором с помощью использования данных из налоговой службы и других государственных учреждений. Все эти мероприятия, прежде всего, направлены на стимулирование взносов и борьбу с уклонением от неуплаты.

Несмотря на очевидные улучшения, система социального страхования в Кыргызстане по-прежнему сталкивается с рядом серьёзных проблем:

1. Низкий уровень охвата. По данным Социального фонда, около 40% трудоспособного населения не участвуют в системе социального страхования, особенно в сельской местности и среди самозанятых граждан.
2. Нехватка финансовых ресурсов. Социальный фонд остаётся дотационным, что вызывает сомнения в устойчивости пенсионной системы и в возможности обеспечить гарантированные выплаты в будущем.
3. Высокий уровень теневой экономики. Несмотря на усилия по улучшению сбора страховых взносов, значительная часть трудоспособного населения работает в неформальном секторе, не оплачивая страховые взносы.
4. Отсутствие доверия населения. Многие граждане, особенно пенсионеры, выражают недовольство низким уровнем пенсий, что ведет к снижению доверия к системе социального страхования.

Для обеспечения устойчивости системы социального страхования в Кыргызской Республике необходимы следующие меры:

- Повышение финансовой устойчивости системы путём расширения базы плательщиков и увеличения доли добровольного участия в пенсионных и медицинских программах.
- Дальнейшая цифровизация процессов с целью повышения прозрачности и борьбы с коррупцией.
- Образовательные программы для повышения финансовой грамотности населения, особенно в области добровольного страхования.
- Реформа миграционной политики в контексте улучшения социального страхования трудовых мигрантов, а также активное привлечение самозанятых граждан в систему социального страхования.

Изменения в сфере социального страхования в Кыргызской Республике за последние пять лет стали важным шагом на пути к модернизации социальной защиты. Реформы, направленные на улучшение пенсионного обеспечения, расширение системы обязательного медицинского страхования и цифровизацию процессов, позволяют создать более справедливую и эффективную систему социальной защиты. Однако для её устойчивости необходимо продолжение реформ и решение оставшихся проблем, таких как теневой сектор и низкий уровень охвата населения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон КР «О Социальном фонде Кыргызской Республики» от 2 августа 2004 года № 103
2. Закон КР «О тарифах страховых взносов по государственному социальному страхованию» от 24 января 2004 года № 8
3. Закон КР Об инвестировании средств для финансирования накопительной части пенсии по государственному социальному страхованию в Кыргызской Республике от 4 июля 2011 года № 78
4. Трудовой кодекс КР от 23 января 2025 года № 23

**УДК 336.6**

***Омирбеков Е.Ж.,***
студент группы ФН-22-2р
***Калкабаева Г.М.,***
к.э.н., профессор кафедры «Финансы»
Карагандинский национальный исследовательский университет
имени академика Е.А. Букетова,
г. Караганда, Казахстан

# АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО BI GROUP

***Аннотация***

*В статье рассмотрена инвестиционная деятельность ТОО «BI Group». Выявлены основные виды инвестиционной деятельности компании, источники инвестиционных ресурсов. Инвестиционная стратегия BI Group основывается на долгосрочной перспективе и диверсификации рисков. Сравнительный анализ BI Group с другими крупными строительными компаниями Казахстана показал, что компания лидирует по количеству объектов, сдаваемых в эксплуатацию ежегодно. В отличие от других компаний, она внедряет принцип вертикальной интеграции — от проектирования до эксплуатации объектов, что позволяет более эффективно контролировать инвестиционные процессы и минимизировать издержки. Рассмотрены перспективные направления развития компании в сфере инвестиций и устойчивого развития.*

***Түйін сөздер:*** *инвестициялар, құрылыс секторы, инвестициялық қызмет, құрылыс жобалары, цифрландыру, инвестициялық стратегия*

***Ключевые слова:*** *инвестиции, строительный сектор, инвестиционная деятельность, строительные объекты, цифровизация, инвестиционная стратегия*

***Keywords:*** *investments, construction sector, investment activities, construction projects, digitalization, investment strategy*

Инвестиционная деятельность представляет собой ключевой элемент для устойчивого развития любой компании, особенно в строительной отрасли, которая требует значительных финансовых вложений для реализации масштабных проектов. Для успешной реализации этих проектов необходимо грамотно управлять рисками, учитывать экономические и экологические факторы, а также быть готовыми к быстрым изменениям в рыночной среде.

ТОО BI Group — один из крупнейших строительных холдингов Казахстана, который активно работает в сферах жилой и коммерческой недвижимости, а также в проектировании, строительстве и управлении различными инфраструктурными объектами. Компания была основана в 1995 году и с тех пор зарекомендовала себя как ведущий игрок на строительном рынке страны. На сегодняшний день BI Group является не только крупнейшим застройщиком жилых и коммерческих объектов, но и одним из наиболее значительных инвесторов в строительной отрасли Казахстана.

Компания активно занимается как внутренними, так и внешними инвестициями, привлекая в проекты как собственные средства, так и средства частных и государственных инвесторов. Она использует многообразие источников финансирования, что дает ей возможность эффективно управлять проектами различной сложности и масштаба. Компания разработала и реализовала более 250 крупных проектов в разных уголках страны [1].

Инвестиционная стратегия BI Group основывается на долгосрочной перспективе и диверсификации рисков. Компания использует различные формы финансирования для реализации своих проектов: собственные средства компании, кредиты и займы, привлечение инвесторов, а также государственные программы поддержки — участие в государственных программах по жилищному строительству и инфраструктурным проектам. На данный момент компания активно строит жилые комплексы в крупных городах Казахстана, таких как Алматы, Нур-Султан, Шымкент и других. В рамках этих проектов создаются не только жилые здания, но и развитая инфраструктура — школы, детские сады, спортивные и культурные объекты. BI Group также активно развивает коммерческую недвижимость, создавая офисные центры, торгово-развлекательные комплексы и другие объекты, которые способствуют улучшению делового климата и экономической активности в городах. Компания принимает участие в строительстве дорог, мостов, инженерных сетей и других объектов инфраструктуры, что улучшает транспортную доступность и экономическую активность.

BI Group оказывает существенное влияние на экономику Казахстана, особенно в контексте строительной отрасли. Компания не только активно развивает рынок недвижимости, но и стимулирует другие отрасли экономики через свои инвестиции в инфраструктуру и социальные проекты.

Инвестиционная деятельность ТОО BI Group в сфере устойчивого развития и экологической ответственности на сегодняшний день является важным и актуальным направлением. Компания не просто строит жилые и коммерческие объекты, но и активно внедряет инновационные технологии, которые способствуют снижению воздействия на окружающую среду. Компания активно инвестирует в экологически чистые решения, такие как системы сбора дождевой воды и технологии утилизации строительных отходов, что позволяет не только улучшить качество жизни, но и снизить нагрузку на природные ресурсы. Важно, что BI Group учитывает не только экономические аспекты, но и экологические, социальные, что подтверждается реализацией проектов с низким углеродным следом, использованием зелёных технологий и материалов.

Анализ инвестиционной деятельности за 2019–2023 годы показывает уверенный рост всех показателей (рисунок 1). Это свидетельствует о правильности выбранной стратегии компании и её способности адаптироваться к внешним вызовам, таким как волатильность валютных курсов, повышение стоимости строительных материалов и изменения в законодательстве.

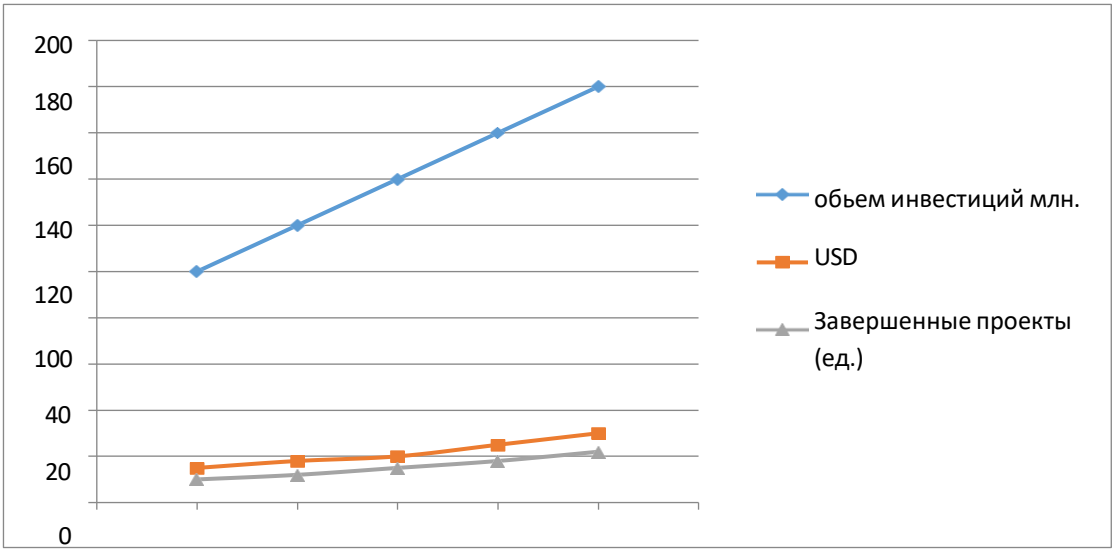



Рисунок – 1. **Инвестиционная деятельность ТОО BI Group за 2019–2023 годы**

Инвестиционная активность BI Group на протяжении последних пяти лет демонстрирует устойчивый рост по всем ключевым показателям: объем инвестиций, количество завершённых проектов и число построенных объектов. Это говорит о стратегически грамотном подходе компании к инвестиционной политике, гибкости в условиях внешних вызовов и высоком уровне организационного развития.

2019 год: Объем инвестиций: 100 млн USD, Завершенные проекты: 15, построенные объекты: 10. В этот период BI Group активно инвестировала в столичную недвижимость, началась реализация новых жилых комплексов в Нур-Султане и Алматы. Также велась работа над первыми проектами в регионах, что свидетельствовало о начале стратегии географической диверсификации. Год стал стартовой точкой долгосрочного инвестиционного роста, при этом большая часть средств направлялась на строительство жилья эконом-класса и инфраструктуры для комфортной городской среды.

2020 год - Объем инвестиций: 120 млн USD, Завершенные проекты: 18, Построенные объекты: 12. Год был непростым из-за пандемии COVID-19. Однако, BI Group смогла не только сохранить объем инвестиций, но и увеличить их на 20%. Компания оперативно адаптировалась к условиям ограничений, внедрив цифровые инструменты управления строительством и онлайн-продажу недвижимости. Это позволило не приостановить строительство и своевременно завершить ключевые объекты. Рост числа завершенных проектов свидетельствует об устойчивости бизнес-модели компании даже в условиях глобального кризиса.

2021 год: Объем инвестиций: 140 млн USD. Завершенные проекты: 20, Построенные объекты: 15. Постпандемийное восстановление дало толчок новым проектам, BI Group активно участвовала в госпрограммах по строительству социального жилья и инфраструктуры. В этот год были реализованы знаковые проекты, такие как жилой квартал BI City и коммерческие центры нового поколения. Также началась работа над объектами с применением технологий "умного дома", экологически чистых и энергосберегающих материалов. Это подтвердило приверженность BI Group к инновациям и устойчивому строительству.

2022 год - Объем инвестиций: 160 млн USD, Завершенные проекты: 25, Построенные объекты: 18. Компания расширила свою деятельность за пределами мегаполисов, начав строительство в таких городах, как Шымкент, Актобе и Караганда. BI Group реализовала инфраструктурные проекты совместно с государством — мосты, дороги, школы и медицинские учреждения. Увеличение количества завершённых и построенных объектов отражает рост доверия к компании со стороны государства, населения и частных инвесторов.

2023 год - Объем инвестиций: 180 млн USD, Завершенные проекты: 30, Построенные объекты: 22. Это был самый успешный год за пятилетний период. BI Group не только показала рекордный объём инвестиций, но и завершила максимальное количество проектов. Увеличение доли коммерческой недвижимости, развитие региональных проектов и применение BIM-технологий в проектировании позволили компании выйти на новый уровень эффективности. BI Group также начала подготовку к выходу на международный рынок.

Сравнение BI Group с другими крупными строительными компаниями Казахстана, такими как Bazis-A и Highvill показало, что BI Group выделяется более высокими темпами внедрения инновационных технологий, более сильной международной присутствием и высоким уровнем социальной ответственности (таблица 1). BI Group занимает лидирующие позиции по количеству объектов, сдаваемых в эксплуатацию ежегодно. В отличие от других компаний, BI Group активно использует принципы вертикальной интеграции, что позволяет контролировать все этапы строительства и минимизировать риски.

Таблица – 1. **Сравнительный анализ BI Group с другими компаниями строительного сектора**

| Параметры | BI Group | Bazis-A | Highvill |
|---|---|---|---|
| Кол-во проектов в год | 20–25 | 10–15 | 6–8 |
| География | Казахстан, Узбекистан, ОАЭ | Алматы, Астана | Астана |
| Цифровизация | BIM, CRM, AI, AR | BIM | частично BIM |
| ESG и зелёное строительство | Активное внедрение | Начальная стадия | Отсутствует |
| ГЧП-проекты | Да (школы, клиники) | Редко | Нет |
| Прозрачность | Высокая (отчётность, взаимодействие с EBRD) | Средняя | Низкая |
| Инновации | Высокие (смарт-город, digital ID, платформы) | Средние | Низкие |
| Образовательные проекты | BI Academy, стажировки | Нет | Нет |

Кроме того, BI Group активно взаимодействует с международными организациями (например, EBRD и ADB) по привлечению финансирования и внедрению лучших мировых практик. Это выделяет её на фоне местных игроков, ориентированных преимущественно на внутренний рынок. Также компания реализует гибкую маркетинговую стратегию, включая программы Trade-in, онлайн-бронирование и постгарантийное обслуживание клиентов.

BI Group также выделяется среди конкурентов масштабностью исследований потребительского поведения, проведением архитектурных конкурсов, партнёрствами с мировыми дизайн-бюро и привлечением экспертов по устойчивому развитию. В области автоматизации компания применяет решения на базе больших данных и нейросетей для прогнозирования спроса и оптимизации проектных решений.

Также компания инвестирует в развитие образовательных программ и подготовку кадров, включая корпоративные университеты, программы стажировок и онлайн-обучение. Это позволяет не только укреплять собственные кадры, но и в целом поднимать уровень квалификации в строительной отрасли Казахстана.

Сравнительно с другими компаниями, BI Group обладает более высоким уровнем прозрачности корпоративного управления и активно участвует в международных строительных форумах, где презентует свои инновационные подходы к девелопменту. Это способствует формированию положительного имиджа компании как надёжного и современного застройщика на международной арене.

В рамках цифровизации BI Group намерена развивать собственные цифровые платформы, ускоряющие согласование проектов, контроль за строительными этапами и улучшение клиентского сервиса. Программа трансформации 2024–2030 гг. предусматривает привлечение венчурных инвестиций для запуска инновационных стартапов в строительной сфере. Также ожидается расширение сотрудничества с международными финансовыми институтами и создание совместных инвестиционных фондов для крупных инфраструктурных проектов [2]. BI Group намерена активно использовать механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП), чтобы ускорить реализацию масштабных проектов с высоким социальным эффектом. Важным направлением становится развитие новых форматов жилой недвижимости, таких как апарт-комплексы, co-living и многофункциональные урбан-комплексы. Также компания развивает инвестиции в экологическое строительство и сертификацию зданий по международным стандартам (LEED, BREEAM). Компания стремится повысить уровень прозрачности инвестиционной

деятельности, внедряя практики открытой отчётности и цифровых дэшбордов для инвесторов.

Кроме того, BI Group разрабатывает проекты в области умных городов (smart cities), где используются элементы автоматизации управления энергией, безопасности и инфраструктурой. BI Group планирует расширить инвестиции в телекоммуникационную инфраструктуру и цифровые сервисы, интегрированные с недвижимостью.

Разрабатываются стратегические альянсы с технологическими компаниями, университетами и архитектурными институтами для совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок [3].

Таким образом, ТОО BI Group продемонстрировала способность адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно управлять рисками и достигать высоких финансовых и социальных результатов. Инвестиционная деятельность компании BI Group оказывает значительное влияние на развитие экономики Казахстана. Благодаря успешной реализации масштабных проектов, компания вносит вклад в улучшение инфраструктуры, создание рабочих мест и повышение уровня жизни граждан. BI Group также активно участвует в национальных и международных программах, направленных на улучшение качества жизни и устойчивое развитие.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Официальный сайт BI Group. - https://bi.group

2. Рахимов, М.Б. Инвестиции в строительстве: теория и практика. Алматы, 2020.

3. Шукурова, С.А.. Стратегии управления инвестициями в строительных компаниях. Алматы, 2019.

**ӘОЖ 336.1**

***Магзумова Л.К.***
(Ғылыми жетекші: ***Бұлақбай Ж.М.***)
Л. Н. Гумилев атындағы ЕҰУ, экономика факультеті,
«Қаржы» кафедрасының докторанты
Астана қаласы

## ЖАСЫЛ ҚАРЖЫЛАНДЫРУ АРҚЫЛЫ НАРЫҚТЫ РЕТТЕУДІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРІН САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ

***Аңдатпа****. Мақала климаттық тәуекелдерді төмендету контекстіндегі жасыл қаржыландырудың маңыздылығын қарастырады. Жаһандық нарықты реттеудің негізгі құралдары ретінде таксономиялар, міндетті ашып көрсету және нарықтық ынталандырулар талданады. Еуропалық Одақ, Қытай және АҚШ-тың халықаралық тәжірибелері салыстырмалы түрде қарастырылып, әр аймақтың өзіндік ерекшеліктері көрсетіледі. Сонымен қатар, Қазақстандағы жасыл қаржы нарығының қазіргі жағдайы мен даму перспективалары бағаланады. Жұмыс Қазақстан үшін таксономияны үйлестіру, ESG-есептілікті енгізу және мемлекеттік-жеке ынталандыруларды күшейту бойынша нақты ұсыныстар береді. Бұл зерттеу климаттық мақсаттарға жету үшін жеке капиталды жұмылдырудың тиімді стратегияларын анықтауға көмектеседі.*

***Кілтті сөздер:*** *Жасыл қаржыландыру, климаттық тәуекелдер, таксономия, ESG, орнықты даму, жасыл облигациялар, Қазақстан.*

***Ключевые слова:*** *Зеленое финансирование, климатические риски, таксономия, ESG, устойчивое развитие, зеленые облигации, Казахстан.*

***Key words****: Green finance, climate risks, taxonomy, ESG, sustainable development, green bonds, Kazakhstan.*

Климаттық тәуекелдер мен табиғи капиталдың тозуы экономикалық саясаттың өзегіне айналып, капитал ағымдарын төменкөміртекті жобаларға бұруды талап етті. Осы контекстте жасыл қаржыландыру нарықты реттеу мен инвестициялық шешімдерге әсер етудің маңызды құралы ретінде орнықты: таксономиялар, міндетті ашып көрсету (disclosure), жасыл облигациялар мен субсидиялық ынталандырулар арқылы мемлекеттер жеке капиталды климат мақсаттарына жұмылдырады. 2024 жылы орнықты (GSS+: green, social, sustainability және sustainability-linked) қарыз нарықтарында жазылған көлемнің рекордтық жылдан өткенін Climate Bonds Initiative (CBI) атап көрсетеді: 2024 жылы әдістемелеріне сәйкес USD 1,05 трлн жаңа мәміле тіркеліп, жинақталған көлем USD 6,9 трлн болды [1]. 2025 жылы жаһандық саяси-реттеушілік белгісіздікпен қатар ESG реттемелерін әлсірету талқылары аясында белгіленген бондтар эмиссиясы бәсеңдеуі мүмкін екені туралы тәуелсіз бағалар да шыға бастады.

Осы мақалада Еуропалық Одақ (ЕО), Қытай, АҚШ тәжірибелері салыстырылып, Қазақстан нарығында жасыл қаржының деңгейі анықталады.

Жасыл қаржыландыру – қоршаған орта мақсаттарына (парниктік газдарды азайту, бейімделу, биоалуандықты қорғау, ластануды төмендету, су-ресурстарын ұтымды пайдалану, т.б.) бағытталған қаржы құралдары мен саясаттардың жиынтығы. Нарықты реттеудің негізгі механизмдері:

- Таксономиялар – экологиялық тұрғыдан орнықты қызмет түрлерінің бірыңғай анықтамасы; инвесторлар үшін «жасылдықтың» анық әрі салыстырмалы өлшемін береді (ЕО таксономиясы – ең ықпалды үлгі) [3].
- Ақпараттық ашып көрсету және есептілік – климатқа қатысты тәуекелдер мен әсерлерді жүйелі жариялау [4][5].
- Нарықтық құралдар – жасыл облигациялар/несиелер, тұрақтылыққа байланыстырылған облигациялар/кредиттер; субсидиялар мен кепілдіктер. 2024 жылы жасыл облигациялар Еуропадан шыққан көлемнің 58% құрады [6].

Халықаралық тәжірибелер.

*Еуропалық Одақ.* ЕО Таксономия регламенті арқылы экологиялық орнықты экономикалық қызметтерге ортақ анықтама ұсынады; бұл инвесторларды жасыл жуу (greenwashing) тәуекелінен қорғайды, капиталды орнықты жобаларға бағыттауды жеңілдетеді және нарықтың бытыраңқылығын төмендетеді [3]. 2025 жылы Комиссия таксономия бойынша есеп шаблондарын оңтайландыру және айналымның 10%-нан аз қызметтер бойынша есепті алып тастау секілді түзетулердің жобасын жариялады, бұл есеп жүктемесін қысқартуды көздейді [4]. Сонымен қатар CSRD ауқымын қайта қарау жөнінде саяси пікірталастар жүріп жатыр: талаптарды тым әлсірету экономикалық қатысушылар үшін ақпараттың жеткіліксіздігі мен жүйелік тәуекелдерді күшейтуі мүмкін деген сын бар [7]. Болжамы ретінде мынадай нәтижеге жетуге болады: ЕО-да міндетті ашып көрсету, таксономия және мемлекеттік-жеке ынтымақтастықтың үйлесімі жасыл қаржы нарығын тереңдетіп, 2024 жылы жаһандық жасыл бондтардың жартысынан астамын Еуропа берді [6].

*Қытай.* Қытай Халық Банкі 2025 жылдың 1 қазанынан бастап күшіне енетін жаңа жасыл қаржы таксономиясын жариялады; мақсат – активтерді басқару тиімділігін арттыру, жобаларды сәйкестендіру құнын төмендету және өтімділікті күшейту [8]. 2024 жылы Қытай, Сингапур және ЕО арасындағы ортақ негіз (Common Ground) таксономияларымен өзара үйлесімділік бойынша прогресс байқалды, бұл трансшекаралық жасыл кредиттер мен бондтарға жол ашады [9][10]. Қытайдың жинақталған орнықты қарыз көлемі бойынша үлесі де жоғары: 2024 жылдың соңында Қытайдың жинақталған «үйлесімді» (aligned) GSS көлемі

USD 442,4 млрд болды [11]. Болжамы ретінде мынадай нәтижеге жетуге болады: Қытайда реттеу мен мемлекеттік бағдарлар (салааралық басшылық, субсидиялар) жасыл нарықты кеңейтуде шешуші рөл ойнайды; таксономияны жаһандық үйлестіру инвестор сенімін арттыруда.

*АҚШ*. АҚШ-тың Бағалы қағаздар және биржалар жөніндегі комиссиясы (SEC) 2024 жылы климатқа қатысты ашып көрсету ережесін қабылдады, алайда 2025 жылы бұл ереже бірнеше апелляциялық юрисдикцияларда дауланып, іске қосылуы тоқтап тұр; Комиссия сотқа мәртебе туралы есеп беріп, дауды шешуді сұрады. Кейін кейбір саяси шешімдер аясында ережені қорғауды тоқтату туралы дауыс берулер талқыланды, сондықтан енгізу мерзімі белгісіз. Болжамы ретінде мынадай нәтижеге жетуге болады: АҚШ-та реттеушілік белгісіздік жоғары, бірақ нарық ауқымды әрі жеке сектордың ерікті ESG-есептілігі кең таралған. Бұл – «нарық-алғаш, реттеу-кейін» моделі.

Салыстырмалы талдаулар мәліметтерін төмендегі кесте арқылы көрсетуге болады.

Кесте – 1. **Жасыл қаржыландырудың халықаралық тәжірибесі**

| Көрсеткіш/ Аймақ | ЕО | Қытай | АҚШ |
|---|---|---|---|
| Таксономияның мәртебесі | ЕО таксономиясы толық іске қосылған, 2025 ж. түзетулер жобасы бар | Жаңа таксономия 2025-10-01 бастап күшіне енеді; CGT үйлесімі [8][9][11] | Бірыңғай федералдық таксономия жоқ |
| ESG есептілігі | CSRD арқылы кең ауқым; простетивті өзгерістер талқылануда | Секторлық нұсқаулар, банктік реттеу | SEC ережелері қабылданды |
| Жасыл облигациялар | 2024 ж. жаһандық көлемнің ~58% Еуропадан қолдау білдіруде | Жинақталған aligned көлемі жоғары; күшті мемлекеттік қолдау | Нарығы дамыған, ерікті стандарттарға сүйену |
| Мемлекеттік ынталандыру | Инвестор қорғанысы, стандарттау, ЕО бағдарламалары | Субсидиялар, мемлекеттік мемлекеттік банктер, индустриялық саясат | Федералдық деңгейде белгісіздік, штат-деңгейлі бастамалар |
| *Ескерту [3],[4],[7] дереккөздер негізінде автормен құрастырылған* | | | |

Қазақстан үшін қажетті жағдайларға тоқталатын болсақ, институционалдық база және нарықтың қазіргі күйі ретінде мына мәліметті атауға болады. Қазақстан 2013 жылы «Жасыл экономикаға көшу тұжырымдамасын» қабылдап, 2021–2030 жылдарға арналған іске асыру жоспарын бекітті [18][19]. Астана халықаралық қаржы орталығы (AIFC) және AIFC Green Finance Centre (GFC) жасыл қаржы экожүйесін дамытуда негізгі рөл атқаруда: биржа қағидалары (AIX Green Bond Rules) халықаралық ICMA қағидаттарына негізделген; елдегі жасыл бондтар мен кредиттердің шамамен 60%-ы AIFC GFC қолдауымен шығарылған. Қазақстандағы алғашқы жасыл облигацияны «Даму» қоры 2020 жылы AIX-та орналастырып, нарықтың бастауын қалады.

*Халықаралық тәжірибені бейімдеу бойынша нақты қадамдар.* Таксономия және үйлесімділік, ЕО таксономиясының құрылымын (мақсаттар, техникалық критерийлер, «елеулі зиян келтірмеу», қорғау шаралары) ұлттық таксономияға бейімдеп, Қытай–ЕО Common Ground тәжірибесіне сәйкестік орнату – трансшекаралық капитал тартуды жеңілдетеді [3],[9]. Міндетті ашып көрсету (ESG/климат). Үлкен эмитенттерді кезең-кезеңмен міндетті климаттық тәуекел ашып көрсетуді енгізу; CSRD-дегі қатыстылыққа негізделген тәсілді және есепті оңтайландыру принциптерін ескеру [4][7].

Секторлық басымдықтар ретінде мыналарды атауға болады:

- Энергия тиімділігі: қысқа өтелімді «жасыл несие» пулдары; ESCO-модель.

- Таза энергетика (ЖЭК+желілік жаңғырту): жел-күн жобалары, аймақтық шағын ЖЭК; жүйелік интеграция.
- Көлік декарбонизациясы: электр автобустар паркі, теміржол логистикасын жаңғырту.
- Су және қалдықтар: қалдықтарды өңдеу инфрақұрылымы, ағынды сулар.

Қорытынды. Жасыл қаржыландыру – нарықты ақылды реттеудің пәрменді құралы. ЕО – стандарттау мен міндетті ашып көрсетудің реттеу үшін қолданатын моделін, Қытай – мемлекеттік индустриялық саясат пен таксономия үйлесімділігін, АҚШ – жеке сектордың ерікті серпінін көрсетеді, яғни өз ерекшеліктерін атап көрсетуге болады. Қазақстан үшін басты басымдықтар: таксономияны халықаралық стандарттармен үйлестіру, ESG-есептілікті кезең-кезеңмен міндеттеу, суверенді және квазимемлекеттік эталондық шығарылымдарды жолға қою, субсидиялық-кепілдік құралдарды масштабтау және верификация инфрақұрылымын күшейту. Бұл қадамдар жеке капиталды жасыл жобаларға ауқымды тартуға және 2013 жылғы тұжырымдаманың мақсаттарына жетуге мүмкіндік береді.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР**


1. Climate Bonds Initiative. Global State of the Market 2024 (31 May 2025) https://www.climatebonds.net/data-insights/publications/https-www.climatebonds.net-data-insights-publications-global-state-market
2. Sustainable Fitch Assigns Export Credit Agency of Kazakhstan an ESG Entity Rating of '3' деректері (шілде 2025). https://www.sustainablefitch.com/banks/sustainable-fitch-assigns-export-credit-agency-of-kazakhstan-esg-entity-rating-of-3-03-06-2025
3. European Commission. EU taxonomy for sustainable activities (ресми парақша).
4. European Commission. Sustainable finance – 21 May 2025 update (омнибус/делегирленген актілер).
5. PwC Luxembourg. EU Taxonomy Reporting 2025 (шілде 2025). https://www.pwc.lu/en/sustainability-and-climate-change/docs/eu-taxonomy-reporting-2025.pdf
6. Climate Bonds Initiative. Sustainable Debt – Global State of the Market
7. Financial Times. Rollback on EU green rules will harm companies and investors (тамыз 2025).
8. ESG Today. China releases new green finance taxonomy (тамыз 2025)
9. Green Central Banking. China updates green taxonom. 2024 ж. Сингапур және ЕО-мен бірлескен қадамдар (тамыз 2025).
10. Green Finance & Development Center (Fudan University). China green finance status and trends 2024–2025 (наурыз 2025).
11. Climate Bonds Initiative. China Sustainable Debt – State of the Market 2024 (шілде 2025)
12. ҚР Үкіметі 2021–2030 жж. «Жасыл экономикаға көшу тұжырымдамасын іске асыру жоспары» (Қаулы №479, 2020).
13. AIFC жаңалығы. Damu Fund has listed the first green bonds on AIX (2025) https://aifc.kz/news/damu-fund-has-listed-the-first-green-bonds-on-aix/

**ӘОЖ 368.1**

***Серикова Г.С.,***
э.ғ.к., профессор,
***Мақсатова Л.М.,***
аға оқытушы,
Қарағанды университеті
Қазтұтынуодағы, Қарағанды

# САҚТАНДЫРУ КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ

***Аңдатпа***

*Сақтандыру компанияларының қаржылық тұрақтылығы сақтандыру нарығының тұрақтылығына, сақтанушылардың мүдделерін қорғауға және ел экономикасының дамуына тікелей әсер етеді.Қаржылық тұрақтылық сақтандырушылардың сенімділігінің негізі болып табылады, олардың міндеттемелерді орындау және тәуекелдерге төтеп беру қабілетін қамтамасыз етеді, бұл өз кезегінде сақтандыру жүйесіне деген сенімді сақтайды және экономикалық өсуге ықпал етеді. Мақалада сақтандыру компаниясының қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ететін меншікті капиталдың мөлшері, сақтандыру резервтерінің жеткіліктілігі, сенімді инвестициялық құралдар, қайта сақтандыру сияқты факторларға ерекше назар аударылады. Авторлар сақтандыру компанияларының тұрақты қызметін қолдау үшін реттеушінің нормативтік талаптарды сақтауының маңыздылығын атап көрсетеді.*

***Түйінді сөздер:*** *Сақтандыру компаниялары, қаржылық тұрақтылық, активтер, сақтандыру резервтері, меншікті капитал, инвестициялар*

***Ключевые слова:*** *Страховые компании, финансовая устойчивость, активы, страховые резервы, собственный капитал, инвестиции.*

***Keywords:*** *Insurance companies, financial stability, assets, insurance reserves, equity, investments.*

Сақтандыру компаниялары белгісіздік жағдайында жұмыс істейтінін ескере отырып, сақтандырушылар олардың ағымдағы және күтілетін болашақ қаржылық жағдайына әсер етуі мүмкін ықтимал жағдайлардың толық спектрін қарастыруы керек. Осыған байланысты сақтандыру ұйымдарының қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету мәселесі бүгінгі таңда өзекті болып отыр.

Сақтандырушылардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ететін ең маңызды факторларды бөліп көрсетуге болады:

- жеткілікті меншікті капитал;
-сақтандыру резервтері;
-активтерді орналастыру;
-қайта сақтандыру.

Жоғарыда аталған факторлар ұйымның төлем қабілеттілігіне де шешуші әсер етеді. Сонымен бірге төлем қабілеттілігі мен қаржылық тұрақтылық ұғымдары әртүрлі.

Ұйымның төлем қабілеттілігі қаржылық тұрақтылықтың ерекше көрінісі болып табылады, өйткені ол оның міндеттемелерін төлеу қабілетін көрсетеді.

Сақтандыру ұйымының қаржылық тұрақтылығына келетін болсақ, оны былай тұжырымдауға болады: сақтандырушының қаржылық тұрақтылығы – бұл қолайсыз факторлар мен экономикалық жағдайдың өзгеруіне ұшыраған кезде сақтандыру шарттары бойынша қабылданған міндеттемелерді орындау мүмкіндігі.

Қазақстанда сақтандыру ұйымының төлем қабілеттілігі мен қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету мақсатында пруденциалдық нормативтердің келесі түрлері белгіленген: жарғылық капиталдың ең төменгі мөлшері; төлем қабілеттілігінің маржа барабарлығының стандарты; өтімділігі жоғары активтердің жеткіліктілік стандарты; активтерді әртараптандыру стандарттары; сақтандыру, қайта сақтандыру, қоса сақтандыру (бірлесіп сақтандыру) шарты бойынша сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының меншікті ұстау сомасы [1].

Жоғарыда айтылғандай, сақтандырушының қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ететін факторлардың бірі меншікті капиталдың жеткілікті мөлшері болып табылады.

Сақтандырушының жеке қаражатына мыналар жатады:

-жарғылық капитал;

-пайдадан құралған резервтік капитал;

- бөлінбеген пайда.

Жарғылық капитал кәсіпорынның жарғылық қызметін қамтамасыз етуге арналған және сақтандыру резервтерінен және сақтандыру сыйлықақыларының ағымдағы түсімінен қаражат жетіспеген жағдайда сақтандыру төлемдері бойынша шығындарды жабуға пайдаланылуы мүмкін. Жарғылық капитал қолданыстағы заңнамада және құрылтай құжаттарында айқындалған тәртіппен және мөлшерде қалыптастырылады. Қазақстандық сақтандыру компаниялары үшін жарғылық капиталдың ең төменгі мөлшері Қазақстан Республикасы Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі Басқармасының 21.10.2024 жылғы No 83 қаулысымен айқындалады.

Меншікті қаражаттардың тағы бір түрі пайдадан резервтік қорларға аударымдар деп аталады. Олар сақтандырушының өз қызметі нәтижесінде алынған қаражатты білдіреді.

Меншікті қаражаттың болуы мен пайдаланылуын бақылау шаралары әртүрлі елдерде әртүрлі.

Қазіргі уақытта, мысалы, Еуропалық экономикалық қоғамдастық елдерінде осы саладағы қызметті бақылаудың екі жүйесі бар.

Бірінші жүйе англосаксондық типте және тек қана қаржылық бақылауға негізделген, ұйымның төлем қабілеттілігіне бағытталған.

Басқа жүйе – континенттік түрі – материалдық бақылаудан тұрады, ол тек қаржылық жағдайға ғана емес, сонымен қатар сақтандыру компаниялары қолдануды көздеп отырған полистер мен тарифтердің шарттарына да қатысты.

Сақтандыру ұйымының үздіксіз сақтандыруды жүзеге асыруы сыйлықақы сомасын дәл есептеуді, сақтандыру резервін қалыптастыруды талап етеді, оның мөлшері міндеттемелерге пропорционалды болуы керек, сонымен қатар меншікті капиталдың болуы.

Сақтандыру резервтерін қалыптастыру және орналастыру қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етудің келесі факторы сақтандыру категориясының маңызды сәттерімен анықталады. Резервтерді қалыптастыру статистикалық мәліметтер мен ықтималдық теориясы негізінде есептелген зиянның ықтималдығына негізделген.

Қорлардың жұмсалуы кеңістікте де, уақыт бойынша да күтілетін залалдан ауытқуы мүмкін нақты залалдың нәтижесінде пайда болады.

Сақтандыру резервтерінің түсінігі «Сақтандыру қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңында анықталған. Заңның 47-бабында сақтандыру және қайта сақтандыру шарттары бойынша қабылданған міндеттемелердің орындалуын қамтамасыз ету үшін сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымы сақтандыру нарығында актуарлық қызметті жүзеге асыруға лицензиясы бар актуарий есептеген мөлшерде сақтандыру резервтерін қалыптастыруға міндетті деп көрсетілген [2].

Сақтандыру ұйымы сақтандырудың тәуекел түрлері бойынша және өмірді сақтандыру бойынша сақтандыру резервтерін бөлек қалыптастырады.

Сақтандыру сыйлықақылары мен сақтандыру төлемдерінің баламалылығы қағидасы бойынша құрылған сақтандыру ұйымы қызметінің ерекшелігі оның төлеу жөніндегі

міндеттемелері сақтандыру резервтерінің көлемдерінде көрініс табуы және бұл қаражаттардың пайдаланылуы мемлекеттік бақылауға жатады.

Сақтандыру резервтерін Қазақстандық сақтандыру заңнамасының талаптарына сәйкес сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымы сақтандыру резервінің түріне қарай әрбір сақтандыру (қайта сақтандыру) шарты бойынша және сақтандырудың әрбір сыныбы бойынша әрбір мәлімделген, бірақ реттелмеген залал бойынша жеке қалыптастырады.

Сақтандыру саласына байланысты сақтандыру резервтері мынадай түрлерге бөлінеді: «жалпы сақтандыру» саласы бойынша резервтер; «өмірді сақтандыру» саласына арналған резервтер.

Бұл бөлу сақтандырудың әртүрлі мазмұнымен, функцияларымен және міндеттерімен, тәуекелдер сипатымен және ең соңында тарифтерді есептеу әдістемесімен туындайды. Сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымын құру үшін міндетті сақтандыру резервтеріне мыналар жатады:

1) алынбаған сыйлықақылар бойынша резерв – сақтандыру (қайта сақтандыру) шарты бойынша сақтандыру сыйлықақысының (жарналарының) алдағы төлемдерді қамтамасыз ету жөніндегі міндеттемелерді орындауға арналған, егер олар келесі есепті кезеңдерде туындаса, есептеу күніне сақтандыру өтемінің (алынбаған сыйлықақы) қалған кезеңіне жататын бөлігі;

2) орын алмаған залалдар резерві – сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының есеп айырысу күні болмаған сақтандыру жағдайлары бойынша сақтандыру төлемдерін жүзеге асыру жөніндегі міндеттемелері;

3) шығындар бойынша резервтер:

келтірілген, бірақ хабарланбаған залалдар резерві - сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының сақтандыру төлемдерін жүзеге асыру жөніндегі міндеттемелерін, оның ішінде туындау фактісі Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген есепті кезеңде немесе оның алдындағы сақтандыру оқиғаларына байланысты туындаған залалдарды өтеуге арналған шығыстарды бағалау немесе есепті кезеңде немесе алдыңғы кезеңдерде сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымына шарт жасау тәртібі мәлімделмеген;

мәлімделген, бірақ өтелмеген залалдардың резерві – сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының шығындарды өтеуге жұмсалған шығыстарды қоса алғанда, есепті күнге сақтандыру төлемдерін жүзеге асыру жөніндегі орындалмаған немесе толық орындалмаған міндеттемелерін бағалау [3].

Хабарланған, бірақ реттелмеген шағымдар үшін резерв- сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының туындағаны туралы сақтандыру шартының талаптарына сәйкес сақтандыру ұйымына есеп айырысу күніне дейін хабарланған және сақтандыру төлемдері жүргізілмеген немесе толық көлемде жүргізілмеген сақтандыру жағдайлары бойынша сақтандыру төлемдерін жүзеге асыру жөніндегі міндеттемелері.

Сақтандырушылар өз қызметі арқылы орасан зор қаржылық қуатты өз қолдарына шоғырландырады, ал сақтандырудың әлеуметтік мәні зор. Сондықтан сақтандыру нарығы дамыған елдердің барлығында сақтандыру компанияларының қызметі, оның ішінде қаражатты орналастыруды реттейтін ережелер әзірленді. Бұл жағдайда екі мақсат көзделеді. Біріншісі, сақтандыру ұйымдары жасаған қаражатты орналастыру олардың міндеттемелерімен уақыт пен кеңістікте сәйкес келуі, бұл дегеніміз, салынған инвестициялар өтімділік пен табыстылық принциптеріне сәйкес жасалуы тиіс. Қаражатты орналастыруда стандарттарды әзірлеудің екінші мақсаты – ұлттық экономика саласына инвестицияны шектеу. Мұның екі себебі бар. Біріншіден, ұзақ мерзімді инвестициялар ұлттық экономиканың инвестициялық қажеттіліктерін қанағаттандыруға көмектеседі. Екіншіден, валюта бағамына байланысты тәуекелді жою. Көптеген елдерде ғасырдың басында қаражаттың белгілі бір бөлігін мемлекеттік бағалы қағаздарға салу талабы болды.

Қазақстан Республикасында резервтерді орналастыру қаржылық қадағалау органының «Сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының және сақтандыру тобының пруденциалдық

нормативтерін есептеудің нормативтік мәндері мен әдістері, сондай-ақ басқа да міндетті нормативтер мен лимиттер» нормативтік құжатымен реттеледі.

Инвестициялық кіріс сақтандыру қызметінен түскен пайдадан басқа сақтандырушы үшін қосымша табыс көзі болып табылады. Пайдалы инвестициялық қызмет нәтижесінде тарифтік мөлшерлеме құрылымына кіретін табыстылық нормасы төмендейді, және, демек, тариф осы сомаға төмендейді, бұл сақтандырушылар үшін де, сақтанушылар үшін де бірдей қызығушылық тудырады.

Уақытша бос ақша қаражаттарын орналастырудың тиімділігі мен сенімділігіне сақтандырушының табысы ғана емес, сонымен бірге оның төлем қабілеттілігі, яғни оның барлық міндеттемелерін өтеу мүмкіндігі де байланысты. Осыған байланысты сақтандыру резервтерін орналастыру мемлекет тарапынан қатаң бақылауда.

Нормативтік құжатта көзделген инвестициялық шарттарды сақтау Қазақстандағы барлық сақтандыру ұйымдары үшін міндетті болып табылады. Сақтандыру резервтерін орналастыру әртараптандыру, өтімділік, табыстылық және өтеу шарттарымен жүзеге асырылады.

Жеке заңды немесе жеке тұлғалардың меншігіндегі объектілер құнының тұрақты өсуі сақтандыруға қабылданған тәуекелдер құнының өсуіне әкелді. Сақтандыру үшін бірнеше миллион долларлық тәуекелдерді өз мойнына алу сақтандырушының қаржылық тұрақтылығы үшін өте қауіпті болып көрінеді, өйткені шығындарды жабу сақтандыру резервтері мен меншікті капиталды толығымен алып тастауды талап етуі мүмкін. Дегенмен, сақтандырушының қаржылық тұрақтылығына үлкен тәуекелдер ғана емес, сонымен қатар шектеулі сақтандыру саласындағы тәуекелдердің жинақталуы да қауіп төндіреді. Бұл жағдайларда қайта сақтандыру немесе «бір тәуекелді шектеу» факторы қолданылады.

Қайта сақтандыру сақтандырушының қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуге шешуші әсер етеді. Біріншіден, сақтандырудың әрбір жеке түрінде бір сақтандыру компаниясы толығымен өз мойнына алмайтын өте үлкен немесе ерекше үлкен тәуекелдердің үлкен саны сөзсіз болады. Екіншіден, қайта сақтандыру сақтандыру компаниясының бірнеше жылдардағы қызметіндегі ауытқуларды тегістеуге көмектеседі, өйткені қайта сақтандыру сақтандыру сияқты тәуекелді бөлу принципін қолданады.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымының және сақтандыру тобының пруденциалдық нормативтерінің үлгілік мәндері мен есептеу әдістері және басқа да міндетті стандарттар мен лимиттер. Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының 2016 жылғы 26 желтоқсандағы No 304 қаулысына қосымша.

2. «Сақтандыру қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 2000 жылғы 18 желтоқсандағы N 126-II Заңы (2025 жылғы 31 тамыздағы өзгертулер мен толықтырулармен)

3. Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының 2019 жылғы 31 қаңтардағы N 13 қаулысымен бекітілген Сақтандыру резервтерін қалыптастыруға, есептеу әдістемесіне және олардың құрылымына қойылатын талаптар.

**UDC 338.001.36**
**SCSTI 06.81.25**

***Егинчибаева А.А.,***
м.э., преподаватель
Кокшетауский Университет им.Абая Мырзахметова
г. Кокшетау

# ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ КАЗАХСТАНА

***Аннотация***

*В статье рассматриваются финансовые инструменты, направленные на стимулирование цифровизации в сельском хозяйстве Казахстана. Проведен анализ количественных и качественных параметров эффективности действующих механизмов. В основе анализа и оценки выявлены текущий уровень цифровизации агропромышленного комплекса, ключевые барьеры внедрения инноваций и предложены основные направления их совершенствования. В статье осуществлен комплексный анализ и оценка финансовых инструментов в контексте цифровой трансформации АПК Казахстана.*

***Кілт сөздер:*** *цифрландыру, ауыл шаруашылығы, қаржылық тетіктер, субсидиялар, агротехнологиялар, мемлекеттік қолдау.*

***Ключевые слова:*** *цифровизация, сельское хозяйство, финансовые инструменты, субсидии, агротехнологии, государственная поддержка.*

***Keywords:*** *digitalization, agriculture, financial instruments, subsidies, agrotechnologies, government support.*

**Введение.** В условиях стремительного технологического прогресса цифровизация становится ключевым фактором устойчивого развития аграрного сектора. Для Казахстана, где сельское хозяйство играет значимую роль в обеспечении продовольственной безопасности и экономической стабильности регионов, переход к цифровым технологиям в АПК — стратегическая задача.

Однако внедрение цифровых решений требует значительных инвестиций, что особенно затруднительно для малых и средних хозяйств. В этой связи возрастает роль эффективных финансовых инструментов, способных стимулировать цифровую трансформацию отрасли.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа действующих механизмов поддержки и разработки предложений по их совершенствованию в контексте цифровизации АПК Казахстана.

**Научная новизна** работы заключается в комплексной оценке финансовых инструментов стимулирования цифровизации с учетом уровня цифровой зрелости хозяйств и региональных особенностей. В отличие от большинства исследований, в работе предложена авторская классификация стимулов, адаптированная к условиям казахстанского агросектора, что позволяет выявить системные барьеры и определить направления развития.

**Цель исследования** – определить эффективность финансовых инструментов, направленных на стимулирование цифровизации в сельском хозяйстве Казахстана, и разработать рекомендации по их оптимизации.

**Задачи исследования**:

- изучить теоретические подходы к финансированию цифровизации в сельском хозяйстве и проанализировать текущий уровень цифровизации АПК Казахстана и меры государственной поддержки;

- оценить эффективность существующих финансовых инструментов (субсидий, кредитов, грантов и др.);

-выявить основные барьеры и проблемы, препятствующие внедрению цифровых технологий и разработать предложения по совершенствованию финансовых механизмов стимулирования цифровизации в сельском хозяйстве.

**Объектом исследования** являются процессы цифровизации в сельском хозяйстве в рамках формирования цифровой экономики в Республике Казахстан. **Предметом** исследования выступают финансовые механизмы стимулирования цифровой трансформации агропромышленного комплекса.

**Методология исследования.** В работе использован системный подход, позволяющий рассматривать цифровизацию АПК как часть широкой институциональной и экономической среды аграрного сектора. применен SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон существующих финансовых механизмов цифровизации в АПК Казахстана.

**Обзор литературы.** Вопросы цифровизации сельского хозяйства активно изучаются в контексте глобальных вызовов продовольственной безопасности и устойчивого развития. Значительный вклад в теоретическую основу внесли работы таких исследователей, как J.Klerkx, E.Higgins и L. Wolfert, которые рассматривают агроцифровизацию с позиций инновационной экономики и трансформации аграрных цепочек стоимости. [1]. Определенный интерес представляет научные работы таких казахстанских авторов, как Ерғалиев, Б., Талғатова, А., Жунусова Ж.,, Рахимбаева, С. Искакова С. Ерғалиев, Б. в статье «Сандық трансформация және аграрлық инновациялар» раскрывает содержание инновации и трансформационных процессов цифровизации в сельском хозяйстве, при этом на наш взгляд недостаточное внимание уделяется вопросам, касающиеся особенности данной отрасли экономики. [2]

При этом в этих работах авторов отсутствует системный анализ финансовых инструментов, направленных на стимулирование цифровых решений в аграрной сфере с учетом особенностей этого сетора экономики. До настоящего времени недостаточно проработаны вопросы государственного регулирования финансовых механизмов и внедрение IT-технологий в аграрный сектор.

**Основная часть.** Цифровизация агропромышленного комплекса (АПК) — это внедрение и использование цифровых технологий (сенсоры, дроны, геоинформационные системы (ГИС), Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект, большие данные) для повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Она охватывает все этапы — от производства до сбыта, обеспечивая устойчивость и продуктивность. Теоретически цифровизация опирается на концепции инновационного развития, цифровой экономики и модели «умного сельского хозяйства» (smart farming). В зарубежных исследованиях она рассматривается как ключ к трансформации аграрного сектора, повышению адаптивности и продуктивности в условиях изменения климата и рыночных колебаний [4]. В Казахстане цифровизация АПК находится на ранней стадии и требует институциональной и финансовой поддержки для масштабирования пилотных проектов.

Финансовые стимулы — один из ключевых инструментов аграрной политики. Их цель — устранение инвестиционных барьеров и снижение рисков для сельхозпроизводителей. Эффективные субсидии, налоговые льготы, инвестиционные гранты, льготное кредитование ускоряют цифровизацию в агросекторе [5].

В Казахстане такие меры реализуются в рамках программ «Цифровой Казахстан» и «Агробизнес – 2025», однако уровень адаптации к нуждам сельхозпроизводителей пока ограничен. Необходима более гибкая, целевая и регионально адаптированная политика поддержки.

Ключевые направления цифровизации АПК:

- Точное земледелие — применение GPS, ГЛОНАСС, агросканеров, сенсоров и дронов для мониторинга и оптимизации использования ресурсов.

- Цифровой мониторинг техники — телематика и аналитические платформы для управления сельхозтехникой.

- IoT и сенсоры — в растениеводстве и животноводстве для контроля микроклимата, состояния здоровья животных и растений.

- Геоинформационные системы (ГИС) — пространственный анализ земель, учет посевов, рельефа и климата.

- Управляющие платформы (Farm Management Systems) — автоматизация документооборота, планирования, логистики и финансов.

- Электронная торговля и логистика — платформы для прямой продажи продукции, агрологистика и отслеживание цепочек поставок.

- Электронные госуслуги — подача заявок на субсидии, ветеринарные справки, доступ к кадастровой информации через Egov.kz и агропорталы.

Государственные программы

1. «Цифровой Казахстан» (2018–2022) [6]. Одна из первых программ цифровой трансформации экономики, включая АПК. Задчами программы является внедрение цифровых ферм (дроны, IoT, сенсоры), развитие ГИС, цифровой кадастр сельхозземель, электронные госуслуги. Реализованы пилотные проекты в Акмолинской, Костанайской и СКО. Однако масштабирование пока ограничено.

2. «Агробизнес – 2025». Программа направлена на устойчивое развитие АПК через внедрение инноваций и цифровых решений, модернизацию производственной базы, развитие человеческого капитала, рост экспортного потенциала. Цифровизация включена в задачи программы, но на практике уступает приоритет инфраструктуре и финансам.

3. Национальный проект развития АПК до 2025 года (Нацпроект АПК). В рамках Нацпроекта цифровизация рассматривается как средство повышения производительности и прозрачности. Запланировано создание 200 цифровых ферм, запуск платформы «АгроПлатформа» — для обмена данными между фермерами, банками и государством, интеграция ветеринарных и фитосанитарных систем с электронными сервисами.

Ключевой инициативой стала Государственная программа «Цифровой Казахстан» (2018–2022), утвержденная Постановлением Правительства РК № 827 от 12 декабря 2017 года [7]. Программа охватила приоритетные отрасли (здравоохранение, образование, транспорт, добывающая промышленность, АПК). Объем финансирования превысил 141 млрд тенге (≈ 320 млн долларов США).

Таблица – 1. **Сравнительный анализ прямых мер поддержки цифровизации в Казахстане**

| Программа / Инструмент | Период действия | Тип поддержки | Средний объём грантов / инвестиций | Основное направление | Источник |
|---|---|---|---|---|---|
| Цифровой Казахстан | 2018–2022 гг. | Государственная программа | 141 млрд ₸ (общий бюджет) | Системная цифровизация госуслуг, транспорта, АПК | primeminister.kz |
| Astana Hub | с 2018 г. – по н.в. | Технопарк, акселераторы, льготы | До $50 тыс. на стартап (через венчурные фонды); освобождение от налогов | Развитие стартапов, акселерация | astanahub.com |
| AI-Sana | с 2023 г. – по н.в. | Грантовая поддержка ИИ-проектов | 20–80 млн ₸ на проект | Искусственный интеллект, машинное обучение | primeminister.kz |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| QazTech Ventures / KDA | 2020–н.в. | Венчурное инвестирование, акселерация | $50 000 – $500 000 на стартап | Программное обеспечение, финтех, логистика | kda.kz, QazTech Ventures |
| Научные гранты МНВО | 2024–2026 гг. | Гранты на прикладные исследования | В среднем 40 млн ₸ на проект | Университетские ИТ-проекты, технопарки | Приказ № 152 от 05.02.2024 г. |

Примечания: Объёмы указаны в тенге (₸) и долларах США ($) по среднему курсу 1 $ ≈ 450 ₸. Данные основаны на официальных правительственных источниках и открытых отчётах институтов развития. В колонке «Тип поддержки» отражается форма: прямая бюджетная дотация, венчурное софинансирование или налоговые льготы.

QazTech Ventures оперирует в рамках холдинга «Байтерек» и направляет инвестиции через венчурные фонды, такие как Quest Ventures, 500 Startups и др.

В контексте государственной политики цифровизации экономики Республики Казахстан наряду с прямыми мерами поддержки значимую роль играют косвенные инструменты стимулирования. К числу таковых относятся налоговые льготы для субъектов цифровой экономики, льготные кредитные механизмы, а также бюджетное софинансирование прикладных научных исследований, имеющих цифровую направленность. Эти меры обеспечивают снижение финансовых издержек, стимулируют инновационную активность и повышают инвестиционную привлекательность технологического сектора. В рамках программы «Агроинновация» (2023–2025 гг.) предоставляется льготное финансирование субъектам АПК на внедрение цифровых решений по ставкам от 6% годовых, с возможностью отсрочки и софинансирования.

Финансовый объём данной программы составляет порядка 19,2 млрд тенге, при этом средний размер одного займа варьируется от 15 до 50 млн тенге. Целевыми получателями выступают индивидуальные предприниматели, сельскохозяйственные кооперативы и фермерские хозяйства. [8]

Важным компонентом системы косвенной поддержки цифровизации является грантовое финансирование научных исследований. В рамках бюджетной стратегии Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан на 2024–2026 гг. предусмотрено финансирование более 2300 научных проектов, в том числе 264, непосредственно направленных на развитие цифровых технологий. Программа также включает более 1400 зарубежных научных стажировок, реализуемых в партнёрстве с международными исследовательскими центрами. Согласно официальным данным, общий объём коммерциализации результатов научных проектов за данный период составил 118,4 млрд тенге (Министерство науки и высшего образования РК, 2024).

Таким образом, косвенные инструменты государственной поддержки создают институциональную и финансовую основу для устойчивого развития цифровой экономики.

**Перспективы и рекомендации.** Для обеспечения устойчивой цифровизации сельского хозяйства необходима модернизация финансовой архитектуры поддержки инновационных проектов. Рекомендуется расширить линейку льготных кредитных продуктов, специально адаптированных под внедрение цифровых решений (например, программное обеспечение, дроны, сенсорика), ввести гарантийные и страховые механизмы для фермеров, инвестирующих в цифровизацию, с участием институтов развития, таких как АО «Байтерек» и Аграрная кредитная корпорация, создать специализированные финансовые инструменты (например, агротех-облигации или цифровые ваучеры), ориентированные на малые хозяйства.

Одной из приоритетных задач является оптимизация административных процедур получения государственной поддержки. Для этого необходимо внедрить единый цифровой портал «одного окна» для подачи заявок на субсидии, гранты и кредиты, обеспечить

прозрачность алгоритмов распределения средств с помощью открытых реестров, блокчейн-технологий или автоматизированных систем оценки, стандартизировать пакеты документов и сократить бюрократическую нагрузку, особенно для фермеров в удалённых регионах.

Для долгосрочного масштабирования цифровых решений в агросекторе необходимо активизировать механизмы ГЧП. Перспективными направлениями являются создание совместных тестовых площадок («living labs») для апробации новых технологий (например, IoT-сенсоров, биометрии, беспилотных тракторов),привлечение частных ИТ-компаний и стартапов к государственным агропроектам, разработка моделей возвратного финансирования цифровых решений (например, через лизинг оборудования или распределение дохода от цифровых сервисов между участниками ГЧП). Успешные кейсы ГЧП в цифровом агросекторе уже реализуются, например, в рамках проектов Smart Farming в Туркестанской и Акмолинской областях при поддержке QazTech Ventures и международных партнёров.

Целесообразным представляется институциональное стимулирование агротехнологических стартапов, в том числе через акселерационные программы, венчурные фонды и платформы коллективного финансирования. Рекомендуется расширить программы грантовой поддержки на ранних стадиях (pre-seed, seed), особенно в сегментах искусственного интеллекта, автоматизации и биоинформатики, обеспечить доступ стартапов к инфраструктуре пилотирования — опытным хозяйствам, университетским агропаркам, исследовательским центрам, создать специализированный венчурный фонд агротехнологий с государственным и частным участием на базе существующих институтов (например, через QazTech Ventures или Samruk-Kazyna Capital). Такой подход позволит не только ускорить внедрение инноваций, но и интегрировать казахстанские разработки в международные агротехнологические цепочки.

Для обеспечения устойчивого роста цифрового сектора в аграрной экономике Казахстана необходимо перейти от фрагментарных мер поддержки к системной экосистеме цифровизации, опирающейся на межведомственную координацию, доступные финансовые инструменты и институциональные партнёрства. Представленные в настоящем разделе рекомендации могут служить основой для разработки стратегии цифровой трансформации АПК на 2025–2030 гг.

Для дальнейших исследований рекомендуется:

- провести эмпирический анализ эффективности конкретных финансовых инструментов в различных регионах Казахстана;
- изучить влияние цифровой грамотности и образовательных программ на успешность цифровой трансформации фермерских хозяйств;
- разработать модели прогнозирования экономической отдачи от внедрения новых цифровых технологий в агросекторе.

**REFERENCES**

1. Klerkx, L., Higgins, V., & Wolfert, S. (2019). *Digital agriculture and the politics of disruption in value chains*. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences, 90–91, 100296. https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100296

2. Ерғалиев Б. Сандық трансформация және аграрлық инновациялар // Аграрлық ғылым – 2022. – №4(36). – Б. 15–22.

3. Талғатова А. Проблемы внедрения IT-технологий в агросекторе Казахстана // Экономика и статистика. – 2021. – №2. – С. 68–75.

4. Eastwood, C., Klerkx, L., Ayre, M., & Dela Rue, B. (2019). *Managing socio-ethical challenges in the development of smart farming: From a fragmented to a comprehensive approach for responsible research and innovation*. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 32(5), 741–768. https://doi.org/10.1007/s10806-017-9704-5

6. Правительство Республики Казахстан. Государственная программа «Цифровой Казахстан» на 2018–2022 годы: Постановление № 827 от 12 декабря 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://primeminister.kz/ru/gosprogrammy/tsifrovoi-kazahstan

7. Правительство РК. Отчёт о реализации Государственной программы «Цифровой Казахстан» за 2018–2022 гг. – Нур-Султан: Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, 2022. – 54 с.

8. Аграрная кредитная корпорация. Аграрная кредитная корпорация начала выдачу микрокредитов под ставку до 6 % годовых в рамках программы «Агроинновация» (2023–2025) [Электронный ресурс]. https://agrocredit.kz/ru/main/press-center/press-releases/1605/

**УДК 336.145**

***Кенжебаев С.О.***
samat_91_93@mail.ru
Магистрант 2 курса ОП «Финансы»
Esil University, г. Астана
Научный руководитель: ***Лукпанова Ж.О.,***
к.э.н. ассоциированный профессор,
заведующая кафедрой «Финансы» Esil University

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ

***Аннотация:*** *В статье рассматриваются информационные технологии, применяемые при бюджетировании на предприятии. Показывается значение цифровизации финансового планирования для повышения точности, оперативности и прозрачности управления при бюджетировании. Рассмотрены все примеры внедрения информационных систем в различных компаниях. Внимание уделено применению искусственного интеллекта и роботизации для прогнозирования и контроля бюджета. Выявлены плюсы перехода от традиционных методов к современным цифровым методам. Доказано, что ИТ инструменты позволяют формировать все гибкие сценарии и обеспечивать высокую точность бюджетов.*

***Ключевые слова:*** *бюджетирование, бюджет, информационные технологии, цифровизация, искусственный интеллект, ERP-системы, цифровая платформа. (На казахском языке - бюджеттеу, бюджет, ақпараттық технологиялар, цифрландыру, жасанды интеллект, ERP-жүйелер, цифрлық платформа, in English - budgeting, budget, information technologies, digitalization, artificial intelligence, ERP systems, digital platform).*

**Введение.** Бюджетирование является важной частью финансового планирования, обеспечивая планирование и контроль ресурсов организации для достижения целей. Через бюджет предприятие распределяет доходы и расходы и отслеживает исполнение финансовых планов. В современном мире актуальность эффективного бюджетирования возросла. Ясно, что в таких условиях традиционные методы без использования ИТ-инструментов становятся недостаточными. В условиях цифровой развитии появились новые возможности для совершенствования бюджетирования. Цель работы проанализировать, как современные информационные технологии (ERP-системы, инструменты бизнес-аналитики, цифровые платформы) открывают новые возможности финансового планирования и бюджетирования.

**Основная часть.** В научной литературе бюджетирование часто определяется как процесс планирования и распределения финансовых ресурсов организации с последующим контролем исполнения планов. В рамках бюджетирования формируются бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств, капитальные бюджеты и др., устанавливаются денежные лимиты и финансовые показатели на предстоящий период [1]. Бюджетирование является важным элементом системы планирования и финансового менеджмента. Классический процесс бюджетирования включает несколько последовательных этапов (Рис. 1).

Рисунок – 1. **Этапы бюджетирование.**

Таким образом, бюджетирование играет двоякую роль: с одной стороны, это инструмент *прогнозирования* и планирования будущих финансовых результатов, с другой – механизм *контроля* и оценки эффективности деятельности через сравнение плановых и фактических данных.

Современный этап развития управления предприятием характеризуется активным внедрением информационных технологий при бюджетировании. Новые ИТ-решения позволяют автоматизировать обычные операции, повысить точность расчетов, обеспечить интеграцию данных в режиме реального времени. Рассмотрим основные виды технологий, используемых в бюджетировании: ERP-системы, инструменты бизнес-аналитики (BI) и цифровые платформы планирования.

**ERP (Enterprise Resource Planning)** – это комплексные информационные системы для управления ресурсами предприятия, интегрирующие данные всех подразделений в едином информационном пространстве. Большинство современных ERP-систем (таких как SAP ERP, 1С и др.) включают встроенные подсистемы финансового планирования и бюджетирования. [2] Использование ERP в бюджетировании дает ряд важных преимуществ (Рис. 2):

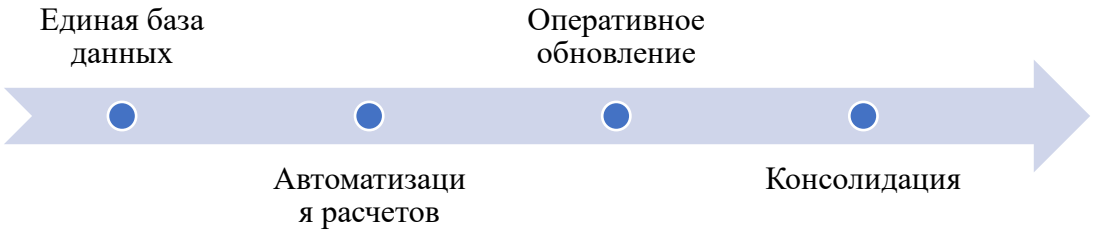



Рисунок – 2. **Преимущество ERP.**

Практика показывает, что внедрение ERP с модулем бюджетирования повышает прозрачность и управляемость финансов. Интеграция с ERP позволила компании ежемесячно актуализировать прогноз до конца года на основе фактических данных, формируя четыре версии бюджета (годовой план, квартальные планы, помесячные планы, фактический результат и анализ реализации планов). Благодаря этому руководство оперативно получает информацию для принятия решений, а бюджетный процесс становится непрерывным и адаптивным.

**BI (Business Intelligence)** – это класс приложений и инструментов для интеллектуального анализа данных, построения отчетности. В контексте бюджетирования BI-инструменты играют роль над данными планирования и учета, позволяя глубже анализировать финансовую информацию и представлять ее в удобной форме для принятия решений. BI позволяет гибко исследовать отклонения фактических показателей от бюджетных по подразделениям, продуктам, периодам, статьям затрат. BI-инструменты предоставляют наглядные средства визуализации – графики, диаграммы, которые упрощают восприятие сложной финансовой информации. Руководители разных уровней могут просматривать ключевые показатели бюджета, динамику доходов и расходов, кассовые разрывы и т.д. Современные BI-платформы способны обрабатывать большие объемы разнородных данных, включая внешние факторы (экономическая статистика, рыночные статистика). С их помощью финансовые аналитики могут строить более точные прогнозы – например, моделировать зависимость продаж от экономических показателей или курса валют. Инструменты BI все чаще оснащаются элементами **искусственного интеллекта,** позволяющими автоматически выявлять тренды и предлагать прогнозы на будущее.

**Цифровыми платформами** понимаются современные программные решения для планирования и бюджетирования, часто работающие по модели *SaaS (Software as a Service)* или являющиеся частью более крупных систем класса **CPM (Corporate Performance Management)**. Они обеспечивают *цифровизацию в* бюджетном процессе и обладают рядом преимуществ (Рис.3):

Рисунок – 3. **Преимущество цифровых платформ.**

Цифровые платформы поддерживают множество сценариев, позволяют быстро перекладывать модель бюджета при изменении исходных предположений. Как отмечают эксперты, *адаптивность* – ключевое качество современных систем: они дают возможность часто переформировывать прогнозы, вносить изменения столько раз, сколько необходимо, без ущерба для целостности данных. Это открывает путь к **гибкому бюджетированию** – переходу от жесткого раз в год утверждаемого плана к регулярным пересмотрам и роллирующему прогнозированию [3].

**Искусственный интеллект в бюджетировании** используется в первую очередь для улучшения качества прогнозов. С помощью моделей анализируются исторические данные и разные факторы, чтобы предсказать будущие финансовые показатели с большей точностью, чем традиционные методы. Эта тенденция уже проявляется согласно исследованиям, компании начинают применять алгоритмы для автоматического обновления прогнозов продаж, оптимизации запасов и даже для формирования бюджетных предложений. ИИ также может помочь в выявлении неэффективных расходов и поиске резервов экономии, анализируя большие данные транзакций. Еще один аспект цифровизации это применение технологий Robotic Process Automation для автоматизации рутинных операций при бюджетировании. Программные роботы способны выполнять формальные повторяющиеся задачи: сбор данных из разных систем, заполнение шаблонов отчетов. Например, робот может ежедневно выгружать фактические данные продаж и

обновлять соответствующую форму отчета бюджета, либо автоматически сверять заявки на расходы с бюджетными лимитами и сигнализировать о превышениях. Такие решения уже используются в продвинутых финансах. В результате финансовые службы сокращают трудозатраты и минимизируют риск ошибок ручного ввода [4].

**Заключение.** Бюджетирование играет центральную роль в системе финансового планирования, переводя стратегические цели в конкретные финансовые показатели и обеспечивая контроль за их достижением. В традиционном виде бюджетирование часто страдало от длительности и неточности процесса, особенно при использовании электронных таблиц и разрозненных данных. Проведенное исследование показало, что современные информационные технологии предоставляют новые возможности для преодоления этих ограничений и повышения качества финансового планирования:

1. Интеграция данных. ERP-системы позволяют связать бюджетный процесс с оперативным учетом и другими функциями предприятия. Это гарантирует единые исходные данные для планирования и автоматическое отражение изменений.

2.**Ускорение и автоматизация.** Специализированные программные комплексы и роботизация автоматизируют трудоемкие этапы бюджетирования – сбор данных, расчеты, консолидацию, формирование отчетов. В результате значительно снижается цикл подготовки бюджета: процессы, занимавшие недели, могут выполняться за дни и часы.

3.**Гибкость.** Цифровые платформы обеспечивают возможность пересмотров планов и моделирования множества различных сценариев. Организации переходят к более адаптивным моделям бюджетирования, когда планы регулярно обновляются в ответ на изменения внешней среды в макроэкономике. Это позволяет поддерживать бюджеты в актуальном состоянии и принимать более важные решения в режиме реального времени.

**4.Точность и прозрачность.** Современные BI инструменты улучшают качество анализа и прогнозирования. Компания получает точные прогнозы и может глубоко анализировать отклонения, выявляя причины всех проблем.

Таким образом, информационные технологии открывают много возможности финансового планирования, делая бюджетирование точным, оперативным и наглядным. Освоение ERP-систем, BI-аналитики, навыков работы с большими данными и даже основ Data Science становится обязательным, чтобы очень эффективно управлять финансами компании. Практика показывает, что предприятия, внедрившие современные ИТ-решения в бюджетировании, получают конкурентное преимущество – их финансовое планирование становится более проактивным и стратегичным, позволяя успешнее достигать поставленных целей в условиях быстро меняющейся экономической конъюнктуры.

В заключение отметим, что цифровизация бюджетирования – это непрерывный путь улучшений. Технологии будут развиваться и финансовым профессионалам важно идти в ногу с этими изменениями. Результатом правильного сочетания методологии и технологий станет финансовое планирование нового поколения, при котором бюджетирование превратится из трудоемкой обязанности в стратегический инструмент создания ценности для бизнеса.

***Признательность:*** *Выражаю благодарность к.э.н., ассоц. профессору, заведующей кафедрой финанса «ESIL University» Лукпановой Ж.О за советы и ценные замечания при работе над данной статьей.*

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Друри К. Управленческий и производственный учет. // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020, 832 с.

2. Бочаров В. В. Финансовый менеджмент: учебник. // М.: КНОРУС, 2022, 480 с.

3. Козлова Е. А. Цифровизация финансового планирования и бюджетирования на предприятиях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023, – Т. 16. – №6. 25–37 с.

4. Gartner. The Future of Financial Planning: AI and Machine Learning in Budgeting. – Gartner Research Report, 2023, 34 p.

**УДК 336**

***Тасанова Г.Д.***
Сеньор-лектор кафедры «Экономика и управление»
Казахского университета технологии и бизнеса
им.К.Кулажанова,
Казахстан, г. Астана
***Шарипова Д.Б.***
Сеньор-лектор кафедры «Экономика и управление»
Казахского университета технологии и бизнеса
им.К.Кулажанова,
Казахстан, г. Астана
***Касымова С.Б.***
Сеньор-лектор кафедры «Экономика и управление»
Казахского университета технологии и бизнеса
им.К.Кулажанова,
Казахстан, г. Астана

# ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ

***Аннотация.*** *Одним из необходимых условий роста национальной экономики является привлечение иностранных и отечественных инвестиций. Проблема инвестиций в стране связана не только с объемами, но и структурой, а также эффективностью их использования, что требует значительных нормотворческих и организационных усилий как от власти, так и от отдельных предприятий и финансовых институтов. Однако в целом государственное регулирование привлеченными объемами национальных и иностранных инвестиций и на современном этапе остается недостаточно продуманным, противоречивым и малоэффективным. Одна из причин этого - отсутствие четко определенных приоритетов развития экономики, сформулированной концепции национальных интересов, без которой невозможно создать благоприятную инвестиционную среду, обеспечено комплексной законодательной базой, соответствующими исполнительными структурами, жестким механизмом контроля. В связи с этим чрезвычайную важность имеет разработка государственной инвестиционной политики национальной экономики. Экономический рост напрямую зависит от выбранного для ее проведения государственной инвестиционной политики, которая бы адекватно учитывала текущую ситуацию и имела бы соответствующий пакет средств для достижения определенных целей.*

***Ключевые слова:*** *инвестиционная деятельность, инвестиционная политика, инвестиционный климат, прямые иностранные инвестиции, государственное регулирование, финансовый рынок, инвестиционные проекты, экономический рост, инновации и технологии.*

Инвестиционная политика играет ключевую роль в обеспечении достижения целей развития страны, причем:

- обеспечивает реализацию долгосрочных общих и инвестиционных целей экономического и социального развития национального хозяйства в целом и отдельных отраслей;

- позволяет оценить инвестиционные возможности страны, обеспечить максимальное использование его внутреннего инвестиционного потенциала и возможности распределения инвестиционных ресурсов с учетом привлечения иностранного капитала;

- предоставляет возможность реализации новых перспективных инвестиционных проектов, учитывая динамические изменения факторов внутренней и внешней инвестиционной среды;

- учитывает заранее возможные эффекты привлечения иностранных инвестиций и предусматривает направления минимизации их негативных последствий для отдельных секторов экономики и национального хозяйства в целом;

- выступает одним из базисных условий стратегических изменений общей стратегии развития национального хозяйства [1].

В современной научной литературе отсутствует единство относительно понятия инвестиционной политики. Это может быть обусловлено неоднородностью подходов к определению ее экономической сущности и особенностей.

Так, А.А.Кудрявцев предлагает следующее определение государственной инвестиционной политики «система мер, определяющих объем, структуру и основные направления всех вложений инвестиционных ресурсов различной формы (физических, финансовых, материальных, нематериальных, интеллектуальных) для обеспечения высоких темпов развития экономики через концентрацию инвестиций на тех инвестиционных проектах, от которых зависят достижения высоких темпов развития производства, сбалансированность и эффективность экономики, получение максимального прироста продукции и дохода на единицу затрат, а также для создания в стране социальной среды, которая отвечает требованиям общества относительно необходимого качества жизни, надлежащего уровня удовлетворения социальных стандартов с учетом потребностей будущих поколений». С позиции отражения основных составляющих данное определение является довольно удачным.

По мнению автора под инвестиционной политикой страны следует понимать детальный, всесторонний комплексный, поэтапный (разработка и утверждение, реализация, мониторинг, оценка, контроль за реализацией; пересмотр стратегии) план действий государства, что предполагает установление основных приоритетных направлений прямого иностранного инвестирования страны и направленный на достижение определенных целей, и элементами которой выступают: цель, цели, задачи (региональные и секторальные), принципы, прогнозы, планы и программы, инвестиционная политика, механизм реализации инвестиционной политики как ключевого ее компонента (рисунок 1).

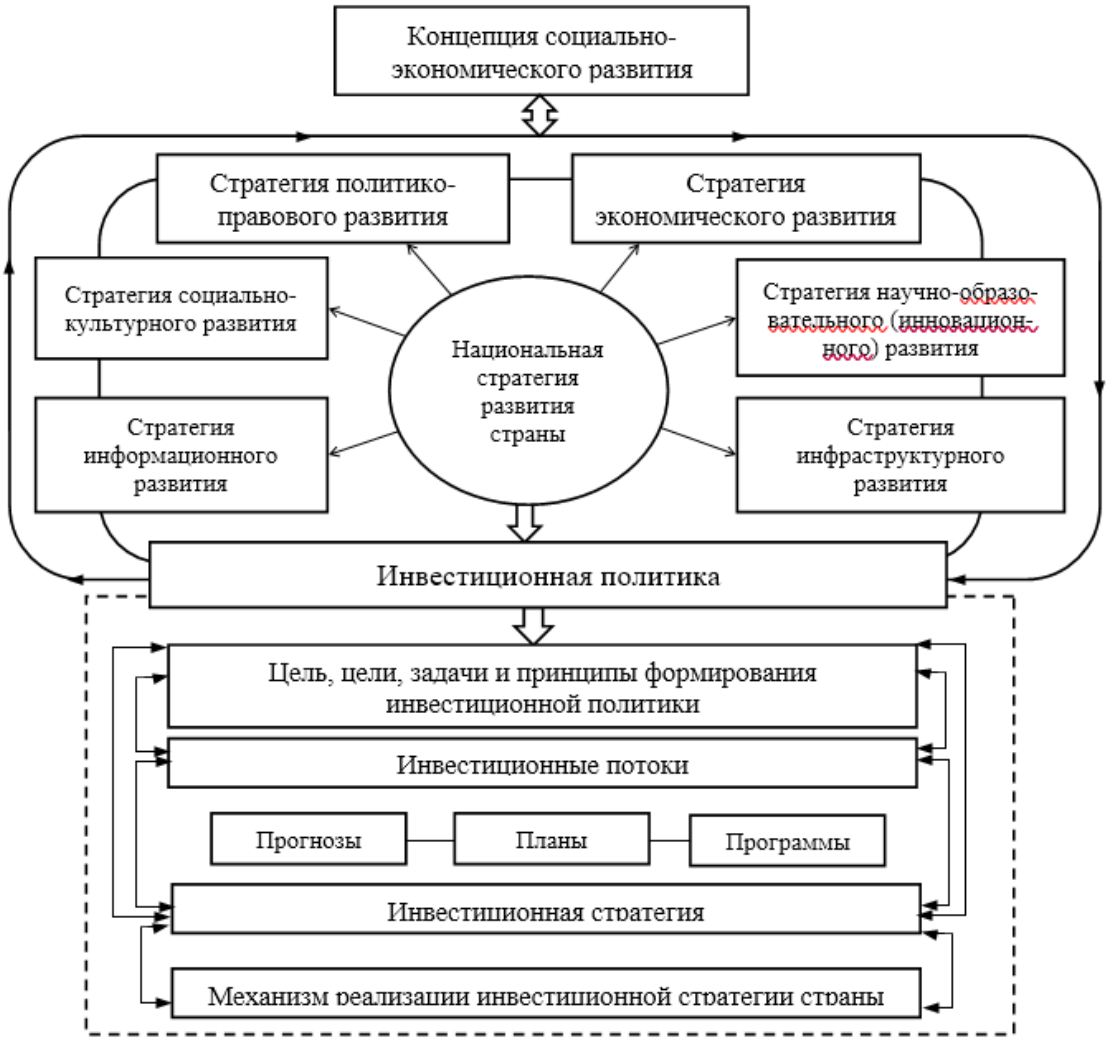



Рисунок –1. **Модель инвестиционной политики страны**

В целом инвестиционная политика характеризуется признанием роли инвестиций как основного движке экономического роста и развития, а также осознание того, что она является центральной частью стратегии развития. Кроме того, важно общее признание необходимости повышения эффективности политики по привлечению и содействию инвестициям. Данные аспекты инвестиционной политики нового типа превращаются в определенные вызовы на национальном и глобальном уровнях [2].

Представление об инвестиционной привлекательности Казахстана в глазах иностранных инвесторов формируются преимущественно на основе международных рейтингов, которые заключаются ведущими организациями. К наиболее известным рейтингам относится, в частности, Doing Business Всемирного банка, который осуществляет ежегодный мониторинг прогресса стран мира в совершенствовании их инвестиционной политики и инвестиционного климата. По результатам этого рейтинга, инвестиционный климат в Казахстане в течение последних лет имеет признаки улучшения

В целом позиции Казахстана по субиндексу «Регистрация предприятий» несколько улучшились в течение последних двух лет вследствие реализации правительством Казахстана соответствующих мер по улучшению бизнес климата для иностранных инвесторов, которые желают открыть свой бизнес на территории республики. Обеспечение равных условий для предприятий малого и среднего бизнеса (далее — МСБ) крайне необходимо для того, чтобы предприниматели с хорошими, новаторскими идеями могли открывать и развивать свой бизнес, создавать рабочие места и способствовать

диверсификации экономики. Это особенно актуально в таких странах, которые, как и Казахстан, сильно зависят от добывающих отраслей, и где промышленность и сектор услуг отодвигаются на второй план государственными предприятиями. Во многих ведущих отраслях страны доминируют компании, принадлежащие казахстанскому национальному холдингу «Самрук-Казына», в том числе в добывающей отрасли, в секторе транспорта и логистики, информации и телекоммуникаций.

В течение последних четырех лет в рейтинге получения разрешений на строительство Казахстан поднялся с 74,3 на 76,5. Основным достижением в этой сфере инвестиционного климата стало радикальное уменьшение платежей на прохождение бюрократических формальностей с получением разрешений на строительство. Национальные реформы, связанные с получением разрешений на строительство, также способствовали приближению к передовой практике, хотя и в меньшей степени. Сроки получения разрешений на строительство сократились в результате строгого надзора со стороны Государственной корпорации «Правительство для граждан», некоммерческого акционерного общества, объединяющего в своей структуре различные службы и оказывающего свыше 750 государственных услуг по принципу «одного окна». Отдельные органы и Центры обслуживания населения теперь подлежат тщательному мониторингу в целях обеспечения соблюдения сроков, установленных законодательством. Хотя не все регионы справляются с установленными сроками по оказанию услуг, связанных со строительством, большинство из них стали работать быстрее.

Несмотря на относительную скорость и более низкие затраты, сохраняются вызовы, связанные со сложностью процедур. Процесс выполнения регулятивных требований в Казахстане все еще более обременительный, чем в странах ОЭСР и ЕЦА. Проблемные места сохраняются, в частности, в сфере получения разрешений на строительство, так как предпринимателям необходимо получить большое число согласований и одобрений до и после строительства. В то время как для получения разрешения на строительство в странах ОЭСР с высоким уровнем дохода требуется в среднем пройти 13 процедур, а в странах ЕЦА – 16 процедур, в Казахстане этот процесс состоит в среднем из 18 процедур. В г. Алматы, где этот процесс наименее обременителен, предпринимателям, тем не менее, нужно выполнить 17 требований, чтобы получить разрешение на строительство [3].

Следующим составляющим показателем инвестиционной привлекательности в рейтинге легкости ведения бизнеса выступает «Регистрация собственности». По субиндексу «Регистрация собственности» наблюдается снижение с 85 до 82,4.

Все услуги по регистрации собственности в регионах Казахстана были объединены и переданы в управление Государственной корпорации «Правительство для граждан». Это изменение, введеное в июле 2018 года, помогло оптимизировать процесс передачи собственности в результате объединения нескольких услуг в одной организации.

Наконец крайне важным вызовом для инвестиционной политики Казахстана остается формирование благоприятной среды международной торговли. В рейтинге «Doing Business» соответствующий показатель для Казахстана за последние два года не изменился. Обеспечение свободного рынка транспортных услуг и ряда других регуляторных аспектов, которые влияют на масштабы и качество привлечения инвестиционных ресурсов в хозяйственный комплекс страны на основе включения в международных потоков товаров и услуг, остается крайне неудовлетворительной. Существование ряда ощутимых препятствий трансграничному движению товаров в Казахстане прослеживается за продолжительностью осуществления экспортных и импортных операций, а также уровнем транзакционных издержек.

Потенциал нереализованных возможностей Казахстана в сфере инновационного развития, где по сравнению со странами-основателями ЕС и странами ЦВЕ, есть большие возможности для развития и привлечения прямых иностранных инвестиций. Основная причина неиспользования потенциальных возможностей скрывается в нерациональности их

применения. За годы независимости, власти Казахстана не приложили достаточных усилий, чтобы вывести экономику государства на высокий уровень, чего нельзя сказать о ближайших соседях [4].

Современные условия мирового взаимодействия, интеграции и глобализации дают возможность изучить мировой опыт в проведении государственной инвестиционной политики государством. Но из существующих вариантов выбрать именно ту форму, механизм и способ реализации который уже «зарекомендовал» себя как успешный. Изученный мировой опыт таких стран как Германия, США, Япония доказывает, что при формировании государственной инвестиционной политики следует учитывать факторы, обусловленные особенностями и спецификой развития каждой отдельной страны, а именно:

1) размер и уровень доходов населения, структуру их спроса, стабильность и развитие рынка и т. д;

2) наличие трудоспособного населения, уровень безработицы, квалификация работников и т. п;

3) доступ к существующим в стране факторам производства, развитая инфраструктура, широкая сеть поставщиков и т. д;

4) стабильность основных макроэкономических показателей: ВВП, дохода населения, инфляции и т. п;

5) внешнеторговая политика, доступ на иностранные рынки, конкурентная политика;

6) равновесное состояние, устойчивое развитие экономики, гомеостазис.

Ежегодный мониторинг прогресса стран мира в совершенствовании их инвестиционной политики и инвестиционного климата осуществляется ведущими организациями, к наиболее известным рейтингам относится, в частности, Doing Business Всемирного банка. По результатам этого рейтинга, инвестиционный климат в Казахстане в течение последних лет имеет признаки улучшения.

Однако, на основе исследования представлений инвесторов об инвестиционной привлекательности Казахстана определены ключевые проблемы, вызовы и риски инвестиционной политики Казахстана. Среди факторов негативного влияния на инвестиционную политику Казахстана выделены усложнение получения разрешений на строительство в результате повышения вклада инвесторов на развитие социальной и инженерно-транспортной инфраструктуры городов; проблемы с доступом к инженерным сетям (в первую очередь - электрических, водоотведения и водоснабжения, Интернета и телекоммуникаций и т. п); в рейтинге Всемирного банка, отсутствием доступа к дешевым кредитным ресурсам; отсутствием действенных инвестиционных и налоговых стимулов для новых производств (действующих индустриальных парках, специальных экономических зонах и программах регионального развития успешных стран мира), отсутствием эффективного тарифного регулирования (непрозрачность и необоснованность решений Национальной комиссии, осуществляющей государственное регулирование в сферах энергетики, коммунальных услуг), отсутствием государственной поддержки высокотехнологичного бизнеса и несырьевого экспорта; обременительная система администрирования налоговых платежей; высокие ставки налогов и сборов и сложность налоговой отчетности и тому подобное.

Не способствует развитию инвестиционного климата в экономике Казахстана снижение роли государственного бюджета как важного источника финансирования капитальных инвестиций [5].

Таким образом, в целом, среди актуальных мер улучшения инвестиционного климата Казахстана представители бизнес-среды отмечают также следующие:

- борьба с коррупцией;
- реформирование судебной системы и возвращение доверия к ней;
- детализация экономики;
- развитие и воплощение инноваций.

Деятельность по созданию благоприятного правового поля для привлечения прямых иностранных инвестиций в экономику Казахстана должна включать в себя ряд первоочередных мер. Прежде всего, необходимо внести ясность в инвестиционное законодательство, устранить противоречия между законами, обеспечить соответствие национального законодательства мировому.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1 Баймуратов У. Инвестиции и инновации: нелинейный синтез. Избранное. В 7-и тт. Алматы. 2014.- 320 с.

2 Абалкин Л. и др. Инвестиционная политика: программа на завтра // Инвестиции в России, 2018, №9, - С. 45-46

3 Алиев А.Р. Инвестиционная политика государства и пути ее совершенствования // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 7. – С. 305-311.

4 Платежный баланс и внешний долг Республики Казахстан за 9 месяцев 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.nationalbank.kz/ru/news/platezhnyy-balans/rubrics/1574

5 Изменение подходов в привлечении инвестиций, или как инвестиционная отрасль Казахстана адаптируется к вызовам пандемии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://primeminister.kz/ru/news/interviews/izmenenie-podhodov-v-privlechenii-investiciy-ili-kak-investicionnaya-otrasl-kazahstana-adaptiruetsya-k-vyzovam-pandemii-29244

**УДК 336**

***Myrzatay E.***
MBA student, Turan University, Almaty
eldar.myrza@gmail.com
Scientific supervisor:
***Tussayeva A.K.***
Candidate of Economics Sciences,
Associate professor,
Turan University, Almaty

## INTERNAL CONTROL SYSTEM IN SECOND-TIER BANKS

***Abstract****. This article examines the internal control systems of second-tier banks in Kazakhstan and their impact on organizational productivity. It highlights the regulatory framework, risk-oriented methodologies, and international standards such as COSO and Basel II/III that guide internal control practices. The study emphasizes the role of corporate governance, risk assessment, and monitoring tools in enhancing transparency, compliance, and risk mitigation. By integrating preventive and detective measures, banks can reduce operational losses, regulatory penalties, and reputational risks. The article demonstrates a positive correlation between mature internal control systems and improved performance indicators, including efficiency, customer trust, and financial stability. Overall, the research underscores internal control as both a compliance mechanism and a strategic instrument for sustainable competitiveness in the banking sector.*

***Кілтті сөздер****: Ішкі бақылау; екінші деңгейлі банктер; тәуекелдерді басқару; Корпоративтік басқару; COSO; Базель.*

***Keywords**: Internal control; Second-tier banks; Risk management; Corporate governance; COSO; Basel.*

***Ключевые слова**: Внутренний контроль; Банки второго уровня; Управление рисками; Корпоративное управление; COSO; Базель.*

The increased interest in internal control is explained by the significant losses incurred by some banks. An analysis of the problems that caused these losses shows, in addition to the effects of the global financial crisis, that they could have been mitigated if banks had had an effective internal control system. It would help to prevent or timely identify problems that have led to losses and damages incurred by banks [1]. Second-tier banks in Kazakhstan are among the key participants in the financial system, providing a wide range of services in a competitive and highly regulated environment. To ensure risk management, asset protection, and compliance with supervisory requirements, banks implement comprehensive internal control systems aligned with both national legislation and international best practices, such as the Basel II/III recommendations and COSO standards [2].

The internal control framework is established through key regulatory documents, including: Internal policies and procedures; Corporate governance codes; Risk management policies; Internal audit and compliance regulations [3].

Table 1 shows the main participants of internal control systems.

Table – 1. **Key participants in internal control systems**

| Participant | Functions |
|---|---|
| Board of Directors | Strategic management and oversight |
| Audit Committee | Supervision of internal and external audits |
| Executive Management | Operational management of control systems |
| Internal Audit Department | Independent evaluation of processes and system effectiveness |
| Compliance Department | Monitoring compliance with legal and regulatory requirements |
| Risk Management Units | Identification, assessment, and control of risks |

The control environment is defined by corporate culture, ethical standards, organizational structure, and management style [2]. Boards of directors and executive management set the "tone at the top," ensuring transparency, legality, and accountability. Independent internal audit functions, reporting directly to the board, are a critical element of this environment [3].

Additionally, Second-tier banks adopt a risk-oriented approach, identifying key risks (credit, operational, market, legal, etc.) and prioritizing them based on likelihood and potential impact [4]. Risks are quantified using the formula:

$$R = P * L \quad (1)$$

where P is the probability of occurrence, and L is the potential loss.

Advanced tools such as stress testing, RCSA (Risk Control Self-Assessment), scenario analysis, and Key Risk Indicators (KRI) are employed [5]. Risk registers are maintained, documenting categories, causes, risk owners, and mitigation strategies, thereby ensuring transparency and accountability.

Banks establish both preventive and detective control measures, including:

- Authorization and approval procedures;
- Segregation of duties;
- Automated IT controls;
- Operational limits;
- Anti-money laundering (AML) measures [4].

Effective internal control requires timely information exchange across departments and management levels. Banks employ automated reporting tools, internal communication channels, and ethics hotlines to ensure transparency and accountability. Moreover, monitoring is carried out through internal audit, compliance checks, and independent external audits. Corrective action plans are developed based on audit findings, and internal regulations are regularly updated in response to environmental and regulatory changes [3]. The methodology of internal control in second-tier banks integrates global frameworks such as COSO and Basel II/III recommendations [2].

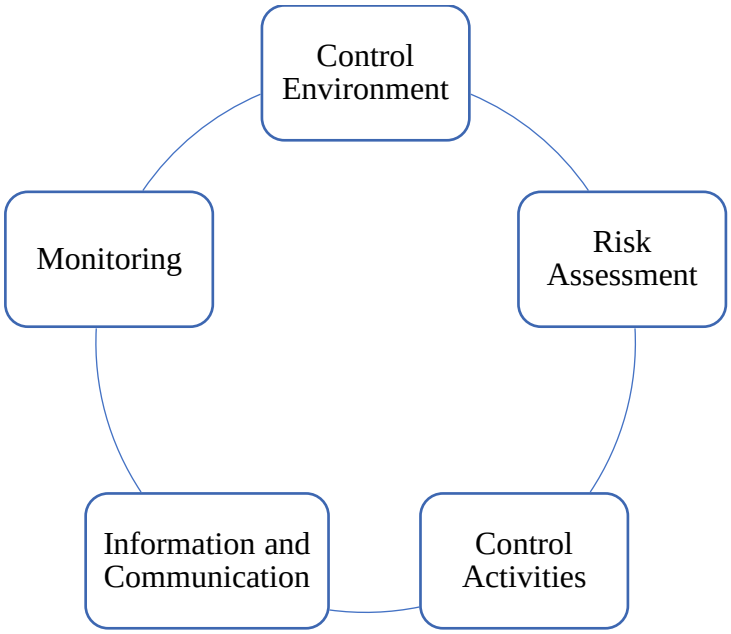



Figure – 1. **Key components of internal control in the banking system**

Figure 1 shows key components of internal control in the banking system, namely:
1. Control Environment – corporate culture, ethical principles, accountability structures.
2. Risk Assessment – risk-oriented evaluation of business processes.
3. Control Activities – checks, approvals, IT controls, segregation of duties.
4. Information and Communication – timely reporting and communication of risks.
5. Monitoring – ongoing oversight through audits and self-assessment.

This methodology ensures that internal control is embedded across all business processes and continuously adapted to emerging risks [2]. Research demonstrates a positive correlation between mature internal control systems and organizational performance in banks.

The legal basis for internal control in second-tier banks is established through several regulatory acts, including: The Law of the Republic of Kazakhstan "On Banks and Banking Activity"; The Law "On Financial Monitoring"; Resolutions of the Agency for Regulation and Development of the Financial Market (ARDFM); Instructions on the organization of internal control and risk management systems for second-tier banks [2]. Article 41 of the Banking Law obligates banks to implement comprehensive internal control systems covering all operational units. Special emphasis is placed on compliance with anti-money laundering and counter-terrorist financing (AML/CTF) regulations, where internal control plays a central role [3].

Weaknesses in internal control have historically led to severe consequences for banks worldwide, including bankruptcies, fines, and reputational losses. For example, in Kazakhstan, a bank was fined 120 million KZT in 2019 for failures in compliance procedures, including unreported suspicious transactions [4]. Internationally, the Danske Bank scandal exposed over

€200 billion in suspicious transactions due to inadequate internal controls [5].

Internal control systems represent a cornerstone of corporate governance in the banking sector, especially for second-tier banks operating in high-risk and highly regulated environments [1]. By integrating COSO and Basel Committee recommendations, banks ensure that internal control is not only a compliance mechanism but also a tool for strategic performance enhancement. Risk-oriented methodologies, combined with quantitative and qualitative analysis, allow banks to strengthen financial stability, protect assets, and maintain regulatory compliance [4]. Effective internal control fosters investor and client trust, reduces the likelihood of fraud and errors, enhances transparency, and ensures sustainable competitiveness in the banking market. Thus, internal control in second-tier banks of Kazakhstan is evolving into a system that not only safeguards operations but also drives organizational productivity and long-term resilience.

**REFERENCES**

1. Утепкалиева К.М., Кужаниязова Ж.О. Система внутреннего контроля и управления рисками в коммерческом банке // Х.Досмұхамедов атындағы Атырау МУ Хабаршысы. - № 1(40). – 2016. – С. 206-211.

2. COSO. Internal Control — Integrated Framework. 2013.

3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Enhancing Corporate Governance. 2010.

4. Шалабаев Б.К. Уроки банкротства банков Казахстана: анализ причин. //Финансовый мониторинг.- №4. - 2020.

5. Financial Times. Danske Bank scandal: What you need to know // www.ft.com.

**УДК 06.73.55**

***Мусилимова Т.Б.***
докторант 2 курса, Esil University, Астана
***Макыш С.Б.***
доктор экономических наук,
профессор, проректор по академическим вопросам
Esil University, Астана.
***Капустина Н.В.***
д.э.н., профессор Финансового университета
при Правительстве РФ, Москва

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

***Аннотация***

*В данной статье рассматриваются вопросы обеспечения финансовой безопасности банков второго уровня Республики Казахстан в условиях цифровизации. Раскрывается сущность финансовой безопасности банков как важнейшего элемента стабильности национальной экономики. Проанализированы основные риски и угрозы, возникающие в цифровой среде: киберугрозы, технологические сбои, мошенничество и регуляторные риски. Особое внимание уделено современным подходам к управлению финансовыми рисками, мерам по защите информационных систем и персональных данных клиентов, а также роли регуляторных органов в обеспечении устойчивости банковской системы. В*

*результате исследования сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов обеспечения финансовой безопасности банков второго уровня в эпоху цифровой трансформации.*

***Кілт сөздер:*** *қаржылық қауіпсіздік, екінші деңгейдегі банктер, цифрландыру, киберқауіптер, тәуекелдер, орнықтылық, реттеушілік реттеу, Қазақстан Республикасы.*

***Ключевые слова:*** *финансовая безопасность, банки второго уровня, цифровизация, киберугрозы, риски, устойчивость, регуляторное регулирование, Республика Казахстан.*

***Keywords:*** *financial security, second-tier banks, digitalization, cyber threats, risks, sustainability, regulatory regulation, Republic of Kazakhstan.*

**Введение**

Современный этап развития финансового сектора характеризуется активной цифровизацией, которая радикально меняет структуру и содержание банковской деятельности. Банки второго уровня Республики Казахстан, являясь основным звеном кредитно-финансовой системы, все больше ориентируются на внедрение цифровых сервисов, дистанционного обслуживания клиентов, использование технологий больших данных и искусственного интеллекта[1]. Такие изменения способствуют повышению конкурентоспособности банков, расширению спектра предоставляемых услуг и формированию новой модели взаимодействия с клиентами.

Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается ростом уязвимостей, связанных с киберугрозами, технологическими сбоями и операционными рисками. Усиление активности киберпреступников, рост масштабов мошенничества с использованием цифровых платформ, а также необходимость обеспечения надежной защиты персональных и финансовых данных клиентов становятся серьезными вызовами для финансовой безопасности банков второго уровня.

Финансовая безопасность в данном контексте следует рассматривать как способность банков обеспечивать устойчивость своей деятельности в условиях цифровизации, поддерживать ликвидность, снижать уязвимость к внешним и внутренним угрозам, а также эффективно управлять возникающими рисками. Для Казахстана эта проблема приобретает особую значимость, так как надежное функционирование банковской системы напрямую связано с поддержанием экономической стабильности и доверием со стороны населения и бизнеса[2].

В условиях глобальных вызовов и ускоряющейся цифровой трансформации особую актуальность приобретает исследование механизмов обеспечения финансовой безопасности банков второго уровня. Анализ современных угроз, оценка эффективности действующих инструментов защиты, а также выработка рекомендаций по совершенствованию политики в данной сфере представляют собой важную научную и практическую задачу.

**Результаты и Обсуждение**

Цифровизация банковского сектора Республики Казахстан оказывает двойственное влияние на финансовую безопасность банков второго уровня. С одной стороны, внедрение инновационных технологий способствует повышению эффективности бизнес-процессов, снижению транзакционных издержек и улучшению качества клиентского обслуживания. С другой стороны, переход в цифровую среду сопровождается ростом уязвимостей и новых видов угроз.

Таблица – 1. **Влияние цифровизации на финансовую безопасность банков второго уровня РК**

| Аспект | Риски и угрозы | Существующие меры банков | Недостатки и вызовы | Перспективные направления |
|---|---|---|---|---|
| Киберугро-зы и мошенничество | Атаки на IT-системы, фишинг, | Киберзащи-та, многофакторна | Защита отстаёт от масштабов цифровизации | Искусственный интеллект в киберзащите, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | утечка данных клиентов | я мониторинг транзакций | | предиктивный анализ угроз |
| Операционные и технические риски | Сбои в онлайн-банкинге и в приложениях, зависимость от IT-инфраструктуры | Резервные серверы, IT-поддержка, обновления систем | Высокая зависимость от технологий, риск массовых сбоев | Стресс-тестирование цифровых рисков, диверсификация платформ |
| Регуляторные риски | Несоответствие международным и национальным требованиям | Комплаенс-контроль, внедрение RegTech и SupTech | Ограниченные ресурсы для полного соответствия стандартам | Усиление взаимодействия с регулятором, автоматизация отчетности |
| Финансовая устойчивость и доверие клиентов | Потеря ликвидности и доверия при сбоях и атаках | Контроль ликвидности, страхование вкладов | Недостаточная информированность клиентов о цифровых рисках | Повышение цифровой грамотности сотрудников и клиентов |
| *Источник: составлено авторами.* | | | | |

Во-первых, наибольшую опасность представляют киберугрозы и мошенничество, которые проявляются в виде атак на информационные системы банков, фишинговых схем и несанкционированного доступа к данным клиентов [3]. Участившиеся инциденты свидетельствуют о том, что уровень цифровой защиты пока не всегда соответствует масштабам внедряемых технологий.

В первой половине 2024 года Казахстан занял 10-е место в глобальном рейтинге финансовых угроз: 85 % всех кибератак против банков — это трояны, особенно банковские трояны (Trojans-Banker), нацеленные на данные карт и кошельков [4].

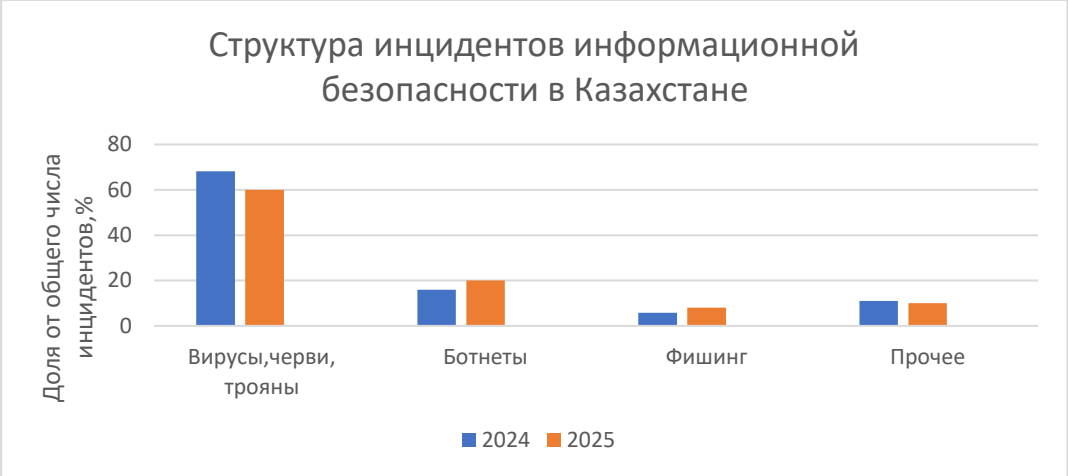



Рисунок – 1. **Структура инцидентов информационной безопасности в Казахстане. Источник составлено авторами [5].**

В данном сравнительном графике структуры киберинцидентов в Казахстане видно, что с начала 2025 года по май зафиксировано 30 000 инцидентов ИБ — в 2 × больше, чем за аналогичный период 2024 года; фишинг вырос на 37,2 %, ботнет-активность также существенно увеличилась [6].

Во-вторых, актуальными остаются операционные и технологические риски, связанные с зависимостью банков от цифровой инфраструктуры. Сбои в работе онлайн-банкинга, мобильных приложений или платёжных систем способны не только подорвать доверие клиентов, но и оказать негативное влияние на ликвидность и устойчивость банков.

В-третьих, значимыми являются регуляторные риски, вызванные необходимостью соответствия международным стандартам (Базель III, FATF) [7], а также внутренним требованиям Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка. Несоблюдение этих норм может привести к финансовым потерям и снижению репутации банка.

Вместе с тем проведённое исследование показало, что банки второго уровня уже предпринимают шаги по повышению уровня безопасности:

- внедряют системы киберзащиты, многофакторную аутентификацию и мониторинг транзакций;
- усиливают внутренний контроль и комплаенс-процедуры;
- используют технологии RegTech и SupTech для автоматизации управления рисками и выполнения нормативных требований.

Однако выявленные результаты свидетельствуют, что данных мер недостаточно. Основным вызовом остаётся интеграция цифровых инноваций с эффективной системой риск-менеджмента, которая должна опережать возможные угрозы.

Таким образом, обсуждение показало, что дальнейшее обеспечение финансовой безопасности банков второго уровня в эпоху цифровизации должно быть направлено на:

- развитие комплексных систем киберзащиты с использованием искусственного интеллекта;
- внедрение стресс-тестирования цифровых рисков;
- совершенствование взаимодействия между банками и регуляторными органами;
- повышение цифровой грамотности сотрудников и клиентов.

Также, хочется отметить, что 31 % участников финансового рынка РК уже внедрили ИИ в свою деятельность: среди этих участников 60 % — банки второго уровня [8].

Национальный банк Казахстана отмечает прямую зависимость между текущим использованием технологий искусственного интеллекта и стратегическими планами по их дальнейшему внедрению. Первоначальные инвестиции и практический опыт усилили доверие финансовых институтов к продолжению интеграции ИИ в банковские процессы. Одновременно Казахстан демонстрирует прогресс в международных рейтингах: страна входит в число трёх лидеров Центральной и Южной Азии по Глобальному инновационному индексу и занимает 34-е место среди 64 стран в Мировом рейтинге цифровой конкурентоспособности IMD (2023), отражающем уровень готовности государств к внедрению цифровых технологий [8].

**Заключение**

Как показало исследование, цифровизация банковского сектора Республики Казахстан является неотъемлемым процессом, определяющим современное развитие финансовой системы. Банки второго уровня, активно внедряя цифровые технологии, получают новые возможности для расширения клиентской базы, повышения эффективности операций и снижения транзакционных издержек. Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается формированием новых угроз и рисков, оказывающих непосредственное влияние на уровень их финансовой безопасности.

Анализ выявил, что ключевыми вызовами остаются киберугрозы и мошенничество, операционные и технологические сбои, а также регуляторные риски, связанные с необходимостью соответствия международным и национальным стандартам. Несмотря на предпринимаемые меры по усилению киберзащиты, внедрению комплаенс-процедур и использованию технологий **RegTech**, существующие практики ещё не в полной мере обеспечивают устойчивость банков второго уровня к новым типам угроз.

Таким образом, обеспечение финансовой безопасности в условиях цифровизации требует комплексного подхода, включающего:

- внедрение современных технологий защиты информации с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения;

- проведение регулярного стресс-тестирования цифровых рисков;
- развитие взаимодействия между банками и регуляторными органами для формирования единой системы защиты;
- повышение цифровой грамотности сотрудников и клиентов как ключевого фактора минимизации рисков.

Финансовая безопасность банков второго уровня в эпоху цифровизации должна рассматриваться не только как частная задача отдельных финансовых институтов, но и как стратегический приоритет обеспечения устойчивости национальной экономики.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Цифровизация банковской системы в Казахстане https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskoy-sistemy-v-kazahstane/viewer
2. Как казахстанские банки защищают данные https://kz.kursiv.media/2021-12-21/kak-kazakhstanskie-banki-zaschischayut-dannye/
3. Количество кибератак в Казахстане выросло сразу вдвое https://profit.kz/news/70516/Kolichestvo-kiberatak-v-Kazahstane-viroslo-srazu-vdvoe/
4. Kazakhstan hits 10th on global rating of financial threats https://kz.kursiv.media/en/2024-08-15/kazakhstan-hits-10th-on-global-rating-of-financial-threats/
5. The dark side of AI: Assessing the top cyber threats to Kazakhstan https://kz.kursiv.media/en/2025-08-12/engk-yeri-the-dark-side-of-ai-assessing-the-top-cyber-threats-to-kazakhstan/
6. Ongoing DDoS Attack Disrupts Kazakhstan’s Digital Infrastructure https://timesca.com/ongoing-ddos-attack-disrupts-kazakhstans-digital-infrastructure/
7. Kazakhstan hits 10th on global rating of financial threatsГлава АРРФР рассказала, как будут регулировать банковский сектор https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/article/details/159405
8. AI adoption reaches 31% among financial entities in Kazakhstan https://daryo.uz/en/2024/04/26/ai-adoption-reaches-31-among-financial-entities-in-kazakhstan

**УДК 330:336.14 (574)**

***Г.Б. Утибаева,***
к.э.н., асс. профессор,
***Б.С. Утибаев,***
к.э.н., профессор,
***Р.М. Жунусова,***
к.э.н., доцент,
Казахский агротехнический исследовательский
университет им. С. Сейфуллина,
г. Астана, Казахстан

## НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ В ПОКАЗАТЕЛЯХ ПРОЕКТА РЕСПУБЛИКАНСКОГО БЮДЖЕТА

***Аннотация.*** *Рассмотрены прогнозные данные республиканского бюджета и дана оценка реальности выделения бюджетных средств на финансирование сельскохозяйственной отрасли. Определены динамические изменения, имеющие место быть в процессе формирования доходов бюджета республики с последующим их*

*сопоставлением с суммами расходов по функциональным группам. Показана взаимосвязь прогнозных параметров бюджета республики на 2026-2028 годы, который был сформирован на основе данных Прогноза социально-экономического плана развития страны, с подлежащими финансированию объемами и направлениями развития сельского хозяйства.*

*Отмечена в динамике достаточно тесная связь расходов, предусмотренных по функциональным группам, с бюджетными средствами, выделенными на финансирование программы развития сельского хозяйства. Определено снижение объемов бюджетного финансирования и бюджетного кредитования сельскохозяйственной отрасли, что впоследствии может привести к сокращению объемов валовой продукции сельского хозяйства.*

***Ключевые слова:*** *республиканский бюджет, поступления в бюджет, финансирование сельского хозяйства, бюджетные программы, бюджетные кредиты, доходы, затраты бюджета*

Макроэкономической основой разработки проекта республиканского бюджета на каждое предстоящее трехлетие выступает всегда Прогноз социально-экономического развития страны. В этом году таковыми являются макроэкономические показатели, определенные на 2026-2028 годы, на основе и с учетом отчетных данных по ВВП за 2024 год и его оценки текущего года, прогнозов международных организаций по росту мировой экономики и тенденций изменения мировых цен на товарных рынках.

При этом за основу при подготовке проекта республиканского бюджета на 2026-2028 годы был принят базовый вариант развития экономики, а также стабильные умеренные темпы роста мировой экономики, снижение инфляционного фона, стабилизация на финансовых и товарных рынках.

При этом предполагается, что величина номинального ВВП по прогнозам вырастет с 183,8 трлн тенге в 2026 году до 229,8 трлн тенге в 2028 году, а среднегодовой темп роста ВВП на предстоящий среднесрочный период составит 5,3%. Если рассматривать в отраслевом разрезе, то предполагается, что темп роста обрабатывающей промышленности равный 6,5% будет превышать темп роста горнодобывающей промышленности, рост которой планируется в пределах 2,8 %. Такие же расчеты сделаны и по другим отраслям. Так, в предстоящем трехлетнем периоде среднегодовой темп роста валовой продукции сельского хозяйства составит 3,9%, в строительстве - 11,0%, в торговле - 6,7% [1].

Приведенные расчетные показатели развития отраслей могут быть достигнуты в условиях макроэкономической стабильности и финансовой устойчивости посредством реализации основных направлений эффективной фискальной и монетарной политики. Необходимы также рационализация бюджетных расходов, укрепление банковского сектора и устойчивость государственных финансов. Наряду с этим важны промышленно-инновационное развитие, повышение объемов экспортного потенциала и производительности труда, развитие конкуренции и создание благоприятных условий для развития бизнеса и привлечения инвестиции.

Прогноз макроэкономических показателей способствовал формированию основных параметров проекта республиканского бюджета, в частности его доходов и затрат. Отметим, что при формировании прогноза доходов республиканского бюджета на плановый период учитывались данные отчета об исполнении доходов республиканского бюджета за 2024 год, оценка поступлений по текущему году.

Прогноз доходов республиканского бюджета на 2026 год с учетом поступления трансфертов определен в сумме 22 889 млрд тенге, на 2027 год – 25 095,9 млрд тенге и на 2028 год – 27 414,9 млрд тенге или 109,6% и 109,2% соответственно по годам [2].

Такое повышение доходов республиканского бюджета в предстоящем трехлетнем периоде предполагается обеспечить за счет темпов роста ВВП, валовой добавленной

стоимости ненефтяного сектора, объемов импорта и экспорта. Кроме того, важными факторами роста доходов бюджета являются улучшение налогового и таможенного администрирования, изменения, предусмотренные в новом Налоговом кодексе, а также в бюджетном законодательстве.

Отметим, что прогнозируемые затраты республиканского бюджета на 2026-2028 годы определены с учетом соблюдения бюджетных правил и концентрации бюджетных расходов на приоритетных направлениях социально-экономического развития. При этом, как и в предыдущих проектах бюджет, приоритетными направлениями бюджетных расходов остаются выполнение в полном объеме государственных социальных обязательств, поддержка науки, образования, медицины с целью развития человеческого капитала.

В проекте республиканского бюджета общий объем затрат планируется в 2026 году в сумме 27 275 млрд тенге, в 2027 году - 28 487,2 млрд тенге, в 2028 году - 29 434,9 млрд тенге. Вместе с тем, предусматривается, что объем всех расходов республиканского бюджета не превышает средний уровень долгосрочного экономического роста с учетом уровня инфляции. При этом целевой коридор годовой инфляции определен Национальным банком РК в пределах 9,0-11,0% в 2026 году, 5,5-7,5% – в 2027 году и 5,0-7,0% - в 2028 году, который проводит денежно-кредитную политику в соответствии с принципами инфляционного таргетирования [2].

Теперь более подробно остановимся на прогнозных объемах затрат бюджета с точки зрения направлений использования бюджетных средств и заметим, что ежегодно в затратах республиканского бюджета преобладает 6-ая группа, направленная на финансирование социальной сферы. К примеру, на 2026 год она запланирована в сумме 6 833 млрд тенге, что составляет 25% всех затрат. Как и прежде, сохраняется социальная ориентированность республиканского бюджета. Наряду с данной группой приоритетными затратами являются финансирование здравоохранения и образования, обслуживания долга, общественный порядок и безопасность, оборона, транспорт и коммуникации, а также прочие затраты государства.

*Несколько подробно остановимся на изучении прогнозного объема затрат бюджета, предусмотренных по функциональной группе «Сельское хозяйство и связанные с ним отрасли». На финансирование этой отрасли, как известно, постоянно в бюджете предусматриваются значительные суммы. Как отметил в своем ежегодном Послании Глава государства, что «в текущем году на поддержку аграриев направлен рекордный один триллион тенге» [3].*

**Таблица – 1. Прогноз затрат республиканского бюджета на финансирование сельского хозяйства**

| Виды затрат | 2026г. | | 2027г. | | 2028г. | | Цепные темпы изменений, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | млрд тенге | в % к итогу | млрд тенге | в % к итогу | млрд тенге | в % к итогу | 2027г. | 2028г. |
| 1 Затраты, всего | 27 275 | 100 | 28 487 | 100 | 29 435 | 100 | 104,4 | 103,3 |
| в том числе: | | | | | | | | |
| - сельское хозяйство и связанные с ним отрасли | 699 | 2,6 | 471 | 1,6 | 453 | 1,5 | 67,4 | 96,2 |
| - из них | | | | | | | | |
| - министерство сельского хозяйства | 476 | 1,7 | 206 | 0,7 | 204 | 0,7 | 43,3 | 98,8 |

Здесь, как видно (таблица 1), имеет место не совсем понятное снижение объема финансирования затрат по этой функциональной группе к 2028 году. Если в 2026 году

планируется выделение на эту группу 699 млрд тенге, то в 2028 году объем финансирования снизился до 453 млрд тенге, или почти на 35,2% меньше. При этом отметим, что на долю финансирования сельского хозяйства приходится всего лишь 1,5%-2,6% от уровня всех затрат республиканского бюджета. Такой уровень, на наш взгляд, не соответствует целям, задачам и направлениям, которые предусмотрены госпрограммой развития сельского хозяйства [3].

Надо отметить, финансирование сельского хозяйства в намеченных на предстоящие годы объемах не в полной мере соответствует реализации задач, поставленных Президентом страны в нынешнем его Послании народу, где указывается необходимость «широкого использования цифровых технологии, позволяющих повысить эффективность производства, …выстраивание полного производственного цикла от выращивания сельхозпродукции до ее глубокой переработки» [4].

В качестве примера, несколько подробно рассмотрим объемы предусмотренного финансирования бюджетных программ в отрасли сельского хозяйства на 2026 год.

Таблица – 2. **Объемы финансирования бюджетных программ, млрд. тенге**

| № | Наименование бюджетных программ в отрасли сельского хозяйства | 2026 год | |
|---|---|---|---|
| | | млрд тенге | в % к итогу |
| 1 | Услуги по планированию, регулированию, управлению в сфере сельского хозяйства и использования земельных ресурсов | 38,3 | 8,0 |
| 2 | Создание условий для развития животноводства и производства, реализации продукции животноводства | 37,6 | 7,9 |
| 3 | Повышение доступности финансовых услуг | 353,7 | 74,4 |
| 4 | Создание условий для развития производства, реализации продукции растениеводства | 17,1 | 3,6 |
| 5 | Повышение доступности информации о земельных ресурсах | 14,2 | 3,0 |
| 6 | Повышение доступности знаний и научных исследований | 10,9 | 2,3 |
| 7 | Управление, обеспечение сохранения и развития рыбных ресурсов | 2,8 | 0,6 |
| 8 | Взносы в продовольственную и сельскохозяйственную организацию ООН | 0,9 | 0,2 |
| | Всего | 475,6 | 100 |

Не трудно заметить, что львиная доля, почти две третьих затрат, планируется выделить на финансирование бюджетной программы «Повышение доступности финансовых услуг». Это положительный момент, поскольку предусмотренные в бюджете средства планируется направить на дальнейшее привлечение льготных кредитных ресурсов. Средства льготного кредитования будут использованы на пополнение оборотных средств для реализации крупных проектов по глубокой переработке сельскохозяйственной продукции и производства продуктов питания, приобретение оборотных средств для животноводческих хозяйств и субъектов аквакультуры, а также на инвестиционные цели.

Однако объемы финансирования бюджетной программы «Повышение доступности финансовых услуг» не сохраняются в последующие годы. Так, на 2027 год его размер резко сокращается до 86,9 млрд тенге, или на 75,5% и такое же сокращение предусмотрено и в

2028 году. Заметим, что данное сокращение объема финансирования этой программы и повлияло на снижение общего объема финансирования затрат по линии МСХ РК (табл.1).

Другими важными направлениями финансирования, как видно из данных таблицы 2, являются бюджетные программы, связанные с использованием земельных ресурсов и с развитием отрасли животноводства, на которые приходится 8% и 7,9% затрат соответственно. По бюджетной программе, касающейся использования земли, затраты предусмотрено направить на формирование сведений государственного земельного кадастра, определение количественных и качественных характеристик сельскохозяйственных угодий, проведение агрохимического обследования почв (пашня), проведение мониторинга уровня плодородия пахотных земель.

Затраты по программе развития животноводства будут направлены на исследование поголовья животных, закуп ветеринарных препаратов, в том числе на хранение и пополнение республиканского запаса для профилактики особо опасных болезней животных и птиц, дезинфицирующие средства, исследования по диагностике болезней животных. Однако ежегодно планируется практически одинаковые суммы на поддержку животноводческой отрасли. Представляется, такой подход не совсем соответствует выполнению задачи выстраивания цепочки от производителя до потребителя. К тому же нельзя забывать, что Глава государства в Послании отметил, что «Цель – не только полное обеспечение мясом внутреннего рынка, но и укрепление экспортного потенциала» [4].

Значительную поддержку предусматривается оказать по бюджетной программе «Создание условий для развития производства, реализации продукции растениеводства», которые будут направлены на проведение мероприятий по сортоиспытанию сельскохозяйственных культур и обеспечению благополучной фитосанитарной обстановки в целях создания конкурентоспособного агропромышленного комплекса, обеспечивающего продовольственную безопасность и рост экспорта продукции.

Таким образом, изучение прогнозных показателей проекта республиканского бюджета на 2026-2028 годы позволяет констатировать, что соблюдается соответствие темпов изменений расходов бюджета темпам изменений его доходов, а также уровень, не превышающий рост номинальной величины ВВП. Другими словами, объем всех расходов республиканского бюджета не превышает средний уровень долгосрочного экономического роста с учетом уровня инфляции. Считаем, что проект трехлетнего бюджета, как и в предыдущие годы, остается социально-ориентированным и направлен на реализацию программ развития.

Затраты республиканского бюджета по прогнозу на 2026-2028 годы в среднем на 25-26% представлены расходами на социальную помощь и социальное обеспечение, тогда как на долю финансирования сельского хозяйства и связанных с ним отраслей приходится всего лишь 1,5%-2,6%.

Для достижения стабильных темпов развития экономики сельского хозяйства целесообразным является сохранение доли ее финансирования в последующие годы, хотя бы на уровне 2,6%. Необходимо также предусматривать ежегодное увеличение объемов выделяемых бюджетных кредитов на финансирование инвестиционных проектов и льготных кредитов субъектам сельского хозяйства на весенне-полевые и уборочные работы. Все это позволит обеспечить рост валового выпуска продукции сельского хозяйства (в рамках программы кредитования проектов в сфере агропромышленного комплекса) по прогнозу в 2026 год на 101,1%, в 2027 год - 100,3%, в 2028 год - 100,3%.

Поскольку проект республиканского бюджета был сформирован в соответствии с новым Бюджетным кодексом, который вступил в силу в этом году, содержит достаточное количество приложений и дополнительные экономические показатели, то полагаем, что все это расширит возможности парламента по контролю и управлению бюджетным процессом с целью эффективного и целевого использования бюджетных средств.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Прогноз социально-экономического развития Республики Казахстан на 2026-2028 годы. 2025.- URL: http://www.akorda.kz

2. Проект Закона РК «О республиканском бюджете на 2026-2028 годы». 2025.- URL: http://www.akorda.kz

3. Жунусова Р.М., Ахметова Д.Т. Оценка государственной поддержки сельского хозяйства на среднесрочный период // Аграрлық нарық проблемалары, №1, 2024. – с.64-70 (КОКСОН)

4. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию», 8 сентября 2025 года. «Казахстанская правда», №173(30551), 9 сентября 2025г.

**УДК 657.2**

***Ержанов А.К.,***
д.э.н., профессор,
Алматинский гуманитарно-экономический университет, Алматы
***Тайгашинова К.Т.,***
д.э.н., профессор,
Алматинский гуманитарно-экономический университет, Алматы
***Аманова Г.Д.,***
к.э.н., асс.профессор
Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, Астана

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В КАЗАХСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.*** *В статье приводится сравнительная оценка основных особенностей организации и ведения бухгалтерского учета в ведущих европейских странах и Казахстане с целью его модернизации для адаптации условиям ЕС. Основное внимание уделено практике организации учетной процедуры Германии и Казахстана. При этом главный акцент произведен на установление основных различий между обеими системами ведения и проверки финансовых отчетностей для того, чтобы дать рекомендации в отечественной системе реформирования в данной сфере. Основными методами, что были использованы в рамках работы, стали анализ, прогнозирование, абстрагирование и другие. В рамках работы было проведено сравнение принципов бухгалтерского учета в Казахстане и Германии. Результаты исследования показывают, что обе страны имеют значительные отличия в подходах к ведению учета, хотя и некоторые составляющие в данной политике остаются схожими. Связано это как с общими современными особенностями развития стран (которые достаточно сильно отличаются), так и историческим контекстом в целом. В статье по результатам оценки теоретических основ и практических методик ведения учета и отчетности были предложены рекомендации для обеих стран с целью повышения их эффективности в управлении экономикой.*

***Ключевые слова****: бухгалтерский учет, отчетность, план счетов, международный опыт, международные стандарты, предприятия, учетная политика, финансовая отчетность.*

Современный роль бухгалтерского учёта, адаптированный требованиям международных стандартов, динамично возрастает, особенно тогда, когда основным источником жизнедеятельности хозяйствующих субъектов основывается на повсеместной цифровизации всех процессов, связи с чем расширяется масштаб информационной базы управления экономикой. Свойственные традиционные функции учета, т.е. систематический процесс фиксации, классификации, анализа и отражения финансовой информации о деятельности предприятия или организации, с целью отслеживания всех финансовых операций, происходящих на предприятии, а также представление соответствующей финансовой отчетности, должны пересматриваться и совершенствоваться на основе цифровых технологий. В свою очередь аудит – это независимая и объективная проверка финансовой информации, финансовых операций и внутренних процессов организации или предприятия с целью установления ее достоверности, точности и соответствия бухгалтерским и финансовым стандартам, а также соблюдения законодательных требований, также должны быть адаптированы условиям цифровизации. Аудиторы, или аудиторские фирмы, проводят аудиторскую деятельность с целью предоставления сторонней оценки, рекомендаций и заверений относительно финансовой отчетности и внутренних контрольных процессов организации. Другими словами, следует подчеркнуть, что два данных процесса остаются неразрывными: ошибки в процессе бухгалтерского учета могут допускаться как умышленно, так и ввиду человеческого фактора, либо проблем в работе автоматизированных систем учета. Поэтому, они должны быть выявлены и решены настолько рано, насколько это возможно, для чего проводятся процедуры как внутреннего, так и внешнего аудита. Однако, в разных странах эти принципы могут отличаться, имея свои как положительные, так и отрицательные составляющие. Таким образом, актуальным остается проведение регулярных оценок особенностей ведения бухгалтерского учета и проведения аудита в разных странах. В рамках данной статьи использованы результаты сравнения в странах Казахстана и Германии на основе различных литературных и электронных источников [1,2].

Над изучением современных особенностей развития Казахстана и принципов ведения бухгалтерского учета в стране занималось значительное количество ученых. Тем не менее, ученые достаточно мало внимания уделяли формированию государственной политики в таких условиях. Стоит отметить, что вопрос инноваций в контексте ведения учета является достаточно важным ввиду того, что основными причинами изменения существующих стандартов часто является подстраивание под те или иные новые технологии, к примеру блокчейн [3]. Ученые описывали революционность технологии блокчейна и обращали внимание на методы в разрезе ведения бухгалтерского учета, которые могут быть предприняты в случае полного перехода на систему учету с помощью данной технологии. Ряд ученых также обращали свое внимание на то, какую роль играют цифровые технологии в последующих изменениях в ведении бухгалтерского учета или проведении аудита [4]. Особое внимание при этом уделялось вопросам искусственного интеллекта и возможностям их применения для упрощения работы. Все это позволяет сделать вывод, что инновационные взгляды ученых в сфере развития системы бухгалтерского учета все еще нуждаются в углублении своего механизма, для чего нужны серьезное изучение передовых технологий и опыт развитых стран.

В данной статье авторы сочли достаточным пока опыт организации ведения системы бухгалтерского учета и отчетности, аудита Германии, той страны, которая считается родиной появления корни бухгалтерского учета.

В рамках работы, для оценки принципов ведения бухгалтерского учета и аудита, использовалась информации из отдельных законодательных актов. Одним из таких был Торговый кодекс Германии – немецкий закон, который содержит правовые нормы для коммерческих сделок и коммерческих компаний в Германии и служит правовой основой для деловых отношений и коммерческой практики и устанавливает правила бухгалтерского

учета, коммерческих книг, торговцев, коммерческих регистров, коммерческих компаний и другие вопросы коммерческого права [5]. Также использовалась информация с закона об НДС (налога на добавленную стоимость) и других источников. Использовались также и отдельные документы Казахстана, в частности – закон «Об утверждении Правил ведения бухгалтерского учета» (2015) [6,7,8]. Таким образом, в рамках сравнительного исследования было решено больше внимания уделить именно оценке особенностей ведения бухгалтерского учета в Германии, поскольку это может позволить сделать выводы по поводу внесения изменений и в систему Казахстана. Несмотря на это, нами основное внимание уделено на сравнение принципов, характерных для обеих стран для того, чтобы более наглядно видеть разницу между ними. При этом акцентируем на международные принципы ведения бухгалтерского учета, то есть МСФО (Международные стандарты финансовой отчётности), как «переходной мост» при анализе обеих систем учета.

Следует отметить, что в данной статье анализ и сравнение принципов ведения бухгалтерского учета описывалось не очень детально: внимание уделялось лишь основным моментам для того, чтобы показать основные отличия обеих систем. Кроме того, оценка была в первую очередь теоретической, без предоставления четких практических примеров (на основе деятельности реальных предприятий).

По нашему мнению, ведение бухгалтерского учета является важной составляющей как для государственных властей, так и для предприятий. Если с точки зрения государства это позволяет собирать налоги, регулировать определенные процессы внутри компаний, заниматься экономическим планированием и не допускать нарушения законодательства со стороны компаний, то для предприятий это важно для собственных целей: фиксирования финансовой информации, принятия долгосрочных решений о развитии, выявления ошибок и мошенничества со стороны работников компании и т. д. Другими словами, стоит понимать, что обеспечение более эффективных методик формирования и управления бухгалтерской отчетностью является важным не только для представителей государственных властей, но и для предпринимателей.

В Казахстане улучшение принципов ведения бухгалтерской отчетности играет особенную роль. Формирование более эффективных принципов, максимально приближенным к международным, позволит увеличить доверие среди инвесторов и кредиторов (что поспособствует притоку инвестиций и заемных капиталов), улучшения эффективности управления предприятиями и формирования государственной политики, позволит значительно улучшить институциональное развитие в стране и т. д.

Следует обратить внимание на отдельные особенностей принципов ведения бухгалтерского учета в Германии. Так местная система бухгалтерского учета ориентирована на четкое соблюдение норм принятого законодательства. Особенностями местных принципов ведения бизнеса является то, что бизнес имеет достаточно тесные связи с банками, которые являются основными пользователями бухгалтерской отчетности и удовлетворяют финансовым запросам компаний. План счетов страны исходит из налоговых кодексов, регламентирующих нормы и методы проведения инвентаризации, создания резервов и определения прибыли, подлежащей налогообложению, учитывая требования Европейского Союза. Проводки составляются с учетом применения общепринятого в Германии в отличие от стран с англо-американской системой учета законодательно установленного плана счетов. Ниже приводится наглядно структура Типового плана счетов в двух сравниваемых государствах (таблица 1).

Таблица – 1. **Строение Типового плана счетов Германии и Казахстана**

| Германия | | Казахстан | |
|---|---|---|---|
| Класс 0 | Постоянные активы и капиталы | Раздел 1 | Краткосрочные активы |
| Класс 1 | Финансовые счета | Раздел 2 | Долгосрочные активы |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Класс 2 | Доходы и расходы | Раздел 3 | Краткосрочные обязательства |
| Класс 3 | Материалы | Раздел 4 | Долгосрочные обязательства |
| Класс 4 | Расходы по элементам | Раздел 5 | Капитал и резервы |
| Класс 5-6 | Счета себестоимости | Раздел 6 | Доходы |
| Класс 7-8 | Счета управленческого учета | Раздел 7 | Расходы |
| Класс 9 | Резервный | Раздел 8 | Счета производственного учета |
| Класс 10 | Счета балансовых остатков | | |

*Источник: составлено авторами на основе данных Proic (2023) и Web-Globus (2012) [9,10]*

Как видно из таблицы 1, существует сходство в строении планов счетов, но с различными классами и разделами, которые отражают разные аспекты бухгалтерского учета в каждой из стран. К примеру, в Германии доходы и расходы размещены в рамках одного счета, тогда как в Казахстане для этих целей их два. Кроме того, в Германии существует отдельный счет для материалов, тогда как в Казахстане они находятся в «краткосрочных активах». Отличается учет также резервов и капиталов. Все эти различия являются причиной разного исторического развития страны, а также особенностей её национальной экономики.

Структура бухгалтерского баланса в Германии имеет некоторые особенности построения и классификации. Пассив баланса делится на две большие группы: собственный капитал (капитал, резервы, результат отчетного периода) и заемные средства (обязательства по ссудам на цели финансирование, долги поставщикам, дивиденды и социальные выплаты, фискальные долги). Согласно такой схеме, долги классифицируются не по степени возвратности, а по природе их происхождения. Все правила, регулирующие вопросы ведения учета и составления финансовой отчетности в Германии, содержатся в так называемом Торговом кодексе Германии [5]. Первая редакция документа была в 1861 году. На данный момент он описывает лишь общие принципы бухгалтерского учета. В стране существует множество организаций, косвенно или напрямую влияющих на принципы ведения бухгалтерской отчетности и проведения аудита. Так Министерство юстиции Германии несет ответственность за изменения в законодательстве, Немецкий комитет по стандартам финансовой отчетности разрабатывает дополнения, пояснения, рекомендации и изменения к стандартам, а Совет по стандартам Германии принимает ряд стандартов корпоративного учета, интерпретируя их в соответствии с Коммерческим кодексом.

В Германии существуют две основные системы бухгалтерского учета: упрощенная система бухгалтерского учета и двойная бухгалтерия. Упрощенный учет предполагает запись доходов и расходов в хронологическом порядке, преимущественно с использованием таких методов, как кассовые книги или дневники. Он рассчитывает прибыль путем сравнения активов на начало и конец отчетного периода, что затрудняет определение источника прибыли. Напротив, двойная бухгалтерия фиксирует исчерпывающую информацию об источниках доходов и причинах расходов. Она позволяет рассчитать прибыль на основе балансового отчета и отчета о прибылях и убытках, обеспечивая четкое понимание финансовых операций. Все предприниматели в стране должны вести бухгалтерский учет, а его форма зависит от таких факторов, как тип предприятия, оборот и доход.

Система двойного учета в стране известна как "doppelte Buchführung" и является идентичной к той, что применяется и в других странах. В её рамках регистрация операций также производится на двух счетах каждый из которых состоит из дебетовой части и кредитовой части. Записи производятся по дебету по активам и расходам и по кредиту по обязательствам и доходам и обе стороны каждой транзакции должны быть сбалансированы. В doppelte Buchführung все транзакции следуют одним и тем же принципам: на счетах

активов входящие платежи регистрируются как дебетовые, а расходы – как кредитовые, тогда как на счетах пассивов входящие платежи регистрируются как кредитовые, а расходы – как дебетовые. Такая двойная запись обеспечивает равенство итоговых сумм как в разделах активов, так и в пассивах. Если возникают расхождения, это свидетельствует об ошибках или упущениях в бухгалтерских проводках, и баланс не будет сбалансированным. Остаток счета переносится из предыдущего баланса и появляется как начальный баланс в новом отчетном периоде как по дебету, так и по кредиту. На обязанность вести двойную бухгалтерию влияет несколько факторов: правовая форма компании (для юридических лиц это является обязательным), наличие записи в торговом реестре, годовой доход и годовой оборот (годовой оборотом более 600 000 евро и/или годовой доход более 60 000 евро). Освобождение от ведения данной системы существует для самозанятых лиц, владельцев малого бизнеса, малым предприятиям (соответственно с годовым оборотом менее 600 000 евро и/или годовой доход более 60 000 евро). В некоторых случаях ведение двойного учета является необязательным: в таких случаях предприятия сами выбирают насколько это остается важным для них на данный момент.

Таким образом, можно провести сравнение по поводу некоторых особенностей ведения бухгалтерского учета в обеих странах. Так в Германии основа учета строится на исторической стоимости, а её переоценка не допускается. Исключение применяется к банкам/финансовым учреждениям, где все финансовые инструменты, предназначенные для торговли, должны оцениваться по справедливой стоимости, либо же к активам, которые лишены всякого доступа других кредиторов и относятся исключительно к покрытию пенсионных обязательств или сопоставимых долгосрочных обязательств. В Казахстане также учет ведется в первую очередь за исторической стоимостью, тогда как лишь в определенных случаев для больших компаний может использоваться метод справедливой либо рыночной стоимости. Что касается первичного оценивания, то в Германии оно чаще всего происходит по себестоимости приобретения или производства. В дальнейшем основные средства учитываются по модели затрат. Переоценка также не допускается, а остается доступной лишь по причинам подобным тем, что упоминались выше. В Казахстане ситуация похожая, хоть и не настолько строгая, как в Германии. Так оценка может проводиться как по исторической, так и справедливой стоимости (хотя преимущественно за первым методом), а последующая её переоценка является возможной. Интересно также то, что в Германии отсутствует процесс амортизации компонентов основных средств, тогда как в Казахстане он присутствует. Так в случаях, когда основной капитал признается целиком, его можно разделить на несколько существенных компонентов для целей амортизации. Каждый из этих компонентов, если его стоимость значительна по сравнению с общей стоимостью актива, должен амортизироваться отдельно. Однако разделение активов на компоненты не является обязательным, если оно оказывает несущественное влияние на финансовую отчетность. Отсутствует в германских стандартах и специальных особенностей ведения учета для финансовых активов, тогда как в Казахстане они присутствуют. Оценка также может происходить как по справедливой, так и рыночной стоимости, а последующая оценка финансовых активов зависит от их классификации. Например, займы и дебиторская задолженность оцениваются по амортизированной стоимости, а финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, оцениваются по справедливой стоимости. Кроме того, существуют принципы по признанию и оценке обесценения финансовых активов, что предполагает оценку наличия объективных признаков обесценения и, если да, расчет убытка от обесценения.

В Германии отсутствует отчет о совокупном доходе (но есть отчет о прибыли и убытках (P&L). Как уже отмечалось выше, в бухгалтерской системе учета Германии отличаются от той, что можно наблюдать в англосаксонской традиции. Похожая система наблюдается и в Казахстане, в которой отсутствует нумерация счетов, а их размещение является от наиболее ликвидных видов имущества и обязательств к наименее ликвидным. В

казахстанском плане счета размещены в обратной зависимости. Аналогично размещение статей бухгалтерских балансов. Существуют определенные особенности в разрезе признания выручки: она может осуществиться только в том случае, если они реализованы на отчетную дату. Немецкие принципы требуют оценки выручки по справедливой стоимости полученного или подлежащего получению вознаграждения (обычно денежных средств или их эквивалентов). В Казахстане же признание доходов осуществляется при соблюдении нескольких условий: когда значительные риски и выгоды, связанные с правом собственности, переходят к покупателю; компания больше не должна участвовать в управлении товарами и не должна контролировать продаваемые товары в той степени, которая обычно связана с правом собственности; сумма дохода поддается надежной оценке; существует высокая вероятность, что экономические выгоды, связанные со сделкой, поступят в компанию. Ситуация же с признанием продажи несколько иная: если в Германии нет четких правил для этого процесса, то Казахстане используется метод на основе исполнения (или метод выполнения), что означает, что доходы от продажи товаров или услуг признаются, когда товары переданы покупателю, услуги выполнены и компания имеет право на оплату.

Таким образом, принципы ведения бухгалтерского учета в Казахстане и Германии значительно отличаются: первые имеют больше схожестей с международными стандартами отчетности, тогда как другие имеют большое количество отличий. В целом, для целей привлечения международного капитала и увеличения эффективности ведения бухгалтерского учета, государственная политики должна быть направлена на сближения казахстанских стандартов с международными. Применения любых практик из Германии привело бы к отдалению от этой цели: и хотя они также имеют свои положительные стороны, к примеру – лучше защищают интересы инвесторов, однако их сравнительно меньше нежели те, что могут предложить международные стандарты.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**


1. Blum, M., McLaughlin, E., Hanley, N. 2017. Accounting for Sustainable Development over the Long-Run: Lessons from Germany. *German Economic Review*, 20 (4), 410-446. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/geer.12148
2. Campa, D., Donnelly, R. & Power, S. B. 2022. Conceptual conformity of deferred tax accruals: evidence from Germany and the United Kingdom. *Accounting Forum*, 1. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01559982.2023.2227468?needAccess=true
3. Matskiv, H., Smirnova, I., Malikova, A., Puhachenko, O., Dubinina, M. 2023. The Application of blockchain technology in accounting and auditing: experience of Ukraine and Kazakhstan. Financial and credit activities: problems of theory and practice, 1 (48), 180-192. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14395/1/Dubinina-2023.pdf
4. Kupenova, Z., Baimukhanova, S., Nurgalieva, G., Zhunisova, G. 2023. Digital economy and its role in accounting. E3S Web of Conferences, 159 (7), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/340119770 Digital economy and its role in accounting
5. German Commercial Code (Handelsgesetzbuch – HGB). 2021. https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_hgb/– German Commercial Code (Handelsgesetzbuch – HGB). 2021. https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_hgb/
6. (Umsatzsteuergesetz, 1979), Umsatzsteuergesetz. 1979. https://www.gesetze-im-internet.de/ustg_1980/
7. Einkommensteuergesetz. 1934. https://www.gesetze-im-internet.de/estg/
8. Закон «Об утверждении Правил ведения бухгалтерского учета» Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 31 марта 2015 года № 241. / https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010954

9. Proic. Standard chart of accounts for accounting of the Republic of Kazakhstan in 2023. https://pro1c.kz/articles/mezhdunarodnye-standarty-finansovoy-otchetnosti/tipovoy-plan-schetov-s-2019-goda/

10. Web-Globus. Chart of accounts (der Kontenrahmen). 2012. https://www.web-globus.de/articles/plan_schetov_der_kontenrahmen

**ӘӨЖ 311.31**

***Абдурахманов М.А.***
э.ғ.к., доцент
Esil University, Астана қ.
mirzatilla@mail.ru

## КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ КӨРСЕТКІШТЕРІНЕ ӘСЕР ЕТУШІ СЕБЕБТІК БЕЛГІЛЕРДІ СТАТИСТИКАЛЫҚ ЗЕРТТЕУ

***Аңдатпа:*** *Зерттеу арқылы қаржылық жағдайының объективті дұрыс бағасын алуға блады. Статистикалық зерттеу кәсіпорынның даму бағытын бақылауға, оның шаруашылық қызметіне артараптама баға беруге мүмкіндік береді. Оның зерттеу нәтижесі өңдеумен кәсіпорынның өндірістік кәсіпкерлік қызметі ортасындағы байланысты атқарады. Ол жабдықтау, өндіріс, өткізу сатыларын қамтыйды. Олардың жыйынтығы коммерциялық, өндірістік және қаржылық қорды құрайды. Осылайша қаржылық қызметтің жетістігі, көбінесе оның өндірістік-сату көрсеткіштері мен анықталады.*

***Кілт сөздер:*** *статистикалық әдістері, динамикалық, құрлымдық, кеңістік, көлденең, салыстырмалы, факторлық талдау, компонента, функционал.*

***Ключевые слова:*** *статистические методы, динамический, структурный, пространственный, горизонтальный, сравнительный, факторный анализ, компонентный, функциональный.*

***Keywords:*** *statistical methods, dynamic, structural, spatial, horizontal, comparative, factor analysis, component, functional.*

Кәсіпорынның қаржылық қызметі – бұл оның осы қызмет нәтижесінде меншікті және тартылған капиталдың көлемі мен құрамына өзгеріс әкелетін қызметі болып табылады. Ол қаржы ресурстарының жүйелі түрде түсу мен тиімді пайдаланылуына, есеп және несие тәртібін сақтауға, меншікті және несие қаражаттарының арасындағы арақатынастың рационалдылығына, сондай-ақ кәсіпорынның тиімді қызмет ету мақсатында қаржылық тұрақтылыққа қол жеткізуге бағытталалады. Кәсіпорын қызметінің қаржылық, өндірістік және коммерциялық жақтары арасында тығыз байланыс пен өзара тәуелділік бар.

Қаржылық жағдайды талдауда мына статистикалық әдістері, яғни құрлымдық; динамикалық; көлденең; кеңістіктік; факторлық талдауды қолдануға болады.

Динамикалық талдау ─ абсолютті және салыстырмалы ауытқулырды анықтау үшін қолданылады, көрсеткіштердің өзгерістері анықталады, берілген жылдар аралығындағы өзгеріс қарқыны олардың мөлшерін болжауға мүмкіндік береді;

1. Құрлымдық талдау ─ бұл қорытынды қаржылық көрсеткіштер құрылымын зерттеу мен олардың өзгерісін бағалау. Салалық ерекшеліктерді ескеріп, салыстырмалы

талдау жүргізуге мүмкіндік береді және инфляциялық үрдістердің теріс әсерлерін жұмсартады. Тәжірибеде аналитиктерге көлденең және тігінен талдауды біріктіру қажет.

2. Көлденең таладау ─ динамикалық қатарларды зерттеу үшін қолданылады және алдағы кезеңде мүмкін болатын көрсеткіштер мәнін қалыптастыратын трендті анықтауға мүмкіндік береді; сондықтан даму үрдісін талдау, яғни болашаққа **(**болжам жасау**)** таладау жүргізіу. Трендтік үлгілер негізіндегі болжам екі элементті қамтиды: нүктелі болжам ─ болжанатын көрсеткіштің жалғыз мәні, интервалдық талдау ─ болжанатын көрсеткіштің нақты мәні анықталатын сенімді интервал есебі базасында.

3. Салыстырмалы көрсеткіштерді талдау ─ есеп мәліметтері негізінде әртүрлі қаржылық коэффициенттер есептеледі, көрсеткіштердің логикалық салыстырылатын, бірақ әртүрлі бір-бірінен тәуелділігі мен байланысын анықтаумен оларды факторлы талдау. Берілген әдіс едәуір тиімді және сонымен бірге мәселелі болып, талдауда ерекше орынды иеленеді. Коэффициенттердің экономикалық тиімділігі кәсіпорын қызметінің жағымды және жағымсыз жақтарын нақтырақ анықтауға, болашақта зерттеуді талап ететін мәселелерді табуға, көрсеткіштер динамикасының негізгі бағыттарын және көлденең, тігінен, трендтік әдістерді қолдану арқылы есептің жеке көрсеткіштерін қарастыра отырып, байқай алмайтын, қорытынды көрсеткіштердің өзгерісіне факторлар әсерінің деңгейін анықтауға болады.

4. Кеңістіктік талдау ─ сала аралық және бәсекелестер көрсеткіштерін пайдалану арқылы кәсіпорын көрсеткіштерін ішкі шаруашылық және шаруашылық аралық талдау. Салалық салыстырмалы талдаудың артықшылығы оның талдамасы негізінде бизнестің мазмұнын кеңірек түсінуге және төлем қабілеттілік пен оның қаржылық тұрақтылығын анықтауға мүмкіндіктің болуында.

5. Факторлық талдау ─ талдаудың детерминациялық және стохастикалық

үлгілерін қолдану арқылы қорытынды көрсеткішке жеке факторлардың өзгерісін өлшеу мен зерттеудің жүйелік кешені және ол тікелей де, керісінше де бола алады. Факторлық талдау зерттеу объектісін, яғни корытынды көрсеткішті

бейнелейді [1].

Қаржылық жағдайдың тұрақтылық дәрежесіне байланысты келесі төрт түрін ажыратуға болады:

- кәсіпорынның қаржылық жағдайының тәуелсіздігі;
- төлем қабілеттілігін қамтамасыз ететін кәсіпорын қаржылық жағдайының қалыпты тұрақтылығы;
- төлем қабілеттіліктің нашарлауы, бірақ меншікті қаражаттар көздерінің толықтырылуы;
- кәсіпорынның дағдарыстық қаржылық жағдай, яғни оның банкроттыққа ұшырауы.

Бұл байланыстылықты келесі үш компоненталы функционал арқылы

көрсетуге болады:

$$F = f(x,y,z\} \qquad (1)$$

Бұл жерде, x - меншікті айналым капиталы;

y - меншікті және ұзақ мерзімді қаражат көздері;

z - қорлар мен шығындар негізгі қалыптасу көздерінің жалпы мөлшері.

1) Кәсіпорынның қаржылық жағдайының тәуелсіздігі.

$$\text{егер } F = f\{1,1,1\} \text{ болса} \qquad (2)$$

Онда бұл үш компонентті көрсеткіш, яғни F - тің құрамы (немесефункционалдың аргументтері) келесідей анықталады:

- меншікті айналым капиталының артықшылығы {x = 1};
- меншікті және ұзақ мерзімді қаражат көздерінің артықшылығы {y = 1};

- қорлар мен шығындар негізгі қалыптасу көздерінің жалпы мөлшерінің артықшылығы {z =1}.

Демек абсолютті қаржылық тұрақтылық кезінде кәсіпорын сырты қарызгерлерден тәуелсіз болады. Қорлар мен шығындар толығымен меншікті ресурстармен өтеледі.

2) Төлем қабілеттілігін қамтамасыз ететін кәсіпорын қаржылық жағдайының қалыпты тұрақтылығы,

$$\text{егер } F = f\{0,1,1\} \qquad (3)$$

Онда бұл көрсеткіштің құрамы келесідей анықталады:

- меншікті айналым капиталының жетіспеушілігі { x = 0};
- меншікті және ұзақ мерзімді қаражат көздерінің артықшылығы {y =1};
- қорлар мен шығындар негізгі қалыптасу көздерінің жалпы мөлшерінің артықшылығы { z =1}.

Бұл қатынас кәсіпорын қаржылық ресурстардың барлық көздерін қолданатынын және қорлар мен шығындарды толық өтейтінін білдіреді. Яғни кәсіпорынның қалыпты қаржылық жағдайы ақша-қаражат түсімдерінің мерзімдері мен көлемі міндеттемелердің көлемі мен өтеу мерзімдерімен сәйкес келгендегі төлем қабілеттіліктің жоғарғы дәрежесін көрсетеді.

3) Төлем қабілеттіліктің нашарлауы, бірақ меншікті қаражаттар көздерінің толықтырылуы, дебиторлық қарыздың қысқаруы мен қорлар айналымының жеделдетілуі есебінен тепе-теңдікті қалпына келтіру мүмкіндігі сақталатын тұрақсыз қаржылық жағдай, яғни

$$F = f\{0,0,1\} \qquad (4)$$

Берілген көрсеткіштің құрамы келесідей анықталады болады:

- меншікті айналым капиталының жетіспеушілігі { x = 0};
- меншікті және ұзақ мерзімді қаражат көздерінің жетіспеушілігі { y = 0};
- қорлар мен шығындар негізгі қалыптасу көздерінің жалпы мөлшерінің артықшылығы { z = 1}.

Қаржылық тұрақсыздықтың шегі болып кәсіпорынның дағдарыстық жағдайы табылады. Бұл қорлар мен шығындарды (олардың құрамына айналымнан тыс активтер, мерзімі өткен қарыздар және т.б. жатқызылады) өтейтін «қалыпты» көздердің жеткіліксіздігімен бірге кәсіпорында шығындар, өтелмеген міндеттемелер, үмітсіз дебиторлық қарыздар бар екенін білдіреді.

Егер аталып өткен шарттар орындалмаса, онда қаржылық тұрақсыздық қалыпты емес және қаржылық жағдайдың айқын төмендеу үрдісін көрсетеді.

4) Дағдарыстық қаржылық жағдай, бұл жағдайда кәсіпорын банкроттыққа ұшырауы мүмкін, себебі берілген жағдайда ақша қаражаттар, қысқа мерзімді қаржылық салымдар (акционерлерден сатып алынған меншікті акциялардың құнын алып тастағанда), ұйымның дебиторлық қарызы (жарғылық қорға жарналары бойынша құрылтайшылардың (қатысушылардың) қарыздарын алып тастағанды) және тағы басқа айналым активтері кредиторлық қарызын ( алдағы кезеңдегі шығыстар мен төлемдерді қоса) және басқа да қысқа мерзімді пассивтерді өтемейді, яғни

$$F = f\{0,0,0\} \qquad (5)$$

- меншікті айналым капиталының жетіспеушілігі { x = 0};
- меншікті және ұзақ мерзімді қаражат көздерінің жетіспеушілігі { y = 0};

- қорлар мен шығындар негізгі қалыптасу көздерінің жалпы мөлшерінің жетіспеушілігі { z = 0}.

Дағдарыстық және тұрақсыз қаржылық жағдайында тұрақтылық қорлар мен шығындар деңгейінің негізді төмендетілуі арқылы қалпына келтіріледі.

Қаржылық тұрақтылықтың жағымды факторы қорлардың қалыптасу көздерінің бар болуы, жағымсыз факторы қорлардың көлемі болып табылғандықтан, тұрақсыз және дағдарысты қаржылық жағдайдан шығу жолдарының негізгісі қорлардың қалыптасу көздерін толықтыру және олардың құрылымын ынталандыру, және қорлар деңгейінің төмендетілуі.

Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығына әсер ететін факторлар келесідей сыныпталады:

- пайда болу орны бойынша ─ сыртқы және ішкі;
- нәтиженің маңыздылығы бойынша ─ негізгі және қосымша;
- құрылымы бойынша ─ жай және күрделі;
- әсер ету уақыты бойынша ─ тұрақты және уақытша [2].

Кәсіпорын қызметінің дамуы мен құлдырауы оған қатысты сыртқы факторлар тізбегінің әсерінен болуы мүмкін. Ұйымның қаржылық тұрақтылығын қалыптастыратын сыртқы факторларды зерттеу барысында келесідей негізгі ерекшеліктерді бөліп қарастыру қажет:

- сыртқы факторлардың бір-бірімен және ішкі факторлармен тікелей байланысы;
- сыртқы факторлардың күрделілігі немесе оларды сандық бейнелеудің мүмкін еместігі;

Нақты фактордың әсер етуі бойынша кәсіпорында бар ақпаратқа деген сенімділік пен сандық функция болып табылатын белгісіздік, сондықтан неғұрлым сыртқы ортаның белгісіздігі жоғары болған сайын, соғұрлым сыртқы ортаның қайсібір факторы қандай салдарға және қандай дәрежеге әкелетінін анықтау қиынға түседі.

Кәсіпорын қызметіне әсерін тигізетін сыртқы әсер етуші белгілер келесі түрлерге бөлінеді:

- сатып алу құрылымы мен көлеміне және халықтың төлем қабілетіне сұранысына әсерін тигізетін мемлекеттегі демографиялық жағдай;
- халықтың табыстар қорлар деңгейін, сонымен қатар төлем қабілеттілігін анықтайтын мемлекет экономикасының жағдайы;
- ұлттық экономиканың дамуына кері әсерін тигізетін және жалпы экономикалық құлдырауды туғызатын бүкіл әлем мен мемлекет шекарасындағы инфляцияның жоғарғы деңгейі;
- шаруашылық заңнама тетіктері арқылы жүзеге асатын саяси тұрақтылық және ішкі саясаттың бағыттылығы;
- тауар өндірісі үдерістің барлық құраушылары және оның бәсеке қабілеттілігімен тікелей байланысты ғылым мен техника деңгейі;
- сатып алу нормалары мен әдеттеріне, тауарды таңдаудағы талғамға әсерін тигізетін халықтың мәдениеттілік деңгейі мен ұлттық дәстүрлер;
- бизнес бойынша серіктестердің қаржылық жағдайы, әсіресе дебиторлардың;
- шетел серіктестері болған кездегі кәсіпорын қаржылық жағдайына әсерін тигізетін халықаралық жағдай (соғыстар, төңкерістер және т.б.).

Кәсіпорынның қаржылық жағдайына әсерін тигізетін ішкі факторлар осы кәсіпорын қызметінің нәтижесі болып табылады.

Ішкі факторлар кәсіпорынның ақша ағымдарының қалыптасу ерекшеліктері бойынша операциялық, инвестициялық және қаржылық қызметтерге байланысты факторлар болып үш топқа бөлінеді.

Бұл топтар әрбір кәсіпорында жүзеге асатын нақты жеке-жеке факторларды өзіне қамтиды.

Өндірістік шығындардың төмендеуі келесілерге мүмкіндік туғызады:

- ескірген өндірістік қуаттарды қысқартуға;
- ғылыми-техникалық үрдістердің жетістіктерге сәйкес технологиялық үрдістерді жаңартуға;
- брак, жұмыс уақытын рационалды емес қолдану нәтижесінде жоғалтуларды төмендетуге;
- шығынды өндірісті сатуға және таратуға;
- басқару шығындарын қысқартуға;
- өндірісті диверсификациялауға және т.б.

Бұл шаралар кәсіпорын өнімінің бәсекеге қабілеттілігін жоғарлату және істі жоғарғы деңгейде стратегиялық жоспарлаудың негізделген жүйесіне мүмкіндік береді.

Кәсіпорынның төлем қабілетсіздігіне себеп болушы факторлар деп келесілерді атауға болады:

- моральды ескіруіне байланысты шектелген сұранысқа ие өнім өндірісі;
- төменгі сапалы өнім өндірісі;
- сатылатын өнімдердің жоғары бағалары, осыдан оның өткізілуі кешіктіріледі;
- қолданылатын өндірістік қуаттың төменгі деңгейі;
- сатылған тауарлар үшін мерзімінде төленбеген дебиторлық қарыздың едәуір көлемі.

Шаруашылық субъектісінің қаржылық тұрақтылығына немесе оның жеке көрсеткішіне әртүрлі себептер әсер етуі мүмкін. Сондықтан бір-бірімен логикалық байланысқан көрсеткіштердің өзгерсіне қандай себептер әсер еткенін анықтау қажет.

Талдауға қойылатын талаптардың өсуіне байланысыты қаржылық көрсеткіштерді бағалау әдістері мен тәсілдері әртүрлі, әрі көп [3].

Ұйым қаржылық тұрақтылығын нақты бағалау мүмкіндігі ақпараттық қамсыздандыру мен мамандандырылған персоналға сәйкес келетін белгілі бір талдау әдісімен қамтамасыз етіледі.

Кәсіпорынның қаржылық нәтижелерін талдауда және оның барлық кезеңдерінде көрсеткіштерді болжауда статистика әдістері маңызды рөлді атқарады. Кәсіпорын қаржылық тұрақтылығын бағалауға мүмкіндік беретін салыстырмалы көрсеткіштері және олардыңкритерийлері 1- кестеде берілген.

Мысалы талдаудың кең таралған құралдарының бірі индекстік әдіс болып табылады. Бұл әдіс құбылыс деңгейінің өзгерісін бағалауға, қорытынды көрсеткіш өзгерсіндегі фактордың рөлін анықтайтын классикалық аналитикалық мәселені шешуге, динамикаға жиынтық құрлымы өзгерісінің әсерін бағалауға мүмкіндік беретін, салыстырмалы көрсеткіштерге негізделген.

Немесе кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын бағалауда абсолютті(нақты) және салыстырмалы көрсеткіштер (қатысты шамалар) әдістерін пайдалану өте маңызды болып саналады[1. 47-57 беттер].

Олардың көмегімен қаржылық жағдайдың сапасын анықтайтын критерийлер қалыптасады. Есеп материалына инфляцияның ауытқушылық әсерін қалыпқа келтіретін, салыстырмалы көрсеткіштер қаржылық тұрақтылықты талдауда қажетті рөлді атқарады.

Бұл статистикалық салыстырмалы көрсеткіштер кеңістік пен уақытта тұрақты объектілерді салыстыруға мүмкіндік туғызады, сондықтан біркелкі өзгермелі (вариациалық) қатарларды анықтайды, көрсеткіштердің статистикалық қасиеттерін жақсартады.

Зерттеу нәтижелері кәсіпорынның қаржылық жағдайын талдаудың логикалық жалғасы кәсіпорын қызметінің кемшіліктерін жою жолдарын іздеу болып табылады және оның экономикалық тиімділігін арттыру мақсатында жан-жақты іс шаралары жүргізледі.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1. Абдурахманов М.А. Статистика негіздері. Монография, Астана: 2021. - 213б.

2. Дүйсенбаев К.Ш., т.б. Кәсіпорынның қаржылық жағдайын талдау. Оқу құралы, Экономика. Алматы: 2011. - 330 б.
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. ИНФРА: М.: 2009.- 368 с.

**ӘӨЖ 330.354**

***Абдурахманов М.А.***
э.ғ.к., доцент
Esil University Астана қ.,
mirzatilla@mail.ru

## АЙМАҚТАРДЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНМИКАЛЫҚ ДАМУЫН СТАТИСТКАЛЫҚ ТАЛДАУ

***Аңдатпа:*** *Аймақтарда әлеуметтік және экономикалық дамуындағы өзгешеліктер объективтік тұрғыдан даму теңсіздігінің әмбебап экономикалық заң әрекеттеріне бағынышты болады. Осы заңының талаптарына жекелеген аймақтардың даму деңгейлерін теңестіру үдерісін бағындырып, оларда болатын айырмашылықтарды біртіндеп жою болып табылады. Кез келген экономиканың рейтингі даму деңгейінің белгілі бір көрсеткіші ретінде қаралады.*

*Ол алдағы уақытта бәсекелес әлеуметтік – экономикалық жағдайын сипаттайды. Мемлекттік реттеу әр - түрлі аудандарда арнайы тәсілдерді жасау арқылы басқаруға және олардың мүмкіндіктерін толықтай шешу болады.*

***Кілт сөздер:*** *Стартегиялық аймақтар, инвестициялық климат, өмір сүру деңгейі, халықаралық рейтинг, адам дамуының индексі, автокорреляция коэффициенті, вакуумдық мерзім.*

***Ключевые слова:*** *Стратегические регионы, инвестиционный климат, уровень жизни, международные рейтинги, индекс человеческого развития, коэффициент автокорреляции, время вакуума.*

***Keywords:*** *Strategic regions, investment climate, standard of living, vacuum time, international ratings, human development index, autocorrelation coefficient*

Әрбір аймақтың экономикасына қаржылық ресурстарды жұмылдыру үшін өз мүмкіндіктерін пайдалануы қажет, ал табиғи кені жоқ аймақтарда ол өте ерекше және маңызды болып саналады. Тиісті талдау негізінде аймақ үшін, соған орай, тұтас экономика үшін болашақты қамтамасыз ететін даму мүмкіндіктерін анықтаудың маңызы зор. Мемлекетіміздің барлық аймақтарында әлеуметтік жобаларды жүзеге асыру жолымен елімізде өмір сүру деңгейін жақсарту ең тиімді тәсілдері болып табылады. Осылайша, аймақтардың даму жолдарын анықтау бүгінгі таңда өте маңызды болып саналады. Аймақтардың біркелкі дамуына іргелі әлемдік үрдістерге жатады. Қазақстан өңірлерінің әлеуметтік-экономикалық дамуының қаржылық аспектілерін зерттеу, оның ішінде мемлекет қаржысын ұтымды пайдалануға қолданылатын ғылыми негізделген шешімдерді ұсыну, аймақ әлеуетін ұтымды пайдалану бағыттарын айқындау өзекті мәселе болғандықтан да мемлекттік реттеу әртүрлі аудандарда арнайы тәсілдерді жасау арқылы басқаруға болады.

Олардың мүмкіндіктері мен мақсаттарын толықтай шешу үшін еліміздегі аймақтарды мына топтарға бөліп қарауға болады:

- Осы топтағы аймақтарда аймақтық инфроқұрылымды, әсіресе көліктік құрылымын құру, сонымен қатар, инвесторлардың қатысуын мемлекеттік қолдау жүйесінің маңызды. Минералды ресурстардың айтарлықтай қорларын иеленетін және өндірістік саланы қарқынды дамуына мүмкіндігі жетерлік, бірақ аумақтарының экономикалық және әлеуметтік жағдайлары бойынша артта қалуымен, экологиялық жағдайының нашар болуымен айырмашылықтары бар аймақтар. Бұл аймақтарға ел экономикасын дағдарыстан шығару және тұрақтандырудың рөлі беріледі.

- Ауыр индустрия салаларына нақты маманданған, жоғары ғылыми-өндірістік әлеуеті бар, қаржылық ресурстармен өзін-өзі қамтамасыз ете алатын аймақтар жатады. Негізгі қорлардың тозуы, экономикалық дағдарыстың болуын, экологиялық жағдайларды да назарға алу қажет болады.

Мундағы аймақтарда мемлекеттік реттеу және оның экономикасының құрылымын қайта құру кең көлемдегі жекешелендіру арқылы бағыттайды.

- Топтағы аймақтар үшін халықтың жұмысбастылығын қамтамасыз ету және жаңа жұмыс орындарын ашу мақсатында ауыл шаруашылығы мен оған сабақтаса дамитын салаларда шағын және орта бизнесті дамыту. Ауыл шаруашылығына маманданған агроөнеркәсіптік кешенді аймақтар, яғни бұл топтағы аймақтарды меншіктің әртүрлі формаларының дамуы, экономикалық тетіктер мен ынталандырулар ауыл шаруашылығы өндірісін реформалау бағытын жалғастыру іс-әрекеттері көрсетіледі.

- Табиғи климаттық, әлеуметтік-экономикалық, жаңа технологиялық

жағдайдағы, шаруашылықтың құрылымы ұтымды емес дағдарыстық аймақтар және экологиялық дағдарысқа ұшыраған аймақтар жатады. Топта мемлекеттік реттеу әдістері басым болып белгілі жобалауға сай қаржылық көмек көрсету және олардың пайдалануына қатаң бақылау жүргізу қажет болады.

Бірінші топта келесі мәселелерді шешуге болады: - минералдық шикізат және көмірсутек шикізаттарын кешенді өндіру мен өңдеудің жаңа технологияларын енгізу арқылы стратегиялық шикізаттың түрлері өте мол болған жерлерін интенсивті игеру; - отандық және шетелдік инвесторлар үшін қолайлы жағдай жасау сонымен инвестициялық климатты анықтайтын және әлемдік стандартқа сай жоғары дамыған өндірістік, әлеуметтік инфроқұрылымдарды құру; - аймақтардың дамуындағы күрделі болған экологиялық, әлеуметтік, экономикалық т.б. мәселелерді шешу.

Екінші топта тиісті аймақтарды дамытуда төмендегі мәселелерді шешуді талап етуге болады: - инвесторларды тарту және экспорты қалыптастыру; -жаңа ғылыми ізденістерді қажетсінетін өнімдер шығаруды ұйымдастыру, жаңа құрал-жабдықтар мен лазер технологиясын дамыту.

Ал келесі үшінші тапта әлеуметтік-экономикалық дамуын тұрақтандыру мәселелерін шешу: - ауыл шаруашылық өнімдерін өндіруде тиімді мамандандыруды жетілдіру; - шаруашылық өнімінің жоғары сапалығын қамтамасыз ету өндіріске жаңа технологияны пайдалану; - тұтыну заттарын өндіретін ауыл шаруашылығы мен өнеркәсіп салаларын нығайту.

Төртінші топта аймақтар дамуы үшін келесі мәселелерді шешу қажет болып саналады: - экологиялық дағдарыстың тереңдеу үрдісінің алдын алу; -осы аймақтарда тұратын халықтардың өмір сүрі сапасын және деңгейін көтеру үшін материалдық негіз құру жөнінде нақты шаралар қабылдау; -экологиялық жағдайы нашар, яғни адамдардың денсаулығына өте қауіпті ауылдық

аймақтардан, кіші және шағын қалалардан және басқа да тұрғылықты жерлерден еліміздің басқа аймақтарына орын ауыстырғысы келетін халықтар үшін қажет жағдайлар жасау; -шетелдік техникалық және гуманитарлық көмектерді тарту және оларды тиімді пайдалану.

Мұндай тәсілдер басқарудың аймақтық мәселелерін шешуде тиімді болады, сонымен қатар жергілікті шаруашылықтың қарқынды дамуына мүмкіндік береді және аймақтық экономиканың тұрақтандыруына маңызды үлесін қосады. Аймақтардың біркелкі дамуына іргелі әлемдік үрдістерге жатады. Әрбір елде салыстырмалы түрде өркендеген және артта қалған аймақтар бар – бұл экономикалық-әлеуметтік, табиғи климаттық, ресурстық және басқа да жағдайлармен байланысты табиғи, аумақтық айырмашылықтар. Осы орайдағы мемлекеттің міндеті шектен тыс жоғары аймақтық саралауға жол бермеу болып табылады. Өмір сүру деңгейі мен сапасындағы шектен тыс айырмашылықтар, көбінесе, аймақтардың экономикалық, табиғи-климаттық, ресурстық және инфрокұрылымдық ерекшеліктерімен анықталады, сондай-ақ олар мемлекеттің «теңестіру» саясатын жүргізу үшін негіз болып табылады [1].

Аймақ дамуының кез келген аясындағы дағдарысты жою, бір жағынан алғанда, экономикалық белсенділік деңгейімен байланысты. Әлеуметтік даму салыстырмалы түрде дербестікке ие бола отырып, айтарлықтай дәрежеде ресурстық мүмкіндіктермен анықталады, олар өз кезегінде экономикалық даму деңгейіне байланысты. Екінші жағынан, нарықтық шаруашылықтың әлеуметтік жағдайға зиянын тигізе отырып, тек қана экономикалық және тұтас мемлекеттің дамуына қауіп туғызады. Сондықтан, мемлекеттік реттеудің әлеуметтік және экономикалық құраушыларының тепе-теңдігі қажет. Мемлекет әрбір аймақ үшін жасалған бағдарлама бойынша өзінің даму бағытын жүргізеді.

Аймақтық саясатты нақты қалыптастыру үшін еліміздегі кеңістіктің айырмашылық себептерін көрсету қажет, яғни: -еліміздегі аймақтардың табиғи-климаттық жайғдайының айырмашылығы; -аймақтың өнімділігін анықтайтын табиға ресурстарды пайдалану бағыты, саласы және ауқымы [1, 2].

Бұл фактор тек ауыл шаруашылық, сондай-ақ пайдалы қазбаларды игеру ғана емес, өнеркәсіпты орналастыру жағдайына және халықтың өмір сүру жағдайын ұйымдастыруға да әсер етеді; -аймақтың орналасуының күрделі жағдайы, соның әсерінен шығындар артып, бағаның өсуі туындайды.

Сонымен қазіргі кезеңде елімізде мемлекеттік аймақтық саясаты ең алдымен шектен тыс аймақтық теңсіздіктерге жол бермеу және оларды тегістеу саясаты болуы тиіс. Осыған орай аймақтық дамудың шешілуін әлеуметтік, экономикалық, саяси, құқықтық, мәдени, демографиялық және т.б. шаралар жүйесін талап ететін сан қырлы мәселелер ретінде қарастыруға болады.

Қазақстанда әлеуметтік саланың тұрақты дамығанын Адам дамуының индексі (АДИ = 0,745-ке тең) арқылы білуге болады, бұл көрсеткіш халықаралық рейтингтерде адамның даму деңгейі бойынша елімизді жоғары елдер тобына қосады. Анықтлаған нәтижені 1999 жылмен салыстырғанда 2020 жылға дейін елімізде АДИ 0,636-дан 0,745-ке дейін немесе 17%-ға жоғарлаған, яғни жыл сайынғы өсім шамамаен 1% аралығында болған [3.-145б].

Демек, АДИ бойынша рейтинг, яғни әлуметтік даму деңгейі біртіндеп өскенін көрсетеді. Зейнетақымен қамтамасыз ету жүйесінің дамуы бойынша Қазақстан мемлекет ретінде мейлінше тиімді шаралар қабылдауда. Әлеуметтік инфрақұрылымдарды дамыту саясаты еліміз үшін аса маңызды бағыттардың бірі болып саналады.

Осы саясатты жүзеге асырудың басқарушылық механизімінің негізгі міндеттерінің қатарына артта қалған аймақтардағы өмір сүру деңгейі мен экономикалық даму параметрлерін ең болмағанда орташа деңгейге біртіндеп жақындауы жатады. Бұл жағдайда негізгі міндет мемлекет тарапынан аймақтардың өзіндік дамуын ынталандыру: халықтың әлеуметтік бейімділігін қолдау (қолайлы жерге көшіп-қонуға көмек көрсету); артта қалған аймақтарға капитал мен инвестициялардың келуін ынталандыру және кезеңдер бойынша зерттеу т.б. болып табылады. Аймақтық саясатта артта қалған аймақтар үшін қажетті режимінің әдістері мен механизмдерін барынша пайдалануды және жергілікті атқарушы органдарға тапсыруда орталық басқару органдарының функциялары құрамын анықтап өзін-өзі басқаруды қамтамасыз етеді сонымен қоса жергілікті әлеуметтік-экономикалық,

инфрақұрылымдық және тағыды да басқа ерекшеліктері мен бірге арнайы экономикалық аймақтарды құрудың шарттарын атайды.

Эономикалық даму кезеңінде уақыт қатарларын талдауда қатар деңгейлерінің тербелгіштігіне мән берукерек, зерттелетін үдерістер мен құбылыстардың даму заңдылықтары айқын көрінуіне кедергі болатын кездейсоқ бөгеттер немесе ақпараттар тасқыны ретінде талданады. Сондықтан да қатар деңгейлерін олардан “тазарту”, яғни кездейсоқ бөгеттерді уақыт қатарларының ағымдық жақтары ретінде жою немесе олардың ықпал күшін әлсіздендіру жолдарын тауып, ғылыми негіздеу қажеттілігі туылады. Бұл мәселе тренд есептеу әдістерінің түпкі мәні мен негізін құрайды. Шынайы қатар деңгейлері мен уақыт бойынша бір немесе бірнеше кезеңдерге ысырылған деңгейлер ортасындағы корреляцияны автокорреляция деп атайды. Оны өлшеу мен зерттеудің теориялық әрі тәжірибелік маңызы үлкен. Өсінкілік қатарларда корреляциялық байланысқа текқана түрақты және кездейсоқ себебтер емес тағыда осы қатардағы әр бір алдынғы және келесі кезең деңгейлерінің өзара байланыстылығы да өз әсерін көрсетеді.Автокорреляцияны анықтау үшін өсінкілік қатарындағы деңгейлерді бір кезеңге жылжытамыз. Мысалы, екі өнім шығарушы саларында өндірілген өнімдері бойынша мәліметтер негізінде корреляция коэффициентін анықтаймыз[2; 139-143].

$$r = 0.81$$

Ол 0.81 ге тең, олай болса екі сала арасындағы өзара байланысты тығыз деуге болады. Ал енді әр бір қатар арасындағы байланысты автокорреляция коэффициенті бойынша табамыз. Оны анықтау үшін 2011-2018 жылдардағы өнеркәсіпте өндірілген өнімді бір жыл алға жылжытып жеті жыл бойынша байланыс күшін табамыз, яғни келесі формула бойынша есептейміз.

$$r_a = 0.997$$

Автокорреляция коэффициенті шамамен 0.997 санға тең. Осылайша ауыл шарушылығы саласындағы өндірілген өнім үшін автокорреляция коэффициенті анықталады. Ауыл шарушылығы саласындағы өндірілген өнім текқана қатардағы кезең деңгейіне емес осымен қоса ауа райына да байланысты болады. екі уақыт қатары арасындағы баыланыстың күші туралы қорытынды шығарудан алдын автокорреляцияны жоғатуды ойластыру керек, яғни оны ауытқулар негізінде автокорреляция коэффициентін анықтаймыз:

Автокорреляция коэффициенті қатардың әр бір алдынғы деңгейлерін қатардың келесі әр бір деңгейлеріне әсер етуші күшін әлсрету немесе жойу үшін қолданілады. Оның үшін қатардағы әр бір кезең деңгейін алдынғы кезең деңгейінен азайтып бастапқы ауытқулар анықталып, олар негізінде автокорреляция коэффициенті табылады.

$$r_a = \frac{\sum \Delta_X * \Delta_Y}{\sqrt{\sum (\Delta_X)^2 * (\Delta_Y)^2}} = 0.32$$

Мұнда: $\Delta_x$, $\Delta_y$ тер тізбекті абсолютті ауытқулар.

Мәліметтердің нәтижесі бойынша $(x),(y)$ қатарлардің деңгейлері арасындағы байланыс күші 0.81 есмес, 0.32 екен.

Автокорреляциялық талдау - тек ғылыми зеттеу ретінде ғана белгілі болып қалмай, мәселелерді шешуге де негіз қалайтынын айтқан орынды. Бұндай талдау, біріншіден, қатар деңгейлері ортасында байланыстың бар-жоғын, екіншіден, байланыс бар болса, оның тығыздық деңгейі мен маңыздылығын бағалау, үшіншіден, күшті байланыстың орта есеппен қанша уақыт бойы байқалатынын анықтау мүмкіндігін туғызады.

Қатар деңгейлері ортасында күшті де маңызды байланыстардың болуы абсолютті бір динамикалық қатарға тән тренд типін және оның теңдеуінің формасын дұрыс белгілеуге негіз қалайды. Бұдан тыс ондай жағдайда деңгейлердің тербелгіштігі кезеңдік формада болса, кезеңнің орташа мерзімін немесе ұзақтығын бағалауға, ал сырғанақ орташаларды есептеу кезінде тірек деңгейлер санын тура шешуге мүмкіндік туады.

Экономикалық құбылыстарда оқиғаларды туғызатын себептер бұрынырақ пайда болады да, салдары белгілі бір уақыттан кейін анықталады, яғни олардың арасында үзіліс, вакуумдық мерзім туындайды. Мысалы, инвестицияға бөлінген қаржыларды жұмсаудың нәтижесінде алдымен өндірістік нысандар салынады, содан соң олар іске қосылып, бірте-бірте қуаттар игеріледі. Бұдан көрініп тұрғанындай, нысандарды салу мен іске қосу кезеңінде сол инвестицияға бөлінген қаржы табыс келтірмейді. Ал қуаттарды игеру кезінде азын-аулақ қана табыс әкеледі. Демек, күрделі қойылымдар жүзеге асырылғаннан кейін белгілі бір уақыттан соң ғана инвестиция жобалық қуатындағыдай табысты толық бере бастайды. Осылайша инвестицияларды игеру мен олардан табыс алу арасында белгілі бір уақыт кезеңі жатады. Бұл уақытты инвестиция *лагы* деп атайды.

Қорыта айтқанда автокорреляциялық талдау құбылыстар динамикасына қатысты орташа лаг мерзімін белгілеу мүмкіндігін береді. Осының нәтижесінде күрделі қойылымдардың экономикалық тиімділігін дұрыс, негізді бағалауға жағдай жасалады [2,4, 7].

Демек, аймақтардың әлеуметтік – экономикалық дамуындағы өзгешеліктер объективтік тұрғыдан аймақтық даму теңсіздігінің әмбебап экономикалық заң әрекеттеріне бағынышты болады екен. Сондықтан да, бұл арадағы міндет экономикалық заңның талаптарына жекелеген аймақтардың даму деңгейлерін теңестіру үдерісін бағындырып,осы айырмашылықтарды біртіндеп жою болып табылады.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1. Абдурахманов М.А Статистика негіздері. Оқу құралы, Астана.2024ж.-213 бет.

2. Абдурахманов М.А. Экономикадағы статистикалық әдістер. Оқу құралы. ҚазЭҚХСУ, Астана.-2019.-310 бет.

3. Әбдірахман М.Ә. Әлеуметтік статистика. Оқу құралы: Астана, 2016.-272 б.

4. Абдурахманов М.А. Кәсіпорынның қаржылық нәтжелеріне әсер етуші

факторларды статистикалық зертеу және оны талдау. ҚазЭҚХСУ-нің «Жаршысы» Астана. 2018ж. №1, 45-50 беттер.

5. Абдурахманов М.А. Микроэкономикалық статистика. Оқу құралы. ҚазЭҚХСУ, Астана: 2018.-214 бет.

6. Дуглас К. Монтгомери. Сапаны бақылаудың статистикалық әдістері. Оқулық. – Алматы, 2016. – 548 бет. Рек. МОН РК. 1 том.

7. Абдурахманов М.А.Өсінкілік қатарлардағы автокорреляцияны

статистикалық талдау. ҚазЭҚХСУ-нің «Жаршысы» Астана. 2016ж. №3, 164-169 беттер.

**УДК 336.6**

**Адилқанова Эльнура Ардаққызы**
«Есеп және аудит»2 курс магистранты,
«Тұран» Университеті, Алматы
Ғылыми жетекшісі: ***Оразалинова Майра Сагидолдаевна***
PhD, қауымдастырылған профессор ,
«Тұран» Университеті, Алматы
orazalinova.m@turan-edu.kz

# ЕСЕП САЯСАТЫНЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ЗАМАНАУИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ НӘТИЖЕЛЕРДІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ РӨЛІ

***Аннотация:*** *Бұл мақалада есеп саясатының трансформациясы мен заманауи технологиялардың ұйымдардың қаржылық нәтижелерін қалыптастырудағы рөлі қарастырылады. Цифрландыру, жасанды интеллект, үлкен деректерді талдау және бұлттық есеп жүйелері сияқты инновациялық құралдардың енгізілуі бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің сапасын арттыруға, деректердің ашықтығы мен нақтылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ, ұйымдардың ішкі бақылау жүйелерін жетілдіру және басқарушылық шешімдерді қабылдауды қолдау жолдары талданады. Зерттеу нәтижесінде қазіргі заманғы технологиялар есеп саясатын жетілдіруде және ұйымдардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуде маңызды рөл атқаратыны анықталды.*

***Кілт сөздер:*** *Есеп саясаты, трансформация, қаржылық нәтижелер, бухгалтерлік есеп, жасанды интеллект, цифрландыру, қаржылық есептілік.*

***Ключевые слова:*** *Учетная политика, трансформация, финансовые результаты, бухгалтерский учет, искусственный интеллект, цифровизация, финансовая отчетность.*

***Keywords:*** *Accounting policy, transformation, financial results, accounting, artificial intelligence, digitalization, financial reporting.*

Есеп саясаты - ұйымның бухгалтерлік есеп жүргізу және қаржылық есептілікті құрастыру барысында қолданатын әдістері, тәсілдері мен қағидаларының жиынтығы. Ол ұйымның қаржылық-шаруашылық қызметінің нәтижелерін дұрыс көрсетуге және пайдаланушыларға сенімді ақпарат ұсынуға бағытталған.

Есеп саясаты - қаржылық нәтижелерді қалыптастырудың негізгі құралы болып табылады. Ол ұйымның табыстылығы мен тұрақтылығын бағалауда, сондай-ақ стратегиялық дамуында шешуші рөл атқарады. Есеп саясатының маңызы, бұл:

- Есеп саясаты шаруашылық қызметті көрсетудің сенімділігін, толықтығын және дұрыстығын қамтамасыз етеді, бұл әртүрлі мүдделі пайдаланушылар, соның ішінде басшылық, инвесторлар және салық органдары үшін қаржылық нәтижелер мен есептерді уақтылы және объективті қалыптастыруға мүмкіндік береді [1].
- Дұрыс әзірленген есеп саясаты кәсіпорынның пайда, салық, табыстылық, өтімділік және қаржылық тұрақтылық сияқты қаржылық көрсеткіштерін басқаруға мүмкіндік береді. Бұған кірістер мен шығыстарды тану, активтер мен пассивтерді бағалау әдістерін, сондай-ақ резервтерді құру және шығындарды есептен шығару тәсілдерін таңдау арқылы қол жеткізіледі [2][3].
- Есеп саясаты ұйымның қаржылық нәтижесіне басқарушылық ықпал ету құралы болып табылады, ол заңды түрде пайда көлемін және салықтық міндеттемелерді оңтайландыруға, сонымен қатар кәсіпорынның қаржылық жағдайын жоспарлауға мүмкіндік береді [3].

Қаржылық нәтижелерді қалыптастыруда есеп саясатының атқаратын рөлі зор, себебі ол:

1 Әдістемелік бірізділікті қамтамасыз етеді - кірістер мен шығыстарды тану, амортизацияны есептеу, қорларды бағалау сияқты мәселелерде нақты әдістерді бекітеді. Бухгалтерлік есеп әдісі мен бағалау әдістерін таңдау өнімнің өзіндік құнына, салық төлемдерінің көлеміне және кәсіпорынның табыстылығына әсер етеді. Мысалы, тауарлы-материалдық қорларды бағалау әдістері мен резервтерді құру тәртібі салық ауыртпалығын және қаржылық нәтижелерді өзгертуі мүмкін [4].

2 Қаржылық нәтижелердің шынайылығын арттырады - дұрыс таңдалған есеп әдістері ұйым қызметінің нақты жағдайын көрсетуге мүмкіндік береді.

3 Шешім қабылдауға ықпал етеді - қаржылық есептілікті пайдаланушылар (инвесторлар, кредиторлар, акционерлер) үшін сенімді ақпарат негізінде басқарушылық шешім қабылдауды жеңілдеді. Есеп саясаты анық және айқын қаржылық есеп беруді қалыптастыруға ықпал етеді, бұл инвесторлар мен кредиторлардың сеніміне әсер етеді, демек, қаржыландыруды тарту және компанияны дамыту мүмкіндігіне әсер етеді [4].

4 Салыстырмалылықты қамтамасыз етеді - есеп саясаты қаржылық нәтижелерді уақыт бойынша және басқа ұйымдармен салыстыруға жағдай жасайды.

5 Салықтық және қаржылық жоспарлауға әсер етеді - кіріс пен шығыстарды тану әдістері ұйымның салықтық міндеттемелеріне және жалпы қаржылық стратегиясына ықпал етеді.

Қазіргі таңда экономиканың цифрлануы, халықаралық нарыққа интеграция және жаңа технологиялардың дамуы бухгалтерлік есепке жаңа талаптар қояды. Дәстүрлі есеп жүргізу әдістері үлкен көлемдегі деректерді өңдеуде, ақпаратты жедел беруде және ашықтықты қамтамасыз етуде жеткіліксіз болып отыр.

Осыған байланысты есеп саясатын трансформациялау қажет. Бұл трансформация мынадай бағыттарды қамтиды:

- Әдістемелік - заманауи технологияларды ескере отырып есеп әдістерін жетілдіру;
- Ұйымдастырушылық - құжат айналымын автоматтандыру және ішкі бақылауды күшейту;
- Ақпараттық - жасанды интеллект, Big Data, blockchain сияқты құралдар арқылы деректердің сапасын арттыру;
- Нормативтік - ұлттық стандарттарды халықаралық қаржылық есеп стандарттарымен (IFRS) үйлестіру.

Жаңа технологиялар есеп жүргізу сапасын арттырып қана қоймай, басқарушылық шешімдерді қабылдауда сенімді ақпараттық негіз қалыптастырады. Төменде бухгалтерлік есеп саласында кеңінен қолданылып жатқан негізгі заманауи технологиялардың ерекшеліктері қарастырылады.

1. Жасанды интеллект пен машиналық оқыту. Жасанды интеллект (AI) пен машиналық оқыту (ML) қазіргі қаржылық есеп жүргізу процесінде ең ілгері технологиялардың бірі болып табылады. Бұл құралдар бухгалтерлік ақпаратты өңдеуді автоматтандырып қана қоймай, сонымен қатар деректерді талдау негізінде болжам жасауға мүмкіндік береді. Мысалы, кірістер мен шығыстардың тенденциясын талдау арқылы ұйым болашақтағы қаржылық нәтижелерді алдын ала болжай алады.

Сонымен қатар, жасанды интеллект қателерді дер кезінде анықтап, адами фактордың әсерін азайтады. Бұл қаржылық есептіліктің сапасын арттырып, ұйымның ішкі бақылау жүйесін күшейтеді. Демек, жасанды интеллект пен машиналық оқыту ұйымдардың есеп саясатын жетілдіруге, қаржылық нәтижелерді дәл әрі жедел көрсетуге ықпал етеді.

2. Blockchain және смарт-келісімшарттар. Blockchain технологиясы бухгалтерлік және қаржылық есеп жүргізудегі сенімділікті жаңа деңгейге көтерді. Оның негізгі ерекшелігі - деректердің өзгермейтіндігі мен ашықтығы. Яғни, бір рет енгізілген ақпаратты

өзгерту немесе жою мүмкін емес, бұл қаржылық операциялардың бұрмалануына жол бермейді. Бұл әсіресе аудит барысында аса маңызды, себебі есептіліктің шынайылығын дәлелдеуге көмектеседі.

Смарт-келісімшарттар (smart contracts) blockchain негізінде автоматты түрде орындалатын келісімдер болып табылады. Олар транзакциялардағы делдалдардың қажеттілігін азайтып, шығындарды төмендетеді. Сонымен бірге, қаржылық міндеттемелердің орындалуын жеделдетіп, ұйым қызметінің ашықтығын арттырады.

3. Big Data және аналитикалық құралдар. Big Data - құрылымдалған және құрылымдалмаған үлкен көлемдегі деректерді талдауға мүмкіндік беретін технология. Бухгалтерлік есепте бұл құралдар ұйым қызметіндегі жасырын заңдылықтарды анықтап, қаржылық көрсеткіштердің динамикасын нақты бағалауға көмектеседі.

Аналитикалық құралдардың көмегімен ұйым басқарушылық шешімдерді дер кезінде қабылдай алады. Мысалы, шығындардың арту тенденциясын ерте анықтап, оны қысқартуға бағытталған шараларды алдын ала жоспарлау мүмкіндігі туады. Осылайша, Big Data технологиясы есеп саясатының ақпараттық негізін күшейтіп, қаржылық нәтижелерді тиімді қалыптастыруға ықпал етеді.

4. Бұлтты қызмет көрсету мен ERP-жүйелер. Бұлтты қызмет көрсету ұйымдарға бухгалтерлік есепті қашықтан жүргізуге, деректерге тәулік бойы қол жеткізуге мүмкіндік береді. Бұл әсіресе қазіргі цифрландыру дәуірінде маңызды, себебі құжат айналымының жылдамдығын арттырып, шығындарды азайтады. Сонымен қатар, бұлтты технологиялар деректердің қауіпсіз сақталуын қамтамасыз етеді.

ERP-жүйелер (SAP, Oracle, 1C сияқты) қаржылық, бухгалтерлік және басқарушылық есепті бір орталықта интеграциялайды. Мұндай жүйелер бөлімшелер арасындағы ақпарат алмасуды жеңілдетіп, ұйым қызметінің тиімділігін арттырады. ERP шешімдері арқылы қаржылық есептілік автоматты түрде қалыптасып, қателердің алдын алады. Бұл ұйымның есеп саясатын жаңғыртып, қаржылық нәтижелерді дұрыс көрсетуге ықпал етеді.

Компаниялардың есеп саясатының халықаралық тәжірибесінде есеп саясатын қалыптастыру және өзгерту үшін заманауи технологияларды белсенді қолданатын бірнеше белгілі ірі халықаралық компанияларды бөліп көрсетуге болады:

| Компания | Қолданатын технологиялар | Мазмұны |
|---|---|---|
| Microsoft | Сандық технологиялар, автоматтандыру, бұлтты қызмет көрсету | Компания есеп беру процестеріне сандық технологияларды, автоматтандыруды және бұлтты шешімдерді енгізеді, бұл халықаралық стандарттарға (IFRS) сәйкес есеп берудің жоғары дәлдігі мен ашықтығын сақтауға мүмкіндік береді |
| Amazon | Big Data, AI | Компания қаржылық ағындарды басқару және бухгалтерлік есеп процедураларын оңтайландыру үшін жетілдірілген жасанды интеллект пен аналитикалық жүйелерді пайдаланады. Мысалы, тауар айналымы мен клиенттік деректерді талдау арқылы кірістерді тану және шығыстарды бөлу әдістемесін жетілдірді. Бұл олардың есеп саясатында болжамдық аналитика элементтерін енгізуге ықпал етті |
| IBM | Blockchain | Бақылау және аудит тұрғысынан есеп саясатын бейімдеуді талап ететін есеп пен есеп берудегі деректердің қауіпсіздігі мен сенімділігін арттыру |

| | | |
|---|---|---|
| | | үшін блокчейн технологияларын пайдаланады |
| Siemens | ERP жүйелері (SAP) | ERP-жүйелер (SAP) арқылы қаржылық, бухгалтерлік және басқарушылық есепті толық интеграциялап, есеп саясатын халықаралық стандарттарға сәйкестендірді |
| Google (Alphabet) | Автоматтандыру технологиясы | Бухгалтерлік ақпаратты басқару мен есеп беруді жақсарту үшін үлкен деректер мен автоматтандыру технологияларын біріктіреді, нәтижесінде компания ішінде бухгалтерлік есеп стандарттары жаңартылды. |
| *Ескерту – автормен [5] [6] негізінде құрастырылған* | | |

Қазақстандық компаниялардың тәжірибесіне келетін болсақ:

«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ - SAP ERP жүйесін енгізіп, қаржылық есепті автоматтандырды. Бұл есеп саясатының әдістемелік негізін жетілдіруге, халықаралық қаржылық есеп стандарттарына (IFRS) толық сәйкестікке қол жеткізуге мүмкіндік берді.

«KEGOC» АҚ - Big Data және цифрлық платформаларды пайдалану арқылы активтерді басқару әдістерін жетілдірді. Бұл олардың есеп саясатында негізгі құралдарды бағалау мен амортизациялау әдістерін жаңғыртуға ықпал етті.

Halyk bank – жасанды интеллект пен бұлтты сервистерді енгізу арқылы клиенттік операцияларды өңдеуді автоматтандырды. Бұл есеп саясатына құжат айналымын цифрландыру және ішкі бақылауды күшейту сияқты өзгерістер әкелді.

Kaspi.kz - қаржы технологияларын (fintech) және Big Data-ны пайдалану арқылы қаржылық нәтижелерді жедел есептеп, есеп саясатын икемді жүргізуге жағдай жасады. Kaspi.kz мобильді қосымшасы қаржылық операцияларды онлайн жасауға мүмкіндік береді (төлемдер, кредиттер, депозиттер, ақша аударымдары). Бұл құжат айналымының автоматтандырылуына, нақты уақыттағы есеп жүргізуге және қаржылық нәтижелерді жедел бақылауға әсер етеді. Клиенттердің транзакциялық деректерін үлкен деректер технологиясы арқылы талдайды. асанды интеллект (AI) және Machine Learning несие скорингінде қолданылады: клиенттің төлем қабілеттілігін жедел бағалау. Бұл қаржылық есепте резервтерді есептеу әдістемесін, активтердің құнсыздануын бағалауды өзгертеді.

Жасанды интеллект және блокчейн сияқты технологияларды одан әрі енгізу бухгалтерлік есеп сапасы мен қаржылық нәтижелердің сенімділігін одан әрі жақсартуды уәде етеді. Бұл өзекті және нақты ақпарат негізінде басқару шешімдерін әзірлеуге, деректерді бұрмалау тәуекелін төмендетуге және бухгалтерлік қызметтің тиімділігін арттыруға ықпал етеді [7].

Осылайша, қазіргі заманғы технологиялар есеп саясатын трансформациялауда, қаржылық нәтижелерді қалыптастыру процесін жетілдіруде және олардың барлық мүдделі тараптар үшін дәлдігі мен ашықтығын арттыруда шешуші рөл атқарады.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

Электронды ресурс: «Роль и значение учетной политики в деятельности организации» https://stud.kz/ru/referat/show/90239

1. Электронды ресурс: «Учетная политика и ее влияние на финансовые показатели» http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-1/46-mukhina.pdf

2. Электронды ресурс: «Как учетная политика влияет на финансовые результаты» https://www.audit-it.ru/articles/account/basis/a82/1015675.html

3. Электронды ресурс: «ВЛИЯНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ» https://meridian-journal.ru/site/articleb9fd/

4. Электронды ресурс: «Основные модели учета и отчетности в мире» https://www.cfin.ru/ias/models_of_accounting.shtml

5. Электронды ресурс: «Зарубежный опыт формирования учетной политики» https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-formirovaniya-uchetnoy-politiki

6. Электронды ресурс: «Современное состояние и перспективы информационных технологий в бухгалтерии и финансовой отчетности» https://inbuh.kz/ru/articles/20-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-informatsionnyh-tehnologiy-v-buhgalterii-i-finansovoy-otchetnosti/

7. Электронды ресурс: «СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ» https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-finansovye-tehnologii-vnedreniya-tsifrovizatsii-v-finansovuyu-sistemu

8. Мухина И.В., Кузнецова И.В. Учетная политика и ее влияние на финансовые показатели организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. 9 том. № 1А. 473-478 б.

**УДК 657.2**

***Алиев М.К.***
д.э.н., профессор
«Учреждение «Esil University» г. Астана,
***Каражанова С.А.***
бухгалтер г. Астана,
***Успамбаева М.К.***
PhD ст. преподаватель
«Учреждение «Esil University» г. Астана.

## НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ К ВНЕШНЕМУ АУДИТУ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

***Аннотация.*** *В работе рассмотрены вопросы подготовки к внешнему аудиту малых предприятий. Определены существенные ошибки, искажения и нарушения при внешнем аудите. Эти нарушения могут увеличить риск финансовых потерь и мошенничества. Выявленные проблемы и слабые места в системах управления на малых предприятиях. Предложены рекомендации для улучшения внутренних процессов и контроля на основе выявленных искажений и ошибок, учитывая особенности ведения бухгалтерского учета на аутсорсинговой основе и наличие ограниченного числа сотрудников. Предложено внедрить систему внутреннего аудита, которая будет охватывать все ключевые аспекты бухгалтерского учета и финансовых операций.*

***Ключевые слова:*** *внешний аудит, аутсорсинговая компания, финансовая отчетность, система внутреннего контроля, финансовое планирование, выборочный аудит, налоговая дисциплина.*

Внешний аудит представляет собой важный элемент финансового механизма современного рыночного хозяйства. Его экономическая сущность является ключевым аспектом в обеспечении стабильности и эффективности функционирования финансовых рынков. В современной экономике внешний аудит играет роль инструмента, который

помогает обеспечить доверие и прозрачность в отношениях между компаниями и их заинтересованными сторонами.

На малых предприятиях при внешнем аудите могут быть выявлены следующие ошибки, искажения и нарушения.

Во-первых, возможны ошибки в учете доходов и расходов. Из-за ограниченного числа сотрудников могут возникнуть ошибки в ведении бухгалтерского учета, такие как неправильное отражение доходов и расходов, ошибки в расчете налогов или амортизации. Эти ошибки могут существенно искажать финансовую отчетность предприятия.

Во-вторых, в учете товарных запасов могут возникать искажения. В розничной торговле строительными материалами возможны неправильное отражение стоимости запасов, отсутствие или неправильное оформление приходных и расходных документов, а также ошибки в инвентаризации. Это может привести к несоответствиям между фактическими и учетными данными.

В-третьих, могут быть нарушения в учете наличных денежных средств, такие как неправильное оформление кассовых операций, несоблюдение лимитов кассы, недостачи или излишки наличных денег. Эти нарушения могут увеличить риск финансовых потерь и мошенничества.

Кроме того, может наблюдаться недостаточное документирование операций. Могут быть случаи недостаточного документирования хозяйственных операций, что затрудняет их последующую проверку. Это может включать отсутствие накладных, актов выполненных работ или накладных на внутреннее перемещение запасов, что снижает прозрачность и достоверность учета.

Также возможны ошибки в расчетах с поставщиками и покупателями. Возможны неправильное отражение кредиторской и дебиторской задолженности, отсутствие актов сверки взаиморасчетов. Эти ошибки могут привести к финансовым потерям и конфликтам с контрагентами.

Недостаточный контроль за финансовыми операциями также представляет значительную проблему. В условиях малого бизнеса возможен недостаточный контроль за финансовыми операциями, что может приводить к искажениям в отчетности и увеличивать риск мошенничества. [1]

Нарушения в налоговом учете являются еще одной возможной проблемой. Возможны неправильное исчисление и уплата налогов, несоблюдение сроков подачи налоговой отчетности, отсутствие необходимых налоговых регистров. Это может привести к штрафам и санкциям со стороны налоговых органов.

Наконец, могут быть выявлены искажения в учете основных средств. Возможны неправильное отражение приобретения, амортизации или выбытия основных средств, отсутствие инвентаризационных карточек. Эти искажения могут существенно повлиять на достоверность отчетности о финансовом состоянии предприятия.

Все эти ошибки, искажения и нарушения могут существенно повлиять на достоверность финансовой отчетности и финансовое состояние предприятия, а также привести к негативным последствиям в виде штрафов и санкций со стороны налоговых органов и других контролирующих инстанций. [2]

Необходимо брать во внимание тот факт, что бухгалтерский учет на отдельных малых предприятиях ведется сторонней аутсорсинговой компанией. Отсюда следует, что и искажения могут иметь разный характер.

Во-первых, возможны ошибки в передаче данных. Неправильная или неполная передача данных между предприятием и аутсорсинговой компанией может привести к искажениям в учете. Например, если информация о хозяйственных операциях не передается своевременно или передается в неполном объеме, это может привести к ошибкам в учете доходов и расходов.

Во-вторых, существует риск недостаточной коммуникации и координации. Поскольку учет ведется внешней организацией, отсутствие регулярных и эффективных коммуникаций между предприятием и аутсорсинговой компанией может привести к недоразумениям и ошибкам. Это особенно важно для своевременного и правильного оформления первичных документов и корректного отражения хозяйственных операций.

Кроме того, возможны нарушения в кассовой дисциплине. Если аутсорсинговая компания не контролирует или не имеет доступа к кассовым операциям, могут возникнуть ошибки и искажения, связанные с учетом наличных денежных средств. Это может включать отсутствие кассовой книги, неправильное оформление кассовых операций и несоблюдение лимитов кассы.

Еще одной проблемой может быть недостаточный контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью. Ведение учета сторонней компанией может усложнить мониторинг и управление расчетами с поставщиками и покупателями. Это может привести к неправильному отражению задолженностей и отсутствию своевременных актов сверки.

Также возможно нарушение налогового учета. Внешняя бухгалтерская компания может не иметь полного понимания специфики деятельности предприятия и особенностей налогового законодательства, что может привести к ошибкам в исчислении и уплате налогов, несоблюдению сроков подачи налоговой отчетности и другим нарушениям.

Кроме того, риск искажения в учете товарных запасов остается высоким. Аутсорсинговая компания может не иметь достаточной информации о фактических движениях и состоянии запасов на предприятии, что может привести к неправильному отражению стоимости запасов и ошибкам в инвентаризации.

Наконец, существует риск недостаточного документирования операций. Внешняя бухгалтерская компания может не требовать от предприятия полного документирования всех хозяйственных операций, что затрудняет последующую проверку и подтверждение этих операций.

Причинами выявленных ошибок, искажений и нарушений на предприятии могут служить несколько факторов. В первую очередь это недостаток квалифицированного персонала. Так, отсутствие достаточного опыта и квалификации для ведения полного и точного бухгалтерского учета и финансового контроля, приводит к ошибкам и искажениям в учете.

Вдобавок к этому причиной может являться отсутствие системы внутреннего контроля. В малом бизнесе часто отсутствует развитая система внутреннего контроля, что увеличивает риск ошибок и мошенничества. Неправильное распределение обязанностей и отсутствие проверок могут способствовать нарушению кассовой дисциплины и учета товарных запасов.

Кроме того, недостаточное документирование операций также играет значительную роль. Малые предприятия часто не уделяют достаточного внимания документированию хозяйственных операций, что затрудняет их проверку и подтверждение. Это может быть связано с нехваткой времени, ресурсов или понимания важности правильного оформления документов. [3]

Еще одной причиной может быть неправильное использование программного обеспечения. Использование неподходящего или неправильно настроенного программного обеспечения для учета может приводить к ошибкам в расчетах и отчетности. Это особенно актуально для малых предприятий, где могут использоваться упрощенные или бесплатные программы. [4]

Неадекватное планирование и учет также вносят свой вклад. Неправильное планирование хозяйственных операций и отсутствие четкого учета могут приводить к искажениям в учете доходов и расходов, основных средств и запасов. Слабая налоговая дисциплина усугубляет ситуацию, так как недостаток знаний о налоговом законодательстве

и требованиях к налоговому учету может приводить к ошибкам в исчислении налогов, несоблюдению сроков подачи отчетности и другим нарушениям.

Кроме того, низкий уровень автоматизации учетных процессов может приводить к ручным ошибкам и замедлению работы. Использование ручного учета вместо автоматизированных систем увеличивает риск ошибок. Наконец, отсутствие регулярных аудиторских проверок не позволяет своевременно выявлять и исправлять ошибки и нарушения, что может привести к накоплению искажений в отчетности.

Эти причины могут быть устранены или минимизированы путем улучшения квалификации сотрудников, внедрения систем внутреннего контроля, использования подходящего программного обеспечения и регулярных аудиторских проверок.

Выявленные проблемы и слабые места в системах управления на малых предприятиях представляют собой серьезные вызовы, требующие внимательного анализа и решения. Рассмотрим их более подробно:

1. Ошибки и искажения в бухгалтерском учете: Недостаточная квалификация персонала и аутсорсинг бухгалтерии могут привести к ошибкам и искажениям в учете доходов и расходов, а также в учете товарных запасов. Это создает риск недостоверности финансовой отчетности и нарушения законодательства о бухгалтерском учете.

2. Нарушения в кассовой дисциплине и налоговом учете: Отсутствие должного контроля за наличными денежными средствами и нарушения в налоговом учете могут привести к финансовым потерям и штрафам со стороны налоговых органов.

3. Недостаточное документирование операций: Отсутствие или неполное оформление документов о хозяйственных операциях затрудняет проверку учета и может привести к невыполнению требований законодательства.

4. Отсутствие системы внутреннего контроля: Недостаточная система внутреннего контроля способствует увеличению риска ошибок и мошенничества, а также затрудняет своевременное выявление и исправление проблем. [5]

5. Недостаточное обучение персонала: Отсутствие или недостаточное обучение персонала по вопросам бухгалтерского учета, налогообложения и внутреннего контроля увеличивает вероятность ошибок и нарушений.

6. Неэффективность процессов управления запасами: Недостаточный контроль за запасами может привести к излишкам, недостачам или утрате товарных ценностей, что отрицательно сказывается на финансовом состоянии предприятия.

7. Недостаточное внимание к финансовому планированию: Отсутствие долгосрочного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета может привести к финансовым потерям и дисбалансу в финансовых потоках.

Анализ этих проблем и слабых мест позволяет выделить ключевые направления для улучшения систем управления на малых предприятиях и обеспечения его финансовой устойчивости и эффективности деятельности.

Рассмотрим рекомендации для улучшения внутренних процессов и контроля на основе выявленных искажений и ошибок, учитывая особенности ведения бухгалтерского учета на аутсорсинговой основе и наличие ограниченного числа сотрудников.

В первую очередь, важно установить более тесный контроль над работой аутсорсинговой компании, которая ведет бухгалтерский учет. Это включает в себя регулярную проверку учетных данных, сопоставление их с фактическими операциями предприятия и анализ их соответствия. Стоит отметить, что установление более тесного контроля над работой аутсорсинговой компании, которая ведет бухгалтерский учет, включает в себя несколько ключевых шагов и практик, которые обеспечат надежность и точность учетных данных.

Во-первых, важно наладить регулярное взаимодействие и коммуникацию с аутсорсинговой компанией. Это может быть достигнуто посредством проведения регулярных встреч и обсуждений, например, ежемесячных или ежеквартальных. Во время

таких встреч необходимо обсуждать текущие финансовые результаты, выявленные проблемы и пути их решения. Такой подход позволит своевременно обнаруживать и устранять любые несоответствия или ошибки в учете.

Во-вторых, следует установить четкие требования к отчетности и документации, которые аутсорсинговая компания должна предоставлять. Эти требования должны включать регулярное предоставление финансовых отчетов, детализированных ведомостей и других необходимых документов. Все предоставленные документы должны быть тщательно проверены на соответствие внутренним стандартам и законодательным требованиям.

Для обеспечения высокого уровня контроля необходимо внедрить процедуры выборочной проверки (выборочный аудит) учетных данных и операций, выполняемых аутсорсинговой компанией. Это поможет выявлять и исправлять ошибки на ранних стадиях. Такие проверки могут включать сверку данных в первичных документах с учетными записями, проверку правильности классификации и оценки активов и обязательств, а также соответствие операций установленным регламентам. [6]

Необходимо также установить процедуры отчетности для аутсорсинговой компании, в рамках которых они будут обязаны предоставлять регулярные отчеты о проделанной работе, выявленных проблемах и предпринятых мерах по их устранению. Важно, чтобы эти отчеты были прозрачными и содержали подробную информацию о всех аспектах бухгалтерского учета.

Наконец, важно установить строгие санкции и меры ответственности за нарушения и несоответствия в учетных данных. Аутсорсинговая компания должна понимать, что за ошибки и недочеты в их работе могут последовать серьезные последствия, что будет стимулировать их к более ответственному и качественному выполнению своих обязанностей.

Помимо этого, необходимо провести обучение персонала, особенно сотрудников, ответственных за взаимодействие с аутсорсинговой компанией. Обучение должно включать в себя не только основы бухгалтерского учета, но и специфические аспекты работы с внешними поставщиками услуг бухгалтерии. Обучение персонала в контексте улучшения бухгалтерского учета и контроля на малых предприятиях является критически важным шагом для повышения компетентности сотрудников и обеспечения точности финансовых данных. В условиях малого бизнеса, где штат ограничен малым количеством сотрудников, обучение должно быть продуманным и целенаправленным.

Первый шаг в процессе обучения – это оценка текущего уровня знаний и навыков сотрудников. Для этого можно провести внутренний аудит знаний, определить пробелы и понять, какие именно области требуют внимания. Это поможет создать индивидуализированные программы обучения, соответствующие реальным потребностям.

Основное внимание в обучении следует уделить основам бухгалтерского учета и финансового контроля. Сотрудники должны хорошо понимать принципы двойной записи, правила составления и анализа финансовой отчетности, учет основных средств, управление запасами и денежными средствами. Особенно важно объяснить нюансы работы с документами, такими как накладные, счета-фактуры, акты сверки и другие первичные документы.

Особое внимание стоит уделить обучению сотрудников работе с бухгалтерскими программами и информационными системами. Владение современными инструментами учета значительно упрощает работу, уменьшает вероятность ошибок и повышает эффективность учета. Важно, чтобы сотрудники были уверены в использовании таких программ, понимали их функциональность и умели эффективно применять их в своей работе.

Для укрепления внутреннего контроля предлагается разработать и внедрить систему внутреннего аудита, которая будет охватывать все ключевые аспекты бухгалтерского учета

и финансовых операций. Это поможет выявлять и исправлять возможные ошибки и искажения на ранних стадиях. [5]

Первым шагом в разработке системы внутреннего контроля является определение ключевых контрольных точек в бизнес-процессах предприятия. Необходимо выявить основные риски, связанные с финансовыми операциями, и установить контрольные мероприятия, направленные на их минимизацию. Например, для учета товарных запасов можно внедрить регулярные инвентаризации и сверки данных с учетными записями, а для контроля за денежными средствами – установить лимиты на кассовые остатки и проводить регулярные ревизии кассы.

Одним из важнейших элементов внутреннего контроля является разделение обязанностей. В условиях малого бизнеса, где штат ограничен, это может быть сложной задачей, однако необходимо стремиться к тому, чтобы ключевые функции не концентрировались в руках одного человека. Например, лицо, ответственное за учет доходов, не должно заниматься кассовыми операциями или расчетами с поставщиками. Такое распределение функций помогает избежать конфликтов интересов и уменьшает риск мошенничества.

Особое внимание следует уделить документации и отчетности. Разработка четких и строгих процедур оформления документов поможет минимизировать риск искажений в учете и обеспечить более надежную основу для финансовой отчетности. Важнейшим аспектом является создание и поддержание комплексной системы документации, которая включает все необходимые документы, подтверждающие хозяйственные операции. Это могут быть накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ и другие первичные документы. Каждая операция должна быть задокументирована и подписана ответственными лицами. Это позволяет не только фиксировать факт совершения операции, но и устанавливать ответственность за её проведение. [7]

Наконец, регулярные аудиты и проверки внутренних процессов и контроля помогут выявлять и устранять возможные искажения и ошибки. Частота таких проверок должна быть достаточной для обеспечения надежности и достоверности финансовой отчетности предприятия.

Применение указанных рекомендаций позволит существенно улучшить качество ведения бухгалтерского учета, снизить риски возникновения ошибок и искажений, а также повысить доверие к финансовой отчетности малых предприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Козлова Е.В. «Методология и организация внешнего аудита», журнал «Бухгалтерский учет и аудит», 2022.

2. Пономарева О.И. «Современные тенденции в аудите: вызовы и перспективы», журнал «Аудиторские ведомости», 2023.

3. Давыдов, М.А. «Аудит в условиях цифровой экономики», журнал «Финансовый контроль» 2023.

4. Петров И.И. «Аудиторская проверка: методика и практика», издательство «Экономика», 2021.

5. Иванов В.П. «Организация внутреннего контроля на малых предприятиях», журнал «Корпоративное управление», 2022.

6. Ахметов А.Б. Джанузаков, А.Н. "Аудит: теория и практика в условиях казахстанской экономики". Астана: Научное издательство, 2020.

7. Ашимбаев Т.А., Байдосова, Г.Т. "Теория и практика бухгалтерского учета и аудита в Казахстане". Шымкент: ЮКГУ, 2020.

**УДК 657.2**

***Алиев М.К.***
д.э.н., профессор,
«Учреждение «Esil University» г. Астана,
***Каражанова С.А.***
бухгалтер, г. Астана,
***Аркат А.***
преподователь
«Учреждение «Esil University» г. Астана.

# ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ АУДИТА И ОЦЕНКА РИСКОВ

***Аннотация.*** *В работе рассмотрены вопросы подготовки малых предприятий к проведению аудиторской проверки. Выявлены причины малых предприятий прибегнуть к инициативному аудиту. Определены этапы подготовки к аудиторской проверки. Показаны цели, задачи и принципы планирования аудита. Рассмотрены содержания основных компонентов аудиторских рисков: неотъемлемого риска, риска системы внутреннего контроля и риска обнаружения.*

***Ключевые слова:*** *предварительное планирование, инициативный аудит, финансовая отчетность, система внутреннего контроля, внешний аудит, финансовая отчетность, финансовое планирование, выборочный аудит.*

Перед началом проведения аудиторской проверки необходимо пройти три этапа подготовки. На первом этапе аудитор проводит предварительное планирование, которое начинается на стадии выбора клиента. Результаты этой работы могут привести к отказу от проведения аудита, если обнаружится высокий уровень неотъемлемого риска. Второй этап включает разработку общего плана аудита, включая определение ожидаемого объема, графиков и сроков проведения проверки. Третий этап состоит в составлении аудиторской программы, которая определяет объем, виды и последовательность аудиторских процедур.

Прежде чем приступить к работе, аудиторская фирма должна выяснить несколько важных моментов. Необходимо оценить уровень взаимодействия фирмы с налоговыми органами, банковскими учреждениями, страховыми компаниями, акционерами и другими участниками экономической деятельности. Так при оценке могут выявиться различные риски, которые могут быть связаны в первую очередь с несоблюдением нормативных требований. Если у компании в прошлом были проблемы с налоговыми или другими регулирующими органами, это может свидетельствовать о риске несоблюдения законов и нормативных требований. Такие нарушения могут привести к штрафам, пеням или судебным разбирательствам. На этом этапе можно выявить проблемы в отношениях с банковскими учреждениями, которые в свою очередь могут свидетельствовать о финансовой нестабильности или трудностях с получением финансирования, что может повлиять на ликвидность и общее финансовое состояние компании.

Вместе с тем важно понять мотивы, побудившие компанию обратиться к услугам аудиторской фирмы. Полагаясь на п. 1 ст. 5 Закона РК «Об аудиторской деятельности» видами аудита являются [1]:

1) обязательный; 2) инициативный.

Под обязательный аудит попадают акционерные общества, страховые организации, банки и т.д. Однако применимо к ТОО, обязательному аудиту подлежат те предприятия, в составе которых имеются участники, владеющие менее десяти процентами долей участия в

уставном капитале, а также чья среднегодовая численность работников превышает двух ста пятидесяти человек, либо чей среднегодовой доход выше трехмиллионнократного МРП.

Предприятие может прибегнуть к инициативному аудиту по различными причинами. К примеру, текучесть кадров среди бухгалтеров, вызванная такими факторами, как неадекватная оплата труда и нежелание руководства рассматривать главного бухгалтера в качестве ключевого контролера финансовых операций, что способствует возникновению потребности в инициативном аудите. В ином случае, некоторые предприятия страдают от низкого уровня квалификации сотрудников бухгалтерии, особенно недавно созданные компании. В ответ на эти проблемы руководители предприятий часто обращаются за помощью к аудиторским фирмам. Инициативный аудит отвечает интересам владельцев, акционеров и заинтересованных сторон при различных сценариях, включая смену руководства, поглощения, соблюдение правовых или нормативных требований. В ходе аудита клиенты получают информацию о рисках, возможностях оптимизации, профессионализме персонала, точности учета, соблюдении налогового законодательства и потенциальных улучшениях в управлении и финансовой отчетности.

Кроме того, аудиторская фирма должна оценить степень и характер отклонений в практике ведения бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности, а также недостатки в системе внутреннего контроля, выявленные в ходе предыдущих проверок. Помимо этого, компании необходимо предоставить руководству копии отчетов аудитора о результатах предыдущих проверок, если таковые имеются, не более чем за три года, предшествующих планируемой проверке. Кроме того, аудиторская фирма должна понимать, чем занимается аудируемое лицо и какие лицензии требуются для осуществления этой деятельности. Очень важно обеспечить наличие всей необходимой документации для проведения аудита, включая первичные документы, регистры аналитического и синтетического учета, бухгалтерскую отчетность по всем филиалам, подразделениям и видам деятельности. Также важно определить, проводились ли в отчетном периоде какие-либо аудиторские проверки, происходили ли изменения в руководстве, сменялся ли главный бухгалтер и другие сотрудники. Наконец, аудиторская фирма должна изучить планы компании на ближайшее будущее, особенно в отношении значительного сокращения объемов производства, объявления о банкротстве или ликвидации. Если в ходе предварительной оценки аудитор выявит высокий предпринимательский риск, связанный с работой с проверяемой организацией, договор на проведение аудита может быть не заключен.

При планировании аудита важно определить его цели, чтобы клиент понимал, зачем аудитор пришел и какую пользу может принести проверка. Целью аудита является выявление недочетов в бухгалтерской и экономической работе, а также предложение конкретных мер по их устранению и предотвращению в будущем. Эффективное планирование аудита начинается с согласования с руководством организации основных вопросов, связанных с проведением аудита.

Перед началом аудиторской работы проводится тщательное предварительное планирование, часто в офисе клиента. Этот этап не только позволяет аудиторской фирме принять решение о проведении аудита, но и определить мотивацию клиента для обращения за услугами аудиторской проверки. Особое внимание уделяется также формированию рабочей группы и подготовке письменного соглашения, где четко описываются условия и цели аудита. Задачи планирования включают определение этапов работы с клиентом, распределение обязанностей среди специалистов и создание условий для эффективного контроля за процессом аудита. Подготовка начинается с сбора общей информации о компании, оценки аудиторского риска и ознакомления с системой внутреннего контроля. Процесс планирования является трудоемким и может занимать существенную часть времени, поэтому необходимо предусмотреть достаточные ресурсы для его проведения. Важно придерживаться общих принципов планирования, таких как комплектность,

непрерывность и оптимальность, чтобы обеспечить качественное выполнение аудиторской работы. Принцип комплексности в планировании аудита обеспечивает согласованность всех этапов – от начального планирования до разработки общего плана и программы аудита. Принцип непрерывности подразумевает установление взаимосвязанных задач и согласование временных рамок между этапами планирования и смежными организациями. Принцип оптимальности позволяет выбрать наиболее подходящий вариант общего плана и программы аудита на основе заранее определенных критериев, что обеспечивает эффективное выполнение задач аудита.

Общий план является ориентиром для аудиторской группы в реализации программы аудита. После этого шага аудитор должен подробно описать особенности деятельности клиента, начиная с его организационной структуры и формы собственности. Далее аудитор должен представить описание управленческой структуры, включая схему управления и информацию о функциях руководящих, исполнительных и контрольных органов. Важным шагом является также описание системы бухгалтерского учета, включающее схему документооборота.

Важным аспектом аудиторской работы является анализ бухгалтерской системы предприятия. Этот анализ включает в себя оценку структуры и квалификации персонала бухгалтерии, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, а также применяемые формы и методы бухгалтерского учета, включая использование компьютерных программ. Кроме того, оценивается система внутреннего контроля, включая наличие контролирующего органа и его функции, а также обязанности руководства по обеспечению контроля над процессами учета и делопроизводства. Состояние бухгалтерской системы и системы внутреннего контроля напрямую влияет на аудиторский риск, объем проверки и стоимость аудита. В процессе предварительного планирования часто используются различные аудиторские процедуры, такие как наблюдение, осмотр, опрос, просмотр документов и аналитические процедуры.

Организации, которые обязаны проводить аудит или желают проверить достоверность своей финансовой отчетности по собственной инициативе, должны уведомить выбранную ими аудиторскую фирму о своем желании использовать ее услуги путем направления письма, которое называется офертой. Важно, чтобы оферта содержала ключевые условия будущего договора. С момента получения оферты адресатом она связывает организацию, которая ее направила, с аудиторской фирмой.

Если аудиторская фирма считает возможным проведение аудита у данного клиента, она составляет письмо-соглашение о согласии на проведение аудита в соответствии с Международным стандартом аудита 210 «Условия Аудиторского соглашения».[2]

Желательно направить письмо-соглашение исполнительному органу клиента до заключения договора на проведение аудита, чтобы избежать недоразумений относительно условий предстоящего договора. Письмо-соглашение подтверждает согласие аудитора с условиями, предложенными клиентом, а также понимание аудитором задачи на проведение аудита и степени его ответственности перед клиентом.

Хотя форма и содержание писем-соглашений могут варьироваться в зависимости от клиента, обычно в них указываются цели аудита, ответственность руководства за финансовую отчетность, масштаб аудита, форма отчетности, риски и ограничения, а также требование к доступу к информации.

Договор на проведение аудиторской проверки является официальным документом, который регламентирует взаимоотношения между аудитором и клиентом в процессе проведения аудита. Он устанавливает особые отношения между заказчиком и аудитором в контексте аудиторской проверки. Договор на проведение внешнего аудита составляется после того, как стороны достигли согласия по основным условиям сотрудничества и обычно имеет наибольшую юридическую значимость. При составлении договора важно соблюдать требования Закона «Об аудиторской деятельности», чтобы его условия и содержание

соответствовали законодательству.[1] Договор на оказание аудиторских услуг может отличаться в зависимости от специфики организации и различных иных факторов. Однако существуют базовые пункты, обязательные для отражения в контракте такие, как предмет договора и срок оказания услуг, права и обязанности сторон, ответственность сторон, стоимость оказания услуг, форс мажор, разрешение споров, конфиденциальность и прочие условия.

Планирование аудита включает в себя разработку общей стратегии аудита и создание плана, чтобы снизить аудиторский риск до приемлемо низкого уровня. Руководство по планированию аудита изложено в МСА 300 «Планирование Аудита Финансовой Отчетности».[3]

Общая стратегия аудита определяет масштаб, сроки и направления аудита, служа основой для разработки более детальных планов.

Разработка общей стратегии аудита включает определение характеристик аудиторского соглашения, которые устанавливают его масштаб, как например отраслевые требования к отчетности. Также необходимо определить цели отчетности по соглашению, чтобы спланировать сроки аудита и характер требуемых отчетов, например, сроки представления промежуточной и окончательной отчетности, даты информирования руководства субъекта и лиц, наделенных руководящими полномочиями. Важно учесть значимые факторы, влияющие на действия аудиторской команды, такие как определение уровней существенности, предварительная оценка областей с высоким уровнем риска существенных искажений и возможность получения необходимых доказательств.

Аудиторский риск - это риск того, что аудитор может вынести неверное заключение о финансовой отчетности, содержащей существенные искажения. Он состоит из трех основных компонентов: неотъемлемого риска, риска системы внутреннего контроля и риска обнаружения.

Неотъемлемый риск-это вероятность появления в финансовой отчетности существенных искажений, обусловленных характером деятельности компании или сложностью ее операций, до учета всех средств внутреннего контроля. Это компонент аудиторского риска, который существует независимо от усилий аудитора и контрольной среды организации. Факторы, способствующие неотъемлемому риску, включают отраслевые особенности бизнеса, сложность и объем операций, степень суждения, связанного с финансовой отчетностью, а также присущую предприятию склонность к мошенничеству или ошибкам. Области с высоким неотъемлемым риском обычно требуют более тщательных аудиторских процедур, чтобы обеспечить выявление и устранение потенциальных искажений. Неотъемлемый риск – это вероятность того, что финансовая отчетность может содержать существенные искажения, как по отдельности, так и в совокупности с другими искажениями, в случае отсутствия соответствующих средств внутреннего контроля.

При оценке неотъемлемого риска в ходе разработки программы аудита аудитор использует профессиональное суждение для оценки нескольких факторов. К ним относятся подверженность бухгалтерских счетов аудируемого лица искажениям, сложность операций и событий, лежащих в основе бухгалтерского учета, которые могут потребовать привлечения экспертов, и уровень субъективного суждения, необходимого для определения остатков по счетам бухгалтерского учета аудируемого лица. Кроме того, аудитор учитывает уязвимость активов к потере или незаконному присвоению, возникновение необычных и сложных операций, особенно близких к концу отчетного года, и операций, которые не соответствуют обычным процедурам обработки.

Риск системы внутреннего контроля – это вероятность того, что система внутреннего контроля компании не сможет предотвратить или обнаружить и исправить существенные искажения в финансовой отчетности. Даже хорошо продуманные механизмы внутреннего

контроля могут быть обойденными, как например, в результате ошибок, мошенничества или по другим причинам, что приведет к неточностям в финансовой отчетности.

Требования в отношении оценки системы внутреннего контроля изложены в международных стандартах аудита. Так, в МСА 315 говорится, что в процессе получения понимания средств контроля, имеющих отношение к аудиту, аудитор обязан оценить вид этих средств и определить, применялись ли эти средства контроля на практике, путем применения дополнительных процедур помимо опроса персонала (пункт 13). [4]

В соответствии с МСА 330 после того, как риски существенного искажения оценены, аудитор на их основе формирует аудиторский подход к проверке, который может либо состоять в проведении проверки по существу, либо быть комбинированным, т.е. использовать процедуры проверки по существу наряду с тестами контроля.[3]

Риск не обнаружения – это вероятность того, что аудиторские процедуры, выполняемые аудитором, не выявят существенных искажений, имеющихся в финансовой отчетности. Этот риск возникает потому, что аудиторские процедуры не всегда безошибочны и могут не выявить ошибок или факт мошенничества из-за таких факторов, как ошибки выборки или неотъемлемые ограничения аудиторских процессов.

Оценка аудиторского риска может производиться двумя основными методами. Первый метод – это оценочный или экспертный метод. Аудитор использует свой профессиональный опыт и имеющуюся информацию о клиенте для оценки риска. Он выносит заключение о уровне риска, основываясь на субъективной экспертизе. Обычно применяется шкала оценок, включающая высокий, средний и низкий уровни риска. Второй метод – это количественный метод. Аудиторский риск рассчитывается по формуле (1), учитывающей различные компоненты риска. При использовании стандартного подхода все факторы риска умножаются друг на друга. Формула выглядит следующим образом:

$$\mathbf{АР = Нр * Рсвк * Рн,} \quad (1)$$

где: АР – аудиторский риск,
Нр – неотъемлемый риск,
Рсвк – риск средств внутреннего контроля,
Рн – риск необнаружения.

Риск необнаружения напрямую зависит от самого аудитора и, исходя из этого, могут рассчитывать для начала именно этот показатель по следующей формуле:

$$\mathbf{Рн=АР/(Рсвк*Нр),} \quad (2)$$

где: Рн – риск необнаружения,
АР – аудиторский риск,
Рсвк – риск средств внутреннего контроля,
Нр – неотъемлемый риск.

Нормативного значения аудиторского риска, которое было бы закреплено законодательно, нет. Однако специалисты в этой сфере утверждают, что 5% и менее является нормой. Отсюда следует:

$$\mathbf{Рн=5\%/(Рсвк*Нр),} \quad (3)$$

где: Рн – риск необнаружения,
Рсвк – риск средств внутреннего контроля,
Нр – неотъемлемый риск.

Следовательно, при планировании аудита аудитор в первую очередь должен оценить риски, на которые он не может повлиять, такие как неотъемлемый риск и риск средств внутреннего контроля. Затем, опираясь на приемлемую величину общего аудиторского риска, необходимо определить допустимый уровень риска необнаружения.

Аудиторская проверка - это сложный и трудоемкий процесс, поэтому цифровой аудит позволит своевременно и комплексно анализировать данные оценки стратегического развития и эффективность достижения результатов всех субъектов финансово-хозяйственной деятельности. [5]

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Закон Республики Казахстан от 20 ноября 1998 года № 304-I Об аудиторской деятельности (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.08.2025 г.) https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1011692 (Дата обращения 04.08.2025г.)

2. Международный стандарт аудита (МСА) 210 Условия аудиторского соглашения. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30208714.( Дата обращения 04.08.2025г.)

3.Международный стандарт аудита 300 Планирование аудита финансовой отчетности.https://online.zakon.kz/Document/?docid=30207825 (Дата обращения07.08.2025 г.)

4. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) https://www.audit.kz/images/IFAC/ru/6)%20%D0%9C%D0%A1%D0%90%20315%20(%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BC%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9)%202019.pdf (Дата обращения 07.08.2025г.)

5. Федорцова В. А. Аудит в условиях цифровой экономики // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22, № 2. – С. 193–200. – DOI: https://doi.org/10.15688/ ek.jvolsu.2020.2.18

**УДК 657.471**

***Арзыбаев А.А,***
д.э.н,профессор
Кыргызский национальный университет
им. Ж.Баласагына
г. Бишкек, Республика Кыргызстан
aatabek@list.ru

## КЛАССИФИКАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО И КАЛЬКУЛЯЦИИ СТОИМОСТИ

*Калькулирование себестоимости строительных работ зависит от характера технологического процесса, различают простое и сложное производства. Простое производство состоит из одного технологически непрерывного процесса с выпуском однородной продукции, тогда как сложное производство включает ряд непрерывных технологических процессов.*

***Ключевые слова**: классификация, калькулирования, себестоимость, продукция, производства, смета, затрат, учет*

***Keywords**: classification, calculation, costs, production, production estimates, cost accounting*

Одним из главных показателей деятельности строительного предприятия является себестоимость строительных работ (строительной продукции). Исчисление себестоимости единицы строительной продукции (отдельных видов работ) называется калькуляцией. В строительстве различают плановую, сметную и фактическую себестоимость и соответственно виды калькуляции. Сметная калькуляция — составляется для расчета сметной себестоимости 1 куб. м здания (себестоимость объекта в целом или отдельных видов работ, конструкций здания) — определяется по сметным расценкам (нормам), т.е. по усредненным расценкам на расход материальных ресурсов и оплату затрат труда рабочих с учетом накладных расходов и лимитированных затрат на 1 куб. м здания. Плановая калькуляция — составляется для расчета плановой себестоимость 1 куб. м здания (или плановая себестоимость всех работ на объекте) — рассчитывается как разность между сметной себестоимостью объекта и величиной затрат по мероприятиям, повышающим организационнотехнический уровень строительного производства по возведению конкретного объекта в расчете на 1 куб. м здания. Плановая себестоимость строительных работ в целом по строительному предприятию (смета затрат на производство) определяется суммированием плановой себестоимости работ по объектам. Фактическая калькуляция — составляется для расчета фактической себестоимость 1 куб. м здания, всех строительных работ на объекте — это фактически произведенные затраты на производство 1 куб. м строительной продукции, включая и незапланированные непроизводительные расходы. Калькулирование себестоимости строительных работ зависит от характера технологического процесса, различают простое и сложное производства. Простое производство состоит из одного технологически непрерывного процесса с выпуском однородной продукции, тогда как сложное производство включает ряд непрерывных технологических процессов. Объект калькулирования в простом производстве — готовая продукция. В сложном производстве вырабатывается неоднородная продукция, или при производстве однородной продукции технологический процесс проходит ряд последовательных этапов, причем сначала создаются полуфабрикаты, детали, узлы, а затем уже готовые изделия. Калькулирование себестоимости осуществляют, как правило, позаказным или нормативным методом. В подсобных (вспомогательных) и обслуживающих производствах строительных предприятий, помимо названных методов, могут применяться попередельный и попроцессный (простой) методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Рассмотрим данные методы. Нормативный метод учета затрат на производство и калькулирование себестоимости 455 строительных работ применяют в условиях массового и крупносерийного производства разнородной продукции или различных видов работ при наличии на предприятии системы прогрессивных норм и нормативов расхода материальных и трудовых ресурсов. Применение нормативного метода учета затрат на производство и калькулирование себестоимости строительной продукции требуют разработки нормативных калькуляций на основе производственных норм, действующих на предприятии, и квартальных смет расходов по статьям накладных расходов[1,с.85]. Отклонения фактических затрат от установленных норм по отдельным расходам определяют методом документирования или инвентарным методом. Текущий учет затрат по нормам и отклонений от них ведут, как правило, только по прямым расходам (материалы, заработная плата, затраты на эксплуатацию строительных машин и механизмов). Отклонения по косвенным расходам распределяют по объектам по истечении месяца. Аналитический учет затрат на производство продукции осуществляют в карточках или в особого рода оборотных ведомостях, составляемых по отдельным видам или группам продукции. Нормативный метод сложенный и трудоемкий, что сдерживает его широкое применение. Нормативный метод учета производственных затрат и калькулирования себестоимости строительных работ призван выполнять две функции: обеспечить оперативный контроль за производственными затратами путем учета затрат по текущим нормам и отдельно — отклонений от норм и их изменений, обеспечить точное

калькулирование себестоимости строительной продукции. Повышаются также аналитические функции учета, в котором отражаются основные факторы, влияющие на отклонения себестоимости от плановой. В то же время упрощается техника учета себестоимости продукции вследствие применения обоснованных средних процентов отклонений от расходных норм и цен для однородных видов затрат. Упрощается и оценка незавершенного производства, для которой используются данные о нормативной стоимости работ и деталей. Нормативный учет требует соблюдения определенного порядка распределения затрат на производство. В ведомостях распределения материалов и заработной платы должны приводиться нормы расходов и отклонений от них, исходя из которых определяются коэффициенты отклонений, необходимые для калькулирования себестоимости отдельных видов изделий. Однако некоторые строительные предприятия ограничивают применение данного метода использованием его лишь как приема калькулирования себестоимости строительной продукции (в дорожном и жилищно-гражданском строительстве). В этом случае данный метод не выполняет своей основной функции — оперативного текущего контроля за производственными затратами, своевременного предотвращения сверхнормативного расхода ресурсов. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости строительной продукции является основным в строительстве. При данном методе объектом учета и калькулирования является отдельный производственный заказ. Под заказом понимают отдельный объект строительства, вид, комплекс работ, который строители обязались выполнить согласно договору. Учет затрат ведется нарастающим итогом до окончания выполнения работ по заказу[2,с.115]. Для учета затрат на каждый заказ открывают отдельный аналитический счет с указанием шифра заказа. Учет прямых затрат по отдельным заказам ведут на основании первичных документов по учету выработки, расходу материалов и др., в которых обязательно указывают соответствующий шифр заказа. Косвенные расходы распределяют между отдельными заказами условно по принятым в данном производстве способам. Позаказный метод учета применяется в подсобных производствах, вырабатывающих индивидуальную или мелкосерийную продукцию. Позаказным методом учитываются затраты на производство деревянных или железобетонных конструкций и деталей в подсобных производствах строительной организации, ремонт экскаваторов или автомашин в ремонтно-механической мастерской и т.п. При этом методе учета затрат и калькулирования себестоимости строительной продукции все затраты считаются незавершенными строительным производством вплоть до окончания заказа. Отчетную калькуляцию составляют только после выполнения заказа. Время составления отчетной калькуляции не совпадает со временем составления периодической бухгалтерской отчетности. 456 К недостаткам данного метода учета затрат и калькулирования себестоимости строительной продукции следует отнести отсутствие оперативного контроля за уровнем затрат, сложность и громоздкость инвентаризации незавершенного производства. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции применяют во вспомогательных производствах строительного предприятия с комплексным использованием сырья, а также при массовом и крупносерийном производстве, где обрабатываемое сырье и материалы проходят последовательно несколько фаз обработки (переделов). В этом случае затраты учитывают не только по видам продукции и статьям калькуляции, но и по переделам. Например, отдельными фазами производства кирпича будут: добыча и приготовление глины, формовка сырца, его сушка, обжиг. В соответствии с этим в учете подразделяются и производственные затраты. При комплексном использовании сырья или полуфабрикатов вырабатываемую продукцию различных сортов и марок переводят в условный сорт с помощью системы коэффициентов. При изготовлении из одного и того же вида сырья нескольких продуктов выделяют основной продукт. Остальные рассматривают как побочные (сопутствующие) и оценивают их по установленным ценам. Стоимость оцененной побочной продукции вычитают из общей суммы затрат на производство, а

оставшиеся затраты относят на себестоимость основного продукта. Различают бесполуфабрикатный и полуфабрикатный варианты попередельного метода учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции. При первом варианте ограничиваются учетом затрат по каждому переделу. В бухгалтерских записях движение полуфабрикатов не отражается. Их движение от одного передела к другому бухгалтерия контролирует по данным оперативного учета движения полуфабрикатов в натуральном выражении, который ведут в цехах. В соответствии с таким порядком учета затрат себестоимость полуфабрикатов после каждого передела не определяют, а исчисляют лишь себестоимость готового продукта. При втором варианте движение полуфабрикатов из цеха в цех оформляют бухгалтерскими записями и калькулируют себестоимость полуфабрикатов после каждого передела, что позволяет выявлять себестоимость полуфабрикатов на различных стадиях их обработки и тем самым обеспечивать более действенный контроль за себестоимостью продукции. Иными словами, калькулирование производится по схеме: - стоимость исходного материала плюс расходы по первой переработке равняется себестоимости полуфабриката А; - себестоимость полуфабриката А плюс расходы по второй переработке равняется себестоимости полуфабриката Б; - себестоимость полуфабриката Б плюс расходы по третьей переработке равняется себестоимости полуфабриката В; - себестоимость полуфабриката В плюс расходы по четвертой переработке равняется себестоимости готового изделия[3,с.53]. Необходимость в особом учете и калькулировании себестоимости полуфабрикатов собственного производства ограничивается случаями, когда они в какой-либо части предназначаются для реализации на сторону или представляют такие виды продукции, которые на других предприятиях являются готовой продукцией. При попередельном методе используют важнейшие элементы нормативного метода — систематическое выявление отклонений фактических затрат от текущих норм (плановой себестоимости) и учет изменений этих норм. В первичной документации и оперативной отчетности фактический расход сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии и др. необходимо сопоставлять с нормативным. Использование элементов нормативного метода позволяет ежедневно осуществлять контроль за затратами на производство, вскрывать причины отклонений от норм, выявлять резервы снижения себестоимости продукции. Попроцессный (простой) метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции применяется в подсобных производствах с ограниченной номенклатурой продукции и там, где незавершенное производство отсутствует или незначительно (карьеры по добыче гравия, электростанции и т.п.). Калькулирование себестоимости единицы продукции может производиться путем деления суммы 457 производственных затрат на количество произведенной продукции. Этот метод калькулирования себестоимости продукции применяется в таких производствах, как электростанции, паросиловое хозяйство, карьеры по добыче какого-либо одного материала (песка, гравия и т.д.) [4,с.335]. При выпуске небольшого ассортимента однородной продукции (например, в карьерах, добывающих одновременно песок, бут и гравий) калькулирование себестоимости единицы продукции усложняется. В этих случаях применяется так называемый метод условных коэффициентов, при котором производственные издержки относятся на отдельные виды продукции пропорционально их плановой стоимости. В производствах, где одновременно выпускаются различные виды продукции или выполняются разные заказы, не все расходы могут быть определены прямым путем. Эти расходы распределяются между видами продукции и заказами на основе какого-либо косвенного признака (например, пропорционально заработной плате производственных рабочих) и называются поэтому косвенными расходами. К ним относятся накладные расходы, амортизация основных фондов и ряд других[5,с.115]. Планирование производства в целом и в разрезе потоков затрат. Планирование в строительстве - это систематическая разработка курса действий на будущее, на принятие в настоящий момент таких решений, которые обеспечили бы компании желаемые результаты. Цель организации производственного планирования

состоит в планировании производственной деятельности, обеспечивающей устойчивый выпуск продукции, при полной занятости рабочей силы. При позаказной системе "степень свободы в планировании заказа и плановом калькулировании наибольшая, поскольку единичное производство, как правило, непосредственно ориентировано на клиента. В этом случае требования к качеству и сроки поставки продукта в значительной степени определяет заказчик... Из этого часто следует существенное сужение качественных и временных рамок при формировании продуктовой программы и производственных процессов, оказывающее влияние и на затраты". В идеальной ситуации заказы покупателей предвидятся заранее спланированным производством[6,с.11]. Для достижения положительных результатов необходима координация деятельности всех подразделений организации. Поэтому представляется необходимым составление схемы движения и накопления затрат с учетом организационной структуры предприятия. Наилучшими источниками информации служат "формальные структурные схемы организаций, структурные схемы отделов и описания рабочих заданий (должностные инструкции)"

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРА**

1. Алексеева О.А. Определение объектов управленческого учета затрат в строительных организациях // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 1. – С. 195-199. – 0,7 п.л.

2. Ткач В.И., Ткач М.В. Международная система учета и отчетности М.: Финансы и статистика. –2001. -241с.

3. Борисенко В.Д., Борисенко Т.Н. Учет строительно-монтажных работ. –М.: Налоговый вестник, 2000. – 144 с.

4. Алексеева О.А. Анализ себестоимости продукции в строительной организации // Аудиторские ведомости. – 2007. - № 1. – С. 54-61. – 0,5 п.л. 5. Пошерстник Н.В., Мейсин М.С. Бухгалтерский учет в строительстве. – СПб.: Издательский дом Герда, 2003. – 736 с. 6. Строительство: учет и налогообложение /Под ред. Л.В.Тереховой. – М,:ИД ФБК-ПРЕСС, 2001.- 248 с.

**351.73-146.**

**Шарипов М.Т.**
Магистр делового
администрирования
АО «ЕНПФ» в г.Астана
Управляющий директор
г.Астана

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАКОПИТЕЛЬНОЙ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ

***Аннотация***

*В работе рассматриваются проблемы пенсионного обеспечения в Казахстане в условиях демографического старения и снижения рождаемости. Прогнозы показывают, что к 2050 году численность пожилого населения существенно вырастет, что приведёт к росту демографической нагрузки на пенсионную систему и изменению структуры трудоспособного населения. Анализируется влияние коэффициента рождаемости и продолжительности жизни на баланс между работающими и пенсионерами. Отмечается необходимость реформирования пенсионной системы с учётом международного опыта,*

*включая диверсификацию источников финансирования и повышение устойчивости системы.*

Рассматриваются международные рейтинги и рекомендации экспертов, подчеркивающие важность адаптации пенсионной политики к демографическим вызовам и экономическим условиям Казахстана.

1. Пенсионное обеспечение – Зейнетақымен қамсыздандыру – Pension provision
2. Старение населения – Халықтың қартаюы – Population aging
3. Рождаемость – Туу көрсеткіші – Birth rate
4. Продолжительность жизни – Өмір сүру ұзақтығы – Life expectancy
5. Демографическая нагрузка – Демографиялық жүктеме – Demographic burden
6. Пенсионная система – Зейнетақы жүйесі – Pension system
7. Реформа – Реформа – Reform

Пенсионное обеспечение – один из самых актуальных социальных вопросов как в Казахстане, так и во всём мире. Особенно остро он встаёт в условиях глобальных демографических изменений: **старения населения** и **снижения рождаемости**.

По прогнозам, численность населения Казахстана к 2050 году достигнет **26,5 млн человек**, однако **темпы прироста будут замедляться**. Причины роста:

- **66 %** прироста обеспечит **демографический импульс** — за счёт текущей возрастной структуры;
- **34 %** — результат **рождаемости выше уровня простого замещения** и **увеличения продолжительности жизни**.

Таким образом, рост населения будет происходить даже при снижении фертильности, но при этом изменится его структура: **страна будет стареть одновременно "сверху" и "снизу"**.

- **Старение «сверху»** – доля людей в возрасте **65+ лет** вырастет с **9,2 %** до **13,6 %** к 2050 году за счёт увеличения продолжительности жизни;
- **Старение «снизу»** – **коэффициент рождаемости снизится** с текущих **2,8 до 2,4 ребёнка на женщину** (по прогнозу ООН), что является результатом урбанизации, роста участия женщин в экономике и изменения семейных установок.

Это изменит возрастную пирамиду и увеличит долю пенсионеров в общей численности населения.

Ключевым индикатором давления на пенсионную систему станет **снижение коэффициента поддержки** — соотношения трудоспособных (25–64 лет) к пенсионерам (65+):

- с **5,20** человек на одного пенсионера сегодня
- до **3,46** к **2050 году** — снижение в **1,4 раза**.

2024 год стал продолжением глобальных тенденций старения населения и снижения рождаемости, которые оказывают значительное влияние на пенсионные системы разных стран, в том числе Казахстана. Мир переживает поворотный момент в своем демографическом переходе. Как было отмечено на Всемирном экономическом форуме: «Впервые в истории человечества людей в возрасте 65 лет и старше больше, чем детей в возрасте пяти лет и младше».

Население Казахстана по состоянию на 1 января 2025 года составило более 20,3 млн человек, из них в возрасте до 25 лет - 8,7 млн чел. (42,8%), от 25 до 65 лет – 9,7 млн чел. (48,0%), старше 65 лет – 1,9 млн чел. (9,2%).[1]

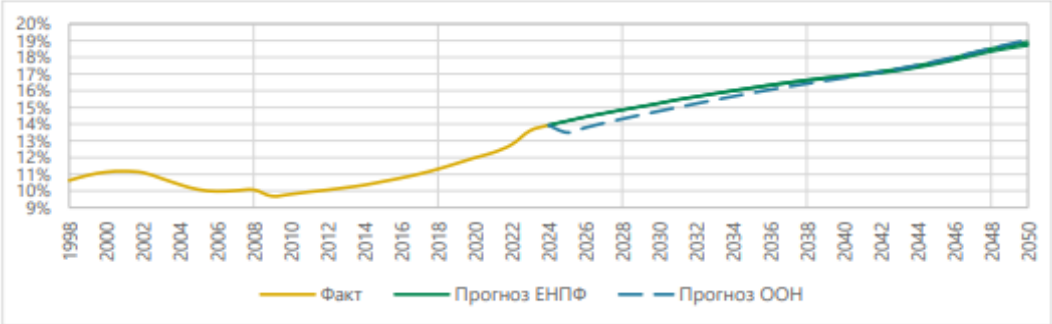
[1] по данным Бюро Национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан

Динамика изменения средней продолжительности жизни в период с 2013 по 2024 годы представлена следующим образом:

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Все население** | 70,62 | 71,44 | 71,97 | 72,41 | 72,95 | 73,15 | 73,18 | 71,37 | 70,23 | 74,44 | 75,09 | 75,44 |
| **Мужчины** | 65,91 | 66,90 | 67,49 | 67,99 | 68,72 | 68,84 | 68,82 | 67,09 | 66,33 | 70,26 | 70,99 | 71,33 |
| **Женщины** | 75,23 | 75,82 | 76,26 | 76,61 | 76,92 | 77,19 | 77,30 | 75,53 | 74,03 | 78,41 | 79,06 | 79,42 |

Прогнозы как ЕНПФ, так и ООН показывают, что к 2050 году будет наблюдаться высокий уровень демографической старости по причине роста продолжительности жизни (доля людей в возрасте 60 лет и старше в общем объеме населения выросла с 9,7% в 2009 году до 13,9% в 2024 г. и по прогнозам продолжит расти до 19% к 2050 г., то есть к 2050 году в среднем каждый пятый казахстанец будет в возрасте 60 лет и старше).

***Факт и прогноз доли людей в возрасте 60 лет и старше в общем объеме населения***




- Суммарный коэффициент рождаемости Значительное влияние на структуру населения оказывает суммарный коэффициент рождаемости (СКР), который показывает, сколько в среднем родила бы одна женщина на протяжении всего репродуктивного периода (т. е. примерно от 15 до 50 лет). Данный показатель снизился с 3,32 в 2021 году до 2,80 в 2024 г. Согласно прогнозам ООН, ожидается дальнейшее снижение коэффициента рождаемости в Казахстане до 2,42 ребенка на одну женщину к 2050 году.

| **Год** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **СКР** | 2,77 | 2,73 | 2,84 | 2,90 | 3,13 | 3,32 | 3,05 | 2,96 | 2,80 |

Напомним, что в Глобальном пенсионном индексе Института Mercer CFA по итогам 2024 года, в котором из стран СНГ была представлена только пенсионная система Казахстана, подчеркивается необходимость модернизации пенсионных систем с учётом демографических тенденций – сокращения рождаемости и роста продолжительности жизни. В этих условиях наиболее эффективна многоуровневая (смешанная) система, включающая государственный и накопительный компоненты, аналогичная действующей в Казахстане. Такая модель успешнее решает задачу адекватного пенсионного обеспечения и является более устойчивой к демографическим и экономическим процессам развития. Однако стоит учесть, что солидарная пенсия в Казахстане постепенно сокращается, поскольку рассчитывается с учётом стажа до 1998 года. Обязательные пенсионные взносы в размере 10 % могут быть недостаточными для достойного пенсионного обеспечения. Поэтому предприняты меры по усилению накопительного компонента, одной из которых является поэтапное введение с 2024 года ОПВР в пользу работников, рожденных в 1975 году и позднее.

Таким образом, в настоящий момент в Казахстане ответственность за пенсионное обеспечение граждан несут государство, работник и работодатель, как принято в мировой практике.

Согласно международному аналитическому отчету по глобальным пенсионным активам, выпускаемому Willis Towers Watson на регулярной основе, наблюдается динамика роста доли активов пенсионных систем, организованных по принципу DC (накопительный компонент ПС), на конец 2024 года она составила 59% всех активов (в конце 2023 года (58%).

В течение последних десяти лет активы систем DC росли на 6,7% в год, в то время как активы систем DB росли более медленными темпами, т.е. на 2,1% в год. Темп роста активов систем DC за последние 20 лет составляет 7,3% в год, 3,1% в год для активов систем DB.

Переход к накопительному компоненту во многих странах обусловлен стремлением повысить устойчивость пенсионной системы, адаптироваться к демографическим изменениям и снизить нагрузку на государственный бюджет.

Традиционные распределительные системы (солидарные), в которых пенсии нынешним пенсионерам выплачиваются за счёт взносов работающего населения или за счет бюджетных средств, становятся всё менее эффективными в условиях старения населения и уменьшения доли трудоспособных граждан. Чтобы справляться с этими вызовами за последние 30 лет страны с распределительными системами приняли ряд параметрических реформ, а именно: 67 стран повысили пенсионный возраст, 69 – скорректировали (сократили) расчет пенсий, 83 – увеличили ставку взносов. Качественно иной альтернативой параметрическим реформам является переход на накопительную систему.

Накопительный компонент позволяет каждому работнику формировать свою пенсию за счёт своих взносов и инвестиционного дохода, снижая зависимость от демографических факторов и текущих налоговых поступлений. Кроме того, накопительная система стимулирует развитие финансового рынка, способствует долгосрочным инвестициям в экономику и повышает уровень прозрачности и справедливости пенсионных выплат.

Такой подход также укрепляет личную ответственность граждан за будущее пенсионное обеспечение и создаёт более стабильную и предсказуемую систему в долгосрочной перспективе.

Оценка пенсионной системы Казахстана осуществляется международными экспертами в рамках авторитетных международных рейтингов, таких как Глобальный пенсионный индекс Mercer CFA Institute (MCGPI) и Пенсионный индекс Allianz (Allianz Pension Index, API). Эти независимые сравнительные исследования позволяют объективно проанализировать эффективность пенсионной системы, а также они содержат ценные рекомендации экспертов, которые могут быть использованы при разработке и реализации дальнейших реформ пенсионной системы, с учетом лучших международных практик.

В 2024 году пенсионная система Казахстана по результатам ее анализа и оценки заняла в рейтинге MCGPI 24 место (64 балла). В рамках Глобального пенсионного индекса была осуществлена оценка систем на базе трех суб-индексов: «Адекватность», «Устойчивость» и «Целостность», включающих более 50 индикаторов. Для проведения полной и объективной оценки пенсионных систем по данным индикаторам использовались в том числе сведения из открытых международных источников, включающих данные ОЭСР, Всемирного Банка, Международной организации труда, исследовательского и аналитического подразделения Economist Group и т.д. Напомним, что в 2023 году пенсионная система Казахстана была впервые включена в ежегодный рейтинг – MCGPI, сразу заняв 20 место и набрав 64,9 балла. Ключевые рекомендации, данные в индексе MCGPI для Казахстана, – это повышение адекватности совокупной пенсии для граждан и рост пенсионных сбережений в интересах вкладчиков.

Пенсионный индекс Allianz (API) разработан для комплексной оценки устойчивости и достаточности пенсионных систем. Он состоит из трех суб-индексов «Базовые условия», «Устойчивость», «Адекватность» и учитывает 40 параметров. По результатам последних исследований (Отчет 2025 года) по индексу API Казахстан набрал 3,5 балла, заняв 26-е место из 71 страны (в 2023 году — 34-е место из 75 позиций). Результаты показывают, что пенсионная система Казахстана характеризуется средним уровнем устойчивости и достаточности пенсионных выплат в сравнении с другими странами, представленными в Индексе.

Важным фактором эффективности накопительных пенсионных систем (НПС), помимо адекватности ставок взносов, являются регулярность их уплаты и **охват населения**. Группой экспертов в лице Григория Марченко, Ораза Жандосова, Болата Жамишева, Кадыржана Дамитова, Анвара Сайденова, Елены Бахмутовой, с участием Гульфайрус Шайкаковой были разработаны предложения по расширению охвата**,** обеспечения и стимулирования полноты и регулярности уплаты пенсионных взносов путем со-финансирования обязательных пенсионных взносов (ОПВ) в соответствии с международным опытом.

Опыт софинансирования пенсионных взносов имеется в ряде стран (Германия, Малайзия, Турция и многие другие), также действующая положительная практика государственного софинансирования существует в Казахстане. Примерами служат государственные премии в системе жилищно-строительных сбережений, государственной образовательной накопительной системе (ГОНС), субсидирование ОПВ женщинам в период ухода за ребенком до достижения им возраста полутора лет. По данным экспертов Всемирного банка, в странах, применяющих программы со-финансирования пенсионных взносов, расходы выделяемых бюджетных средств на эти цели доходят до 1,5% от ВВП.

Практика других стран и Казахстана показала, что активную информационно-разъяснительную работу, проводимую государством, следует сочетать с экономическими мерами стимулирования формирования пенсионных сбережений, особенно для самостоятельно занятых работников, не являющихся наемными, не имеющих работодателей и работников.

Таким образом, предложения экспертов по введению встречных финансовых стимулов для поэтапного расширения охвата самостоятельно-занятых граждан, будет стимулом выйти «из тени» и осуществлять свою прозрачную деятельность через доступные налоговые режимы. При этом взносы в накопительную систему должны быть адекватными, ни ниже, чем с минимальной заработной платы

В целях стимулирования граждан к участию в управлении своими пенсионными накоплениями в пенсионным законодательством предусмотрено, что вкладчики вправе переводить до 50% своих накоплений за счет ОПВ и ОППВ и до 100% за счет ДПВ в управление частным управляющим инвестиционным портфелем (УИП). Эти средства инвестируются согласно утвержденным инвестиционным декларациям УИП. Вкладчики могут самостоятельно выбирать УИПи их стратегию, рассматривая и анализируя доступную информацию на сайтах УИП, ЕНПФ и регулятора. Таким образом, они имеют возможность влиять на управление своими накоплениями, ориентируясь на эффективность работы УИП в условиях конкуренции. Необходимо отметить, что наблюдается динамика роста заявителей на перевод пенсионных накоплений в УИП, так если на 1 июля 2024 года таких заявителей было 27,7 тыс. человек, то на 1 июля 2025 года – уже 42,9 тыс. человек, а на 1августа 70,5 человек на сумму 82,8 млрд тенге.

Также одним из важных направлений стимулирования населения формирование доверия к пенсионной системе.

Доверие строится на открытости и приверженности качеству. При этом, необходимо отметить, что показатель доверия является многогранным и подвержен влиянию социально-экономических факторов.

Показатель доверия к НПС и ЕНПФ во многом зависит от общего состояния информационного поля и текущего общественного мнения, формируемого под влиянием выступлений политиков, экспертов, и, безусловно, от последовательности и взвешенности государственной политики. Доверие очень хрупко. Нередко его подрывают резонансные выступления так называемых «диванных» экспертов относительно состояния пенсионной системы, эффективности инвестиционного управления носят популистский и неконструктивный характер. И с этим надо работать оперативно, не только ЕНПФ но и всеми знатоками сферы экономики, финансов, по возможности и превентивно.

С целью формирования и повышения уровня доверия населения к накопительной пенсионной системе Фонд системно реализует информационно-разъяснительную работу, в том числе в формате Дней открытых дверей. В целях мониторинга общественного восприятия и выявления факторов, влияющих на уровень доверия, Фонд регулярно проводит социологические опросы для оценки доверия к накопительной пенсионной системе и ЕНПФ.

По результатам опросов Фонд проводит работу для дальнейшего совершенствования и повышения эффективности коммуникаций.

Благодарю за внимание!

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. АО «Единый накопительный пенсионный фонд». Демографические тренды в Казахстане: итоги 2024 года и прогнозы [Электронный ресурс]. – URL: https://www.enpf.kz/ru/press-enter/news/191021/?sphrase_id=9607517

2. Бюро Национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан.

**УДК 553.45**

***Алибекова А.Б.***
Доктор PhD, и.о. доцента кафедры
«Государственный аудит»,
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева , Астана
***Сембиева Л.М.***
д.э.н., профессор кафедры
«Государственный аудит»,
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, Астана

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭКОЛОГООРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА

***Аннотация.*** *В условиях усиливающейся антропогенной нагрузки на окружающую среду особую актуальность приобретает развитие эффективных механизмов государственного контроля за выполнением природоохранных обязательств, особенно в экологически чувствительных секторах, таких как недропользование. В статье рассматривается зарубежный опыт функционирования экологоориентированной модели государственного аудита как инструмента стратегического управления устойчивым развитием. Анализируются нормативно-правовые и институциональные основы экологического аудита в различных странах, его роль в повышении прозрачности экологической отчётности и эффективности природоохранных затрат. Особое внимание*

*уделено деятельности Рабочей группы ИНТОСАИ по экологическому аудиту (WGEA) и её проекту «дерево экологического аудита» как инструменту систематизации и трансфера лучших международных практик. Проведён сопоставительный анализ с казахстанским законодательством и стратегическими документами, направленными на усиление государственного контроля в экологической сфере. По результатам исследования предложены подходы к адаптации и внедрению международных стандартов экологического аудита в практику государственного управления Республики Казахстан.*

***Түйінді сөздер:*** *Экологиялық аудит, мемлекеттік бақылау, тұрақты даму, қоршаған ортаны қорғау міндеттемелері, жер қойнауын пайдалану, экологиялық есептілік, халықаралық тәжірибе.*

***Ключевые слова:*** *Экологический аудит; государственный контроль; устойчивое развитие; природоохранные обязательства; недропользование; экологическая отчётность; международный опыт*

***Keywords:*** *Environmental audit, state control, sustainable development, environmental obligations, subsoil use, environmental reporting, international experience.*

*Статья подготовлена по грантовому финансированию по научным и/или научно-техническим программам на 2023-2025 годы МНВО РК BR21882352 «Разработка новой парадигмы и концепции развития государственного аудита, рекомендаций по улучшению системы оценки качества и управления и эффективного использования национальных ресурсов».*

Одним из ключевых источников антропогенной нагрузки на окружающую среду в большинстве стран, включая Казахстан, остаются предприятия недропользования. В связи с этим возрастает необходимость не только технического регулирования, но и надлежащего государственного контроля за эффективностью природоохранных затрат в данном секторе. К природоохранным затратам недропользователей относятся расходы на предупреждение и устранение экологического ущерба, рекультивацию земель, охрану водных ресурсов, утилизацию отходов добычи, а также внедрение наилучших доступных технологий (НДТ).

В Казахстане природоохранные обязательства недропользователей регулируются рядом нормативных правовых актов. Согласно Кодексу Республики Казахстан о недрах и недропользовании статья 69 О недрах и недропользовании, недропользователи обязаны проводить мероприятия по охране окружающей среды, включая рекультивацию земель, восстановление экосистем и предотвращение загрязнения водных ресурсов [1]. Эти обязательства также закреплены в Экологическом кодексе Республики Казахстан в статье 56, который устанавливает требования к экологической экспертизе, экологическому мониторингу и оценке воздействия на окружающую среду [2].

Кроме того, в рамках Национальной программы экологической безопасности Республики Казахстан на 2021–2025 годы Концепция развития экологической сферы Республики Казахстан на 2021-2025 годы предусмотрено усиление контроля за выполнением природоохранных обязательств недропользователями, включая проведение экологических аудитов и оценку эффективности использования природоохранных средств. Особое внимание уделяется развитию механизмов экологического аудита, включая оценку эффективности использования природоохранных средств, мониторинг программ в сфере охраны окружающей среды и повышение прозрачности экологической отчетности предприятий [3]. В этой связи с 10 февраля 2025 года экологическая отчетность в Казахстане подлежит обязательной подаче через новую государственную информационную систему (ГИС), что направлено на централизацию данных, повышение доступности аналитики и усиление контроля за выполнением экологических обязательств.

Аудит может включать проверку соблюдения экологических законов, реализацию экологических программ, а также анализ расходов и обязательств, связанных с воздействием на окружающую среду. GUID-5201 [4].

Систематизация данных направлений в рамках единой структуры способствует гармонизации аудиторских процедур, обеспечению прозрачности экологического контроля и адаптации международных стандартов к национальным условиям. В целом, представленная информация отражает комплексный подход INTOSAI к совершенствованию государственного экологического аудита и его интеграции в систему управления устойчивым развитием.

Таблица – 1. **Внутренняя работа ВОА и профессиональные положения**

| | |
|---|---|
| Внутренняя работа ВОА (SAIs' Internal Work) | 2007 (Сотрудничество между ВОА: советы и примеры) |
| | 2016 (Как повысить качество и влияние экологических аудитов) |
| | 2019 (Обзор экологических аудитов) |
| | 2019 Greening the SAIs (Озеленение ВОА) |
| Профессиональные положения (Professional Pronouncements) | 2004 (Устойчивое развитие: роль ВОА, ISSAI 5130, новый GUID 5202) |
| | 2016 GUID 5200 Activities with Environmental Impact (Деятельность с экологическим воздействием) |
| | 2019 SAIs Co-operation on the Audit of International Environmental Accords (Сотрудничество ВОА в аудите международных экологических соглашений) |
| | 2010 Guidance on Conducting Environmental Audits (Руководство по проведению экологических аудитов, ISSAI 5110) |
| | 2016 GUID 5203 Cooperation and Experience Sharing in Environmental Audits (Сотрудничество и обмен опытом в экологическом аудите) |
| | 2004 Environmental Audit & Regulatory Auditing (Экологический аудит и нормативный аудит, ISSAI 5120) |
| | 2016 GUID 5201 Evaluating the Context of Fraud and Compliance Audits (Оценка контекста мошенничества и аудита соответствия) |
| Внутренняя работа ВОА (SAIs' Internal Work) | 2007 Cooperation Between SAIs: Tips and Examples (Сотрудничество между ВОА: советы и примеры) |
| | 2016 How to Increase the Quality and Impact of Environmental Audits (Как повысить качество и влияние экологических аудитов) |

Результаты исследований, проведенных в рамках международного сотрудничества, подтверждают, что эффективное развитие экологического аудита возможно только при наличии унифицированных подходов, методических рекомендаций и институционального взаимодействия. Международные организации, такие как INTOSAI WGEA, формируют комплексные стандарты и практические инструменты, направленные на повышение качества государственного аудита в экологической сфере. Разработанные ими научные и методические публикации охватывают ключевые аспекты аудита в области энергетики, изменения климата, управления природными ресурсами, биоразнообразия, устойчивого

развития, обращения с отходами, водных ресурсов, а также учета данных и финансирования. Эти материалы обеспечивают государственные аудиторские органы необходимыми инструментами для оценки экологической политики и разработки эффективных механизмов регулирования. [5,6,7].

Кроме того, деятельность INTOSAI WGEA включает развитие внутренних стандартов и профессиональных положений, направленных на совершенствование методологии государственного экологического аудита.

Таблица включает ключевые институциональные особенности, направления деятельности и методологические подходы, применяемые в Канаде, странах Европейского союза, Нидерландах, Германии, Южной Корее и Новой Зеландии. Эти примеры иллюстрируют разнообразие моделей, позволяющих интегрировать устойчивое развитие в систему государственного контроля и обеспечивать подотчетность в сфере охраны окружающей среды.

Таблица – 2. **Международный опыт экологоориентированного государственного аудита**

| № | Страна/Регион | Институт/Орган, ВОА | Ключевые особенности и направления деятельности | Особенности методологии и подхода |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Канада | Комиссар по окружающей среде и устойчивому развитию (CESD) в составе Федерального офиса Генерального аудитора | Независимый аудит исполнения экологической политики и устойчивого развития. Регулярные отчеты в парламент. | Интеграция климатических и экосистемных индикаторов. Анализ эффективности природоохранных расходов. |
| 2 | ЕС | Европейский суд аудиторов (ECA) | Аудит климатической политики и «зеленых» расходов ЕС. Оценка выполнения климатических целей. | Выявление несоответствий между заявленными целями и результатами. Стратегические обзоры и тематические аудиты. |
| 3 | Нидерланды | Algemene Rekenkamer (Генеральная Счетная палата) | Аудит устойчивости сельского хозяйства, водной политики и госрасходов. | Внедрение показателей «зеленого» ВВП. Междисциплинарный подход к рискам. |
|  | Германия | Bundesrechnungshof в сотрудничестве с UBA | Аудит климатических субсидий и энергетической трансформации. | Акцент на системные экологические риски, открытые данные и вовлеченность граждан. |
|  | Южная Корея | Совет по аудиту и инспекциям (BAI) | Performance-аудит экологических программ. Аудит крупных экопроектов | Использование ГИС, дистанционного зондирования, цифровых инструментов и механизмов |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | (например, речных бассейнов). | гражданского участия (Audit Request System). |
| | Новая Зеландия | Office of the Auditor-General New Zealand | Оценка биоразнообразия, состояния экосистем, прибрежных зон. Работа с местными органами. | Превентивный подход. Вовлечение научного сообщества и прозрачность перед населением. |

Канада считается одним из международных лидеров в сфере экологического аудита. В структуре Федерального офиса Генерального аудитора Канады действует специализированное подразделение — Комиссар по окружающей среде и устойчивому развитию (CESD), наделённое мандатом проводить независимые аудиты в области охраны окружающей среды, управления природными ресурсами и реализации стратегии устойчивого развития.

Особенностью канадской модели является тесная связь экологического аудита с парламентским контролем и обязательность формирования стратегий устойчивого развития на законодательном уровне.

Международная практика подтверждает важную роль высших органов аудита (ВОА) в мониторинге выполнения экологических обязательств. Многие ВОА, включая в Канаде, Нидерландах и США, проводят аудит выполнения международных соглашений, таких как Парижское, и оценивают эффективность госпрограмм по адаптации к изменениям климата, снижению выбросов и сохранению биоразнообразия.

Опыт Канады, стран ОЭСР, ЕС и Южной Кореи демонстрирует, что экологически ориентированный государственный аудит — это не вспомогательный инструмент, а ключевой элемент устойчивого государственного управления и обеспечения экологической безопасности.

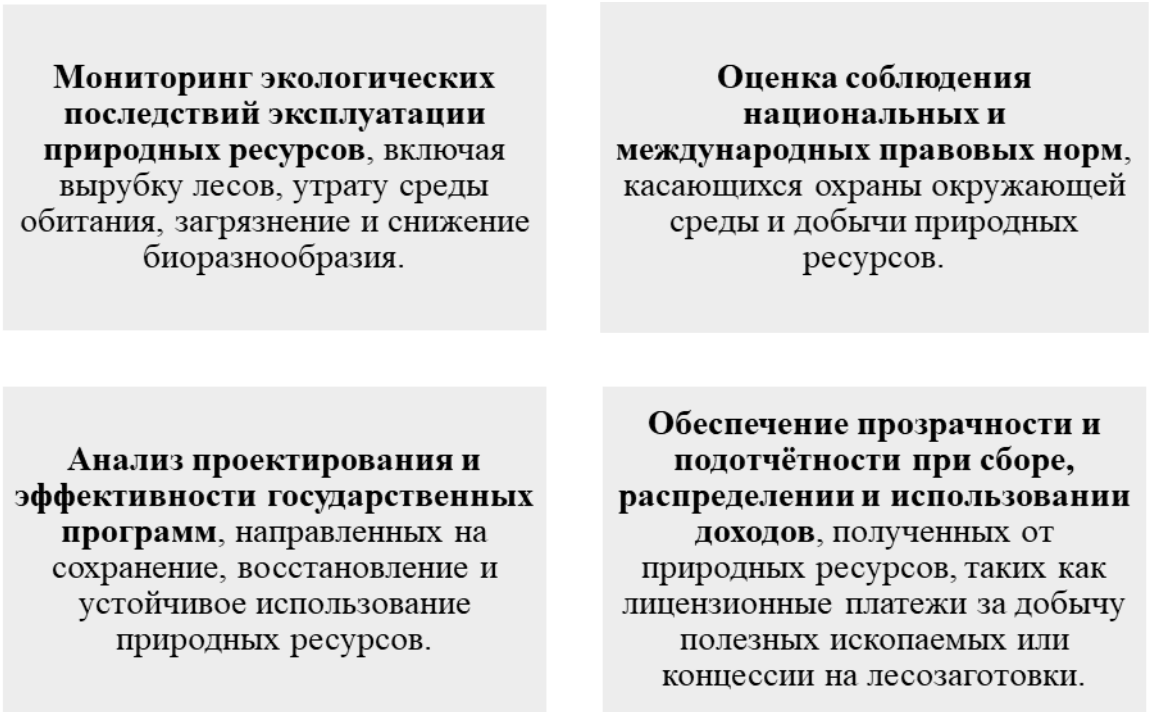



Рисунок – 1. **Ключевые цели аудита в области управления природными ресурсами**

Вклад WGEA в данном направлении выражается в разработке руководств по аудиту, обучающих материалов и обобщении тематических кейсов из стран, проводивших аудит природных ресурсов. Эти материалы помогают ВОА внедрять систематические методологические подходы, выявлять проблемы и недостатки в реализации политики и формулировать обоснованные рекомендации для принятия решений на высшем уровне.

С усилением антропогенного давления на экосистемы возрастает критическая роль ВОА в обеспечении экологической подотчётности. Укрепляя практики экологического аудита в области природных ресурсов, WGEA способствует институциональному развитию государств и повышению эффективности природоохранной политики, ориентированной на сохранение природного капитала как для текущего, так и для будущих поколений [8,9].

Рисунок – 2. **Ключевые компоненты подхода WGEA к обеспечению согласованности политики и реализации целей устойчивого развития (ЦУР) в практике высших органов аудита (ВОА)**

Таким образом, предложенная рамка WGEA предоставляет ВОА комплексный инструментарий для проведения аудита, отражающего сложную природу устойчивого развития. Подход объединяет доказательную аналитику, координацию бюджетной политики и демократическое участие, создавая основу для более устойчивого, согласованного и справедливого государственного управления.

**Заключение.** Зарубежный опыт, особенно практика Канады, подтверждает важность интеграции экологического аудита в систему государственного управления как эффективного инструмента повышения подотчетности и результативности экологической политики. Институционализация экологического аудита, законодательное закрепление устойчивого развития и открытая отчётность перед парламентом позволяют достигать значительных результатов в охране окружающей среды. Для Казахстана адаптация таких моделей с учётом национальных особенностей представляет собой перспективное направление развития системы государственного аудита в целях достижения экологической устойчивости и выполнения международных обязательств.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000125
2. https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400
3. https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo/documents/details/163122?lang=ru&ysclid=meua90l5ac596491744
4. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-5201-Environmental-Auditing-in-The-Context-of-Financial-and-Compliance-Audits.pdf
5. Концепция эффективного управления природными ресурсами https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1300001003

6. Alibekova A.B., Sembiyeva L.M., Zhagyparova A.O., Kerimkulova D.D. Key indicators of the environment and natural resources in the Republic of Kazakhstan SHS Web of Conferences 212, 04060 (2025) ICARSESS-24 [Электронный ресурс] URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/202521204060

7. Алибекова А.Б., Сембиева Л.М., Шахарова А.Е., Мажитова Б.Б. Методологические подходы к оценке эффективности, результативности и экономичности использования национальных ресурсов Научно-практический журнал Государственный аудит, № 2. – Астана: 2024. - с.27-35

8. Canadian Council of Ministers of the Environment (CCME). [Electronic resource]– URL: http://www.ccme.ca

9. EC Eco-Management and Audit Scheme (EMAS )Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

**УДК 316.422**

***Қуанбай С.Қ.***
Студентка 1 курса, ОП
«Государственный аудит»
Евразийский национальный университет
имени Л.Н. Гумилева
г.Астана
***Алибекова А.Б.***
PhD, и.о. доцента кафедры
Государственный аудит

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И РЫНОК ТРУДА: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА

***Аннотация.*** *Статья анализирует влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на рынок труда Казахстана, выделяя как риски, так и возможности. Отмечаются такие вызовы, как автоматизация рабочих мест, рост структурной безработицы и социальные риски. Вместе с тем ИИ способствует созданию новых профессий и повышению качества занятости. Особая роль отводится молодежи, чья цифровая грамотность делает её ключевым ресурсом цифровой трансформации. Для успешной интеграции ИИ необходима национальная стратегия, включающая переподготовку кадров, развитие образования и правовое регулирование.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект, рынок труда, Казахстан, автоматизация, новые профессии, цифровая трансформация, занятость, молодежь.*

***Түйінді сөздер:*** *жасанды интеллект, еңбек нарығы, Қазақстан, автоматтандыру, жаңа мамандықтар, цифрлық трансформация, жұмыспен қамту, жастар.*

***Keywords:*** *artificial intelligence, labor market, Kazakhstan, automation, new professions, digital transformation, employment, youth*

Развитие технологий искуственного интеллекта (ИИ) стало одним из важнейших факторов трансформации мировой экономики. Сегодня ИИ оказывает глубокое воздействие на рынок труда, меняя характер профессий, требования к компетенциям работников и сам процесс трудоустройства в различных странах.

Для Казахстана эта тема имеет особую актуальность. С одной стороны, экономика страны опирается на традиционные отрасли – добывающую промышленность, транспорт, сельское хозяйство. С другой – стратегической целью является цифровизация и диверсификация экономики, что неизбежно связано с внедрением ИИ.

Цель данной статьи – выявить ключевые вызовы и возможности, которые открывает использование ИИ для рынка труда Казахстана, и предложить направления адаптации системы занятости к новым условиям

Одним из главных вызовов для рынка труда Казахстана становится автоматизация рабочих мест. По данным Оксфордского университета, до 40% профессий в мире подвержены риску исчезновения в ближайшие десятилетия [1]. В Казахстане под угрозой оказываются профессии, связанные с выполнением рутинных операций: кассиры, операторы колл-центров, бухгалтеры (по данным **McKinsey (2018),** до **86% задач бухгалтеров** поддаются автоматизации, так как они связаны с повторяющимися рутинными процессами (ввод данных, сверка документов, расчёты)) и офисные менеджеры [1]. Уже сегодня внедрение ИИ в банковской сфере и системе госуслуг показывает, что часть работы, ранее выполнявшейся людьми, успешно делегируется машинам.

Другим важным вызовом является рост структурной безработицы. Технологии вытесняют работников с низкой квалификацией, при этом создают спрос на специалистов в сфере анализа данных, программирования, кибербезопасности и цифрового маркетинга. Эта ситуация усиливает социальное неравенство и требует системных мер по переподготовке кадров [2]. Исследования показывают, что наиболее уязвимыми оказываются отрасли с высокой долей низкоквалифицированного труда. Наибольший риск автоматизации характерен для сферы размещения и питания (47%) (Рисунок 1)[3].

Рисунок 1

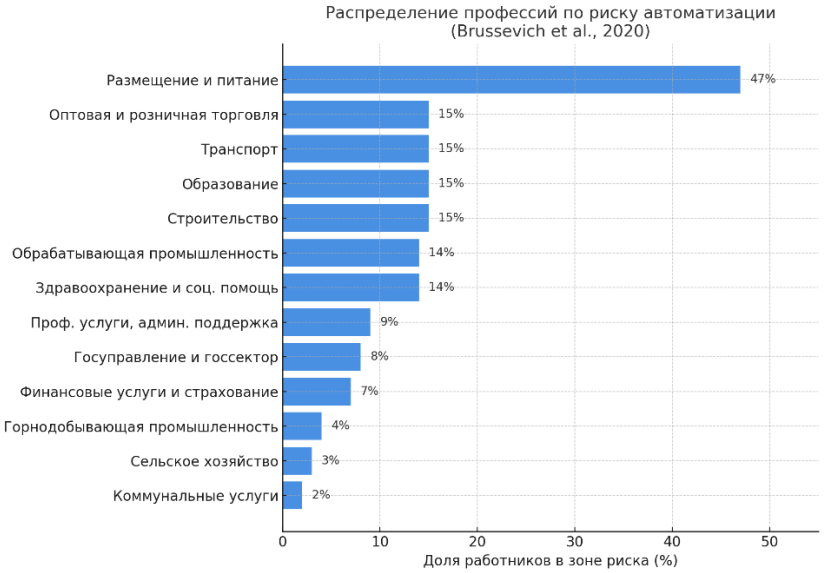



Рисунок 1. Распределение профессий по риску автоматизации

Необходимо учитывать и новые социальные риски. Согласно опросу, проведенному через мобильное приложение eGov, более 65% респондентов интегрируют ИИ в свою повседневную жизнь, а 35% - в свою профессиональную деятельность ( в опросе приняли участие более 53 000 человек по всей стране, наибольшую активность проявили граждане в возрасте от 30 до 45 лет). Работодатели же чаще отмечают рост производительности и эффективности, но при этом разделяют опасения относительно возможного массового сокращения персонала. По данным Всемирного экономического форума, в 2025 году ожидается значительный рост доли задач, выполняемых машинами. Если в 2020 году

большинство рабочих функций выполнялись людьми, то сейчас баланс смещается в сторону автоматизации (Рисунок 2) [3].

Рисунок 2. Доля задач, выполняемых людьми и машинами в 2020 и 2025 годах (по данным WEF, *Future of Jobs Report*).

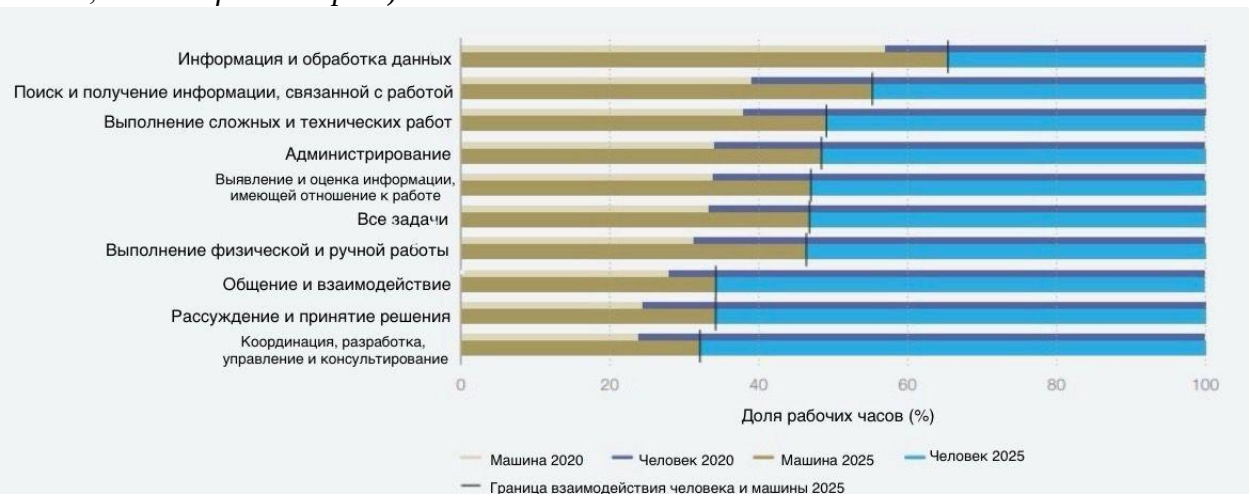



Рисунок 2. Доля задач, выполняемых людьми и машинами в 2020 и 2025 годах (по данным WEF, Future of Jobs Report).

Из диаграммы видно, что в сферах, связанных с обработкой информации, поиском и администрированием, машины к 2025 году будут выполнять большую часть задач. В то же время такие направления, как общение, взаимодействие, принятие решений и консультирование, остаются преимущественно за человеком. Это подтверждает, что в будущем возрастает ценность человеческого капитала в сферах, требующих креативности, эмпатии и критического мышления.

Несмотря на вызовы, ИИ открывает новые перспективы для экономики Казахстана. В первую очередь он способствует созданию новых профессий: инженеров по машинному обучению, специалистов по большим данным, консультантов по цифровой трансформации, экспертов по этике ИИ. Всемирный экономический форум прогнозирует, что уже в ближайшие годы количество новых рабочих мест, связанных с цифровыми технологиями превысит число утраченных [3].

Кроме того, применение ИИ позволяет оптимизировать ключевые отрасли экономики. В сельском хозяйстве он помогает прогнозировать урожайность и оптимизировать использование ресурсов, в энергетике – управлять сетями и снижать потери, а в транспорте – развивать «умную логистику». Для Казахстана, где эти сферы имеют стратегическое значение, внедрение ИИ может стать драйвером роста.

Еще одной возможностью является повышение качества занятости. Автоматизация рутинных функций позволяет сосредоточиться на творческих и аналитических задачах, что усиливает роль человеческого капитала и требует новых навыков: критического мышления, креативности, эмоционального интеллекта и умения работать в команде [5].

Опыт стран ЕС показывает, что успешное внедрение ИИ возможно при условии параллельного развития образования и правового регулирования. В Европе акцент сделан на повышении цифровой грамотности населения и защите данных [4]. Для Казахстана полезным уроком является необходимость сочетать технологические изменения с социальной адаптацией. Только в этом случае цифровизация не приведет к росту социального неравенства, а станет источником устойчивого развития.

Молодежь является одним из ключевых ресурсов в процессе цифровой трансформации Казахстана. Именно они в ближайшие десятилетия будут определять траекторию экономического развития страны. Молодежь Казахстана не только готова адаптироваться к технологическим изменениям, но и рассматривает ИИ как инструмент для

профессианального и личностного роста. Данные Бюро национальной статистики РК (2024-2025) свидетельствуют о полном проникновении интернет-технологий: 96.2% населения используют интернет, а 92.8% обладают цифровыми навыками, включая работу с компьютерами и онлайн-сервисами. Это обеспечивает благоприятную основу для формирования цифрового и ИИ-компетентного поколения.

По данным Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, более 70% студентов и старшеклассников уже применяют цифровые инструменты в обучении, включая искусственный интеллект. Согласно опросу, проведенному через платформу eGov в марте 2025 года, каждый четвёртый молодой казахстанец использует ИИ для поиска информации и выполнения учебных заданий [6]. Это свидетельствует о том, что навыки работы с интеллектуальными системами постепенно входят в базовый набор компетенций будущих специалистов.

Таким образом, поддержка молодежных инициатив в сфере ИИ, развитие образовательных программ и стартап-экосистемы может стать одной из главных стартегий Казахстана на пути к цифровой экономике. Это не только позволит снизить риски автоматизации рабочих мест, но и создаст условия для появления новых профессий и инновационных решений, формирующих долгосрочную конкурентноспособность страны.

Для Казахстана в ближайшие годы важно разработать национальную стратегию занятости в условиях цифровизации. В нее должны войти меры по переподготовке кадров, поддержке работников, чьи профессии утрачивают актуальность, а также социальные гарантии для тех, кто потеряет работу из-за автоматизации

Необходимо расширять систему цифрового образования, начиная со школы, и обеспечивать доступ к обучающим программам в сельских регионах. Следует поддерживать стратапы и малый бизнес, чтобы создавать новые рабочие места, связанные с ИИ. Важной задачей становится разработка правовой базы, которая будет регулировать вопросы этики ИИ, защиты персональных данных и ответственности за использование алгоритмов.

Искусственный интеллект одновременно представляет собой и вызов, и возможности для Казахстана. Его использование может повысить эффективность экономики, сделать её более конкурентоспособной, создать новые рабочие места и улучшить условия труда. Но если не будет четкой государственной политики и комплексного подхода, то риски безработицы и неравенства между людьми могут перевесить положительные эффекты..

Чтобы правильно адаптироваться, нужно слаженно работать государству, бизнесу и образовательным учреждениям.Только при совместных усилиях Казахстан сможет превратить ИИ в силу для устойчивого экономического роста и занять достойное место среди лидеров цифровой трансформации в Евразии.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Frey C., Osborne M. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? // Oxford Martin School, 2017.

2. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. – McKinsey, 2018.

3. World Economic Forum. Future of Jobs Report. – Geneva: WEF, 2020.

4. OECD. Artificial Intelligence in Society. – Paris: OECD Publishing, 2019.

5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.

6. Электронное правительство РК. – egov.kz.

**ӘӨЖ 311.216; 336.717.6**
**ҒТАМР 06.35.31**

***М. А. Алтынбеков,***
PhD, қауымдастырылған профессор
«Esil University» Мекемесі
Астана қ., Қазақстан
*- негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)
e-mail: miatbek@mail.ru
***Айтхожина А.Е.,***
магистр., аға оқытушы
«Esil University» Мекемесі

# ШЫҒЫСТАР МЕН ШЫҒЫНДАР ЕСЕБІНІҢ МӘСЕЛЕЛЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫ ЖІКТЕУ

***Аңдатпа***

*Мақала өндіріс шығындарын есепке алу және шығындарды топтастыру мәселелеріне арналған. Зерттеу барысында өндіріс шығындарын есепке алудың заманауи жүйесі бірқатар мәселелерге тап болатыны анықталды. Олардың бірі-қазіргі заманғы кәсіпорында өнім өндіруге кететін шығындарды есепке алу әдісін анықтауда бірыңғай тәсілдің болмауы. Сонымен қатар, өндіріс шығындарын олардың пайда болу орны бойынша, сондай-ақ қаржылық жауапкершілік орталығы мен өнім түрлері бойынша шығындарды есепке алуды жеткіліксіз ұйымдастыру себебінен бақылау сияқты мәселелер анықталды.*

*Мақалада әртүрлі авторлардың түсіндіруіндегі шығындардың жіктелуі мен топтастырылуы қарастырылады, экономистердің және құқықтық құжаттамадағы «шығындар» және «шығыстар» ұғымдарының түсіндірмесі салыстырылады. Бұл терминдерді дәл түсіну кәсіпорынның шығындары мен шығыстарын сауатты басқаруға мүмкіндік береді.*

*Калькуляциялау жүйелері мен әдістерінің негізгі ерекшеліктері және оларды шығындарды басқару үшін қолдану мүмкіндіктері қарастырылған. Өнімдерінің өзіндік құндарына енгізілінген өнімдерін өндіру және іске асыруға байланысты шығындар құрамдарында бөліп көрсету ережелері анықталды.*

*Сонымен қатар, мақалада шығыстар есебін ұйымдастырудың және өнімнің өзіндік құнын есептеудің негізгі мәселелері көрсетілген. Кәсіпорындағы өзіндік құн мөлшеріне әсер ететін факторлар және өндірістік шығыстарды басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыруға кедергі келтіретін мәселелер анықталды. Бұл зерттеуде талдау әдістері мен графикалық әдіс қолданылды. Жұмыста жоғарыда аталған әдістерді қолдану зерттеудің сенімділігін, теориялық тұжырымдардың дұрыстығын қамтамасыз етуге және ұсыныстар жасауға мүмкіндік берді..*

***Түйін сөздер:*** *шығыстарды есептеу, шығыстар классификациясы, шығыстарды топтастыру, шығыстар, шығындар, экономика, өндіріс, компания, смета, қорлар.*

***Ключевые слова:*** *учет затрат, классификация затрат, группировка затрат, расходы, затраты, экономика, производство, компания, смета, запасы.*

***Key words:*** *cost accounting, classification of costs, group of costs, expenses, costs, economy, production, company, estimate, stocks.*

**Кіріспе**

Қазақстандық компаниялардың тәжірибесінде келесі топтар кеңінен қолданылады:

- шығындардың экономикалық элементтері (түрлері) бойынша;
- калькуляция баптары бойынша;
- шығындар туындаған орындар бойынша;
- процестер бойынша.

Шығындарды экономикалық элементтер бойынша топтастыру қандай ресурстар жұмсалғанын және шығындардың жекелеген түрлерінің жалпы сомасындағы үлесі қандай екенін анықтау үшін қажет. Жиынтық негізде материалдық шығындарды (шикізат, материалдар, электр энергиясы), еңбек шығындарын, әлеуметтік аударымдарды, үшінші тарап қызметтерін, салықтарды, амортизациялық аударымдарды және басқа да шығындарды бөлуге болады. Жиынтық негізде материалдық шығындарды (шикізат, материалдар, электр энергиясы), еңбек шығындарын, әлеуметтік аударымдарды, үшінші тарап қызметтерін, салықтарды, амортизациялық аударымдарды және басқа да шығындарды бөлуге болады.

Экономикалық элементтер бойынша топтастырылған шығындар әрқашан бастапқы болып табылады және туынды шығындарды қамтымайды. Мысалы, кәсіпорын дербес жүргізген ғимараттар мен құрылыстарды жөндеуге арналған Еңбек және материалдар шығындары басқарушылық есепте «Ғимараттар мен құрылыстарды жөндеу шығындарына» жатқызылмай, «Еңбек шығындары» және «Шикізат пен материалдар» түрлері бойынша көрсетіледі. Немесе, мысалы, кәсіпорынның өзі үшінші тарап компанияларының қызметтерін қолдана отырып жасаған жарнамалық өнімдер «Жарнама шығындары» емес, «Жалақы», «Шикізат пен материалдар» және «Үшінші тарап ұйымдарының қызметтері» баптары аясында ескеріледі.

Шығындарды шығындар баптары бойынша топтастыру ресурстардың қандай мақсаттарға жұмсалғанын талдауға мүмкіндік береді. Осы немесе басқа бөлімшенің мазмұнының тиімділігін талдау үшін шығындарды пайда болған жерлеріне қарай топтастыру қолданылады. Бұл топтастыру шеңберінде шығындар компанияның ресурстар пайдаланылған бөлімшелеріне жатқызылады. Әдетте, шығындар орталықтары бойынша топтастыру компанияның қаржылық құрылымына сәйкес құрылады.

***Мақаланың мақсаты*** Компанияның шығындарын одан әрі талдау үшін шығындарды топтау қағидаларын анықтау, сонымен қатар өндірістік шығыстарды басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыру бойынша шешімдер ұсыну болып табылады.

***Зерттеу әдістері.*** Мақалада басқару есебіндегі шығындар есебінің мәселелері және оларды топтастыру бойынша кәсіпорындар мен отандық және шетелдік ғалымдардың ғылыми мәліметтері ақпараттық негіз ретінде қолданылды. Зерттеу кезінде талдау, жалпылау және салыстыру әдістері пайдаланылды.

**Әдебиетке шолу**

Шығындарды есепке алу, шығындарды топтау және оларды жіктеу мәселелерін зерттеудің өзектілігі күмән тудырмайды. Меншіктің және көптеген әдістемелік негіздердің өзгеруіне байланысты шығындардың есебінің әдістері өзгерді. Күрделі Технологиялық конфигурациясы бар өнеркәсіптік өндірістердегі шығындар есебін қалыптастыру шығындарды оңтайландыруда негізделген басқару шешімдерін қабылдау үшін уақтылы экономикалық және есептік ақпараттың шұғыл қажеттілігін сезінеді.

К Друри өз зерттеулерінде компания шығындарының жіктелуін келесідей ашады:

- негізгі құралдар мен ақша қаражатынан (шетел валютасынан басқа), тауарлардан, өнімдерден ерекшеленетін өзге де активтерді сатуға және өзге де есептен шығаруға байланысты шығыстар;
- шарттардың талаптарын бұзғаны үшін айыппұлдар, өсімпұлдар, тұрақсыздық айыптары;
- кредиттік компания ұсынатын қызметтерге ақы төлеуге қатысты шығыстар;

- талап қою мерзімі өткен сомалар, дебиторлық берешек, өндіріп алу мүмкін емес басқа да борыштар, бағамдық айырма (теріс);

– төтенше жағдайлардан туындайтын шығындар-табиғи апат, өрт, апат

К. Друри өзіндік құнды есептеу үшін шығыстарды мынадай белгілер бойынша жіктеуді ұсынады:

- өнімнің өзіндік құнына қатыстылығы бойынша шығыстар өнімнің өзіндік құнына қосылатын және кірмейтін болып бөлінеді;

- шығындардың экономикалық құрамы бойынша шығыстар элементтері мен баптары бойынша топтастырылады;

- жүзеге асырудағы экономикалық рөлі бойынша өндіріс шығыстары негізгі және үстеме болып бөлінеді;

- біртектілік құрамы бойынша бір элементті және күрделі шығындарды ажыратады;

- өнімнің өзіндік құнына қосу тәсілі бойынша шығыстар тікелей және жанама болып бөлінеді;

- кезеңділігі бойынша шығыстар ағымдағы және біржолғы болып бөлінеді;

- өндіріске қатысу бойынша өндірістік және өндірістен тыс шығындарды (кезең шығындарын) жіктейді;

- өнімділігі бойынша өнімді және өнімді емес шығыстарды ажыратады;

- нормалау мүмкіндігі бойынша шығыстар нормаланатын және нормаланбайтын болып бөлінеді;

- сатудың уақытша кезеңдері бойынша шығыстар алдыңғы кезеңнің, есепті кезеңнің және болашақ кезеңдердің шығыстарына бөлінеді [1].

Сипаттамалары бойынша топтастырудан басқа, шығыстар В.Э. Керимов ұсынатын тағы бірнеше бөлімдерде жіктеледі:

- техникалық-экономикалық мазмұны бойынша олар негізгі және үстеме болып бөлінеді;

- құрамның біртектілігі бойынша шығындар қарапайым және күрделі болып бөлінеді;

- өнімнің нақты түрлерінен өзіндік құнға қосу тәсілі бойынша шығындар тікелей және жанама болып бөлінеді;

- өндіріс көлеміне қатысты шығындар шартты-ауыспалы және шартты-тұрақты болып жіктеледі;

- өндірістік процеске қатысу бойынша шығындар өндірістік және коммерциялық болып бөлінеді;

- жұмсаудың орындылығы бойынша шығындар өнімді және өнімсіз болып бөлінеді;

- пайда болу жиілігі бойынша шығындар ағымдағы және біржолғы болып бөлінеді;

- пайда болу орындары бойынша (жауапкершілік орталықтарына) шығындар қызметкер, бригада, учаске, цех және кәсіпорын бөлінісінде бөлінеді [2].

С.В.Булгакова шығыстардың баптары, шығындардың көптеген түрлері бар деп санайды, сондықтан олардың әртүрлі сипаттамалары бойынша жіктелуін білу керек деп ұсынады:

- өнімнің жекелеген түрлерін өзіндік құнына жатқызу тәсілі бойынша, тікелей және жанама болып бөлінеді;

- өндірістік (технологиялық) процеске қатысты негізгі және үстеме;

- құрам бірлігі бойынша, бір элементті және кешенді;

- өндіріс көлеміне қатысты шартты-ауыспалы және шартты-тұрақты;

- тиімділігі бойынша, өнімді және өнімді емес;

- нормалау мүмкіндігі бойынша, нормаланатын және нормаланбайтын;

- пайда болу мерзімділігі бойынша, ағымдағы және бір жолғы;

- өндіріс процесіне қатысу бойынша, өндірістік және өндірістен тыс;

- бизнес-жоспарда көрсету бойынша, жоспарланатын және жоспарланбайтын;

– салық салу есебі бойынша есеп беретін және есептелмейтін [3].

**Нәтижелер мен талқылау.**

Ресейлік ғалымдардың шығындарды жіктеуін зерттеуінен қорытынды жасау қажет, яғни Қазақстанда шығындарды шығыстардан қатаң бөлу жүргізіліп жатыр және шығыстарды топтастыруда бұл маңызды рөл атқарады деп табуымыз керек. Ресейлік басылымдарда мұндай қатаң бөлім жоқ, және бұл шығыстарды қалыптастыру мен шығыстарды жіктеуде дұрыс емес көрсеткіштер тудырады.

«Шығындар әдеттегі түрлері бойынша шығындар есебінен қалыптастырылады.:

-шикізатты, материалдарды, тауарларды және материалдық-өндірістік қорларды сатып алу бойынша;

-өнімді өндіру, жұмыстарды жүзеге асыру және қызметтерді көрсету мақсаттары үшін материалдық-өндірістік қорларды қайта өңдеу бойынша;

- өнімдерді (жұмыстарды, қызметтерді) және тауарларды сату бойынша» [4].

Алғашқы екі тармақ шығындарды ескереді, соңғы тармақ шығыстарды ескереді. Бұл бағытта отандық авторлардың жарияланымдарын зерттеу шығындар мен шығыстардың нақты бөлінуін көрсетеді.

«Шығындар» анықтамасына өндірістегі жұмыстарды орындауға қатысты активтердің (материалдардың, ақша қаражатының) азаюы немесе міндеттемелердің (көбінесе еңбекақы мен салықтар бойынша қысқа мерзімді кредиторлық берешектің) ұлғаюы болып табылады.

Компанияның (ұйымның) ақшалай нысандағы шығыстары өндірілген өнімнің өзіндік құны болып табылады».

«Шығындар» және «Шығыстар» ұғымдарын толық анықтауға болмайды. Қаржылық есептілік стандарттары бойынша «Шығындар» активтерді шығару немесе пайдалану, сондай-ақ қатысушылар (құрылтайшылар) арасында капиталды бөлуден өзгеше капиталдың азаюына әкелетін міндеттемелердің шығу түріндегі есепті кезеңдегі кірістің азаюы болып табылады [5].

Қазақстанда шығыстарды есепке алу үшін шығыстарды есепке алу шоттары бөлінді: 8100, 8110, 8200, 8210, 8300, 8310, 8400, 8410, шығындарды есепке алу үшін өз шоттары бар: 7000, 7010, 7100, 7110, 7200, 7210, 7300, 7310, 7320, 7330, 7340, 7400, 7410 және т.б. [6].

Стандартқа сәйкес өнімнің (жұмыстардың, көрсетілетін қызметтердің) өндірістік құнына «енгізілмейтін» шығындар олар шеккен есепті кезеңдегі шығындар ретінде танылады:

- қорларды өткізу бойынша шығындар;
- әкімшілік шығындар;
- қаржыландырылған жалдау бойынша пайыздарды төлеу бойынша шығындар;
- қаржы құралдарының әділ құнының өзгеруінен болған шығындар;
- активтердің шығуы бойынша шығындар;
- бағамдық айырма бойынша шығындар;
- резервтер құру және үмітсіз талаптарды есептен шығару бойынша шығындар;
- операциялық жалдау бойынша шығындар.

Жоғалтулар:

- өндірістік қорлардың арзандауынан болған жоғалтулар;
- тұрып қалудан болған жоғалтулар, айыппұлдар, өсімпұлдар, тұрақсыздық айыптары;
- кінәлі адамдар болмаған кездегі жоғалтулар;
- сот, төрелік шығындар;
- консервацияланған күрделі құрылыс объектілерін және негізгі құралдарды ұстау бойынша шығындар;
- дебиторлық берешекті есептен шығарудан болған зияндар.

Өнімнің өзіндік құнына енгізілетін шығыстар тізбесі №2 «Қорлар» ХҚЕС-те келтірілген [7]. Шығыстарды өнімнің, жұмыстардың және қызметтердің өзіндік құнына

қосудың сенімділігі бухгалтерлік есепті ұйымдастыруда маңызды рөл атқарады. №2 «Қорлар» ҚЕХС-да көрсетілмеген тауар өндіруші үшін шаруашылықтағы шығыстар құрамының ерекшеліктерін қарастырамыз.

Бұл шығыстар:

- өнімнің жаңа түрлерін дайындауға байланысты-инновациялық процесс;
- өнертабыстармен және өндірісті рационализациялаумен, жаңа өнімнің тәжірибелік үлгілерін дайындаумен және сынаумен;
- өнімдер мен көрмелердің таныстыруын ұйымдастырумен;
- авторлық сыйақылар бойынша төлемдер, патенттер және авторлық (құқықтар) куәліктер;
- қауіпсіздік техникасын қамтамасыз ету бойынша;
– жұмыс істемеген уақытты, қосымша демалыстарды төлеу бойынша;
- негізгі құралдарды, жабдықтарды ұдайы өндіруге, монтаждауға, іске қосу-жөндеу жұмыстарына.

Бүгінгі таңда нарық жағдайында компанияның есеп саясатын өндіріс шығыстарының есебін ұйымдастыру саласында әзірлеу қажет, сонымен бірге шығыстарды есепке алу объектісі тұрғысынан бизнес-жоспар құруды ескере отырып жүзеге асыру қажет. Бизнес-жоспардың мақсаты-нақты шығыстарды бақылауды жүзеге асыру, сонымен бірге күтпеген шығыстар, экономикалық тұтқалармен, нақты сандық есептеулермен цехтың өндірістік процестерін басқару болып табылады. Бұл талап өнім өндірісінің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету, өнім өндіруге жұмсалатын шығыстарды төмендету жолдарын іздестіру, табыс алу және оны ұлғайту мақсатында нарықтық экономиканы қалыптастырудың «уақытымен» туындады.

Егер біз басқарушылық есеп тұрғысынан қарастыратын болсақ, онда шығыстардың өзіндік жіктелуі бар. К.Друри өнімнің өзіндік құнын басқару жүйесіндегі шығыстардың есебін ұсынады: "Өндіріс шығындарын есепке алудың және өнімнің өзіндік құнын калькуляциялаудың негізгі міндеттері-өндірілген өнімнің көлемін, ассортиментін және сапасын, орындалған жұмыстар мен көрсетілген қызметтерді есепке алу және осы көрсеткіштер бойынша жоспардың орындалуын реттеу; өнімді өндіруге жұмсалатын нақты шығындарды есепке алу және шикізатты, материалдық, еңбек және басқа да ресурстарды өндіріске қызмет көрсету және басқару, өнімнің өзіндік құнын калькуляциялау жөніндегі шығыстардың белгіленген сметаларының сақталуын бақылау және өнімнің өзіндік құны бойынша жоспардың орындалуын бақылау; өнімнің өзіндік құнын төмендету бойынша құрылымдық бөлімшелер мен басқа да шығыстар орталықтары қызметінің нәтижелерін анықтау; өнімнің өзіндік құнын төмендету резервтерін анықтау» [8]. Ғалымдардың жауапкершілік орталықтары түсінігін және олардың жіктелуін ашуы және шығыстар орталықтары бойынша шығыстарды есепке алуы мақұлдауға лайық.

Осы анықтамаға сүйене отырып, болашақта экологиялық шығыстарды екі нұсқа бойынша ажыратуға болады.

1. Шаруашылық жүргізуші субъектіге тиесілігіне қатысты: ішкі және сыртқы экологиялық шығындар.

2. Шығыстардың туындауына қатысты: қоршаған ортаны қорғауға арналған шығыстар және қоршаған ортаға түсетін жүктемеге арналған шығыстар.

Ішкі қоршаған ортаны қорғау шығыстары - бұл оларды өндіретін компания төлеуі тиіс шығыстар. Олардан айырмашылығы, сыртқы шығындар-бұл экономикалық қызметтен туындайтын, нарықтық қамтылмаған және бағаланбаған, үй шаруашылықтарына, фирмаларға немесе қоғамға жоғары шығындар немесе шығыстар (мысалы, бүлінген ескерткіштерді жөндеу) немесе материалдық емес шектеулер ((мысалы, адамдардың денсаулығына теріс әсер ету, орманның рекреациялық функциясын жоғалту) нысанындағы теріс әсер болып табылады.

Қоршаған ортаны қорғау шығыстары (оларды экологиялық түсіру шығындары деп те атайды) – бұл ұйым кәсіпорында қоршаған ортаны қорғау үшін мақсатты түрде пайдаланатын бағаланған тауарлар. Бұған мыналар кіреді:

- қоршаған ортаны қорғау бойынша аддитивті және интеграцияланған техникаға арналған инвестициялық және ағымдағы шығындар (мысалы, персоналға арналған шығындар, жөндеу жұмыстарына арналған шығындар, амортизациялық аударымдар, пайыздық төлемдер;

– экологиялық басқару жүйесіне арналған шығындар (мысалы, қоршаған ортаны қорғауды басқару үшін техникалық қызмет көрсету шығындары, тіркеу жарнасы);

– сырттан өндірістік қызмет көрсетуге кеткен шығындар (мысалы, мемлекеттік бақылау, экологиялық кеңес).

Экологиялық ауыртпалық шығындары қоршаған ортаға келтірілген зиянды өтеуге арналған шығындар болып табылады.

В.И. Петрова шығыстардың неғұрлым тар және кең жіктелуін ұсынады [9]. Олар келесі қосымша белгілерді ажыратады:

- өндіріс кезіндегі экономикалық рөлі бойынша (негізгі және үстеме шығыстар);
- өзіндік құнға қосу әдісі бойынша (тікелей және жанама шығыстар);
- өндіріс көлеміне қатынасы бойынша (ауыспалы және белгіленген шығыстар).

Басқару есебінің мақсаттарына сәйкес шығыстар келесідей жіктеледі:

1. Шығыстарды есептеу және жоспарлау:
- кіріс етілген және өткен;
- дайын өнімнің қалдықтары, аяқталмаған өндіріс және сатылған өнім арасында мерзімді және бөлінетін;
- тікелей және жанама;
- негізгі және үстеме;
- жабдықты ұстау және пайдалану бойынша шығындар (ЖҰПШ), жалпы шаруашылық (ЖШШ), коммерциялық (КОМ).

2. Шешім қабылдау:
- ауыспалы және тұрақты (шартты-ауыспалы, шартты-тұрақты, прогрессивті және дегрессивті шығыстар);
- шешім қабылдау кезінде қабылданатын және назарға алынбайтын (релевантты және релевантты емес);
- жүктелген;
- қайтарылмайтын;
- шекті және өсімді.

3. Шығыстарды бақылау және реттеу:
- бақыланатын және бақыланбайтын;
- реттелетін реттелмейтін;
- нормативтік (сметалық) және нақты [10].

Терең зерттеу негізінде біз 1-кестеде келтірілген белгілер бойынша шығыстарды жіктеуге әрекет жасадық.

1 – кесте. **Өндіріс шығындарын белгілері бойынша жіктеу**

| | Жіктелінетін топ | шығыстар |
|---|---|---|
| 1 | Өндіріс процесінде экономикалық рөл бойынша шығындар | негізгі және үстеме |
| 2 | өнімнің өзіндік құнына жатқызу тәсілі бойынша | тікелей және жанама |
| 3 | шығындар құрамы бойынша | бір элементті және кешенді |
| 4 | өндіріс көлеміне қатысты | ауыспалы және тұрақты |
| 5 | шығындардың туындау кезеңділігі бойынша | ағымдағы және біржолғы |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | басқару функциялары бойынша | өндірістік, әкімшілік, коммерциялық |
| 7 | тағайындау тиімділігі бойынша | өнімді және өнімсіз |
| 8 | бақылау мүмкіндігі бойынша | реттелетін және реттелмейтін |
| 9 | орташа дәрежесі бойынша | жалпы және орташа |
| 10 | кірісті генерациялау кезеңіне шығындарды жатқызу тәртібі бойынша | өнім мен кезеңге |

Өндіріс кезіндегі экономикалық рөл бойынша шығыстар негізгі және үстеме болып бөлінеді. Шығыстарды белгілі бір өнімді өндіруге жатқызу әдісі бойынша тікелей және жанама шығыстар болып бөлінеді. Өндіріс көлеміне қатысты шығысnар ауыспалы және тұрақты болып жіктеледі [11].

Бұл салада терең зерттеуді Қазақстан ғалымдары шығысnарды жіктеу нәтижесінде шығысnарды бөлу топтамаларын жетілдіру саласында жүргізді.

«Жіктеу дегеніміз-әр түрлі шығыстарды белгілі бір белгілері бойынша біртекті топтарға бөлу және біріктіру»[12]. Бөлу-бұл экономикалық элементтер немесе шығыстар баптары бойынша аналитикалық есепті ұйымдастыру болып табылады.

«Өндірістік шығыстарды жіктеу деп экономика салаларының алуан түрлілігіне қарамастан, өнімнің немесе қызметтің өзіндік құнын реттеудегі шығыстарды жүйелеу мен топтауды түсіну керек. Өндірістік шығыстарды жіктеу әдісі бойынша құрылымдау бірыңғай көрсеткіштерді өндірісті есепке алу, жоспарлау және басқаруда, сонымен қатар осы шығыстарды басқаруда қолдануға ықпал етеді» [13].

«Басқарушылық есептегі шығыстардың жіктелуі өте алуан түрлі және қандай басқарушылық мәселені шешуге байланысты болады. Осыған байланысты басқарушылық есептің негізгі міндеттеріне мыналар жатады:

- өндірілген өнімнің өзіндік құнын есептеу және алынған кірістің мөлшерін анықтау;
- басқарушылық шешім қабылдау және жоспарлау;
- жауапкершілік орталықтарының өндірістік қызметін бақылау және реттеу.

Қойылған міндеттердің әрқайсысының шешімі өзінің жіктелуіне сәйкес келеді.

Осыған байланысты шығыстарды топтастыру негізгі және үстеме шығыстарды бақылау мен басқаруды жетілдіру үшін қажетті басқару есебінің маңызды элементі болып табылады.

В. Л. Назарова өз зерттеулерінде мыналарды ұсынады:

- өндірілген өнімді есептеу және бағалау үшін шығыстарды топтастыру;
- шешім қабылдау және жоспарлау үшін шығыстарды топтастыру;
- шығыстарды басқару мақсатында бақылау және реттеу процестерін жүзеге асыру үшін шығыстарды топтастыру[14].

**Қорытынды**

Біздің ойымызша, экологиялық шығыстарды есепке алу-бұл компанияның және оның өнімдерінің қоршаған ортаға әсерінен туындайтын барлық шығыстарды есепке алуға қызмет ететін компанияның ішкі құралы болып табылады. Экологиялық менеджменттің нақты құралдарынан айырмашылығы, экологиялық шығыстарды есепке алу өндірістегі бухгалтерлік есеп жүйесіне негізделген және қоршаған ортаға байланысты процестерді білдіреді. Ал шығыстарды жіктеу-бұл шығыстарды өнім түрлері бойынша жүйелеу болып табылады. Компанияда басқарушылық және өндірістік есепті ұйымдастыру үшін пайдаланылатын шығыстарды жіктеу шығыстарды басқару жүйесін қалыптастырудың және дұрыс басқару шешімдерін қабылдаудың маңызды құралы болып табылады.

Шығындарды жіктеудің мақсаты-өнімнің (жұмыстардың, қызметтердің) өзіндік құнының неғұрлым сенімді көрінісін анықтау және өндірістік шығындарды қолдану сапасын жақсарту бойынша басқарушылық шешімдер қабылдау үшін шығындарды дұрыс топтастыруды жүзеге асыру болып табылады.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1 Друри, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс / К. Друри. - М.: Юнити, 2019. - 320 с.

2 Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум для бакалавров / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2016. - 96 с.

3 Булгакова, С.В. Управленческий учет (для бакалавров) / С.В. Булгакова. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.

4 Друри, К. Управленческий и производственный учет: Учебник. / К. Друри. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 1423 с.

5 Тайгашинова К.Т. Управленческий учет. – Алматы: ТОО «Издательство ЛЕМ», 2010. – 350 с.

6 Типовой план счетов бухгалтерского учета. http://www.buh-info.kz

7 Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 2 «Запасы» https://online.zakon.kz

8 Друри, К. Управленческий и производственный учет: Учебный комплекс / К. Друри. - М.: Юнити, 2019. - 224 с.

9 Петрова, В.И. Управленческий учет и анализ.С пример.из рос.практ.:Учебное пособие / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан. - М.: Инфра-М, 2016. - 240 с.

10 Т.Ю.Серебрякова Управленческий учет: Учебник / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова, Е.А. Иванов. - М.: Инфра-М, 2018. - 128 с.

11 Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для бакалавров / Л.М. Полковский. - М.: Дашков и К, 2016. - 256 с.

12 Стратегический управленческий учет: учебное пособие / Б.Ж. Акимова, А.О. Махамбетова, Л.Ж. Айтхожина, А.А. Кажмухаметова— Алматы: New book, 2021 — 256 с.

13 Тайгашинова К.Т. Теория и методология учета затрат и калькуляция продукции, работ и услуг: учебное пособие. / К.Т. Тайгашинова. – Алматы: Экономика, 2014. – 137 с.

14 Назарова В.Л. Бухгалтерский учет: учебное пособие. – Алматы: Алматыкітап баспасы, 2011. – 624 с.

**ӘӨЖ 657.631.8**
**ҒТАМП 06.35.31**

***М. А. Алтынбеков,***
PhD, қауымдастырылған профессор
«Esil Univesyti» Мекемесі
Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан
e-mail: miatbek@mail.ru
***Айтхожина А.Е.,***
магистр., аға оқытушы
«Esil Univesyti» Мекемесі

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ САЛЫҚ АУДИТІНІҢ МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ

*Зерттеудің мақсаты-Қазақстан Республикасындағы салық аудитін егжей-тегжейлі зерттеуге арналған. Ең алдымен, аудиторлық қызметтің осы түрінің талап етілуі мен қажеттілігінің негізгі себептері анықталды. Бұл мақалада ҚР салық аудитін дамыту және жетілдіру мәселелері қарастырылады. Салықтық аудитке байланысты авторлық анықтамасы берілді. Осы мақаланың шеңберінде аудитті жүргізудің негізгі*

*кезеңдері айқындалды, сондай-ақ салықтық есептілік пен салықтық жеңілдіктердің заңдылығы тексеріледі. Республикада қолданылатын салық есебінің жүйесіне бөлінген рөлдің маңыздылығы көрсетілген. Сондай-ақ, жалпы салықтық аудитке сипаттама беріліп, дұрыс жүргізілген тексерудің салдары анықталды. Сонымен қатар, қолданыстағы заңнаманың көрсетілетін аудиторлық қызметтердің сапасына әсері көрсетілген. Қасақана жалтару немесе назар аудармау салдарынан қателіктер жібермеу қаупі бар болғандықтан, алдағы аудиттің жоспарын жасау кезінде ескерілуі керек критерийлер тұжырымдалған. Бұл мақалада Мемлекет, аудитор және салық агенті арасындағы қарым-қатынас моделі қарастырылады, ол Тараптардың әрқайсысы үшін ең өнімді болады. Қазіргі коммерциялық компанияларда салық жүйесін тексеру кезінде туындайтын белгілі бір мәселелер анықталды. Аудиторлық тексеруге дайындық үрдісін жеңілдету және ең жемісті нәтижелерге қол жеткізу үшін мақалада аудит әдістемесін жетілдіру қажеттілігі көрсетілген және осы мақсатқа жету бойынша ұсыныстар берілген.*

***Кілттік сөздер:*** *салықтық аудит, аудиторлық қызметтер, консалтингтік қызметтер, есептілік, әдістеме, аудитор, салық есебі, бухгалтерлік есеп, экономикалық субъект, аудиторлық тексеріс.*

***Ключевые слова:*** *налоговый аудит, аудиторские услуги, консалтинговые услуги, отчетность, методика, аудитор, налоговый учет, бухгалтерский учет, экономический субъект, аудиторская проверка.*

***Key words:*** *tax audit, audit services, consulting services, reporting, methodology, auditor, tax accounting, accounting, economic subject, auditing.*

**Кіріспе**

Әрбір кәсіпкердің экономикалық субъект ретіндегі басты мақсаты оң қаржылық нәтижеге қол жеткізу және кірісті жүйелі түрде арттыру болып табылады. Салық міндеттемелері компаниялар шығындарының жалпы құрылымында негізгі үлесті алады, бұл онда қолданылатын бухгалтерлік және салықтық есептерінің жүйелеріне ерекше мән береді. Бухгалтерлік және салықтық есептерінің сауатты құрылған жүйелері адал салық төлеушінің беделін құруға ықпал етеді, бұл салық тәуекелдерін одан әрі азайтуға мүмкіндік береді. Жоғарыда аталған міндеттерді іске асыру компания ішіндегі тәуекелдерді басқарудың сауатты құрылған жүйесіне де байланысты болады.

Тәуекелдерді басқару-бұл директорлар кеңесі, басшылық және басқа қызметкер жүзеге асыратын, қаржылық жағдайға әсер етуі мүмкін ықтимал оқиғаларды анықтауға және ағымдағы және болашақ мақсаттарға жету үшін тәуекелдерді басқару мүмкіндігіне арналған үрдіс болып табылады. Уақытылы жүргізілген аудит тәуекелдерді басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады.

Салықтық аудит дегеніміз-аудиторлық ұйымның бухгалтерлік және салықтық есептерді тексеруі, сонымен қатар олардың сенімділігі мен қолданыстағы салық заңнамасының нормаларына сәйкестігі туралы сараптамалық пікір қалыптастыруы болып табылады.

Тұрақты экономикалық жағдайға қол жеткізудің негізгі тәсілі салық міндеттемелерінің аудиті болып табылады. Мұндай аудиттің нәтижелері бюджет алдындағы міндеттемелерді есептеу, аудару және өтеу әдістерін тексеру үшін ғана емес, сонымен қатар одан әрі басқару шешімдері мен қайта құру қажеттілігі туралы кеңес алу үшін де қызмет етеді. Салық аудитінің сапасы мен тиімділігіне, ең алдымен, аудит рәсімдерінің ғылыми негізділігі және олардың әдістемелік стандартталуы жауап береді.

**Әдебиетке шолу**

Бухгалтерлік және салықтық есеп бойынша зерттеулердің көпшілігі олардың бизнес шешімдерін қабылдауға әсерін зерттеуге бағытталған. Көбінесе мұндай жұмыстар кәсіпорынның қаржылық жағдайының жалпы құрылымындағы салықтардың маңыздылық дәрежесін талдайды. Әдебиеттер арасында ең танымал тақырыптарды бөлуге болады:

– салық төлеуден жалтару дұрыс шешім болып табыла ма;

– салықтық жоспарлаудың перспективалары;

– салықтық және салықтық емес шығындарды бағалау.

Сондай-ақ зерттеулер бухгалтерлік есеп пен салықтық есептің құрылымдары арасындағы байланысты қарастырады. Олардың арасында тәуелді және тәуелсіз факторлар бар. Бухгалтерлік есеп мақсаттары үшін табыс сомасын айқындау салық салынатын кіріс сомасын айқындаумен ешқандай байланысы жоқ фактісі тәуелсіздікке жатады. Ал тәуелділер, өз кезегінде, жүйенің әрқайсысының тәуелсіздігіне қарамастан, оларды ұйымдастыру кезінде олардың әрқайсысының ерекшеліктерін ескеру қажет екенін атап өтеді. Алайда, бұл жағдайда бухгалтерлік есепте кірістер сомасы айтарлықтай төмендетілуі мүмкін, өйткені компаниялар көбінесе кірістерді жасыру арқылы салық төлемдерінің мөлшерін азайтуға тырысады. Салық төлеуден жалтару мәселесін тіпті американдық саясаткерлер де көтерді, мұны сенаттың 2014 жылғы есебі дәлелдейді. Н.З.Зотиков өз еңбектерінде келесі анықтама береді: «Салықтық аудит - Бухгалтерлік және салықтық шоттарды зерделеуге арналған арнайы аудиторлық тапсырма, кейіннен қолда бар ақпараттың сенімділік дәрежесі, оның заңнамада белгіленген нормалардың маңызды аспектілеріне сәйкестігі, субъектінің салықтарды және бюджетке төленетін басқа да төлемдерді қалыптастыру, төлеу тәртібі, сондай-ақ оларды есепте көрсету туралы аудиторлық пікір білдіру болып табылады» [1].

Сондай-ақ, салық аудиті салық төлеуші берген декларацияға және шығындарды растайтын құжаттамаға сәйкестігін тексеру үрдісін білдіреді.

К.Ш.Дюсембаев өз еңбектерінде аудиторлық компаниялар орындай алатын негізгі тапсырмалардың тізімін ұсынады[2].

Салық аудиті бірден бірнеше салдарға әкеледі:

– түзету-қолданыстағы заңнаманы сақтамау жағдайларын жою үшін деректерді түзету;

– тежегіш фактор-салық төлеушілердің мінез-құлқына әсер ету;

– алдын алу-салық төлеушілерді салық міндеттемелерін өтеу міндеттілігіне сендіру.

Сонымен қатар, көптеген ақпаратқа ие бола отырып, аудиторлық компаниялар салықтан жалтарудың жиі кездесетін әдістерін болдырмауға ғана емес, сонымен қатар қолданыстағы заңнаманы жақсарту әдістерін ұсынуға мүмкіндік алады, өйткені көбінесе ондағы олқылықтар салық салынатын соманы азайту үшін пайдаланылуы мүмкін. Бүгінгі күні заңнама аудиторлық тексерулердің сапасын арттыруға мүмкіндік беретін негізгі факторларды көздейді. Біріншіден, қолданыстағы заңнама салық төлеушілердің салықтық міндеттемелері бар құжаттардың есебін жүргізуді міндеттейді.. Екіншіден, тексерушілерге тексеру барысында қосымша сұраулар жіберу үшін жеткілікті өкілеттіктер мен құқықтар береді.

Э.О.Нурсеитов өз еңбегінде аудитордың сапасы туралы пайдаланушылардың пікірі тексеру нәтижелері мен, жұмыс құнынан тұрады, сонымен қатар аудитті жоспарлаудың уақтылы аяқталуына және далалық жұмыстардың өздеріне тікелей байланысты болатынын айтып кетті[3].

**Әдістеме**

Бұл зерттеу шетелдік және отандық авторлардың еңбектеріне, зерттелетін мәселеге қатысты заңнамалық және нормативтік актілерге, бухгалтерлік есеп, аудит, жоспарлау, экономика, қаржы саласындағы арнайы әдебиеттерге, сондай-ақ отандық және шетелдік ғалымдардың теориялық әзірлемелеріне негізделген. Зерттеу барысында келесі жалпы ғылыми әдістер қолданылды: индуктивті және дедуктивті әдістер, күрделілік, салыстыру, логикалық және жүйелік тәсілдер. Осы әдістерді қолданған кезде алынған нәтижелердің сенімділігінің жеткілікті деңгейіне, сондай-ақ алынған тұжырымдардың негізділігіне қол жеткізіледі.

**Негізгі бөлім.**

Өз міндеттерін орындауға кіріспес бұрын, аудиторлық компанияның өкілдері аудиторлық тексеру жүргізу кезінде Компания басшылығының қол жеткізгісі келетін мақсаттарды дұрыс түсінгеніне көз жеткізуі керек. Әрі қарай, аудитор экономикалық субъектінің ерекшеліктерін түсінуі керек. Ол үшін клиент туралы жеткілікті ақпарат алу, қолданыстағы есеп саясатымен, шарттардың тізілімімен, қолда бар рұқсат беру құжаттарымен (сертификаттар, лицензиялар және т. б.) танысу қажет, келесі кезең қолданыстағы салық салу жүйесін алдын ала бағалау және салықтарды және бюджетке төленетін басқа да міндеттемелерді есептеу мен төлеудің дұрыстығын тексеру болып табылады. Компаниядағы қолданыстағы салық салу жүйесін алдын-ала бағалау үшін мыналар қажет:

1) экономикалық субъектінің салық салу жүйесінің элементтерін зерттеу және алынған мәліметтерге сәйкес жалпы талдау жүргізу;

2) салық көрсеткіштеріне әсер ететін факторларды анықтау;

3) салық төлемдерін есептеу әдістемесін тексеру;

4) қалыптасқан шаруашылық өзара қатынастар жүйесін олардың құқықтық және салықтық сәйкестігіне сараптау;

5) салықтарды есептеуге және одан әрі төлеуге жауап беретін қызметкерлер мен бөлімдердің міндеттері мен өкілеттіктерімен танысу;

6) экономикалық субъектінің барлық салық көрсеткіштерін алдын ала есептеу[4].

Осы іс-қимыл алгоритмін ұстану тексерушіге клиенттің негізгі шаруашылық операцияларының ерекшеліктерімен, оның салық салу объектілерімен танысуға, аудиттелетін компания қолданатын салық салу тәртібі заңнама нормаларына қайшы келмейтінін анықтауға, сондай-ақ клиент жіберген салық міндеттемелері мен ықтимал салық бұзушылықтарының деңгейін бағалауға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ, есептілікті сенімді деп тануға мүмкіндік беретін ағымдағы тексеру үшін қолданылатын тәуекелдердің маңыздылық деңгейін уақтылы анықтау маңызды. Алайда, аудитор бұл мәселеге аса сақтықпен қарап, тәуекелдерді азайтудың барлық шараларын қарастыруы керек, өйткені салық органдарында маңыздылық ұғымы жоқ және салық базасының немесе салық сомасының кез-келген бұрмалануы маңызды деп танылуы мүмкін және айыппұлдар мен өсімпұлдарға қауіп төндіреді. Бұдан әрі тікелей тексеру және салық төлемдерін есептеу мен төлеудің дұрыстығын растау жүргізіледі. Бұл кезеңде клиенттің салық есептілігін және салықтық жеңілдіктерді пайдаланудың заңдылығын зерттеу және сараптау жүзеге асырылады.

Салық есептілігіндегі барлық ақпарат оларды бухгалтерлік есеп пен есептіліктің синтетикалық және талдамалық тіркелімдерінің деректерімен салыстыру арқылы тексеріледі және талданады. Аудиторлық тексеру жүргізу кезінде аудитор аудиттелетін тұлғаның бастапқы құжаттарымен танысуға және зерделеуге, жүргізілген салық есептеулерінің әдістемесіне қатысты сұрақтар қоюға және мәліметтер алуға, сондай-ақ салық салу объектілерін түгендеу және тексеру кезінде қатысуға құқылы.

Тексеру барысында аудитор жеткізушілермен және сатып алушылармен есеп айырысуды және қорытынды қаржылық нәтижелерді тексеруді жүзеге асырады. Тексерушіде салық салынатын базалардың қалай дұрыс құрылатындығы және салық міндеттемелерінің сомасы қалай есептелетіні туралы толық түсінік болуы керек. Сондай-ақ, салық декларацияларын толтырудың дұрыстығын елемеуге болмайды. Бұл үрдіс тиісті бастапқы құжаттар мен келісімшарттарды тексеруді қамтиды[5].

Салықтық төлемдер аудиті барысында алынған барлық деректерді аудитор өз құжаттамасында тіркейді және жіберілген қателердің маңыздылығын анықтайды. Сондай-ақ, кәсіби аудитор осы қателер есептіліктегі ақпараттың сенімділігіне қалай әсер ететінін анықтай алады және осындай қажеттілік туындаған жағдайда тексеру жоспарын өңдей

алады. Салық жүктемесін бағалауға ерекше мән беру керек. Оны салықтың барлық түрлері бойынша бөлек жүргізу керек.

Аудиторлар тексеруді бірнеше кезеңмен аяқтайды:

1) алынған ақпараттың қорытындысы бойынша қорытынды жасайды;

2) салықтық есепке алуды жүргізудің дұрыстығына және салықтық міндеттемелерді уақтылы өтеуге қатысты өзінің кәсіби пікірін ескере отырып есепті қалыптастырады;

3) ұсынымдар мен ұсыныстарды баяндау. Бұл кезеңде аудиторлық пайымдаулар мен қорытындыларды білдіру кезінде сақтық қағидатын ұстану маңызды, өйткені аудиттелетін адамға қауіп төндіретін барлық негізгі тәуекелдер, соның ішінде қолданыстағы заңнама аясында даулы болуы мүмкін тәуекелдер тізімделуі керек[6].

Аудитордың барлық тұжырымдары мен ұсынымдары аудиттелетін кезеңнің нормативтік құжаттарына сілтемелерді қамтуы тиіс. Нәтижелерді клиент дербес салық төлеуші рөлінде төлейтінін көрсетеді, сондай-ақ салықтардың барлық түрлері бойынша сараланған салықтардың үш түрі бойынша жеке баяндауға болады. Онда олар салық агенттері ретінде әрекет етеді. Ұсыныстарға келетін болсақ, олар өз кезегінде тексеруге жататын барлық салықтар үшін бөлек ұсынылады [7].

Жалпы, аудиторлық жоспар өзара байланысты іс-әрекеттерден тұруы керек, оны келесі өлшемдерге сәйкес жасау керек:

1. Аудиторлық тексеру жоспары Тапсырыс берушінің мақсаттарына сәйкес келуі және аудиттелетін тұлғаның ұйымдық құрылымы мен есеп саясатын ескере отырып, жіберілген қателерді анықтайтын міндеттерді қамтуы тиіс.

2. Орындалуға міндетті іс-әрекеттердің реттілігін көрсету.

3. Әрбір жеке сегмент және жоғары тәуекел салалары үшін қолда бар әдіснаманың көмегімен тексеруге нұсқау беру.

Бұдан басқа, аудиторлық тексеру әдіснамасы іс-қимылға басшылықты ғана емес, сондай-ақ салық төлеушінің істерді ашық жүргізудің маңыздылығы, салық салудың арнайы режимдеріне қатысу арқылы салық шығындарын азайту мүмкіндігі туралы одан әрі түсінуін қамтамасыз етуі тиіс, осылайша төлеушілер мен салық агенттерін санаттауды заңнамалық деңгейде бекіткен мемлекет арасында сенімді қарым-қатынас орнатады. 2019 жылғы 01 қаңтардан бастап Қазақстан Республикасында салық төлеушілердің қызметін үш негізгі кіші топқа санаттарға бөлу енгізілді.

Оларға төмен, орташа және жоғары тәуекел дәрежелері жатады, бұл салықтық әкімшілендіру шараларын саралап қолдануды білдіреді. Салық агенттері арасындағы мұндай айырмашылық салық төлеушілердің өздері, уәкілетті мемлекеттік органдар, жергілікті атқарушы органдар, уәкілетті тұлғалар ұсынатын деректерді талдау нәтижелері және салық агенттерінің ағымдағы қызметі туралы өзге де құжаттар негізінде жүргізіледі. Салық есебінің аудиті анықталмаудың ықтимал тәуекелдерін және тексеруді қажет ететін ақпарат көлемін ескеруі керек. Тексеру кезеңінде туындаған барлық салық міндеттемелері бойынша құжаттаманы қамтитын кешенді тексерулер ең тиімді болып табылады. Алайда, аудиттің бұл түрі ең көп еңбекті және ресурстарды қажет етеді. Осыған байланысты, аудиторлық жоспар әрбір нақты салық төлеуші қызметінің сипатына, құжаттаманың дұрыстығына және ықтимал түзетулердің маңыздылығына байланысты болатын бірқатар зерттеу және талдау тәсілдерінен тұруы керек. Сонымен қатар, әдістеме аудит барысында қайта құру және жаңа мәселелерді анықтау үшін жеткілікті икемді болуы керек [8].

Әдістеме аудиторға тіркеу жазбаларын, төлем құжаттарын, декларацияларды, қаржылық есептерді, уәкілетті салық органдарынан бұрын алынған хабарламаларды, сондай-ақ алдыңғы аудиторлық есептерді зерделеу мен талдауда бағдарлануға көмектесуі тиіс. Бұл салық агенті рөліндегі ұйымның сипатын, сондай-ақ бар құқық бұзушылықтарға жол беру жиілігін анықтауға мүмкіндік береді. Тексеру әдіснамасын жасау кезінде компаниялардың әр түрлі қызмет түрлеріне және олардың ерекшеліктеріне назар аударған жөн, бұл тексеру кезінде жоғары тәуекел салаларын оңай анықтауға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ, бұл тексерушіге қажетті ақпарат көлемін анықтауға және одан әрі жұмыс жоспарын және оларды орындау мерзімдерін жоспарлауға мүмкіндік береді. Аудиторлық компаниялардың өз міндеттерін орындау кезінде кездесетін негізгі мәселелері келесідей:

1. Кірістер сомасынан жүзеге асырылған шегерімдердің заңдылығын растайтын құжаттардың болмауы.

2. Аудитор нақты «көріністі», істердің ағымдағы жағдайын жасау үшін талап етілетін бухгалтерлік құжаттарды беруден бас тарту немесе әдейі жасыру.

3. Тиісті заңдарды білмеу және салық төлеушілердің өздері оларды сақтаудың артықшылықтарын дұрыс түсінбеу. Сонымен қатар, аудиторлық тексерудің психологиялық жағын да ескеру қажет.

Б.А.Альпенованың пікірінше: аудитордың аудиттелетін тұлғаға құрметпен қарауы екінші тексерушінің сұрау салуларын уақтылы өңдеуге итермелейді және Салық кодексінің талаптарын одан әрі сақтауға ынталандырады[9]. Салықтық аудит-бұл төленген салық сомаларының шынымен төленуге тиісті сәйкестігін тексеру ғана емес, сонымен қатар қолданыстағы заңнаманы қолдану туралы кеңес беру, сондай-ақ егер ол сақталмаса, мүмкін айыппұлдар туралы ескерту болып табылады. Тексеру кезінде достық ынтымақтастық саясаты салық агентінің мінез-құлқына оң әсер етуі мүмкін

**Қорытынды**

Тиімді әдістеме түпкілікті нәтижелерді оңтайландыруға бағытталған. Бұл үрдістерді егжей-тегжейлі көрсетуді және қолданыстағы қағидаттар мен тәжірибелік шындыққа сәйкес стратегиялық және жедел деңгейлерде тексеруді жоспарлаудың барлық ресми кезеңдерін енгізуді талап ететін тұтас жұмыс механизмі болып табылады.

Көптеген компаниялардың аудиторлық мақсаттары мен себептері бірдей болғанына қарамастан, оны жүзеге асыру әдістемесі әртүрлі болуы керек. Бұл бар тәуекелдердің әртүрлі түрлеріне және олардың қызметінің сипатына байланысты болады. Әр түрлі салаларда қолдануға арналған бірыңғай жоспар аз тиімді болып көрінуі мүмкін. Алайда, жоғарыда келтірілген ұсыныстарды ескере отырып, аудитті жоспарлау және орындау процесінде қажетті барлық маңызды элементтерді қамтуға болады. Әзірленген әдіснамада барлық ресми үрдістерді әдейі ескеру, сондай-ақ олардың барлық қолданыстағы нормалар мен қағидаттарға сәйкес келуі өте маңызды.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1. Зотиков Н.З. Налоговый аудит : учебное пособие для СПО / Зотиков Н.З., Арланова О.И.. – Саратов : Профобразование, 2021. – 182 с.

2. Дюсембаев К.Ш. Теория и эволюция аудита. – Алматы: Экономика, 2012. – 722 с.

3. Нурсеитов Э.О. Аудит: краткое руководство.–Алматы:ТОО Изд.LEM,2010.–236 с..

4. Тусибаева Г.С. Качество аудиторских услуг: теория, методология, контроль: моногр. – Астана: Изд. КазУЭФМТ, 2015. – 192с.

5. Нургазиева Л.А. Становление и развитие института аудита в Республике Казахстан // www.almau.edu.kz

6. Гринченко К.А. Развитие методики внутреннего аудита налоговых обязательств на основе риск-ориентированного подхода. – М., 2017. – 324 с..

7. Тусибаева Г.С. Проблемы и перспективы развития аудиторских услуг в Республике Казахстан//Тезисы докладов международной научной конференции «Перспективные научные исследования».– Болгария, г.София: Издательство «Бял ГРАД-БГ», 2011.–С. 54-59.

8. Электронный ресурс: https://www.raexpert.kz

9. Альпенова Б.А. Налоговый аудит: развитие, совершенствование и проблемы в РК // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016, С. 15 - 22.

**ӘОЖ 366.2 (045)**

«Есеп және аудит» 4-курс студент:
***Досмайлова З.Д.***
Ғылыми жетекшісі: ***Китапова К.,***
м.э.н., Алматы технологиялық университет,
Алматы қ.

# ВЕНЧУРЛЫҚ КАПИТАЛ НАРЫҒЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЭКОНОМИКАНЫ ДАМЫТУДАҒЫ РӨЛІ

***Түйіндеме***

*Венчурлық капитал нарығы және оның экономиканы дамытудағы рөлі атты мақалада, венчурлық капитал ұғымы мен капитал нарығының қажеттілігі айқындалады. Венчурлық капиталды тартуды талап ететін бизнесті дамыту маңыздылығы көрсетіледі. Венчурлық капитал нарығының үш сегментінің негізгі сипаттамалары қарастырылды. Венчурлық капитал экономиканың инновациялық дамуының факторлары сипатталды. Нарықта венчурлық капитал қоры туралы тиісті түсінік қалыптастырудағы маңызды ақпараттар ұсынылды.*

***Аннотация***

*В статье "рынок венчурного капитала и его роль в развитии экономики" раскрывается понятие венчурного капитала и потребности рынка капитала. Подчеркивается важность развития бизнеса, требующего привлечения венчурного капитала. Рассмотрены основные характеристики трех сегментов рынка венчурного капитала. Венчурный капитал характеризовали факторы инновационного развития экономики. На рынке представлена важная информация по формированию соответствующего представления о фонде венчурного капитала.*

***Summary***

*The article "the venture capital market and its role in the development of the economy" reveals the concept of venture capital and the needs of the capital market. The importance of developing a business that requires attracting venture capital is emphasized. The main characteristics of three segments of the venture capital market are considered. Venture capital was characterized by factors of innovative economic development. The market provides important information on the formation of an appropriate idea of a venture capital fund.*

***Түйін сөздер:*** *Венчур, Венчурлық капитал, экономика, инновация, сегмент, Венчурлық қор, капитал нарығы, инвесторлар*

***Ключевые слова:****Венчур, Венчурный капитал, экономика, инновации, сегмент, венчурный фонд, рынок капитала, инвесторы*

**Keywords:***Venture, Venture Capital, Economics, Innovation, Segment, Venture Fund, Capital Market, Investors*

АҚШ-тың Ұлттық венчурлық капитал қауымдастығының анықтамасы бойынша венчурлық капитал- бұл экономикаға айтарлықтай үлес қосатын компанияларға айналу әлеуеті бар жас, тез өсіп келе жатқан компанияларға инвестиция салатын кәсіби инвесторлар ұсынатын қаржылық ресурстар. Венчурлық капитал жаңадан бастаған компаниялар үшін меншікті капиталдың маңызды көзі болып табылады.

Венчур- бұл компаниялардың жетістігінде маңызды рөл атқаратын, инвестордың компанияның құрылтайшыларына бизнес жүргізу тәжірибесін, пайдалы байланыстар мен дағдыларды басқаруға және беруге қатысатын ерекше экономикалық қатынастар. Дәл осындай

"ақылды" Инвестициялар жас компанияларға "өлім алқабынан" өтуге көмектеседі – бұл компанияның өмір сүруіне күмән туғызатын кезең.

Венчурлық инвесторлар өздері салған компаниялардың акцияларының пакетін сатып алады. Бұл инвестициялар өте маңызды (әдетте 5 жылдан 10 жылға дейін). Венчурлық капиталистер компанияны толық бақылауды талап етпейді және дивидендтер төлеуге мүдделі емес. Венчурлық инвестициялау қаржыландырудың кезеңділігі, ұсынылатын қаражаттың пайызсыздығы, кәсіпорынның өсуіне шыдамдылық, венчурлық капиталистер мен олардың қатысуымен құрылған кәсіпорындар арасындағы тығыз ынтымақтастық қағидаттарына негізделген.

Венчурлық бизнес дегеніміз – пайда табу мақсатында біреуі қаражатымен, екіншісі идеясымен инновациялық ғылыми сыйымды өнім шығаруға бағытталған үлкен тәуекелге баратын кәсіпкерлердің бірлескен жұмысы[1].

«Инвестициялық және венчурлік қорлар туралы» Қазақстан Республикасының 2004 жылғы 7 шілдедегі N 576 Заңының 46-10-баптарында «Венчурлік қаржыландыру мақсатында жасалатын шарттардың ерекшеліктері» қарастырылған[2].

Венчурлық қаржыландыру- бұл оның тез дамуы мен өсуі мақсатында кәсіпорынның жарғылық қордағы (акциялар пакетіне) үлесіне айырбасқа венчурлық капитал (қаржы) салу деген қорытындыға әкеледі [3].

Венчурлық капитал нарығын үш сегментке бөлуге болады:

-классикалық немесе институционалды, венчурлық капитал;

-бейресми венчурлық капитал;

-корпоративтік венчурлық капитал.

Сегменттердің сипаттамалары мен айрықша белгілері кестеде келтірілген.

Кесте – 1. **Венчурлық капитал нарығының үш сегментінің негізгі сипаттамалары**

| № | Сипаттама | Институционалды венчурлық капитал | Бейресми венчурлық капитал | Корпоративті венчурлық капитал |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Қаржы ресурстарының көздері | Серіктестер ретінде әрекет ететін институционалдық инвесторлар (венчурлік қорлар, инвестициялық қорлар, сақтандыру компаниялары) басым жауапкершілігі шектеулі | Негізінен өз қаражатын салатын жеке инвесторлар | Жоғары тәуекелді инновациялық жобаларға бюджеттің бір бөлігін бөлетін ірі корпорациялар |
| 2 | Ұйымдастыру нысаны | Жауапкершілігі шектеулі серіктестік | Жеке кәсіпкерлік, кейде қауымдастықтар | Ірі ұйымның бөлімшесі (немесе еншілес компаниясы) |
| 3 | Инвесторлардың ерекшеліктері | кәсіби инвесторлар, үлкен инвестициялық мүмкіндіктер, мұқият іріктеу процедурасы | инвесторлар, мамандар, ірі компаниялардың менеджерлері, шектеулі инвестициялық мүмкіндіктер, жеңілдетілген іріктеу процедурасы | технологиялық бағытталған инвесторлар, үлкен инвестициялық мүмкіндіктер, мұқият іріктеу процедурасы |
| 4 | Инвестициялау себептері | акционерлік капитал құнының өсуі | жеке әл ауқаттың өсуі | корпорацияның Стратегиялық дамуы |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Мониторинг және бақылау | Мониторинг пен бақылаудың ресми рәсімдері | Мониторинг пен бақылаудың бейресми рәсімдері | Корпоративтік регламенттер шеңберіндегі мониторинг және бақылау |

Неліктен венчурлық капитал экономиканың инновациялық дамуының маңыздылығы келесі факторларға байланысты.

Біріншіден, венчурлық бизнес технологиялық дамудың ең перспективалы бағыттарын белгілейтін кезеңнің рөлін атқарады. Венчурлық капиталды тарту Банктер, ірі корпорациялар, мемлекет үшін инвестициялау объектілерінен жоғары табыс алу мүмкіндігі туралы сигнал ретінде қызмет етеді. Осылайша, экономиканың ең перспективалы салаларының пайдасына жиынтық капиталды қайта бөлу орын алуда.

Екіншіден, венчурлық капитал корпорацияларды инновациялық белсенділікті арттыруға итермелеу арқылы бәсекелестікті ынталандырады. Бұл, сайып келгенде, жалпы экономиканың инновациялық қабілеті мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Үшіншіден, венчурлық бизнес құндылықтар мен іскерлік этика туралы жаңа идеяларды, қызметті ұйымдастырудың жаңа модельдерін қалыптастырады. Жеке бастаманың, шығармашылықтың маңызы артып келеді. Мотивация пайда табумен байланысты емес бастапқы кезеңдерде ерекше маңызға ие. Бизнесті ұйымдастырудың осындай жаңа модельдерінің мысалы ретінде корпорациялардағы ішкі венчурлар келтірілген, олар әрі қарай қарастырылады.

Төртіншіден, технологиядағы революциялық өзгерістер негізінде жедел даму қажеттіліктеріне барабар инвестициялық механизм құрылуда, ол күрделілігіне қарамастан инновацияларға жылдам жауап беру үшін қажетті икемділікке ие.

Институционалдық венчурлық капитал нарығында зейнетақы қорларының, банктердің, сақтандыру компанияларының және басқа да қаржы институттарының қаржы ресурстарын тартатын және оларды кәсіпкерлік құрылымдарға инвестициялайтын кәсіби қаржы делдалдары жұмыс істейді. Осы мақсаттар үшін венчурлық қорлар құрылады, оларды кәсіби инвесторлар – венчурлық капиталистер басқарады.

Инвестициялық шешімдер қабылдайтын және венчурлық қорды ұйымдастыратын бас серіктес (генерального партнера)- венчурлық капитал фирмасы – басқарушы компания. Әдетте, тиімді жұмыс істейтін венчурлық фирмалар қатарынан құрылған, бірақ параллель жұмыс істейтін бірнеше венчурлық қорларды басқарады. Бас серіктестер өздерінің жарғылық капиталындағы үлесті сатып алу арқылы компанияларға инвестиция салады. Көптеген жағдайларда бас серіктестер бэк-офис функцияларын орындайтын және нақты венчурлық қорлармен жұмыс істейтін еншілес компанияларды құрады.

Жауапкершілігі шектеулі серіктестер әдетте институционалдық инвесторлар болып табылады, олардың арасында көбік қорлары, сақтандыру компаниялары және банктер басым. Алайда, егер олар өздерінің венчурлық қорларын, қамқоршылық кеңестері мен университет қорларын, жеке тұлғаларды және т. б. құрмаса, басқа ұйымдар (корпорациялар) осындай серіктестер бола алады.

Соңғы жылдары жалпы елдердің немесе жекелеген аймақтар мен салалардың инновациялық белсенділігін ынталандыру мақсатында мемлекет бюджет қаражатын орналастыруға уәкілеттік берген агенттіктер Еуропа елдерінде жауапкершілігі шектеулі серіктестер ретінде көбірек әрекет етуде.

Жауапкершілігі шектеулі серіктестіктің басқа ұйымдық-құқықтық нысандармен салыстырғанда артықшылығы оның салықтық ашықтығы болып табылады – салықтарды серіктестер табыс тапқан кезде ғана төлейтін, ал серіктестіктің өзіне заңды тұлға деңгейінде салық салынбайтын қосарланған салық салудың болмауы. Серіктестердің тілектеріне байланысты өзгеруі мүмкін шарттар деңгейінде қорды басқарудың барлық шарттарын

белгілеуге мүмкіндік беретін ұйымдастырушылық икемділік те маңызды. Бұл Тараптардың әрқайсысы (инвесторлар мен венчурлық капиталист) жалпы түпкі мақсатқа- "жету" кезінде максималды пайда алуға мүдделі болатындай басқару ережелерін заңды түрде бекітуге мүмкіндік береді. Мұндай шарттар әр қатысушыны қарама-қарсы тараптың қате немесе дұрыс емес әрекеттерінен қорғауға мүмкіндік береді. Кейде басқарушы компанияның қызметін инвесторлар өкілдері тарапынан бақылау үшін Қордың инвестициялық комитеті құрылуы мүмкін. Бұл жағдайда Басқару компания (БК) үшін соңғысының шешімдері міндетті болып табылады және ол оның барлық негізгі шешімдерін бекітеді: Инвестициялар объектілерін таңдау, бөлінетін қаражат көлемі, уақыты мен тәртібі "шығу", пайда бөлімі. Венчурлік қордың жұмыс процесінде оның жанынан қорды қызықтыратын салалар бойынша сарапшылардан немесе венчурлік инвестициялау жөніндегі мамандардан тұратын консультативтік кеңес құрылуы мүмкін. Венчурлық бизнеске танымал тұлғалардың консультативтік кеңеске қатысуы венчурлық қордың беделін айтарлықтай арттырады.

Қорды құру ("жазылымды жабу") кезінде жауапкершілігі шектеулі серіктестер нақты мерзімдерде (кестені инвесторлармен келісім бойынша бас серіктес бекітеді) немесе бас серіктестің талабы бойынша қаржы ресурстарының белгілі бір көлемін беруге міндеттенеді. Мұндай міндеттеме комитент деп аталады. Бас серіктеске портфолиоға кіретін компанияны қаржыландырудың кезекті раунды үшін қаражат қажет болған кезде, ол инвесторларға міндеттеме шотына төлем жасауды талап етеді.

Осылайша, келесі мәселелер шешіледі:

-қорда бос қаражатты орналастыру мәселесі жоқ;

-инвесторлардың ақшасы бірнеше жылға қатып қалмайды;

-бас серіктес жоғары инвестициялық кірісті қамтамасыз етеді. Бас серіктес әдетте венчурлық қорға инвестиция салады, алайда мұндай инвестициялардың жалпы көлеміндегі үлесі шамалы – әдетте қол қойылған барлық капиталдың бір пайызынан аспайды.

Инвесторлар шеңбері айқындалған кезеңде инвестициялық меморандум жасалады, онда қорды құру және оның жұмыс істеу тәртібі, әр тараптың құқықтары мен міндеттері, дауларды шешу тетігі нақты жазылады. Инвестициялық меморандум заңды түрде міндетті құжат болып табылмайды, дегенмен оны барлық тараптар келіскеннен кейін одан шегіну қабылданбайды. Көбінесе бұл құжат құпия болып табылады. Инвестициялық Меморандум жасалғаннан кейін Тараптардың құқықтары мен міндеттері туралы заңды құжаттарға қол қою кезеңі басталады. Бұл кезеңнің аяқталуы Қордың жабылуы деп аталады.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Бақылау (тәжірибелік/зертханалық) жұмыс, реферат https://www.ektu.kz/files/

2. Деректеме көзі: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z040000576_

3. Кузьмин О.Е., Литвин И.В., Осик Ю. И. Венчурлық бизнес:Оқу-құралы.-Алматы:TechSmith, 2023.-396 бет

4. Венчурное финансирование [Электронный ресурс]:учеб.пособие/ Л. М. Лапицкая. – Минск: БГУ, 2019.

**ӘОЖ 657.6 (045)**

***Урустемова А.М.***
«ЕжА», Атаман Н.А. «ЕжА» 4курс
Жетекші: э.ғ.м., ***Китапова К.***
Алматы технологиялық университет,
Алматы қ.

# БАНК ӨНІМДЕРІНІҢ ӨЗІНДІК ҚҰНЫН ЕСЕПКЕ АЛУДЫҢ ТӘСІЛДЕРІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

***Түйіндеме***

*Банк өнімдерінің өзіндік құнын есепке алудың тәсілдерінің теориялық аспектілері атты мақалада Қазақстандағы екінші деңгейдегі банктер шығындарды басқарудың дәстүрлі әдістерін қайта қарау және өз өнімдерінің өзіндік құнын бағалау қажеттілігі көрсетілді. Клиенттердің экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық (ESG) жауапкершілікке қойылатын талаптары туралы қарастырылды. Қазіргі жағдайда шығындарды есептеудің ең қолайлы және бейімделгіш тәсілдері ұсынылды. Тұтынушыларға қызмет көрсетудің нақты уақыт шығындарын ескеруге мүмкіндік беретін time-Driven Activity Based Costing (TDABC) моделі туралы көрсетілді. Сонымен қатар, ESG факторларын интеграциялау кезінде дәстүрлі тәсіл аясында мүмкін емес әлеуметтік, басқару және экологиялық стандарттарды орындауға жұмсалған уақыт пен ресурстарды есептеуге қосуға мүмкіндік беретін ақпараттар ұсынылды.*

***Аннотация***

*В статье "теоретические аспекты подходов к учету себестоимости банковских продуктов" была показана необходимость пересмотра традиционных методов управления затратами банками второго уровня в Казахстане и оценки себестоимости своей продукции. Были рассмотрены требования клиентов к экологической, социальной и управленческой ответственности (ESG). Предложены наиболее приемлемые и адаптивные подходы к расчету затрат в современных условиях. Было показано, что модель time-Driven Activity Based Costing (TDABC) позволяет учитывать затраты на обслуживание клиентов в реальном времени. Кроме того, при интеграции факторов ESG была представлена информация, позволяющая включить в расчет время и ресурсы, затраченные на выполнение социальных, управленческих и экологических стандартов, что невозможно в рамках традиционного подхода.*

***Summary***

*The article "Theoretical Aspects of Approaches to Accounting for the Cost of Banking Products" showed the need to review traditional methods of cost management by second-tier banks in Kazakhstan and assess the cost of their products. Customer requirements for environmental, social and governance responsibility (ESG) were considered. The most acceptable and adaptive approaches to calculating costs in modern conditions are proposed. It was shown that the time-Driven Activity Based Costing (TDABC) model allows taking into account the costs of servicing customers in real time. In addition, the integration of ESG factors provided information that allowed the time and resources spent on meeting social, governance and environmental standards to be included in the calculation, which is not possible using the traditional approach.*

***Түйін сөздер:*** *Тәсілдер, шығындары, өзіндік құны, экологиялық, әлеуметтік, басқарушылық, жауапкершілік*

***Ключевые слова:****Методы, затраты, себестоимости, экологической, социальной, управленческой, ответственности.*

**Keywords:***Methods, costs, costs, environmental, social, management, responsibility.*

Банк қызметі күрделіліктің жоғары деңгейімен және ұсынылатын қызметтердің әртүрлілігімен сипатталады, бұл шығындарды есепке алудың ерекше тәсілін қажет етеді. Шығындар материалдық ресурстармен тікелей байланысты өндірістік кәсіпорындардан айырмашылығы, банктерде негізгі үлес персоналға, ақпараттық технологияларға, жалдау ақысына және басқа да операциялық шығындарға жұмсалады. Бұл шығындарды есептеу кезінде дәлдікті қамтамасыз ету үшін шығындарды қызмет түрлері бойынша егжей-тегжейлі талдау және бөлу қажеттілігін анықтайды.

"Банктердегі шығындар" ұғымы банктердің ерекше мәртебесіне және олардың бизнесінің ерекшелігіне байланысты "кәсіпорындағы шығындар" ұғымынан ерекшеленеді. Негізгі айырмашылық сату және жұмыс істемейтін шығындарға қатысты шығындар құрылымында жатыр. Ұйымдардағы сату шығындары өнімді шығаруға және сатуға байланысты шығындар болып саналады. Банктердегі жұмыс істемейтін шығыстарға ақшалай қаражатты қосымша жұмылдыруға байланысты барлық шығындар (мысалы, қарыздар бойынша сыйақыларды төлеу бойынша шығындар) жатады [1].

Банктердің жеке және заңды тұлғалардың уақытша бос қаражатын тартуы операциялық қызметтің негізгі түрлерінің бірі болып табылады, сондықтан сыйақы төлеуге байланысты барлық шығындар іске асыру шығындарына жатады. "Банк шығындары" түсіндірмелерін талдау теория мен банктік тәжірибеде "шығындар", "шығыстар" және "төлемдер" ұғымдарының бірдей екендігін көрсетеді. Сонымен, кейбір авторлар шығындар - бұл қызмет көрсетуге, өнімді сатуға және оның функцияларын орындауға байланысты банктің шығындары. Шығындар, әдетте, кеңейтілген өндірістің жұмыс істеуі үшін материалдық және барлық ресурстарды шығын ретінде анықталады. Бұл жағдайда «шығыстар"синонимі «шығындар» болып табылады. С.И. Ожеговтың сөздігінде шығындар, жұмсалған сома ретінде ұсынылған [2].

Азық-түлік шығындарының жекелеген баптары бойынша банктік шығыстарды есепке алу, талдау және бақылау шығындарды төмендету және кірістілікті арттыру жолдарын іздеуге ықпал етеді. Банктік өнімнің өзіндік құны - бұл белгілі бір өнімді құру және сату технологиясымен байланысты барлық банктік шығындардың сметасы [3].

Банктердегі шығындарды басқару рентабельділікті арттыру үшін маңызды ғана емес, сонымен қатар тұрақтылық пен өзгеретін реттеуші ландшафттар жағдайында ұзақ мерзімді тұрақтылықты сақтау үшін қажет (Muazu, M. H., & Hassan Nashehu, H. 2021. Operational Excellence and Commercial Banking Performance: A Competitive Advantage Opportunity. Journal of Technology Management and Business, 8(1), 28-34.).

Банктердегі шығындарды басқарудың негізгі аспектілерінің бірі операциялық тиімділік болып табылады, ол процестерді оңтайландыруды, күнделікті тапсырмаларды автоматтандыруды және артықтықты жоюды қамтиды (Anis, I., Gani, L., Fauzi, H., Hermawan, A. A. and Adhariani, D. 2023. "The sustainability awareness of banking institutions in Indonesia, its implication on profitability by the mediating role of operational efficiency", Asian Journal of Accounting Research, 8(4), pp. 356-372).

Қазіргі заманғы шетелдік банктік тәжірибе банктік өнімдер мен қызметтердің құнын төмендетуге бағытталған шығындарды, бюджетті басқарудың көптеген тиімді құралдарымен жабдықталған. Бұл әдістердің әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

Қазіргі уақытта шетелдік банктерде қолданылатын бюджеттеу әдістерін салыстыру нәтижелері көрсеткендей, ең тиімдісі Results-based budgeting (RBB) және activity Based Budgeting (ABB) болып табылады. Алдыңғы абзацта біз жүргізген эмпирикалық зерттеу нәтижелері бойынша дәстүрлі әдістен кейін бюджеттеудің ең қолданылатын әдісі Activity Based Budgeting деп белгіленді.

Мұндай тәсіл қазіргі қазақстандық банктердің көрсетілетін қызметтердің өзіндік құнын төмендету мақсатында бюджеттеудің салыстырмалы тиімді әдістемелерін қолдануға тырысатынын айқын көрсетеді.

Айта кету керек, ABB әдісін қолдану кейбір қазақстандық банктерде енгізілген әзірленген мамандандырылған бағдарламалармен қамтудың арқасында мүмкін болды.

Осылайша, банк өнімдерінің құнын бағалау кезінде шығындарды есептеу әдістерінің кемшіліктері бар, авторлардың пікірінше, time Driven Activity based costing әдісін енгізу арқылы жоюға болады.

Банктердің жұмыс істеуінің заманауи шарттары (автоматтандырудың жоғары дәрежесі, операциялардың әртүрлілігі, клиенттерге қызмет көрсетуді даралау және т.б.) басқарушылық есепке алудың және өнімдер мен қызметтердің өзіндік құнын есептеудің дәстүрлі тәсілдерін қайта қарауды талап етеді. Банк қызметі сипатталады. Мұндай жағдайларда дәстүрлі шығындарды есепке алу әдістері, соның ішінде стандартты шығындарды есептеу немесе тіпті Activity-Based Costing (ABC) тиімділікті жоғалтады, өйткені олар жеткілікті мөлдірлік пен бейімделуді қамтамасыз етпейді.

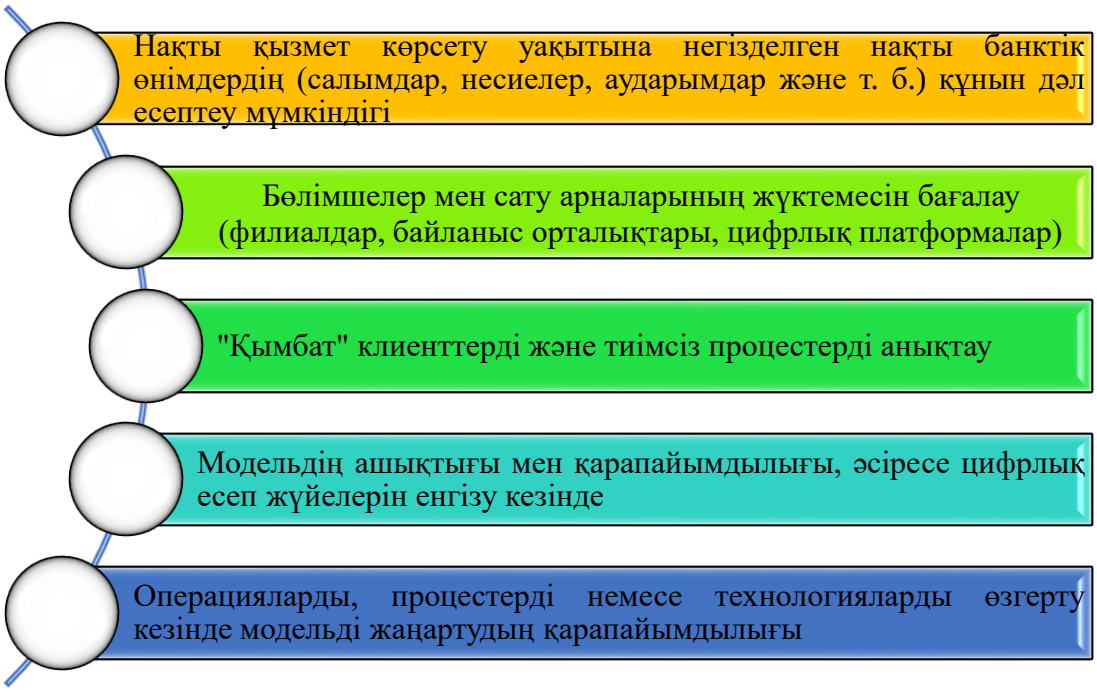
Бюджеттеудің дәстүрлі түрінен айырмашылығы, ABC әдісі шығындар мен уақыт көрсеткіштеріне, қаржылық басқару орталықтары қызметінің тиімділігін бағалайтын еңбек шығындарының көрсеткіштеріне негізделген. Бюджеттеудің осы әдісін қолданудың шетелдік тәжірибесі оның бірқатар артықшылықтарын анықтады, оларға мыналар жатады:

- құрылымдық бөлімшелер бойынша бизнес-процестердің, өнімдердің өзіндік құнын бағалайды;
- бизнес-процестердің құнын бағалау арқылы шығындарды азайту;
- әкімшілік-шаруашылық шығыстарды нормалау;
- тиімді жоспарлауға бағытталған сценарийлік модельдеу.

ABC әдісі бизнес-процесті жұмыс операцияларына бөлу арқылы шығындарды бағалауды қамтиды, олардың әрқайсысы оны жасауға жұмсалған уақытты бағалау арқылы бағаланады. Содан кейін операцияның бағасы берілген операция бойынша нәтижелер санына бөлінеді. Осы немесе басқа операцияны орындауға жұмсалған уақыт сараптамалық бағалау әдісімен бағаланады: осы операцияларды орындайтын қызметкерлерге сауалнама жүргізіледі.

Өнімнің өзіндік құнын қалыптастыру кезінде шығындарды есепке алудың бұл әдісі көптеген шетелдік банктерде айтарлықтай сәтті болды және ТМД-ның кейбір елдерінің банк секторында белсенді түрде енгізіле бастады. Көптеген банктерде ABC жүйесі бүгінгі күнге дейін жұмыс істейді, соның ішінде қазақстандық банктер. Шынында да, ABC банк өнімдерінің құнын бағалаудың барабар әдісі болып табылады, ол банктің шығындарын едәуір төмендетуге қабілетті, сондықтан ол ең қолданыла бастады. Алайда, бұл әдісті шетелдік банктерде қолдану тәжірибесі көрсеткендей, оның қазақстандық банк жүйесінің дамуы жағдайында кемшіліктерге жатқызуға болатын бірқатар тұстары бар.

TDABC моделінің артықшылықтары төменде бейнеленген 1-суретте берілді.




Сурет – 1. **TDABC моделінің артықшылықтары**
*Ескерту: дереккөз негізінде құрастырылған [1]*

Біріншіден, бұл әдісті қолдану процесінің күрделілігі. Операцияға кететін уақытты бағалау қызметкерлердің сауалнамасына және кейіннен операция бағасының кейінгі есептеулерінің негізі болып табылатын схемалар мен диаграммаларға айналатын бизнес-процестердің сипаттамасына негізделген. Банк үшін қиындық-банкте мыңдаған түрлі операциялар жасалады, яғни мыңдаған сауалнамалар жүргізіп, операциялардың мыңдаған бағаларын есептеу керек.

Екіншіден, бұл антропогендік фактор. Тиісті операцияларды жүзеге асыратын қазақстандық банк қызметкерлерінің өз операцияларын жүргізуге кететін уақытты өздері бағалау мүмкіндігі көбінесе нақты ақпараттың бұрмалануына әкеледі, өйткені қызметкер операцияны орындау үшін уақытты асыра бағалайды. Нәтижесінде, ABC-қа негізделген шығындарды есепке алу банк қызметкерлерінің нақты өнімділігін емес, тек қазіргі уақытта орындайтын операциялардың санын ескереді.

Отандық банктерге тән осы екі аспект ABC бюджеттеу әдісін жетілдіруге себеп болды.

Жаңа нұсқа Time Driven Activity based costing деп аталады. Бұл әдіс белгілі бір банктік операцияға жұмсалған ресурстарды есепке алудың әмбебап бірлігі ретіндегі уақытқа негізделген шығындарды бөлудің неғұрлым икемді және дәл әдісін ұсынады.

Классикалық ABC сияқты барлық әрекеттерді күрделі анықтаудың орнына, TDABC екі негізгі параметрге негізделген:

1.Операцияларды орындау үшін қажетті уақыт (бақылаулар немесе статистикалық деректер негізінде белгіленеді);

2.Уақыт бірлігіне шаққандағы шығындар ставкасы (мысалы, бөлімнің, арнаның немесе жүйенің бір минуттық жұмысының құны).

Банктер үшін TDABC артықшылықтары:

Сонымен қатар, TDABC қаржылық емес көрсеткіштерді (мысалы, ESG факторларын) біріктіру кезінде ерекше өзекті болады, өйткені ол дәстүрлі тәсіл аясында мүмкін емес әлеуметтік, басқару және экологиялық стандарттарды орындауға жұмсалған уақыт пен ресурстарды есептеуге қосуға мүмкіндік береді.

Осылайша, банктік тәжірибеде TDABC-ке көшу цифрлық трансформация, тұрақты дамуға бағдарлану және есеп ашықтығына қойылатын талаптардың өсуі жағдайында қисынды қадам болып табылады. Бұл модельді қолдану банк өнімдерінің құны мен рентабельділігін дәл бағалауға ғана емес, сонымен қатар барлық мүдделі тараптардың мүдделеріне жауап беретін тұрақты және жауапты бизнес стратегиясын құруға мүмкіндік береді.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1.Мыңбаева Д. Е. Екінші деңгейдегі банктердегі шығындарды есепке алу// https://internationalconference.ru/images/PDF/2018/46/cost-accounting.pdf

2.Ожегов С. И. орыс тілінің сөздігі. М.: "ОНИКС Баспа үйі" ЖШС 21 ғасыр, 2003 ж. 1200 Б.

3. Жерновых Д.А. Коммерциялық банкте басқару есебін құру//Ғылым және білім бюллетені, 2020. - № 17(95). - Б.31-42.

**УДК 331.108**

***Нышанбаева У.У.***
докторант 1-курса
ЮКУ имени М.Ауэзова, Шымкент

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА И АУДИТА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

***Аннотация***

*В условиях цифровой трансформации мировой экономики бухгалтерский учет и аудит активно изменяются под влиянием технологий искусственного интеллекта. Интеллектуальные системы позволяют автоматизировать рутинные операции, повышать точность расчетов, улучшать прогнозирование и обеспечивать достоверность финансовой отчетности.*

*Искусственный интеллект предоставляет новые возможности для анализа и обработки значительных объемов данных. Он умеет распознавать ошибки, это позволяет уменьшить риски и повысить точность финансовой отчетности. Также ИИ автоматизирует рутинные задачи, тем самым экономит время бухгалтеров и аудиторов. В статье подробно описано понятие искусственный интеллект и определены его основные задачи в бухгалтерском учете и аудите, также проведен анализ работ казахстанских и зарубежных исследователей, выявлены аспекты цифровизации бухгалтерского учета.*

*Результаты исследования показали, что будущее бухгалтерского учета в эпоху доминирования искусственного интеллекта предполагает не только автоматизацию и повышение эффективности процессов, но и полную трансформацию роли бухгалтера в организации. Это открывает новые горизонты для профессионалов, готовых адаптироваться к условиям быстро меняющегося цифрового мира.*

***Ключевые слова:*** *искусственный интеллект, цифровая трансформация, бухгалтерский учет, аудит, автоматизация, прогнозирование, преимущества, вызовы*

В современных условиях цифровой трансформации мировой экономики бухгалтерский учёт и аудит претерпевают существенные изменения. Традиционные методы, когда приходилось вручную обрабатывать информацию и проверять данные классическими подходами, постепенно заменяются интеллектуальными системами, которые базируются на алгоритмах машинного обучения и больших данных. В лице искусственного интеллекта (ИИ) мы получаем инструмент, обеспечивающий повышение эффективности, прозрачности и достоверности финансовой информации.

Особое значение эта тенденция имеет для Казахстана. В Послании Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» подчёркивается необходимость активного внедрения технологий ИИ во все сферы общественной и экономической жизни. Президент акцентировал внимание на том, что ИИ является ключевым драйвером развития, повышающим конкурентоспособность национальной экономики и обеспечивающим прозрачность государственных и корпоративных процессов [1].

Что же представляет собой искусственный интеллект, действительно ли он дает нам такие возможности? Искусственный интеллект представляет собой область компьютерных наук, ориентированную на разработку алгоритмов и систем, способных воспроизводить интеллектуальные функции человека, такие как анализ информации, принятие решений и прогнозирование. В основе ИИ лежат методы машинного обучения, обработки больших данных и статистического моделирования, что позволяет автоматизировать сложные процессы обработки информации.

Наше исследование имеет целью изучить и описать возможности применения ИИ в учетной деятельности. В сфере бухгалтерского учета и аудита ИИ применяется для оптимизации и автоматизации ключевых операций. Применять его будут для автоматического сбора и обработки финансовой информации, для формирования отчетности, сопоставления учетных данных с действующими нормативами, а также для выявления несоответствий и ошибок. К тому же, отметим, что ИИ активно используется для прогнозирования финансовых показателей и оценки рисков.

Согласно исследованиям М.К.Болсынбек и др. внедрение ИИ в бухгалтерский учет призвано повышать точность расчетов, снижать рутинные операции, убыстрять обработку информации. Авторы также анализируют трудности, такие как высокая стоимость технологий, нехватка специалистов, этические вопросы и дают им полное описание и анализ [2].

При проведении исследования мы убедились в том, что в настоящее время многие компании находятся на начальном этапе цифровой трансформации и только начинают внедрять ИИ в бухгалтерский учет и аудит. К тому же, динамика развития указывает на то, что роль ИИ будет постепенно возрастать, способствуя комплексной цифровизации отрасли. Об этом своей работе проводят анализ исследователи Отелбай Ш.К. и др. В частности, авторы указывают на тот фактор, что искусственный интеллект выигрывает от быстрого доступа ко всем важным данным и сложным моделям прогнозирования и позволяет повысить её качество за счет аналитики больших данных, исследование сосредоточено на применении ИИ для автоматизации бухгалтерских процессов и выявления ошибок в отчетности. В работе акцентируется внимание на том, что цифровизация повлияет на разные направления управленческого учета и мониторинга, и несомненно они будут подвержены изменениям. [3].

Исследователи С.Бано и др. в своей работе указывают на то, что внедрение технологий ИИ открывает широкие перспективы для совершенствования учетно-аналитических процессов [4]. Среди ключевых преимуществ они выделяют следующие:

1. Повышается точность и надежность учета. Авторы считают, что ИИ минимизирует влияние человеческого фактора при выполнении рутинных операций, таких как

классификация хозяйственных операций, расчет налогов и формирование отчетности. Все это обеспечивает более высокую точность и своевременность предоставляемых данных, что, в свою очередь, укрепляет доверие со стороны инвесторов, акционеров и регулирующих органов.

2. Сокращаются затраты и повышается эффективность. Авторы подчеркивают, что автоматизация рутинных операций способствует значительной экономии времени и ресурсов. При использовании ИИ специалисты освобождаются от однообразной работы, тем самым они могут сосредоточиться на важных аспектах деятельности как аналитика, стратегическое планирование и консультирование руководства.

3. Улучшается прогнозирование и аналитика. Авторы акцентируют свое внимание на том, что ИИ способствует построению более точных прогнозов, поскольку он способен выявлять скрытые взаимосвязи между финансовыми и нефинансовыми показателями,. Это, как правило, усиливает возможности бизнеса адаптироваться к любым изменениям внешней среды и на основании этого принимать корректные управленческие решения.

Таким образом, по мнению С.Бано и др. применение ИИ в бухгалтерском учете и аудите способствует цифровой трансформации бизнеса, повышает его конкурентоспособность и обеспечивает устойчивое развитие в условиях неопределенности [4].

Как отмечают в своей работе исследователи Мухамбетов Т.Р. и Березовая Э.Ю., внедрение технологий искусственного интеллекта в бухгалтерский учет и аудит в Казахстане приведет к значительному сокращению времени на выполнение рутинных операций, повышению точности обработки данных и улучшению качества аналитической работы специалистов. Вместе с тем, авторы подчеркивают, что процесс цифровизации сопряжён с рисками, связанными с качеством исходных данных, кибербезопасностью и необходимостью соответствия нормативно-правовым требованиям [5].

О важности прогнозирования рисков также констатирует исследователь Кажитаева Г. В своей работе автор подробно рассматривает возможности ИИ для аудита, такие как сплошная проверка, автоматическое выявление несоответствий, прогнозирование рисков. Делает акцент на том, что ИИ способен заменить выборочный контроль более точными алгоритмами [6].

На основании проведенного анализа мы должны отметить, что несмотря на очевидные преимущества, внедрение ИИ сопряжено с рядом проблем и вызовов, которые необходимо учитывать в процессе цифровизации учетной системы.

Во-первых, результаты всегда зависят от качества исходных данных. Чем выше достоверность и полнота входных данных, тем результативнее будут алгоритмы ИИ. Неоспорим тот факт, что ошибки или искажения в исходной информации могут привести к неточным результатам анализа и принятию неверных управленческих решений.

Во-вторых, нельзя скидывать со счетов нормативно-правовые ограничения. Процессы бухгалтерского учета и аудита очень строго регламентированы стандартами и законодательством. Поэтому внедрение ИИ должно быть согласовано с требованиями нормативов и сопровождаться постоянным мониторингом на соответствие правовым нормам.

В-третьих, нельзя забывать о рисках безопасности и конфиденциальности. Любое действие или работа с финансовыми данными требует повышенного уровня защиты. Безусловно, использование ИИ увеличивает вероятность кибератак и утечек информации, что может негативно сказаться на репутации компании.

И наконец, надо учитывать социальные последствия. Автоматизация рутинных функций может привести к сокращению рабочих мест. Это требует разработки программ переквалификации персонала и внедрения социально ориентированных стратегий управления. Таким образом, внедрение ИИ в учетно-аудиторскую практику должно

сопровождаться комплексной оценкой рисков и созданием системы контроля качества алгоритмов.

Исследователи Б.Валедар и др. в своей работе указывают, что помимо ускорения процессов, как и в любой отрасли, самым большим преимуществом искусственного интеллекта является то, что он гарантирует корректность возвращаемых данных, т.е. отсутствует фактор человеческой ошибки. Они утверждают, что, при работе с машиной вероятность совершения ошибки составляет менее 2%, и у всех систем искусственного интеллекта точность составляет 98-99%, но при этом авторы констатируют, что это следует сравнивать с эталоном, которым является точность работы человека. Авторы обращают внимание на то, что бухгалтерский учет пока находится на очень продвинутом уровне, и поэтому в системе сложно допустить ошибку, ошибки совершает человек. А вероятность ошибки в системе, где документ сканируется и заносится в главную книгу, минимальна. По мнению авторов, следует отметить, что при возникновении ошибки существует две возможности: либо это реальная ошибка, либо это ложная ошибка. Авторы указывают на то, что существует 1% вероятность совершения ошибки, однако, система проверяет самостоятельно, тем более что в бухгалтерии, если будет допущена ошибка, суммы в отчете не совпадут [7].

Как было указано выше, применение искусственного интеллекта в бухгалтерском учете и аудите затрагивает не только технологическую, но и социально-этическую сферу. По нашему мнению, бухгалтеры должны обладать способностью быстро обучаться и усваивать новые знания, а также в полной мере использовать ИИ. Они должны понимать, что развитие науки и техники неизбежно. Независимо от того, что касается безопасности ИТ-системы, на рынках всегда существует опасение, что в случае каких-либо сбоев может рухнуть вся экономическая система. В связи с существованием таких опасений эксперты советуют организациям не полагаться исключительно на ИТ-системы при принятии всех решений.

К примеру, С. Мохаммад и др [8]. считают, что в будущем финансовая работа будет еще более затушевана. Финансовый персонал превратится в талантливых финансистов, которые объединят управление, финансы и операции. Они также говорят о том, что в будущем больше внимания будет уделяться анализу, в дополнение к фактическому вводу финансовых данных. Основным лейтмотивом данной работы служит уверенность в том, что преподаватели, регулирующие органы и профессиональные организации должны подготовиться к смене парадигмы и подготовить студентов, политиков и будущих специалистов к вызовам мира, который изобилует большими данными, технологией блокчейн, искусственным интеллектом и так далее, предвещая четвертую промышленную революцию. Авторы настаивают на переосмыслении учебной программы по бухгалтерскому учету в академических кругах. Регулирующим органам настоятельно рекомендуется внести изменения в виде разработки революционной политики. Кроме того, профессиональным организациям необходимо перестроить процесс профессионального развития и обучения. Делая прогнозы на будущее, авторы ожидают, что в ближайшем будущем появятся профессиональные гибриды, которые займут лидирующие позиции в профессии [8].

В настоящее время мы понимаем, что разработку и внедрение искусственного интеллекта в бухгалтерии и аудите можно рассматривать как палку о двух концах. То, что происходит, может меняться с течением времени, но совершенно очевидно, что профессия бухгалтера и аудитора, какой мы ее знаем, в ближайшие дни кардинально изменится.

Исследователи Д.Гулин и др. рекомендуют будущие исследования сосредоточить на первичных исследованиях с помощью опросов и углубленных интервью, чтобы получить знания об изменениях в роли бухгалтеров в условиях цифровизации и автоматизации, а также использование искусственного интеллекта в бухгалтерских работах, которые автоматизированы в компаниях разного размера (микро, малых, средних и крупных). А

также подразумевают, что будущие исследования могут быть сосредоточены на других областях бухгалтерского учета, таких как дебиторская задолженность, запасы и функции бухгалтерского учета в целом [9].

Исследователи Е.В.Медюха, Е.А.Ковалева предлагают некоторые конкретные случаи использования ИИ в бухгалтерском учете. Например, для обработки и сверки счетов предлагают использовать приложение Dext, которое сканирует документы в режиме реального времени и автоматически собирает соответствующие данные. Приложение Dext устраняет необходимость ручного ввода учетных данных и снижает риск человеческой ошибки. В своей работе авторы также указывают на применение ИИ в обнаружении мошенничества, предлагают для прогнозного финансового анализа использовать приложение Futrli, и также делают акцент на применение программного робота RPA (Robotic Process Automation) [10].

В заключении отметим, что искусственный интеллект представляет собой ключевой инструмент трансформации бухгалтерского учета и аудита. Его внедрение способствует росту точности, скорости и эффективности процессов, оптимизирует использование ресурсов и открывает новые перспективы для прогнозирования и стратегического анализа.

Однако, наряду с преимуществами, применение ИИ связано с рисками, касающимися качества данных, соответствия правовым требованиям, обеспечения безопасности и этических аспектов. В связи с этим процесс цифровизации должен опираться на комплексный подход, включающий разработку нормативных регламентов, обучение специалистов и системный контроль над функционированием алгоритмов.

Таким образом, ИИ не заменяет человеческий фактор, а становится инструментом его усиления, позволяя специалистам сосредоточиться на решении стратегических и аналитических задач. При правильной интеграции ИИ может стать важнейшим элементом модернизации учетно-аудиторской практики и повышения устойчивости бизнеса в условиях глобальной цифровой экономики.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» от 8 сентября 2025 года, https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145

2. М.Қ. Болсынбек, Р.А. Ерниязов, А.А. Ауесбекова, М.Т. Жумажанова, & К.Б. Байдаирова. (2023). Бухгалтериядағы жасанды интеллект: артықшылықтары мен қиындықтары. *Scientific Journal of Pedagogy and Economics*, *406*(6), 333–344. https://doi.org/10.32014/2023.2518-1467.636

3. Отелбай Ш.К., Досаева А.Ж., Молдахожаев Ш.Ш. Новые технологии в бухгалтерском учете: искусственный интеллект для автоматизации и обнаружения ошибок. *Вестник университета «Туран»*. 2023;(1):49-62. https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-49-62

4. Bano, S., Zeb, A., Shabbir, J., & Asim, M. (2020). Challenges and Risks of Artificial Intelligence in Accounting and Finance. Journal of Finance and Accounting Research, 2(2), 12-23.

5. Мухамбетов Т. Р., Березовая Э. Ю. Влияние внедрения искусственного интеллекта на процессы бухгалтерского учета и аудита в Республике Казахстан// Вестник науки. 2025. №4 (85). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-na-protsessy-buhgalterskogo-ucheta-i-audita-v-respublike-kazahstan

6. Кажитаева Г. Исследование потенциала искусственного интеллекта в аудите и бухгалтерском учете. Международный научный журнал «Вестник науки» № 7 (88) Том 4. июль 2025 г.

7. Veledar, B., Basic, M., Demirovic, L. & Besirevic, E. (2024). Does Artificial Intelligence Represent a Threat to the Accounting Profession? Journal of Forensic Accounting Profession, 4(2), pp. 67 – 85

8. Mohammad, S. J. et al. (2020). How Artificial Intelligence Changes the Future of Accounting Industry. International Journal of Economics and Business Administration, 8, 478-488. https://doi.org/10.35808/ijeba/538

9. Gulin, D., Hladika, M. i Valenta, I. (2019). Digitalization and the challenges for the accounting profession. Entrenova-enterprise Research Innovation, 5(1), pp. 428-437.

10. Медюха Е.В., Ковалева Е.А. Использование искусственного учета в бухгалтерском учете и аудите: новые возможности. Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы и современные тенденции развития социально-экономических систем», Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, 2023.

**УДК (657.4.471)**

***Кожабеков С.С.***
к.э.н., доцент,
Таразский университет им.М.Х.Дулати.
E-mail:k.soviet@mail.ru
***Молдабекова А.Ш.***
к.э.н., доцент, зав.кафедрой «Финансы и учет»,
Таразский университет им.М.Х.Дулати
E-mail:aizan.2008@mail.ru
***Альпенова Б.А.***
старший преподаватель,
Таразский университет им.М.Х.Дулати.
E-mail:bayana_alpenova@mail.ru

# ОБЪЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

***Аннотация.*** *Стратегиялық басқару құрылымы берілген. Стратегиялық менеджмент түсінігі қарастырылған. Ұйымның міндеті көшіру және көбейту қиын ресурстар мен қабілеттер жиынтығына негізделген стратегияны құру, сондай-ақ ұйым үшін бәсекелестік артықшылықты құру, экологиялық тұрақсыздықтың теріс әсерін жою, табыстылықты қамтамасыз ету және теңгерімділік үшін тұжырымдалған, сыртқы талаптар мен ішкі мүмкіндіктер.*

*Дана структура стратегического управления. Рассмотрено понятие стратегического управления. Сформулирована задача организации по созданию стратегии, базирующейся на наборе ресурсов и способностей, которые трудно поддаются копированию и воспроизведению, а также в создании организации конкурентного преимущества, устранении негативного эффекта нестабильности окружающей среды, обеспечении доходности, уравновешении внешних требований и внутренних возможностей.*

*The structure of strategic management is given. The concept of strategic management is considered. The task of the organization to create a strategy based on a set of resources and capabilities that are difficult to copy and reproduce, as well as to create a competitive advantage for the organization, eliminate the negative effect of environmental instability, ensure profitability, and balance external requirements and internal capabilities is formulated.*

***Ключевые слова.*** *Стратегия, стратегиялық менеджмент, нарықтық билік, бәсеке, өмірлік цикл, құндылық тізбегі.*

*Стратегия, стратегическое управление, рыночная власть, конкуренция, жизненный цикл, цепочка ценностей.*

*Strategy, strategic management, market power, competition, life cycle, value chain.*

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в 60-70-х гг. для того, чтобы определить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Данный термин изучен в работах многих зарубежных и отечественных ученых.

Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Схематически структура стратегического управления изображена на рис.1.

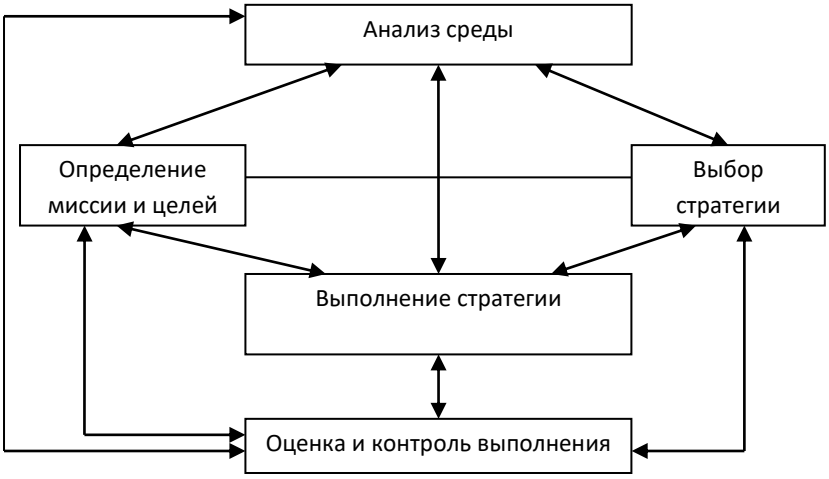



Рисунок – 1. **Структура стратегического управления**

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Стратегическое управление призвано обеспечить организации выживание в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически следуют один из другого. Важной особенностью структуры стратегического управления является наличие устойчивой связи и взаимовлияния каждого процесса друг на друга и на всю совокупность.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Термин «стратегия» дословно переводится как «искусство полководца» (от греч.Stratos - войско, ago - веду) [1].

Задача организации – создать стратегии, базирующиеся на таком наборе ресурсов и способностей, которые трудно поддаются копированию и воспроизведению, а также в создании организации конкурентного преимущества, устранении негативного эффекта нестабильности окружающей среды, обеспечении доходности, уравновешении внешних требований и внутренних возможностей.

Выбираемые стратегии, предложенные М. Портером, должны эффективно капитализировать сильные стороны организации, преодолению ей своих слабых сторон, извлечение преимуществ, благодаря внешним условиям, и успешное уклонение от внешних угроз. Стратегии организации условно разделены на: рыночные стратегии, стратегии развития организации, стратегии продаж, производственные стратегии, финансовые и инвестиционные стратегии, стратегии в области управления человеческими ресурсами. Данную классификацию предложил М. Портер [2].

Одной из главных задач развития организации становится разработка конкурентной стратегии развития. Такая стратегия необходима для обеспечения эффективной деятельности организаций, особенно таких, которые характеризуются сложной корпоративной структурой [3].

Обобщая анализ исследованной литературы конкурентную стратегию организации можно определить, как совокупность действий, направленных на формирование оптимального направления развития организации посредством согласования потенциальных факторов конкуренции.

Элементы этой стратегии должны поддерживать конкурентные преимущества. Следовательно, конкурентная стратегия - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели организации и исходящий из оценки рыночной ситуации и собственных конкурентных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.

Конкурентная стратегия и конкурентное поведение всегда выступают как внешняя принудительная сила. Она заставляет товаропроизводителя постоянно думать, как повысить основные характеристики своего производства.

Наличие у организации большей или меньшей рыночной власти по сравнению с конкурентами, по существу, означает наличие у него преимуществ в чем-либо над данными конкурентами. С этой целью организации разрабатывают конкурентную стратегию. Под конкурентной стратегией, в общем смысле, понимается стратегия завоевания и удержания преимуществ над конкурентами где бы то ни было.

Стратегия как система мер и всесторонний план развития позволяет понимать процесс человеческого познания как движение от намерений высшего руководства экономического субъекта, которые формируются в его сознании, к выбору направления движения и путей достижения поставленных целей. Происходит это в соответствии с теми ценностями и приоритетами, которые руководители экономического субъекта используют при принятии решений. Стратегия как направление перспективного развития понимается как концепция бизнеса экономического субъекта. Она определяется в виде пути развития, который не может существовать только в умах высшего руководства экономического субъекта, а должен быть воспринят всем его персоналом. Проанализированные признаки позволяют сформулировать авторское определение понятия «стратегия». В основу его разработки нами положена ориентация стратегии на потребности бизнеса экономического субъекта. В соответствии с указанным признаком стратегия экономического субъекта – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь

которыми обеспечивается достижение главных целей, а так же устойчивых конкурентных преимуществ, исходя из объективно реальных возможностей экономического субъекта, определяемых посредством анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами/поставщиками/покупателями, прогнозов их изменения в будущем.

Современный методический подход предусматривает исследование задач, функций, информационного обеспечивания стратегии. Задача стратегии состоит не в уничтожении, а в сосуществовании с конкурентами, клиентами, поставщиками, которые одновременно являются клиентами, поставщиками конкурентов.

Функциями стратегии являются:

- обеспечение помощи в принятии решений, поскольку стратегия определяет новый уровень управления, формирование стратегического мышления, постановку стратегических целей и задач;

- координация элементов организационной структуры управления и внешней среды; - разработка целеполагания, обоснование стратегической позиции в условиях внешнего бизнес-окружения.

Формулирование стратегии достигается посредством: - трансляции миссии экономического субъекта; - разработки принципов и ценностей экономического субъекта; - формирования видения экономического субъекта; - разработки планов действий экономического субъекта.

Информационными источниками стратегии выступают:

- веб-сайты экономического субъекта;
- презентации экономического субъекта;
- бухгалтерская (финансовая) отчетность экономического субъекта;
- нефинансовая отчетность экономического субъекта;
- принятие решений и конкретные действия экономического субъекта, что наиболее точно и объективно отражает реализацию конкретной, принятой стратегии

Анализ бизнес-среды является исходным процессом стратегического управления. Он обеспечивает базу для определения миссии и целей экономического субъекта, выбора стратегий для их реализации и достижения устойчивого конкурентного преимущества Элементами бизнес-среды являются:

1. Состояние (вызовы) внешней среды;
2. Бизнес-модель экономического субъекта;
3. Ключевые компетенции экономического субъекта;
4. Ключевые факторы успеха экономического субъекта;
5. Конкуренция /конкуренты/ конкурентные преимущества /конкурентоспособность, их факторы и показатели;
6. Кривая опыта;
7. Жизненный цикл;
8. Цепочка ценностей. Рассмотрим каждый из элементов бизнес-среды в отдельности.

Состояние (вызовы) внешней среды представляет собой стратегические изменения внешней среды (конкурентов, клиентов / покупателей, поставщиков), которые создают возможности или угрозы для экономического субъекта. Современная экономика, которая характеризуется высокой конкуренцией в границах отрасли, обусловливая динамические изменения потребителей и конкурентов, рост непредсказуемости, получила название «экономика быстрого реагирования».

Не все изменения внешней среды значимы для экономического субъекта и не на все изменения внешней среды экономический субъект реагирует. Однако среди наиболее влиятельных изменений внешней среды специалистами называются: глобализация экономики, возрастание скорости изменений внешней среды (динамизм среды/бизнеса и

рост неопределенности), насыщение рынков товарами и продуктами; обострение конкуренции; рост количества и доступность информации (сверхинформационное общество); изменение предпочтений потребителей, которые более информированы, ценят индивидуальность; доступность технологий и как следствие – схожесть товаров; появление новых (революционных) технологий; конвергенция технологий; неблагоприятная демография; дефицит квалифицированных и компетентных кадровых ресурсов; рост внимания к экологическим аспектам; изменение доходов населения; усложнение бизнеса и управления; рост внимания к социальной ответственности бизнеса; усиление творческой составляющей в бизнесе; мобильность творческих людей; формирование новых систем управления – знаниями, талантами и т.п.; развитие коммуникаций; разрушение института посредничества; отсутствие регулирования бизнеса.

Все эти факторы определяют состояние дел в отрасли. Бизнес-модель представляет собой организацию бизнеса в экономическом субъекте. Она отражает экономическую логику деятельности экономического субъекта по отношению к другим участникам среды, системно соединяет цели экономического субъекта и его бизнес-процессов с условиями внешней среды.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Большая экономическая энциклопедия. - М.: Эксмо, 2007. - С.816.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и конкурентов / пер. с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2019. — 454 с.

3. Барыгина О.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: реализация поведенческого подхода/ О.Н. Барыгина // Проблемы современной экономики. – 2019. –№3.–С. 67-71

**УДК 657.2**

***Ержанов А.К.,***
д.э.н., профессор,
Алматинский гуманитарно-экономический
университет, Алматы
***Тайгашинова К.Т.,***
д.э.н., профессор,
Алматинский гуманитарно-экономический
университет, Алматы
***Аманова Г.Д.,***
к.э.н., асс.профессор
Евразийский национальный университет
им. Л.Н.Гумилева, Астана

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В КАЗАХСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.*** *В статье приводится сравнительная оценка основных особенностей организации и ведения бухгалтерского учета в ведущих европейских странах и Казахстане с целью его модернизации для адаптации условиям ЕС. Основное внимание уделено практике организации учетной процедуры Германии и Казахстана. При этом главный акцент произведен на установление основных различий между обеими системами ведения*

*и проверки финансовых отчетностей для того, чтобы дать рекомендации в отечественной системе реформирования в данной сфере. Основными методами, что были использованы в рамках работы, стали анализ, прогнозирование, абстрагирование и другие. В рамках работы было проведено сравнение принципов бухгалтерского учета в Казахстане и Германии. Результаты исследования показывают, что обе страны имеют значительные отличия в подходах к ведению учета, хотя и некоторые составляющие в данной политике остаются схожими. Связано это как с общими современными особенностями развития стран (которые достаточно сильно отличаются), так и историческим контекстом в целом. В статье по результатам оценки теоретических основ и практических методик ведения учета и отчетности были предложены рекомендации для обеих стран с целью повышения их эффективности в управлении экономикой.*

***Ключевые слова**: бухгалтерский учет, отчетность, план счетов, международный опыт, международные стандарты, предприятия, учетная политика, финансовая отчетность.*

Современный роль бухгалтерского учёта, адаптированный требованиям международных стандартов, динамично возрастает, особенно тогда, когда основным источником жизнедеятельности хозяйствующих субъектов основывается на повсеместной цифровизации всех процессов, связи с чем расширяется масштаб информационной базы управления экономикой. Свойственные традиционные функции учета, т.е. систематический процесс фиксации, классификации, анализа и отражения финансовой информации о деятельности предприятия или организации, с целью отслеживания всех финансовых операций, происходящих на предприятии, а также представление соответствующей финансовой отчетности, должны пересматриваться и совершенствоваться на основе цифровых технологий. В свою очередь аудит – это независимая и объективная проверка финансовой информации, финансовых операций и внутренних процессов организации или предприятия с целью установления ее достоверности, точности и соответствия бухгалтерским и финансовым стандартам, а также соблюдения законодательных требований, также должны быть адаптированы условиям цифровизации. Аудиторы, или аудиторские фирмы, проводят аудиторскую деятельность с целью предоставления сторонней оценки, рекомендаций и заверений относительно финансовой отчетности и внутренних контрольных процессов организации. Другими словами, следует подчеркнуть, что два данных процесса остаются неразрывными: ошибки в процессе бухгалтерского учета могут допускаться как умышленно, так и ввиду человеческого фактора, либо проблем в работе автоматизированных систем учета. Поэтому, они должны быть выявлены и решены настолько рано, насколько это возможно, для чего проводятся процедуры как внутреннего, так и внешнего аудита. Однако, в разных странах эти принципы могут отличаться, имея свои как положительные, так и отрицательные составляющие. Таким образом, актуальным остается проведение регулярных оценок особенностей ведения бухгалтерского учета и проведения аудита в разных странах. В рамках данной статьи использованы результаты сравнения в странах Казахстана и Германии на основе различных литературных и электронных источников [1,2].

Над изучением современных особенностей развития Казахстана и принципов ведения бухгалтерского учета в стране занималось значительное количество ученых. Тем не менее, ученые достаточно мало внимания уделяли формированию государственной политики в таких условиях. Стоит отметить, что вопрос инноваций в контексте ведения учета является достаточно важным ввиду того, что основными причинами изменения существующих стандартов часто является подстраивание под те или иные новые технологии, к примеру блокчейн [3]. Ученые описывали революционность технологии блокчейна и обращали внимание на методы в разрезе ведения бухгалтерского учета, которые могут быть предприняты в случае полного перехода на систему учету с помощью

данной технологии. Ряд ученых также обращали свое внимание на то, какую роль играют цифровые технологии в последующих изменениях в ведении бухгалтерского учета или проведении аудита [4]. Особое внимание при этом уделялось вопросам искусственного интеллекта и возможностям их применения для упрощения работы. Все это позволяет сделать вывод, что инновационные взгляды ученых в сфере развития системы бухгалтерского учета все еще нуждаются в углублении своего механизма, для чего нужны серьезное изучение передовых технологий и опыт развитых стран.

В данной статье авторы сочли достаточным пока опыт организации ведения системы бухгалтерского учета и отчетности, аудита Германии, той страны, которая считается родиной появления корни бухгалтерского учета.

В рамках работы, для оценки принципов ведения бухгалтерского учета и аудита, использовалась информации из отдельных законодательных актов. Одним из таких был Торговый кодекс Германии – немецкий закон, который содержит правовые нормы для коммерческих сделок и коммерческих компаний в Германии и служит правовой основой для деловых отношений и коммерческой практики и устанавливает правила бухгалтерского учета, коммерческих книг, торговцев, коммерческих регистров, коммерческих компаний и другие вопросы коммерческого права [5]. Также использовалась информация с закона об НДС (налога на добавленную стоимость) и других источников. Использовались также и отдельные документы Казахстана, в частности – закон «Об утверждении Правил ведения бухгалтерского учета» (2015) [6,7,8]. Таким образом, в рамках сравнительного исследования было решено больше внимания уделить именно оценке особенностей ведения бухгалтерского учета в Германии, поскольку это может позволить сделать выводы по поводу внесения изменений и в систему Казахстана. Несмотря на это, нами основное внимание уделено на сравнение принципов, характерных для обеих стран для того, чтобы более наглядно видеть разницу между ними. При этом акцентируем на международные принципы ведения бухгалтерского учета, то есть МСФО (Международные стандарты финансовой отчётности), как «переходной мост» при анализе обеих систем учета.

Следует отметить, что в данной статье анализ и сравнение принципов ведения бухгалтерского учета описывалось не очень детально: внимание уделялось лишь основным моментам для того, чтобы показать основные отличия обеих систем. Кроме того, оценка была в первую очередь теоретической, без предоставления четких практических примеров (на основе деятельности реальных предприятий).

По нашему мнению, ведение бухгалтерского учета является важной составляющей как для государственных властей, так и для предприятий. Если с точки зрения государства это позволяет собирать налоги, регулировать определенные процессы внутри компаний, заниматься экономическим планированием и не допускать нарушения законодательства со стороны компаний, то для предприятий это важно для собственных целей: фиксирования финансовой информации, принятия долгосрочных решений о развитии, выявления ошибок и мошенничества со стороны работников компании и т. д. Другими словами, стоит понимать, что обеспечение более эффективных методик формирования и управления бухгалтерской отчетностью является важным не только для представителей государственных властей, но и для предпринимателей.

В Казахстане улучшение принципов ведения бухгалтерской отчетности играет особенную роль. Формирование более эффективных принципов, максимально приближенным к международным, позволит увеличить доверие среди инвесторов и кредиторов (что поспособствует притоку инвестиций и заемных капиталов), улучшения эффективности управления предприятиями и формирования государственной политики, позволит значительно улучшить институциональное развитие в стране и т. д.

Следует обратить внимание на отдельные особенностей принципов ведения бухгалтерского учета в Германии. Так местная система бухгалтерского учета ориентирована на четкое соблюдение норм принятого законодательства. Особенностями местных

принципов ведения бизнеса является то, что бизнес имеет достаточно тесные связи с банками, которые являются основными пользователями бухгалтерской отчетности и удовлетворяют финансовым запросам компаний. План счетов страны исходит из налоговых кодексов, регламентирующих нормы и методы проведения инвентаризации, создания резервов и определения прибыли, подлежащей налогообложению, учитывая требования Европейского Союза. Проводки составляются с учетом применения общепринятого в Германии в отличие от стран с англо-американской системой учета законодательно установленного плана счетов. Ниже приводится наглядно структура Типового плана счетов в двух сравниваемых государствах (таблица 1).

Таблица – 1. **Строение Типового плана счетов Германии и Казахстана**

| Германия | | Казахстан | |
|---|---|---|---|
| Класс 0 | Постоянные активы и капиталы | Раздел 1 | Краткосрочные активы |
| Класс 1 | Финансовые счета | Раздел 2 | Долгосрочные активы |
| Класс 2 | Доходы и расходы | Раздел 3 | Краткосрочные обязательства |
| Класс 3 | Материалы | Раздел 4 | Долгосрочные обязательства |
| Класс 4 | Расходы по элементам | Раздел 5 | Капитал и резервы |
| Класс 5-6 | Счета себестоимости | Раздел 6 | Доходы |
| Класс 7-8 | Счета управленческого учета | Раздел 7 | Расходы |
| Класс 9 | Резервный | Раздел 8 | Счета производственного учета |
| Класс 10 | Счета балансовых остатков | | |

*Источник: составлено авторами на основе данных Proic (2023) и Web-Globus (2012) [9,10]*

Как видно из таблицы 1, существует сходство в строении планов счетов, но с различными классами и разделами, которые отражают разные аспекты бухгалтерского учета в каждой из стран. К примеру, в Германии доходы и расходы размещены в рамках одного счета, тогда как в Казахстане для этих целей их два. Кроме того, в Германии существует отдельный счет для материалов, тогда как в Казахстане они находятся в «краткосрочных активах». Отличается учет также резервов и капиталов. Все эти различия являются причиной разного исторического развития страны, а также особенностей её национальной экономики.

Структура бухгалтерского баланса в Германии имеет некоторые особенности построения и классификации. Пассив баланса делится на две большие группы: собственный капитал (капитал, резервы, результат отчетного периода) и заемные средства (обязательства по ссудам на цели финансирование, долги поставщикам, дивиденды и социальные выплаты, фискальные долги). Согласно такой схеме, долги классифицируются не по степени возвратности, а по природе их происхождения. Все правила, регулирующие вопросы ведения учета и составления финансовой отчетности в Германии, содержатся в так называемом Торговом кодексе Германии [5]. Первая редакция документа была в 1861 году. На данный момент он описывает лишь общие принципы бухгалтерского учета. В стране существует множество организаций, косвенно или напрямую влияющих на принципы ведения бухгалтерской отчетности и проведения аудита. Так Министерство юстиции Германии несет ответственность за изменения в законодательстве, Немецкий комитет по стандартам финансовой отчетности разрабатывает дополнения, пояснения, рекомендации и изменения к стандартам, а Совет по стандартам Германии принимает ряд стандартов корпоративного учета, интерпретируя их в соответствии с Коммерческим кодексом.

В Германии существуют две основные системы бухгалтерского учета: упрощенная система бухгалтерского учета и двойная бухгалтерия. Упрощенный учет предполагает запись доходов и расходов в хронологическом порядке, преимущественно с использованием

таких методов, как кассовые книги или дневники. Он рассчитывает прибыль путем сравнения активов на начало и конец отчетного периода, что затрудняет определение источника прибыли. Напротив, двойная бухгалтерия фиксирует исчерпывающую информацию об источниках доходов и причинах расходов. Она позволяет рассчитать прибыль на основе балансового отчета и отчета о прибылях и убытках, обеспечивая четкое понимание финансовых операций. Все предприниматели в стране должны вести бухгалтерский учет, а его форма зависит от таких факторов, как тип предприятия, оборот и доход.

Система двойного учета в стране известна как "doppelte Buchführung" и является идентичной к той, что применяется и в других странах. В её рамках регистрация операций также производится на двух счетах каждый из которых состоит из дебетовой части и кредитовой части. Записи производятся по дебету по активам и расходам и по кредиту по обязательствам и доходам и обе стороны каждой транзакции должны быть сбалансированы. В doppelte Buchführung все транзакции следуют одним и тем же принципам: на счетах активов входящие платежи регистрируются как дебетовые, а расходы – как кредитовые, тогда как на счетах пассивов входящие платежи регистрируются как кредитовые, а расходы – как дебетовые. Такая двойная запись обеспечивает равенство итоговых сумм как в разделах активов, так и в пассивах. Если возникают расхождения, это свидетельствует об ошибках или упущениях в бухгалтерских проводках, и баланс не будет сбалансированным. Остаток счета переносится из предыдущего баланса и появляется как начальный баланс в новом отчетном периоде как по дебету, так и по кредиту. На обязанность вести двойную бухгалтерию влияет несколько факторов: правовая форма компании (для юридических лиц это является обязательным), наличие записи в торговом реестре, годовой доход и годовой оборот (годовой оборотом более 600 000 евро и/или годовой доход более 60 000 евро). Освобождение от ведения данной системы существует для самозанятых лиц, владельцев малого бизнеса, малым предприятиям (соответственно с годовым оборотом менее 600 000 евро и/или годовой доход более 60 000 евро). В некоторых случаях ведение двойного учета является необязательным: в таких случаях предприятия сами выбирают насколько это остается важным для них на данный момент.

Таким образом, можно провести сравнение по поводу некоторых особенностей ведения бухгалтерского учета в обеих странах. Так в Германии основа учета строится на исторической стоимости, а её переоценка не допускается. Исключение применяется к банкам/финансовым учреждениям, где все финансовые инструменты, предназначенные для торговли, должны оцениваться по справедливой стоимости, либо же к активам, которые лишены всякого доступа других кредиторов и относятся исключительно к покрытию пенсионных обязательств или сопоставимых долгосрочных обязательств. В Казахстане также учет ведется в первую очередь за исторической стоимостью, тогда как лишь в определенных случаев для больших компаний может использоваться метод справедливой либо рыночной стоимости. Что касается первичного оценивания, то в Германии оно чаще всего происходит по себестоимости приобретения или производства. В дальнейшем основные средства учитываются по модели затрат. Переоценка также не допускается, а остается доступной лишь по причинам подобным тем, что упоминались выше. В Казахстане ситуация похожая, хоть и не настолько строгая, как в Германии. Так оценка может проводиться как по исторической, так и справедливой стоимости (хотя преимущественно за первым методом), а последующая её переоценка является возможной. Интересно также то, что в Германии отсутствует процесс амортизации компонентов основных средств, тогда как в Казахстане он присутствует. Так в случаях, когда основной капитал признается целиком, его можно разделить на несколько существенных компонентов для целей амортизации. Каждый из этих компонентов, если его стоимость значительна по сравнению с общей стоимостью актива, должен амортизироваться отдельно. Однако разделение активов на компоненты не является обязательным, если оно оказывает несущественное влияние на

финансовую отчетность. Отсутствует в германских стандартах и специальных особенностей ведения учета для финансовых активов, тогда как в Казахстане они присутствуют. Оценка также может происходить как по справедливой, так и рыночной стоимости, а последующая оценка финансовых активов зависит от их классификации. Например, займы и дебиторская задолженность оцениваются по амортизированной стоимости, а финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, оцениваются по справедливой стоимости. Кроме того, существуют принципы по признанию и оценке обесценения финансовых активов, что предполагает оценку наличия объективных признаков обесценения и, если да, расчет убытка от обесценения.

В Германии отсутствует отчет о совокупном доходе (но есть отчет о прибыли и убытках (P&L). Как уже отмечалось выше, в бухгалтерской системе учета Германии отличаются от той, что можно наблюдать в англосаксонской традиции. Похожая система наблюдается и в Казахстане, в которой отсутствует нумерация счетов, а их размещение является от наиболее ликвидных видов имущества и обязательств к наименее ликвидным. В казахстанском плане счета размещены в обратной зависимости. Аналогично размещение статей бухгалтерских балансов. Существуют определенные особенности в разрезе признания выручки: она может осуществиться только в том случае, если они реализованы на отчетную дату. Немецкие принципы требуют оценки выручки по справедливой стоимости полученного или подлежащего получению вознаграждения (обычно денежных средств или их эквивалентов). В Казахстане же признание доходов осуществляется при соблюдении нескольких условий: когда значительные риски и выгоды, связанные с правом собственности, переходят к покупателю; компания больше не должна участвовать в управлении товарами и не должна контролировать продаваемые товары в той степени, которая обычно связана с правом собственности; сумма дохода поддается надежной оценке; существует высокая вероятность, что экономические выгоды, связанные со сделкой, поступят в компанию. Ситуация же с признанием продажи несколько иная: если в Германии нет четких правил для этого процесса, то Казахстане используется метод на основе исполнения (или метод выполнения), что означает, что доходы от продажи товаров или услуг признаются, когда товары переданы покупателю, услуги выполнены и компания имеет право на оплату.

Таким образом, принципы ведения бухгалтерского учета в Казахстане и Германии значительно отличаются: первые имеют больше схожестей с международными стандартами отчетности, тогда как другие имеют большое количество отличий. В целом, для целей привлечения международного капитала и увеличения эффективности ведения бухгалтерского учета, государственная политики должна быть направлена на сближения казахстанских стандартов с международными. Применения любых практик из Германии привело бы к отдалению от этой цели: и хотя они также имеют свои положительные стороны, к примеру – лучше защищают интересы инвесторов, однако их сравнительно меньше нежели те, что могут предложить международные стандарты.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Blum, M., McLaughlin, E., Hanley, N. 2017. Accounting for Sustainable Development over the Long-Run: Lessons from Germany. German Economic Review, 20 (4), 410-446. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/geer.12148

2. Campa, D., Donnelly, R. & Power, S. B. 2022. Conceptual conformity of deferred tax accruals: evidence from Germany and the United Kingdom. Accounting Forum, 1. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01559982.2023.2227468?needAccess=true

3. Matskiv, H., Smirnova, I., Malikova, A., Puhachenko, O., Dubinina, M. 2023. The Application of blockchain technology in accounting and auditing: experience of Ukraine and

Kazakhstan. Financial and credit activities: problems of theory and practice, 1 (48), 180-192. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14395/1/Dubinina-2023.pdf

4. Kupenova, Z., Baimukhanova, S., Nurgalieva, G., Zhunisova, G. 2023. Digital economy and its role in accounting. E3S Web of Conferences, 159 (7), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/340119770 Digital economy and its role in accounting

5. German Commercial Code (Handelsgesetzbuch – HGB). 2021. https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_hgb/– German Commercial Code (Handelsgesetzbuch – HGB). 2021. https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_hgb/

6. (Umsatzsteuergesetz, 1979), Umsatzsteuergesetz. 1979. https://www.gesetze-im-internet.de/ustg_1980/

7. Einkommensteuergesetz. 1934. https://www.gesetze-im-internet.de/estg/

8. Закон «Об утверждении Правил ведения бухгалтерского учета» Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 31 марта 2015 года № 241. / https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010954

9. Proic. Standard chart of accounts for accounting of the Republic of Kazakhstan in 2023. https://pro1c.kz/articles/mezhdunarodnye-standarty-finansovoy-otchetnosti/tipovoy-plan-schetov-s-2019-goda/

10. Web-Globus. Chart of accounts (der Kontenrahmen). 2012. https://www.web-globus.de/articles/plan_schetov_der_kontenrahmen

***Шаяхметова К.О.,***
д.э.н., профессор
Учреждение «Esil University», Казахстан, Астана
***Айтхожина А.Е.,***
магистр, ст. преподаватель
Учреждение «Esil University», Казахстан, Астана
***Арқат А.А.,***
магистр, преподаватель
Учреждение «Esil University», Казахстан, Астана

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В КОНТЕКСТЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

***Аннотация:*** *В статье особо уделено внимание на возникающие экологические проблемы и необходимости в выработке соответствующего финансово-инвестиционного механизма, который должен быть использован при решении общемировых и национальных экологических программ*

***Ключевые слова****: инвестиций, человеческие ресурсы, государственные инвестиции, экологические проблемы, экологические программы*

***Аннотация****: Мақалада пайда болған экологиялық проблемаларға және жаһандық және ұлттық экологиялық бағдарламаларды шешуде пайдаланылуы тиіс тиісті қаржылық және инвестициялық механизмді әзірлеу қажеттілігіне ерекше назар аударылады*

***Негізгі сөздер****: инвестиция, адам ресурстары, мемлекеттік инвестициялар, экологиялық проблемалар, экологиялық бағдарламалар*

***Abstract:*** *The article pays special attention to emerging environmental problems and the need to develop an appropriate financial and investment mechanism that should be used in solving global and national environmental programs*

***Key words****: investment, human resources, public investment, environmental problems, environmental programs*

Законом об инвестициях не регулируются отношения, связанные с осуществлением инвестиций из средств государственного бюджета, то есть отношения, возникающие по поводу государственных инвестиций, для которых введено понятие «бюджетные инвестиции». Основным законодательным актом в данной области является Бюджетный кодекс РК от 24 апреля 2004 г.[1, с. 53], который ввел новый термин «бюджетные инвестиции» взамен понятия «государственные инвестиции». По определению, данному в Бюджетном кодексе, бюджетные инвестиции означают финансирование, направленное на увеличение стоимости активов государства, развитие человеческих и возобновление природных ресурсов с целью получения экономических выгод или достижения социально-экономического эффекта (п. 7 ст. 4 Бюджетного кодекса).

Отличие государственных (бюджетных) инвестиций от частных инвестиций заключается, по мнению отдельных авторов, в следующих характерных признаках [2]:

1) источниками государственных (бюджетных) инвестиций являются бюджетные средства;

2) государственные (бюджетные) инвестиции осуществляются на возвратной и платной основе;

3) государственные (бюджетные) инвестиции характеризуются тем, что государство устанавливает основания и порядок их предоставления;

4) объемы и размеры государственных (бюджетных) инвестиций зависят от утвержденного государственного бюджета;

5) государство осуществляет контроль за целевым использованием государственных (бюджетных) инвестиций;

6) государственные (бюджетные) инвестиции обеспечиваются имуществом государственной казны.

Особенности частных инвестиций, отличающие их от государственных (бюджетных), заключаются в том, что источники, объемы и объекты инвестиций определяются самим инвестором, а государство обеспечивает защиту прав инвестора от возможного вмешательства, в том числе со стороны государственных органов. Здесь еще раз следует подчеркнуть, что Закон об инвестициях регулирует отношения, связанные именно с частными, а не с государственными (бюджетными) инвестициями [2].

В этом случае мнение автора выражает трактовку понятий частные и государственные инвестиции с юридической точки зрения. В экономическом аспекте с этим мнением можно не согласиться по определенным позициям. Например, утверждается, что бюджетные инвестиции осуществляются на возвратной и платной основе. При осуществлении программ или проектов по экологии, охране природы, здравоохранении, образовании, науки и других социальных сфер государство, в отличие от частного инвестирования не ставит приоритетом возвратность и платность. Не следует рассматривать инвестиции только в формате кредитования, так как в состав инвестиций входят займы и кредиты, но также и другие вложения инвестиционных средств, которые зачастую не ставят самоцелью получение дохода или прибыли в денежном выражении.

В части источников утверждается, что источниками государственных (бюджетных) инвестиций являются бюджетные средства. Бюджетные средства, это, с экономической точки зрения, в первую очередь, отчисления и налоги в бюджет, которые платят физические и юридические лица, получающие доход. Функцией бюджета является перераспределение средств налогоплательщиков на решение актуальных проблем социальной, общественной и

других сфер жизнедеятельности, не имеющих дохода. Таким образом, главная задача государственного инвестирования также заключается в направлении средств в социальную, образовательную, медицинскую сферы деятельности для реализации перераспределительной функции государственного бюджета.

Источниками средств частного инвестирования являются собственные и привлеченные средства, как это представлено на рисунке

Рисунок – 1. **Источники средств для инвестиций [3, с.15].**

В настоящее время использование собственных средств в качестве источника инвестиций доступно только сравнительно крупным, устойчиво работающим предприятиям. Как правило, это предприятия-монополисты со стабильным или расширяющимся рынком сбыта, крупные холдинги и транснациональные компании. Амортизация в качестве источника инвестирования, даже в условиях переоценки основных фондов, не играет заметной роли. А в связи с тем, что в последнее время темпы инфляции неуклонно возрастают, их роль уменьшается еще больше.

Для предприятий, основная деятельность которых недостаточно прибыльна источником финансирования может стать прибыль от непрофильных видов деятельности. Однако, непрофильная деятельность со временем может стать основной в силу своей рентабельности, поэтому в обычной деятельности непрофильная или неосновная деятельность не может служить существенной базой для инвестирования.

Таким образом, при недостатке собственных средств основное внимание предприятий уделяется возможности привлечения внешних инвесторов и инвестиционных ресурсов. Здесь для каждого предприятия актуальным становится проблема привлечения иностранных инвесторов и, в первую очередь, разработки инвестиционных проектов.

К привлеченным средствам в соответствии с разделением по источникам относятся:

1. Государственные, которые привлекаются в виде грантов, целевого финансирования и субсидий;

2. Отечественные, предоставляемые национальными компаниями, банками в виде финансовых вливаний, ссуд или кредитов;

3. Иностранные, поступающие от иностранных компаний и банков, а также по программам правительств других стран;

4. Международные, источниками которых являются международные финансовые институты и организации, в том числе специализированные учреждения ООН, МБРР, МВФ, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, МОТ и т.д.;

5. Региональные, задача которых, в отличие от международных институтов, распространяется на определенный регион, в том числе АБР, ИБР, ЕБРР, ШОС, ЕврАзЭС и другие.

По условиям возвратности, обеспеченности, срочности и платности, привлеченные средства подразделяются следующим образом [4, с. 11]:

1. Возвратные и безвозвратные;
2. Обеспеченные, гарантийные и бланко-кредиты (необеспеченные);
3. Процентные и беспроцентные;
4. Трансферты, гуманитарная и официальная помощь;
5. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

В зависимости от сферы направления инвестиций привлеченные средства имеют целевой характер, например: малый и средний бизнес, агробизнес, туризм, реальный сектор экономики, добывающая отрасль и т.д.

Показатели, определяющие инвестиционную политику и возможности инвестиционной деятельности, можно представить схематично следующим образом:

Таблица – 1. **Основные показатели осуществления инвестиционной деятельности**

| Факторы | Основные показатели | Положительное влияние | Недостатки |
|---|---|---|---|
| Финансовые | обязательства, капитал, ликвидность | непосредственно влияет на возможности инвестирования | Без учета прогнозов на будущее могут быть потеряны |
| Кадровые | численность и квалификация персонала | Высокая степень квалификации может принести большие доходы | Мотивация сотрудников повышает расходы |
| Физические | здания, оборудование, продукция, запасы | Напрямую влияют на возможности инвестиционной деятельности | Увеличиваются расходы на амортизацию и хранение запасов |
| Интеллектуальные | технологии, влияние внешней среды | непосредственно влияют на возможности инвестиционной деятельности | Требуют иногда обновления и защи-ты интеллектуаль-ной собственности |
| Политические | формальные и неформальные отношения с внешними структурами | Возможно прогнозирование при наличии данных государственных органов или смена инвестиционной политики при неблагоприят-ной конъюнктуре | Приходится нести материальные из-держки для поддер-жания отношений с внешними структурами |
| Восприятие внешними структурами | продукция компании и | В определенной степени влияет на возможности | приходится постоянно |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | реакция на действия конкурентов | инвестиционной деятельности | оглядываться на конкурентов |
| Правовые | нормативно-законодательная база | Определяет налоговую политику, ограничивает некоторые виды деятельности | Обязательства перед обществом и государством |
| Организационные | структура, корпоративная куль-тура, менеджмент | Влияют политику инвестиционной деятельности, особенно менеджмент | увеличивает затраты на менеджмент |
| *Источник: составлено авторами* | | | |

Финансирование инвестиционной деятельности связано с понятием «финансы», которое охватывает обширную область экономических отношений, связанных с воспроизводством общественного продукта в денежной форме. Авторство термина «финансы» приписывается французскому ученому Ж. Бодену, который в 1577 г издал работы «Шесть книг о республике». Первым автором работы о финансах был Ксенофонт (430-365 гг до н.э.) «О доходах Афинской республики». У Аристотеля (384-322 гг до н.э.) воззрения в области финансов изложены в работе «Афинское государственное устройство».

Термин «финансы» происходит от латинского «finis» – конец, финиш, окончание платежа, расчет между субъектами экономических отношений (первоначально в Древнем Риме – между населением и государством). Позже термин трансформировался в «financia», применявшийся в широком смысле как денежный платеж, а затем – как совокупность доходов и расходов государства и любых хозяйственных единиц, а также их комплексов.

Финансы обладают рядом специфических характерных признаков, полное наличие которых определяет их категориальную принадлежность. Как следует из предыдущего изложения финансы имеют денежную форму. Эта форма характеризует их родовой экономический признак. Финансовые отношения являются в своей основе воспроизводственными.

Финансовые ресурсы подразумевают источники денежных средств, возможности хозоргана или субъекта хозяйствования в образовании таких средств, то есть «мощность» в этом отношении (потенциал). Финансовые ресурсы это средства, которые «связаны» в фондах, то есть целевых «запасах» денежных средств, а также те, которые еще не имеют целевой направленной обозначенности, не сформированы по фондам. Финансовый фонд – (накопление, запас) целевые денежные средства, сформированные финансовыми методами, используемые на удовлетворение определенных потребностей.

Понятие «финансовая система» является логическим продолжением понятия «финансы». Финансы отражают денежные отношения по поводу распределения и перераспределения чистого дохода и формирования централизованных и децентрализованных фондов, используемых для выполнения функций государства и расширенного воспроизводства, и имеют ряд признаков [5]:

- необходимым условием возникновения финансов является наличие товарно-денежных отношений;
- императивный характер финансов. Этот признак относится к числу дискуссионных вопросов сущности финансов и отражает активное участие государства, которое придает финансовым отношениям обязательный характер;
- опосредование распределительных процессов.

Совокупность этих признаков позволяет выделить объект финансов, который, как и сами финансы, в современной науке имеет ряд неоднозначных подходов для понимания. Следуя классическому пониманию финансов, объектом финансов является прибавочный продукт, который образуется в системе производственных отношений. Основополагающими

функциями финансов, раскрывающими их сущность, являются распределительная и контрольная.

Финансовый механизм представляет собой средство, при помощи которого можно привести в действие какой-либо инструментарий или осуществить определенную деятельность [6, с. 56]. Его можно определить как инструментарий, при содействии которого осуществляется финансирование инвестиционной деятельности для достижения определенных целей. Как любой механизм финансово-инвестиционный механизм имеет в своем составе подсистемы, но они включают более широкое использование инвестиционных подсистем, о которых говорилось ранее. Финансирование инвестиционной деятельности включает в себя альтернативу между убытком и прибылью, хотя в отдельных источниках говорится о выборе между риском и прибылью [7, с. 225]. Финансирование инвестиционной деятельности предполагает различные направления вложений, в числе которых:

- инвестиции в основной капитал;
- инвестиции в оборотный капитал;
- долгосрочное и краткосрочное кредитование;
- инвестиции в определенные проекты и программы и т.д.

Финансовый и инвестиционный механизм различается в зависимости от направления деятельности и, главным образом, предполагает определение инструментов для конкретной инвестиционной деятельности и источников финансирования.

Когда приводились определения из различных источников по инвестиционной деятельности, подчеркивалась прибыльность, доходность или рентабельность инвестиций. Однако, в современном обществе помимо прибыльности большое значение придается проблемам качества, которые также различаются в зависимости от рассматриваемого объекта. Менеджмент качества рассматривает такие аспекты качества, как: качество изделий, качество производства, качество фирмы и других объектов коммерческой деятельности [8, с. 6]. Однако, наряду с коммерческими аспектами качества существует понятие качество общества, которое определяет качество культуры, науки, политики, духовности и т.д.

Соглашаясь с автором можно акцентировать внимание на проблемах качества жизнедеятельности, к которым относятся качество окружающей среды, безопасность товаров народного потребления, качество условий труда, которые непосредственно связаны с проблемами экологии. Взаимодействие общества и природы является глобальной проблемой политического и социально-экономического развития общества. Расширяя и усиливая антропогенное и техногенное давление на природу, общество сталкивается с "эффектом бумеранга", в соответствии с которым разрушение природы оборачивается экономическим и социальным уроном. Природа не в состоянии собственными силами восстанавливать нарушаемое экологическое равновесие, воссоздавать изъятые у неё блага в соответствующем объеме. Процессы экологической деградации приобретают характер глубокого экологического кризиса. Вопрос о сохранении природы превращается в вопрос выживания человечества.

Экономический рост, основывающийся на традиционных принципах, становится угрожающе опасным. И если на всех предшествующих этапах общество стремилось максимально преобразовать природу с цепью приспособления к своим потребностям, то теперь оно само вынуждено приспосабливаться, видоизменяя свою жизнедеятельность и, прежде всего, общественное воспроизводство, с учетом необходимости поддержания экологического равновесия, обеспечения экологически устойчивого социально-экономического развития общества.

В связи с возникающими экологическими проблемами назревает необходимость в выработке соответствующего финансово-инвестиционного механизма, который должен быть использован при решении общемировых и национальных экологических программ.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 24.04.2004 г. № 548-II. // Ведомости Парламента РК. - 2004. - № 8-9 (2418). - С. 53.

2. Мороз С. Классификация инвестиций и их виды // Юрист. – 2007. – №4. – С. 15-21.

3. Кравченко Н.А., Маркова В.Д. Инвестиционная политика предприятий. // ЭКО. - №7. - 1994. – С. 15.

4. Ташенова С.Д. Внешнеэкономическая помощь трансформируемым странам: механизм привлечения и использования (на материалах Республики Казахстан) / автореферат дисс.канд экон.наук. – Алматы: КИЦ ИЭ МОН РК, 2002. - 26 с.

5. Рудый В.К. Финансово-кредитные системы зарубежных стран: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 170с.

6. Мельников В.Д., Финансы: Учебник. – Алматы: ТОО «ФинЭк», 2013. – 512 с.

7. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами / пер с англ.; гл.ред.серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 800 с.

8. Ахметов К.Г. Менеджмент качества: учебное пособие. – Уральск: Изд. Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жингир хана, 2016. – 139 с.

***Шаяхметова Кульшария Оракпаевна,***
д.э.н., профессор
«ESIL UNIVERSITY», Казахстан
***Успамбаева М.К.,***
PhD, ст.преподаватель
«ESIL UNIVERSITY», Казахстан

## УЧАСТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Рассматривается понятие «зеленая» экономика и возможность участия малого бизнеса в этом инновационном развитии экономики. Обосновано перспективное направление участия малого бизнеса в «зеленой» экономике.*

*Ключевые слова: малый бизнес, зеленый рост, зеленая экономика, зеленые рабочие места, управление отходами, отходоперерабатывающее предприятие.*

*The possibility of the participation of small business in innovative development of the economy. Justified promising small business participation in the development of "green" economy.*

***Keywords:*** *small business, green growth, green economy, green workplaces, management by wastes, enterprise on processing of waste.*

*Ұғым «жасыл» экономика және мүмкіндік қатысу шағын кәсіпкерлік экономиканың осы инновациялық дамуында қарастырылады. Перспективалы бағыт қатысу шағын кәсіпкерлік «жасыл» экономикада дәлелденген.*

***Түйінді сөздер:*** *шағын бизнес, жасыл өсу, жасыл экономика, жасыл жұмыс орны, қалдықтарды басқару, қалдықтарды кәдеге жарату кәсіпорын.*

Устойчивое развитие экономики невозможно без применения инновационного подхода – это развитие «зеленой» экономики. Сегодня «зеленая» экономика предполагает более экологичное и чистое производство получения товаров и услуг, где учитываются потребности людей и возможности доступа к ресурсам природы следующим поколениям.

От решения перспективных проектов по внедрению «зеленой» экономики зависит повышение конкурентоспособности отечественной продукции, создания новых рабочих мест, увеличения доходов за счет эффективного использования ресурсов. Всё это невозможно без участия субъектов малого бизнеса и определения их активной деятельности в развитии «зеленой» экономики.

В современных условиях «зеленая» экономика определяется как экономика с высоким уровнем качества жизни населения, бережным и рациональным использованием природных ресурсов. Однако, сегодня по-разному понимают суть термина «зеленая» экономика. Ученые вкладывают в это понятие различное содержание. Одни считают, что это новые отрасли экономики, которые улучшат окружающую среду страны. Другие трактуют это выражение как новые технологии, своего рода экосистемы, которые призваны помогать и приносить пользу природе. Третьи понимают, что это переход на новый этап развития, целью которого является создание экологически чистых продуктов.

Все эти подходы к определению понятия очень близки к значению выражения. «Зеленая» экономика — это экономика, направленная на сохранение благополучия общества, за счет эффективного использования природных ресурсов, а также обеспечивающая возвращение продуктов конечного пользования в производственный цикл [1]. «Зеленая» экономика предполагает экономическую диверсификацию и дальнейший качественный рост ВВП. Этому будет соответствовать одно из принятых определений «Зеленой» экономики: «Справедливая и надежная, обеспечивающая лучшее качество жизни для всех, в пределах экологических лимитов планеты» [2].

Итак, в основе «зеленой» экономики — чистые или «зеленые» технологии. Развитие «зеленой» экономики позволит избежать нашей стране экологического кризиса, который затронул своими масштабами уже многие постиндустриальные страны.

«Зеленая» экономика открывает большие возможности для устойчивого развития экономики в целом и её сектора – малого бизнеса. Естественно, зеленый рост, опирающийся на применении возобновляемых источников энергии, широкое использование ресурсосберегающих технологий и переработку отходов, является необходимым элементом устойчивого развития.

Принимая во внимание современные тенденции и определяющую роль «зеленой» экономики, можно определить следующие цели зеленого развития:

- экономические – обеспечение устойчивых темпов долгосрочного экономического роста, формирование энергетической системы, активно использующей возобновляемые источники энергии;
- экологические – снижение вредных воздействий на окружающую среду (сокращение объемов выбросов парниковых газов и других загрязняющих веществ, снижение аварийного фона от энергообъектов и т.д.);
- социальные – создание новых качественных постоянных рабочих мест, улучшение среды обитания и качества жизни [3].

Зеленый сектор экономики включает в себя сферы, деятельность в которых направлена на преобразование ресурсов без нанесения ущерба, насколько это возможно, окружающей среде и климату – зеленую энергетику, транспорт, переработку и утилизацию мусора и др.

Международная организация труда (МОТ) добавляет к этому определению, что рабочие места должны обеспечивать «достойный труд», который содействует сокращению бедности при одновременной защите окружающей среды.

Требования к зеленым рабочим местам (согласно определению МОТ): зелеными считаются рабочие места на предприятиях и организациях, снижающих воздействие на окружающую среду за счет повышения ресурсоотдачи, рециклирования и утилизации отходов, а также за счет сохранения или восстановления экосистем и биоразнообразия [4].

Кроме того, зеленый рост должен обеспечиваться соблюдением принципов зеленой экономики, которые могут быть положены в основу реализации политики устойчивого развития страны. Приведем основные принципы зеленой экономики [5]:

- принцип справедливости (зеленая экономика обеспечивает равенство);
- принцип уважения достоинства (зеленая экономика создает подлинное процветание и благополучие для всех);
- принцип предосторожности (зеленая экономика улучшает природу, учитывая пределы нагрузки на планету и целостность Земли);
- принцип участия (зеленая экономика предполагает инклюзивность и участие всех заинтересованных сторон);
- принцип управления (зеленая экономика основана на принципах подотчетности);
- принцип эффективности (зеленая экономика обеспечивает устойчивое производство и потребление);
- принцип связывания разных поколений (зеленая экономика инвестирует в будущее).

Основными результатами от внедрения «зеленой» экономики, на наш взгляд, должны стать:

- рост внутреннего валового продукта;
- увеличение доходов страны благодаря эффективному использованию ресурсов;
- повышение производительности и конкурентоспособности путем сокращения энергопотребления и отходов;
- активизация инновационной деятельности и развитие новейших технологий;
- создание новых секторов экономики и новых рынков;
- создание новых рабочих мест для населения, уменьшая при этом показатель безработицы в стране;
- уменьшение рисков для экономического роста и опасность появления конфликтов, вызванных недостатком ресурсов.

Остановимся на возможностях и предпосылках республики к переходу «зеленой» экономике. Прежде всего, это реализация Концепции перехода Республики Казахстан к «зеленой» экономике, которой осуществляется поэтапно:

1) с 2013-го по 2020-й год — оптимизация использования природных ресурсов и повышение эффективности природоохранной деятельности, а также формирование «зеленой» инфраструктуры;

2) с 2020-го по 2030-й год — бережное использование водных ресурсов, поощрение и стимулирование развития, а также широкое внедрение технологий возобновляемой энергетики и строительство сооружений на базе высоких стандартов энергоэффективности;

3) с 2030-го по 2050-й году —переход национальной экономики на принципы «третьей промышленной революции», требующие использования природных ресурсов при условии их возобновляемости и устойчивости [6].

В рамках программы развития «зеленой» экономики планируется инвестирование средств в 10 ключевых секторов: сельского хозяйство; жилищно-коммунального хозяйства; энергетики; рыболовства; лесного хозяйства; промышленности; туризма; транспорта; утилизации и переработки отходов; управления водными ресурсами.

Переход Казахстана на зеленую экономику на начальных этапах потребует определенных инвестиций и повысит инвестиционную нагрузку. Согласно оценкам ЮНЕП переход на зеленую экономику обойдется в 2% мирового ВВП инвестиций в год и в результате Казахстан сможет вовлечь в зеленую экономику до 500 тысяч человек.

Действительно, в мире накоплен большой опыт устойчивого производства и потребления, имеется значительное количество уникальных инвестиционных проектов «зеленой» экономики, в частности в области - продвижение «зеленого» бизнеса и «зеленой» технологии, готовых к широкому применению.

Как известно, что стратегия «зеленого роста» открывает обществу большие перспективы для создания новых рабочих мест и в секторе малого бизнеса. Наиболее важными сегментами экономики, требующими реформирования с позиции применения принципов зеленого развития, являются сектор утилизации отходов, энергетическая отрасль и сектор водного потребления.

Отметим, что сектор утилизации отходов, имеющий экологически направленную производственную и социальную деятельность предприятий отходоперерабатывающей отрасли, является одним из перспективных направлений участия субъектов малого и среднего бизнеса в «зеленой» экономике. Отходоперерабатывающая отрасль относится к числу наиболее быстроразвивающихся отраслей в мире, в котором присутствует исключительно производственный бизнес.

Быстрое увеличение объемов и количества типов твердых и опасных отходов вследствие экономического роста, урбанизации и индустриализации в разных регионах мира зачастую приводит к загрязнению окружающей среды, появлению опасностей для здоровья, парниковых газов и токсичных выбросов и утратам ценных материалов и ресурсов.

Вследствии появляются отходоперерабатывающие предприятия, которые занимаются сбором, транспортировкой и переработкой отходов с получением новых видов сырья, топлива и изделий, восстановлением земель, занятых под размещением отходов, в том числе рекультивация свалок ТБО (твердые бытовые отходы) с извлечением метансодержащего биогаза, производством специализированного оборудования (контейнеры, пресса, дробилки и др.). Поэтому в сфере переработки отходов могут работать не 10-20, а сотни малых и средних предприятий. Так, в странах ЕС малые отходоперерабатывающие предприятия обеспечивают 3,5 млн. рабочих мест и ежегодный доход в размере 100 млрд. евро [7].

В Китае на небольших заводиках, которые вообще не имеют никаких очистных сооружений, к сортировке и переработке мусора привлекаются более 1, 3 млн. человек, работа которых официально оплачивается городскими властями или предпринимателями [8].

Важно отметить, что разработке и внедрению передовых технологических решений в области утилизации ТБО в развитых странах предшествовала определенная работа органов государственной власти и акиматов по созданию правовых и экономических условий для развития утилизации отходов, а также изменению отношения населения к этой проблеме.

Казахстан сейчас приступает к созданию собственной интегрированной системы сбора и утилизации отходов. В настоящее время на территории страны все отходы свозятся на мусорные свалки для захоронения, которые не соответствуют санитарным нормам и экологическим стандартам захоронения. Кроме того, все полигоны исчерпали свой срок действия, необходимо произвести работы их рекультивации, сбору свалочного газа, а также построить новые региональные инженерные полигоны. В республике не функционируют мусороперегрузочные (сортировочные) станции, где извлекались бы вторичные материальные ресурсы, а также биологически разлагаемые фракции для производства «зеленой» энергии и компоста. Наконец, практически неразвитой остается система раздельного сбора отходов и сортировки у источников образования ТБО.

В рамках Концепции перехода Казахстана к «зеленой» экономике разработана Программа модернизации системы управления ТБО, которая направлена на совершенствование системы обращения с твердыми бытовыми отходами и выполнению требований экологического законодательства РК. Ключевыми целевыми индикаторами Программы являются:

- повышение процента охвата населения услугами по вывозу ТБО до 90% к 2020 году с последующим достижением 100% охвата уже к 2035 году;

- начав с 10% доли сбора биологических отходов доведение процента их раздельного сбора до 80% к 2050 году;

- осуществление раздельного сбора отходов упаковки от 10% в 2020 году с последующим доведением его до 80% к 2050 году;

- внедрение системы сбора и утилизации опасных бытовых отходов, а также увеличение доли их раздельного сбора от 35% в 2020 году до 80% к 2050 году;

- увеличение доли санитарных полигонов до 100% к 2050 году. При этом, уже к 2020 году доведение доли санитарных полигонов до 50%.

- увеличение доли выработки «зеленой» энергии из отходов – получения газа для производства тепла и электрической энергии при переработке биологически разлагаемой фракции [9].

Безусловно, помимо указанных выше мер поддержки на начальном этапе реализация программы потребует выделения бюджетных средств. Так, для пилотного этапа Программы (до 2020 года) планируется выделение 52 млрд. тенге бюджетных средств. Данная сумма уже была поддержана РБК. Следует отметить, что до 2020 года также планируется привлечение частных инвестиций в размере почти 75 млрд. тенге, что составит 60% от общих затрат.

Опираясь на зарубежный опыт и оценивая разработанные предлагаемые внедряемые проекты и программы по «зеленой» экономике следует отметить, что необходимо реализовать ряд мероприятий по активизации деятельности субъектов малого бизнеса в секторе «зеленой» экономики, связанном с утилизацией отходов. К ним можно отнести:

1) Увеличение количества отходоперерабатывающих предприятий за счет привлечение инвестиций в этот сектор «зеленой» экономики. Как правило, это инновационные производственные предприятия, которые внедряют новые технологии на основе отходов производства новых видов сырья, заменяющих природное сырье, или новые виды продукции и изделий. Такие проекты характеризуются высокой степенью риска, требуют значительных для малого и среднего бизнеса финансовых средств, имеют длительные сроки окупаемости.

2) Совершенствование государственного регулирования деятельности предприятий отходоперерабатывающей отрасли за счет: налоговых льгот с целью снижения себестоимости продукции; государственных субсидий для снижения срока окупаемости капитальных затрат; льготных кредитов для привлечения инвестиций, в том числе безвозмездные в случае неудачных решений, беззалоговые или под залог оборудования.

3) Внедрение повсеместно на территории республики технологии раздельного сбора с организацией обслуживаемых пунктов сбора, сортировки и брикетирования отходов (пунктов комплексного обслуживания населения), с использованием возможностей малого бизнеса, 30% городского заказа, городских программ, инновационных технологий, с привлечением организованных объединений жителей (КСК, НПО и т.д.). При непосредственном участии субъектов малого и среднего бизнеса в создании мусороперегрузочных (сортировочных) центров и установке линий сортировки отходов на действующих полигонах твердых бытовых (коммунальных) отходов.

Все вышеперечисленное позволит сформировать команду инициативных предпринимательских структур, способных ускорить развитие «зеленой» экономики в Казахстане и повысить конкурентоспособность страны.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Зеленая экономика - экономика будущего!- [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: http://egov.kz/bus_nat_eco/ecologiya/article/green_ekonomika &lang=ru

2 Переход Республики Казахстан к зеленой экономике (доклад) – Министерство охраны окружающей среды РК – Астана, 2012.

3 Навстречу «зеленой» экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению бедности (обобщающий доклад для представителей властных структур) - ЮНЕП. -

[Электронный ресурс]. - 2011. - Режим доступа: http://www.unep.org/ green economy/ GreenEconomyReport / tabid/29846/

4 Будущее, которого мы хотим. Итоговый документ Конференции ООН по устойчивому развитию «Рио+20». - Рио-де-Жанейро, 19 июня 2012. -[Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.uncsd2012.org/

5 Сырлыбаева Б.Р. Зеленый свет для будущего Казахстана. - [Электронный ресурс]. - 2013. - Режим доступа: http://kisi.kz/site.html?id=9796

6 Концепция перехода Казахстана к «зеленой экономике» - Указ Президента Республики Казахстан от № 577 от 30 мая 2013 года

7 Предпринимательство в сфере переработки отходов производства и потребления. - [Электронный ресурс]. -2011. - Режим доступа: http://kuzrecycling.tiu.ru/n16146-predprinimatelstvo-sfere-pererabotki.html

8 Проект ЕС «Инструменты и механизмы участия для лучшего управления отходами в г.Астана» Обзор зарубежного опыта по управлению опасными бытовыми отходами Инютин С.П. – Астана, 2010.

9 Программа модернизации системы управления твердо-бытовыми отходами до 2050 года (проект МОСиВР РК). - [Электронный ресурс]. -2014. - Режим доступа: http://www.eco.gov.kz/

**УДК 336.1**

***Қазден Н.Қ.,***
докторант, 8D04121 «Государственный аудит»
ЕНУ им. Л. Гумилева, г. Астана

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

***Аннотация.*** *В статье указывается на актуальность и значимость проведения предварительной оценки проекта республиканского на плановый трехлетний период.*

*Дается описание процесса проведения предварительной оценки с указанием на необходимость совешенствования подходов на предмет автоматизации бизнес-процесса. Это в результате должно привести на повышение эффективности использования национальных ресурсов страны. Отмечаются преимущества и проблемы проведения предварительной оценки республиканского бюджета. Немаловажна роль интеграции больших данных и аналитики, искусственного интеллекта в совершенствовании действующих методов оценки, поскольку они позволяют проводить глубокий анализ и выявлять скрытые риски и возможности.*

***Ключевые слова:*** *предварительная оценка, искусственный интеллект, анализ, интерация, бизнес-процесс, бюджет.*

***Кілт сөздер:*** *алдын ала бағалау, жасанды интеллект, талдау, интеграция, бизнес-процесс, бюджет.*

***Key words:*** *preliminary assessment, artificial intelligence, analysis, integration, business process, budget .*

В современных условиях социально-экономического развития Республики Казахстан роль института государственного аудита существенно возросла с позиции качественной реализации его функций по объективному контролю за эффективным расходованием

бюджетных средств и рациональным использованием национальных ресурсов в целях повышения благосостояния населения.

В условиях роста объема данных и потребности в ее оперативной обработке, значимость информационных систем для управления государственными ресурсами и автоматизация бизнес-процессов становится все более очевидной.

Подтверждением этому являются также и основные вызовы, озвученные Главой государства в своем послании народу Казахстана 8 сентября 2025 года «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию».

Несмотря на глобальную нестабильность, Казахстан сделал решительный шаг в эпоху тотальной цифровизации и искусственного интеллекта.

Стремительное развитие искусственного интеллекта уже влияет на мировоззрение и поведение людей, особенно молодежи. В этой связи, Президентом поставлена стратегическая по своей важности задача превращения Казахстана в течение трех лет в полноценную цифровую страну.

На основе масштабной цифровизации и активного внедрения технологии искусственного интеллекта стоит задача по модернизации экономики [4].

Предварительная оценка проекта республиканского бюджета относительно новое направление, проводится с 2017 года и проводится на предмет соответствия расходов Проекта бюджета приоритетам социально-экономического развития страны, основополагающим документам актуализированной Системы государственного планирования [2].

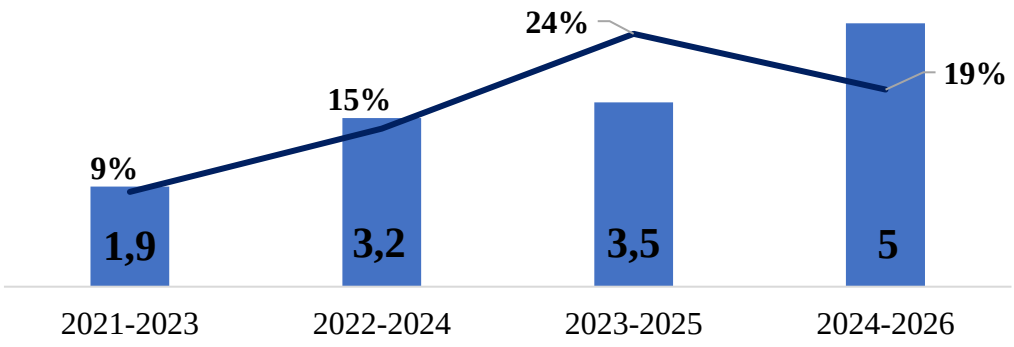
**Процесс проведения предварительной оценки проекта республиканского бюджета**

*Источник: Составлено автором [1,2]*

При проведении предварительной оценки используются статистические и ведомственные данные, информация, предоставленная администраторами бюджетных программ, местными исполнительными органами и другими участниками бюджетного процесса согласно направленным запросам, а также заключения независимых экспертных организаций, материалы средств массовой информации, данные официальных интернет-источников.

Динамика показателей по предварительной оценке проекта республиканского бюджета на 3-х летний период за последние 5 лет сложилась следующим образом, как показано на диаграмме.

**Оценка проектов республиканского бюджета по основным направлениям его расходов на трехлетний период**




*Источник: Составлено автором*

В среднем за последние 4 года ежегодно находят поддержку от 9 до 24% рекомендаций ВАП, или в среднем 16,8%.

К примеру, из неучтенных по Министерству туризма и спорта по исключению расходов на 2024-2026 годы в сумме порядка 650 млн тенге (предложено сократить расходы на проведение XII Всемирных игр в Чэнду в 2025 году – 335 млн тенге по причине отсутствия утвержденной программы игр. Также было указано на риски непроведения III Всемирных пляжных игр на сумму 252 млн тенге по причине отмены данных видов игр дважды в 2019 и в 2023 годах) не нашли дальнейшего подтверждения и отражения в бюджете на 2024-2026 годы (61,3 млн тенге в результате перенесены с 2024 на 2025 год как и предложено по итогам оценки ВАП) и соответственно в проекте бюджета на 2025-2027 годы (587 млн тенге).

Как видно из диаграммы, на сегодняшний день процесс проведения предварительной оценки недостаточно эффективен. Процесс сбора необходимой информации в должной мере не автоматизирован. Это оказывает влияние как на ограниченные сроки проведения качественной оценки проекта бюджета, так и на наличие возможных погрешностей, возникающих с учетом присутствующего человеческого фактора при подготовке соответствующих запрашиваемых данных.

В этой связи, роль больших данных и аналитики в процессе проведения оценки становится все более важной, поскольку они позволяют проводить глубокий анализ и выявлять скрытые риски и возможности.

В контексте государственного аудита совершенствование подходов проведения предварительной оценки республиканкого бюджета играет важную роль в обеспечении надежности и эффективности данной оценки.

Для совершенствования предварительной оценки видится необходимым внедрение и использование различных инструментов и технологий, такик как аналитическое

программное обеспечение, процессы интеграции информационных систе государственных органов.

Современные технологии, такие как большие данные, искусственный интеллект и блокчейн, играют ключевую роль в проведении предварительной оценки, предоставляя мощные инструменты для анализа и верификации данных. Автоматизированные системы позволят эффективно собирать, хранить и оперативно анализировать данные.

Применение искусственного интеллекта и машинного обучения помогает автоматизировать сложные задачи и повысить точность проводимой предварительной оценки проекта республиканского бюджета.

Преимуществами предварительной оценки должны стать улучшение управления данными и повышение доверия со стороны заинтересованных сторон (администраторы бюджетных программ, Парламент Республики Казахстан).

Результаты предварительной оценки играют важную роль в стратегическом государственном управлении, поскольку направлены на оптимизацию неэффективных бюджетных расходов. Они используются для принятия управленческих решений и стратегического планирования, помогая улучшать процесс бюджетного планирования. Например, выявленные в ходе предварительной оценки риски могут стать основой для разработки новых мер по оптимизации процесса планирования бюджета через интеграцию информационных систем органов государственного аудита и Министерства финансов (ИИС ВАП и ИС «Государственное планирование» соответственно).

Совершенствование подходов проведения предварительной оценки связано с развитием новых технологий и подходов. В ближайшие годы можно ожидать расширения использования искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации аналитических процессов и повышения точности проводимых оценок. Технологии блокчейна могут обеспечить дополнительную прозрачность и безопасность данных.

Для более глубокого понимания совершенствования подходов проведения предварительной оценки видится целесообразным апробация в различных отраслях, таких как здравоохранение, государственный сектор и др. В каждой из этих отраслей предварительная оценка будет иметь свои особенности и требования. Например, в здравоохранении критически важна точность и безопасность медицинских данных пациентов.

Таким образом, автоматизация процеса проведения предварительной оценки является важным компонентом совершенствования современной системы государственного аудита в Казахстане на этапе активной фазы перехода к цифровой экономике, способствуя повышению его эффективности [3].

При этом, на сегодняшний день имеются проблемные вопросы при проведении предварительной оценки.

Анализ проведения Высшей аудиторской палатой предварительной оценки за период с 2017 по 2023 годы показал:

- систематическое нарушение сроков представления Министерством финансов проекта Закона «О республиканском бюджете» в ВАП (нормативно – не позднее 1 августа, фактически – с опозданием от 5 до 10 рабочих дней);
- недостаточную координацию со стороны Министерства финансов по своевременной актуализации бюджетных заявок администраторов бюджетных программ в Информационной системе государственного планирования (ИСГП), что приводит к снижению эффективности оценки;
- ВАП из-за неполного учета Правительством предложений ВАП по оптимизации (сокращению) расходов в утвержденном Законе «О республиканском бюджете».

В настоящее время в 2 министерствах и 2 регионах в пилотном режиме внедрено блочное бюджетирование, тем самым каждому АРБП предоставлено право самостоятельно

планировать и использовать бюджетные средства в рамках утвержденных лимитов на 3-х летний период.

Также рассматривается вопрос о включении в охват предварительной оценкой качества планирования доходной части республиканского бюджета.

Таким образом, необходимость внедрения новых подходов с учетом современных методов и инструментов оценки позволит государственным учреждениям более эффективно управлять бюджетными ресурсами, снижать риски неэффективного планирования и использования, тем самым обеспечивать их более рациональное использование, не допуская распыления национальных реурсов страны.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Закон Республики Казахстан от 12 ноября 2015 года № 392-V «О государственном аудите и финансовом контроле» *(с изменениями и дополнениями от 23 декабря 2023 года)*. https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000392

2. Указ Президента Республики Казахстан от 9 декабря 2016 года № 388 «Об утверждении Правил проведения предварительной оценки проекта республиканского бюджета по основным направлениям его расходов». https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000388

3. Государственный аудит в Республике Казахстан Учебник. / Под редакцией Смаилова А.А., Ахметова Р.С., Нурпеисова Р.Е., Энгель Ю.Ф., Абдрасилова К.Б., Кашимовой Л.Б., Есенгельдиной А.С./ Центр исследований, анализа и оценки эффективности, Высшая аудиторская палата Республики Казахстан. - Астана, 2025

4. Послание Токаева К.К. – 2025: полный текст. https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/poslanie-tokaeva-2025-polnyiy-tekst-580124/

***Абдикасова М.М.***
Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті
экономика факультеті, 2 курс магистранты,
Астана қаласы, Қазақстан Республикасы

## КӘСІПОРЫННЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ МАҚСАТЫНДА ДЕБИТОРЛЫҚ БЕРЕШЕКТІ БАҚЫЛАУ

***Аннотация***

*Зерттеу пәні және тақырыбы. Дебиторлық берешекті бақылау бухгалтерлік есеп жүйесінің маңызды элементі болып табылады. Дебиторлық берешекті бақылау және бағалау ұйымның қаржылық жағдайына айтарлықтай әсер етеді. Зерттеу тақырыбы болып дебиторлық берешекті тексеру міндеттерінен туындайтын жеке бақылау әрекеттері болып табылады.*

*Мақсаттар мен міндеттер. Зерттеудің мақсаты ұйымның қаржылық тұрақтылығын нығайту үшін дебиторлық берешекті бақылау мен бағалаудың әдіснамалық аспектілерін әзірлеу болып табылады.*

*Әдіснама. Зерттеуде мынадай әдістер қолданылды: бақылау, жалпылау, жүйелеу, салыстыру, индукция, дедукция.*

*Нәтижелер. Зерттеу нәтижелері бойынша үмітсіз қарыздардың үлесін азайту мақсатында ұйымның күмәнді дебиторлық берешегінің нақты үлесін бағалауға мүмкіндік беретін борышкерлерді төлем қабілеттілігіне қарай санаттарға топтастыру әдісі ұсынылады.*

*Қорытынды және маңыздылығы. Дебиторлық берешектің өтімділігін қамтамасыз ету және соның салдарынан ұйымның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету мақсатында бақылау шаралары жүргізілуі керек деген қорытынды бар.*

***Кілтті сөздер:*** *бақылау, дебиторлық берешек, күмәнді қарыз, бухгалтерлік есеп, қаржылық тұрақтылық.*

***Ключевые слова:*** *контроль, дебиторская задолженность, сомнительная задолженность, бухгалтерский учет, финансовая устойчивость*

***Keywords:*** *control, accounts receivable, doubtful debt, accounting, financial stability*

Заманауи экономикалық дағдарыс жағдайында коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдардың басты мәселесі дебиторлық берешектің уақытында төленбеуі және соның салдарынан кәсіпорындардың қаржылық тұрақтылығының төмендеуі болып табылады.

Дебиторлық берешектің өсуі ұйымның қаржылық жағдайына теріс әсер етіп, оның төлем қабілетсіздігіне, активтердің құнсыздануына және өтімділік мәселелеріне әкеп соғуы мүмкін. Осыған байланысты дебиторлық берешекті тиімді басқару, оны бақылау және бағалау әдістерін қолдану кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы үшін аса маңызды. Бұл шаралар ұйымның қаржылық жағдайын тұрақтандыруға, оның өтімділігін арттыруға және ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Осыған байланысты дебиторлық берешекті бақылау мәселелеріне сауатты көзқарастың маңызы зор.

Экономикалық әдебиеттерде «дебиторлық берешек» анықтамасын түсіндіруге қатысты кең қайшылықтар жоқ, дегенмен кейбір әдебиеттерде бұл ұғымның сипаттамалары әртүрлі болуы мүмкін [Ивашкевич В.Б., Семенова И.М., 2003ж.] Біздің пайымдауымызша, «дебиторлық берешек» термині қаржылық-шаруашылық операцияларды орындау кезінде пайда болған басқа тұлғалардың (заңды немесе жеке тұлғалардың) кәсіпорынға берешек сомасы. Дебиторлық берешектің мөлшерден тыс көп болуы кәсіпорындар үшін белгілі бір экономикалық шығындарға әкеп соғуы ықтимал, әсіресе қазіргі экономикалық жағдайда дебиторлық берешек көлемі ұйымның ағымдағы активтерінің айтарлықтай жоғары үлесін құрайды. Әртүрлі деректер бойынша [Құлжанов А.А., 2015ж.], бұл үлес кәсіпорындардың көпшілігінде 20-50% аралығында ауытқиды. Басқаша айтқанда, ағымдағы активтердің едәуір бөлігін дебиторлық берешек құрайды. Сонымен қатар, дебиторлық берешек, кез келген басқа активтер сияқты, төлемдерді кешіктіру мүмкіндігін және ақшаның уақытша құнын ескере отырып, құнсыздануы мүмкін. Мұның бәрі борышкерлермен есеп айырысудың жай-күйін бақылау және бағалау қажеттілігін анықтайды, бұл басқа активтерді бақылаудан кем емес маңызды процесс болып табылады. Жоғарыда айтылғандардың негізінде ұйымның қаржылық тұрақтылығына ықпал ететін дебиторлық берешекті бақылаудың келесі міндеттерін анықтауға болады:

– дебиторлық берешектің қалыптасуы мен өзгеруін бақылау және бағалау;

- борышкерлердің әртүрлі топтары үшін несие саясатын қалыптастыру мәселелерін реттеу ;

– дебиторлық берешектің сапалық құрамын бағалау;

– кәсіпорын алдындағы қарызды төлеу мониторингі;

– дебиторлық берешекті басқарудың оңтайлы әдістерін әзірлеу, мерзімі өткен төлемдер деңгейін төмендету.

Аталған дебиторлық берешекті бақылаудың міндеттері 1 кестеде көрсетілген белгілі бір бақылау әрекеттерін қолдануды талап етеді.

Кәсіпорынның қаржылық жағдайын нығайту мақсатында дебиторлық берешекті бақылау және бағалаудың негізгі міндеттерін анықтау барысында жүргізілетін бақылау

процедуралары мен әрекеттерін қарастырайық . Дебиторлық берешектің оңтайлы деңгейін қолдау кәсіпорынның шаруашылық қызметінің тиімділігін арттыруға әкеледі. Борышкерлердің дебиторлық қарыздарының оңтайлы шегін қамтамасыз ету үшін оларды төлем қабілеттілік деңгейіне қарай топтастыруға болады.

Мұндай топтастыру үшін борышкерлердің төлемдерді уақытылы орындауы, төлемнің орындалмауына байланысты сот ісінің бар-жоғына қатысты ақпаратты және контрагенттердің іскерлік имиджін сипаттайтын басқа да ақпаратты зерделеу және бағалау қажет .

Мамандандырылған әдебиеттер контрагенттердің төлем қабілеттілігін жүйелеу және бақылау мәселесін шешудің әртүрлі әдістерін зерттейді. Атап айтқанда, Ю.В. Имакаева борышкерлерді кәсіпорынның балансында көрсетілген активтер мен кредиторлық берешек көлеміне қарай бағалауды және осы критерийлер негізінде оларға рейтинг беруді ұсынады. Бұл ұсыныстың, біздің ойымызша, тиімді жақтары да бар, өйткені ол шаруашылық жүргізуші субъекті қызметінің тиімділігін есепке алуға мүмкіндік береді, сонымен қатар дебиторлық берешек сомасының кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығына әсер етуінің белгісіздігіне байланысты кемшіліктері де бар.

Дебиторлық берешектің кәсіпорынның қаржылық жағдайына әсерін бағалаудағы тиімді принциптердің сақтық принципін қолдану болып табылады. Яғни, егер дебиторлық берешек туралы айтатын болсақ, кәсіпорын берешектің құнын есептегенде оның түпкілікті төленбеу мүмкіндігін немесе күмәнді төлемдер ықтималдығын ескеріп, ең төменгі бағалауды қолдануға тиіс. Бұл дегеніміз, егер дебитордың төлем қабілеті күмәнді болса немесе оның төлемі уақытында түспеуі мүмкін деп күдіктенсе, онда дебиторлық берешектің құнын төмендетіп, резерв құру керек. Осылайша күмәнді қарыздар бойынша резерв құру арқылы дебиторлық берешекке қатысты да бұл принципті өте тиімді қолдануға болады . Күмәнді қарыздар бойынша резервті қалыптастыру мүмкіндігі ҚР Салық және бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдер туралы [Салық кодексі] 2017 жылғы 25 желтоқсандағы № 120-VI ҚРЗ Кодексінің 248 бабының 1-тармағында (01.01.2025 ж. өзгертулермен) және Халықаралық Қаржылық Есептілік Стандарттарында (IFRS 9) көрсетілген. Осы құжаттарға сәйкес кәсіпорын дебиторлық берешекті күмәнді деп таныған жағдайда, резервтік сомаларды ұйымның нәтижелеріне апару нәтижесінде күмәнді берешектер бойынша резерв құра алады. Резерв мөлшері тиісті борышкерге қатысты әрбір жеке күмәнді берешек бойынша айқындалады. Айта кету керек, кәсіпорындардың резервті құруға тікелей міндеттемесі жоқ, бірақ кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету мақсатында уақытылы қадағалап, шаралар қолданып отыру маңызды.

Бухгалтерлік есепте күмәнді берешек бойынша резерв мөлшері күмәнді берешек мерзіміне қарай анықтауға болады: егер күмәнді берешек мерзімі 45 күннен 90 күнге дейін болса, онда резерв сомасы 35 %, егер мерзім 90 күннен 12 айға дейін болса, резерв сомасы 75%, егер берешек мерзімі 12 айдан асса, сомасы 100 % құрайтын резерв құру ұсынылады.

Күмәнді берешек бойынша резерв есепті кезеңнің соңғы күніне дебиторлық берешекті түгендеу негізінде құрылады. Резервтің мөлшері әрбір борышкерге қатысты жеке айқындалады. Оның нақты қаржылық жағдайы және қарызды өтеу ықтималдығы бағаланады. Толығырақ мысал ретінде 2 кестені қарастыруға болады.

Біршама мамандар мерзімі өткен дебиторлық берешекке резерв құрудың әр түрлі әдіс-тәсілдерін ұсынады. Атап айтқанда, И. Н. Демидова екі компоненттен тұратын күмәнді қарыздар резервін құру әдістемесін ұсынады: контрагенттің сенімділігін бағалау және сараптамалық бағалау . Маманның сараптамалық бағалауын дебиторлық берешек мониторингі жөніндегі комиссия арқылы жүзеге асыру ұсынылады. Бұл ретте резервті құруды борышкерлерді кешіктіру мерзіміне, жалпы дебиторлық берешек сомасындағы кешіктірілген берешек сомасының үлесіне байланысты «сенімді», «қарапайым», «сенімсіз», «сыни» деп топтастырудан бастаған абзал. Осы тәсілге қосымша, біздің ойымызша, күмәнді қарыздар резервінің сомасын есептеу үшін қажетті анықтамалық көрсеткіштер жиынтығын

келесідей көрсеткіштермен ұлғайтуға болады. Яғни, меншік құқығы иеленушіге өткен күн мен берешекті төлеу күнінің арасындағы айырмашылықты ескеру, басқаша айтқанда, контрагенттер тәжірибеде жиі қолданатын «төлемді кейінге қалдыру» процесін ескеру.

Осы тәсілдің тәжірибеде қалай жұмыс істеуін көрсету үшін екі түрлі контрагенті бар ұйымның кәсіпкерлік қызметті жүзеге асыру жағдайын қарастырайық:

- бірінші жағдайда, тауарға ақы төлеу жеткізу келісім шарты бойынша сатып алушыға шот-фактура жасалғаннан кейін 10 күн ішінде деп көрсетілгенімен, сатып алушы төлемді 20 күнге кешіктірген;

– екінші жағдайда, жеткізу келісім шартында сатып алушы тауарға 5 күн ішінде төлемақы жасауы қажеттігі көрсетілсе, ол төлемді 10 күнге кешіктірген.

Борышкерлердің сенімділігін бағалау процесінде екі аталған жағдайда да оларды бір топқа жатқызу керек, өйткені екі контрагент те төлемді келісім шартта көзделген уақыттан екі еселенген мерзімге кешіктірді.

Ал егер екі контрагентті салыстыратын болсақ, бірінші контрагент екіншіге қарағанда азырақ сенімді сияқты көрініп тұр, бірақ бұл пайымдау толығымен дұрыс дегенді білдірмейді. Сол себепті, берешегі бар контрагенттерді шынайы, айқын топтастыру мақсатында сарапшылардың төлеу мерзімін өткізіп алу уақытына байланысты коэффициентке көңіл бөлу әдісін ұсынамыз. (3- кесте).

Күмәнді деп жіктелген дебиторлық берешектің оңтайлы көлемін анықтау үшін кешіктірілген төлемнің мерзімін ұзарту мерзіміне қатынасымен байланысты коэффициенттерді қолдануды ұсынамыз (4-кесте). Жаңа айнымалыны қолдану ұйымның күмәнді дебиторлық берешегінің сомасын есептеуге мүмкіндік береді.

Ұсынылған тәсіл ұйымның күмәнді дебиторлық берешегінің нақты үлесін жедел бағалауға мүмкіндік береді. Айта кетерлік жайт, есептеуді автоматтандыру дебиторлық берешекті түгендеу процесін айтарлықтай жеңілдетеді. Бұл әдісті қолдану серіктестерді дұрыс таңдауға және олармен одан әрі қолайлы ынтымақтастыққа әсер етеді және нәтижесінде ұйымның қаржылық жағдайын нығайтады.

Осылайша, жоғарыда аталған әдіс- тәсілдер дебиторлық берешекті бақылау үшін негіз бола алады, үмітсіз қарыздарды есептен шығару кезінде аз шығын жасауға мүмкіндік береді, шаруашылық жүргізуші субъектілер арасындағы ынтымақтастықтың тиімділігін арттырады және ұйымның қаржылық тұрақтылығын нығайтады.

Кесте – 1. **Дебиторлық берешекті бақылау міндеттері мен бақылау әрекеттері арасындағы байланыс**

| Міндет | Бақылау әрекеттері |
|---|---|
| Дебиторлық берешектің пайда болуын, қазіргі ахуалын және өзгерістерін бақылау | – Жасалған шарттардың заңнама талаптарына және орындалған мәмілелердің нақты жағдайларына сәйкестігін тексеру<br>– Дебиторлармен операцияларды бухгалтерлік есепте көрсетудің дұрыстығын тексеру<br>– Дебиторлармен есеп айырысулар бойынша аналитикалық есеп деректерінің синтетикалық есептің жалпылама ақпаратына сәйкестігін тексеру |
| Дебиторлық берешектердің сапасын бағалау | – Ұйымның дебиторлық берешегін түгендеу;<br>– Мерзімі ұлғаюын бақылау және түгендеу нәтижелерімен салыстыру мақсатында дебиторлық берешек тізілімін жүргізу;<br>– Дебиторлық берешектің жиынтық шамасындағы күмәнді борыштардың үлесін айқындау;<br>– Үмітсіз қарыздардың себептерін анықтау |
| Берешектің өтелуін бақылау | – Дебиторлардың төлем тарихын талдау; |

| | |
|---|---|
| | – Мерзімі өткен дебиторлық берешекті өндіріп алу кезеңдерін әзірлеу;<br>– Мерзімі өткен дебиторлық берешекті өндіріп алу кезінде қызметкерлердің әрекеттерінің алгоритмін құру |
| Дебиторлық қарызды басқару әдістерін әзірлеу және қолдану | – Дебиторлық берешектің болдырмауға тиісті түрлерін уақтылы анықтау (мысалы, материалдық залалды өтеу бойынша берешек, талаптар бойынша берешек және т.б.)<br>– Инкассация коэффициенті негізінде борышкерлерден түсетін ақшалай түсімдердің болжамын дайындау;<br>– Бар қарыздың нақты құнын бағалау;<br>– Ұйымның төлем қабілеттілігі мен қаржылық тұрақтылығын қолдау мақсатында дебиторлық және кредиторлық берешектің арақатынасын бақылау |

Кесте – 2. **2024 жылғы 31 желтоқсанына "Алпамыс" ЖШС дебиторлық берешегін түгендеу тізімдемесі " құжатынан үзінді**

| № | Контрагент аты | Бух.есеп шоты | Сомасы, теңге | Төлеуге тиіс мерзімі | Төлемеу уақыты | Резерв пайызы | Резерв сомасы,тг |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | А ұйымы | 1210 | 5 000,00 | 31.01.2025 | жоқ | 0% | |
| 2 | В ұйымы | 1210 | 10 000 000,00 | 15.01.2025 | жоқ | 0% | |
| 3 | С ұйымы | 1210 | 640 200,00 | 31.08.2024 | 4 ай | 35% | 224 070,00 |
| 4 | D ұйымы | 1210 | 3 500,00 | 31.03.2024 | 9 ай | 75% | 2 625,00 |
| 5 | Е ұйымы | 1210 | 350 000,00 | 31.10.2023 | 12 айдан аса | 100% | 350 000,00 |
| Барлығы | | | 10 998 700 | | | | 576 695,00 |

Кесте – 3. **Төлем қабілеттілігіне байланысты борышкерлердің рейтингтік шкаласы**

| Борышкердің қарызды өтеу ықтималдығы | Ранг | Дебиторлық берешекті күмәнді берешекке бөлу үлесі, % |
|---|---|---|
| Жоғары | 1 | 0 |
| Айтарлықтай | 2 | 35% |
| Орташа | 3 | 75% |
| Төмен | 4 | 100% |

Кесте – 4. **Төлемді кешіктіру кезеңінің «кейін төлеу» мерзіміне қатынасына негізделген коэффициенттер шкаласы**

| Төлемді кешіктіру мерзімінің төлемді кейінге қалдыру мерзіміне қатынасы | Коэффициент |
|---|---|
| 0-1 | 0 |
| 1-1,5 | 0,2 |
| 1,5-2 | 0,4 |
| 2-3 | 0,6 |
| 3-4 | 0,8 |
| 4-тен жоғары | 1 |

**Пайдаланған әдебиеттер тізімі:**

1. Қазақстан Республикасының Салық кодексі (2017 жылғы 25 желтоқсандағы № 120-VI ҚРЗ, 01.01.2025 ж. өзгертулермен).

2. Қазақстан Республикасының "Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы" Заңы (2018 жылғы 28 қарашадағы № 120-VI ҚРЗ).

3. Ивашкевич В.Б., Семенова И.М. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности. М.: Бухгалтерский учет, 2003. 189 с.

4. Құлжанов А.А. Бухгалтерлік есеп: оқу құралы. Алматы: Қазақ университеті, 2015. 245 б.

5. Мұхамедова Ә.М. Қаржылық есептілік және бухгалтерлік есеп жүйесі. Алматы: ҚазҰУ, 2017. 210 б.

6. Хамидуллин З.З., Клычова Г.С. Дебиторская задолженность: сущность и определение // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 16. С. 40–45.

7. Қарақұлова Н.Т. Бухгалтерлік есеп және аудит негіздері. Алматы: Дәуір, 2016. 320 б.

8. Қазақстан Республикасының Қаржы министрлігі. Бухгалтерлік есепті жүргізу және қаржылық есептілік стандарттары. Алматы, 2019.

9. Демидова И.Н. Методика создания резервов: Проблемы и решения // Бухгалтерлік есеп журналы. 2015. № 3. С. 59-61.

10. Сариев Ә.Қ. Қазақстан экономикасының қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету жолдары. Алматы: Экономика, 2018. 210 б.

11. Имакаева Ю.В. Проблемы оптимизации и оценки дебиторской задолженности на предприятии // Молодой ученый. 2013. № 5. С. 306–309.

**УДК 657.3**

***Айтхожина Л.Ж.,***
к.э.н., доцент
Учреждение «Esil University»
***Кажмухаметова А.А.,***
к.э.н., и.о. доцента
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева
г. Астана

## ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УЧЕТНЫЕ ПРОЦЕССЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

*В статье рассматриваются вопросы внедрения искусственного интеллекта (далее-ИИ). ИИ помогает справляться с многозадачностью, чтобы помочь каждому клиенту, бухгалтерам собирать информацию, сопоставлять банковские транзакции, отслеживать поставщиков, проделывать большую подготовительную работу, помогает с настройкой, а значит обслуживать больше клиентов и делать это эффективнее. В таких условиях ИИ и автоматизация кажутся весьма привлекательными для упрощения и ускорения учетных процессов. В таких условиях ИИ и автоматизация кажутся весьма привлекательными для упрощения и ускорения процессов*

***Ключевые слова:*** *генеративный искусственный интеллект, ChatGPT- продвинутый чат-бот, нейросети, квантовые технологии, автоматизированные процессы бухгалтерского учета, программное обеспечение, рутинные учетные процедуры*

***Кілт сөздер****: генеративті жасанды интеллект, ChatGPT - жетілдірілген чатбот, нейрондық желілер, кванттық технологиялар, автоматтандырылған есеп процестері, бағдарламалық қамтамасыз ету, күнделікті есеп процедуралары*

***Keywords:*** *generative artificial intelligence, ChatGPT - advanced chatbot, neural networks, quantum technologies, automated accounting processes, software, routine accounting procedures*

В условиях кадрового дефицита в бухгалтерской сфере искусственный интеллект, (далее ИИ) представляют важным помощником, но в то же время внедрение новых технологий сталкивается с определенными вызовами. К примеру, автоматизированные процессы бухгалтерского учета? Как искусственный интеллект отличается от процессов автоматизации? Попробуем ответить. Понятие автоматизации включает в себя программное обеспечение, которое следует заранее обозначенным правилам, а ИИ предназначен для моделирования человеческого мышления. С автоматизацией бухгалтерская служба связана тесно. Большинство рутинных учетных процедур можно делать с помощью специального софта. Функции человека сводится к вводу информации в систему и командам на выполнение нужных операций. Бухгалтер нажимает кнопку - программа считает. Самое сложное здесь понять, какие кнопки нажимать в какой ситуации. Для этого нужно знать методологию бухгалтерского учета. Ну и функционал программы, конечно. Последние исследования западных ученых опровергает идею о том, что искусственный интеллект призван просто заменить бухгалтеров.

Вместо этого они пришли к выводу, что бухгалтеры, использующие генеративный ИИ, могут обслуживать больше клиентов, быстрее закрывать учетные регистры и финансовые отчеты и предоставлять услуги более высокого качества. ИИ не заменяет бухгалтеров, менеджеров бухгалтерской службы а помогает им работать эффективнее, автоматизируя повторяющиеся задачи и выявляя проблемы в режиме реального времени, что позволяет быстро и точно составлять финансовую отчетность [1].

Сами бухгалтеры говорят, что ИИ делает их работу более управляемой. ИИ помогает с настройкой, а значит, они могут обслуживать больше клиентов и делать это эффективнее. ИИ берёт на себя выполнение повторяющихся задач, таких как классификация транзакций, позволяя бухгалтерам сосредоточиться на более важной работе.

Согласно результатам исследования, бухгалтеры, использующие ИИ, обслуживают больше клиентов в неделю и составляют ежемесячные отчёты на 7,5 дней быстрее, чем те, кто использует традиционные методы. Они также тратят на 8,5 % меньше времени на рутинную работу бэк-офиса. Вместо того чтобы обрабатывать транзакции одну за другой, они могут направить это время на деловое общение, контроль качества и консультирование клиентов.

Важно отметить, что это увеличение производительности не сказывается на качестве - наоборот, стандарты повышаются. Исследование показало, что в бухгалтерских фирмах, использующих генеративный ИИ, на 12 % повысилась детализация отчётности, то есть они стали вести более подробный учёт. Вместо того чтобы группировать расходы по общим категориям, таким как фонд заработной платы, ИИ помог разбить их на более конкретные категории, например премии, льготы или питание. Это делает финансовые отчёты более информативными и удобными для анализа, аудита и принятия мер [2].

Следует отметить и тот факт, риски связанные с ошибками возникающими при использовании ИИ, не останавливают бухгалтеров, поскольку инструменты на основе генеративного ИИ помогают им более надёжно укладываться в сроки и повысить точность показателей отчетов. Почти более 70% работников бухгалтерской службы, как показывает практика, назвали автоматизацию рутинных учетных процессов самым большим преимуществом внедрения ИИ. Конечно же более сложные области, такие как аудит, налоговая стратегия и оценка, практически не затронуты. Надо полагать, что решение перечисленных областей — это по-прежнему решение человека и это произойдет достаточно скоро. Развитие ИИ в Казахстане активно поддерживается государственными программами и инициативами, направленными на цифровую трансформацию. Программы запущенные еще в 2017 году, являются важными шагами в направлении построения

цифрового общества и экономики. Одной из ключевых целей программ является интеграция ИИ в различные отрасли экономики и повышение уровня автоматизации бизнес-процессов. Государственная поддержка, наличие образовательных программ и растущая заинтересованность бизнеса создают благоприятные условия для интеграции ИИ в различные секторы экономики. В ближайшие годы ИИ продолжит трансформировать бизнес-процессы, повышая эффективность работы компаний и государственных учреждений. Перспективы ИИ в Казахстане крайне обнадёживающие, и страна имеет все шансы стать лидером в Центральной Азии и СНГ по внедрению искусственного интеллекта и его развитию. Таким образом, можно констатировать автоматизация не против интеллекта, они, как правило, дополняют друг друга. Интеллектуальные системы часто выявляют закономерности и дают рекомендации, в то время как автоматизация выполняет полученные команды; однако следующий уровень интеллекта может запустить процесс автоматизации [3].

ИИ и технологии не смогут полностью заменить профессионалов, они могут значительно упростить работу. Например, искусственный интеллект может использоваться для автоматизации рутинных задач и выявления отклонений в процессе аудита, что поможет бухгалтерам сосредоточиться на более сложных задачах нейросети предоставляют компаниям новые возможности для повышения эффективности, точности и скорости выполнения рутинных задач. Благодаря этим технологиям бухгалтеры освобождаются от монотонной и однообразной работы. С помощью ИИ можно автоматизировать процесс подготовки документов. Искусственный интеллект на основе данных, поступающих из бухгалтерской системы, автоматически генерирует финансовые отчеты и налоговые декларации.

Внедрение современных решений в управление бизнесом дает компаниям конкурентные преимущества, улучшает качество обслуживания, сокращает затраты и позволяет сосредоточиться на более важном — на развитии.

Искусственный интеллект по-прежнему активно развивается, но рынок становится перенасыщенным. ИИ, включая нейросети и генеративные модели, как у ChatGPT, достиг пика популярности в 2023–2024 годах. Однако, по мнению аналитиков Goldman Sachs, несмотря на инвестиции в искусственный интеллект (более $1 трлн долларов США), ожидаемая отдача может разочаровать. Высокие начальные затраты на инфраструктуру, нехватка ресурсов и ограниченные возможности технологий затрудняют получение прибыли от этих вложений [4].

Квантовые технологии - технологии создания вычислительных систем, которые основываются на новых принципах (квантовых эффектах) и позволяют кардинально изменить способы передачи

Вместе с тем, в 2025 году крупные инвесторы отдают предпочтение квантовым технологиям. Квантовые технологии — это новое направление науки и техники, которое использует законы квантовой физики и позволяет кардинально изменить способы передачи и обработки больших массивов информации.

Квантовые компании пока не могут похвастаться значительным числом клиентов и высоким уровнем прибыли, однако это не является для них критичным.

В исследовании 2024 года McKinsey отмечает, что эффективность роста североамериканских компаний в сфере программного обеспечения значительно снизилась. С 2021 по 2023 год показатель эффективности роста упал на 50%. Это свидетельствует о том, что темпы инноваций начали замедляться, а доходность от инвестиций - снижаться. В то же время квантовые технологии постепенно выходят из лабораторий в реальный бизнес. Ожидается, что он продолжит расширяться по мере инвестирования компаний в его развитие.

По данным Нью-Дели, мировой рынок квантовых технологий к 2031 году достигнет 21,38 млрд долларов США по сравнению с 3,87 млрд долларов США в 2022 году. Среднегодовой темп роста в период с 2023 по 2031 год составит 21,47% [5].

Дело в том, что квантовые компьютеры умеют решать определенные классы задач, с которыми классические устройства плохо справляются. Например, моделировать сложные химические молекулы. Или искать закономерности в больших объемах данных, что полезно для медицины, логистики, финансовой и экономической сферы. Это не значит, что обычный компьютер не способен решать подобные задачи. Но он будет делать это очень долго.

В финансовой сфере квантовые компьютеры могут использоваться для оптимизации инвестиционных портфелей, анализа рисков и прогнозирования рыночных тенденций с беспрецедентной точностью.

Банки и инвестиционные компании уже экспериментируют с квантовыми алгоритмами для решения сложных финансовых задач, которые требуют обработки огромных объемов данных.

Таким образом, искусственный интеллект в бухгалтерии, хотя и имеет огромный потенциал, требует очень осторожного подхода и тщательной подготовки. С ростом использования ИИ в бухгалтерии возрастает потребность в усиленной защите информации, поскольку финансовые данные являются ценным активом, который может стать мишенью для мошенников или подвергнуться утечкам. ИИ способен значительно повысить уровень безопасности информации с помощью современных методов защиты и анализа. С другой стороны, по данным Ассоциации международных сертифицированных профессиональных бухгалтеров, с 1990 по 2021 год количество новых сертифицированных специалистов сократилось почти в два раза. Это создает большие проблемы для бизнеса, стремящегося найти опытных главбухов. В таких условиях ИИ и автоматизация кажутся весьма привлекательными для упрощения и ускорения процессов, пишет digitalbusiness.kz по материалам исследования.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Трефилов А. KPI для бухгалтерии //www.finoko.ru/instruments/kpi
2. McKinsey & Company опубликовала прогноз технологических тенденций на 2024 // nomixvr.ru/
3. Ваулина О.А., Лучкова И.В., Данилина С.А. Применение облачных технологий в бухгалтерском учете //Современные цифровые технологии в агропромышленном комплексе. – 2022. – С. 57-59.
4. Внедрение информационных технологий: преимущества, этапы, проблемы // dasreda.ru/media/for-managers
5. Иванов А. Чего ждать бухгалтерам от искусственного интеллекта и роботизации // https://e.glavbukh.ru/811351

**УКД: 657.1.012**

***Болат Д.А.***
Магистр бизнеса и управления
АО «Казпочта», специалист банковских расчетов
***Спатаева С.Б.***
доктор философии PhD,
старший преподаватель кафедры учета и финансы,
Казахский агротехнический исследовательский
университет имени С.Сейфуллина

# ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕГ – КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ: ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

***Аннотация.*** *В статье рассмотрен порядок составления отчета о движении денежных средств прямым и косвенным методами. Исследованы потоки по видам деятельности согласно МСФО. Приведён пример расчётов. Отмечена важность управления денежными потоками для ликвидности и устойчивости компании.*

***Ключевые слова:*** *отчет о движении денежных средств; прямой метод; косвенный метод; денежные потоки; анализ денежных потоков; эффективность; финансовый менеджмент.*

***Кілт сөздер:*** *ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп; тікелей әдіс; жанама әдіс; ақша ағындары; ақша ағындарын талдау; тиімділік, қаржы менеджменті.*

***Keywords:*** *cash flow statement; direct method; indirect method; cash flows; cash flow analysis; efficiency; financial management.*

Рациональное управление финансовыми потоками является ключевым аспектом устойчивого развития любой хозяйствующей единицы. В современных условиях повышенной волатильности внешней среды и роста требований к прозрачности отчетности, особое значение приобретает отчет о движении денежных средств. Этот документ отражает реальные поступления и выбытия денежных средств предприятия, тем самым позволяя объективно оценить его ликвидность, платежеспособность и эффективность использования финансовых ресурсов.

В отличие от других форм финансовой отчетности, таких как бухгалтерский баланс или отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денег не просто фиксирует финансовый результат, а демонстрирует живую динамику денежных потоков. Именно этот аспект делает его незаменимым инструментом как для внутреннего финансового анализа, так и для принятия управленческих решений. Кроме того, корректное составление и представление данного отчета повышает доверие со стороны инвесторов, кредиторов и регуляторов.

Данная статья направлена на систематизацию подходов к составлению отчета о движении денежных средств и раскрытие его практической значимости в рамках финансового менеджмента. Анализируются существующие методы формирования отчета, а также выделяются особенности его применения в целях управления денежными потоками предприятия.

В условиях усиливающейся значимости эффективного управления финансами, отчёт о движении денежных средств становится важнейшим элементом системы финансовой отчётности предприятия. Его значение подчёркнуто в статье 16 Закона Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234 «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности», где он отнесён к обязательным формам финансовой отчётности [1]. Порядок его подготовки и раскрытия регламентируется Международным стандартом финансовой отчётности (IAS) 7 «Отчёт о движении денежных средств» [2]. Представляемая в данном отчёте информация позволяет анализировать источники и направления движения денежных

средств по видам деятельности, а также своевременно выявлять финансовые риски, связанные с дефицитом или нестабильностью денежных потоков.

Согласно мнению М.К. Алиева, отчет о движении денежных средств играет важную роль в процессе финансового анализа, поскольку предоставляет возможность сопоставления операционных результатов различных организаций [3].

В рамках планирования движения денежных средств формируются прогнозы доходов и расходов предприятия по направлениям операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Такие планы могут охватывать как годовой период, так и быть разбиты на месяцы, а при необходимости оперативного управления — на декадные или пятидневные интервалы. При наличии прогнозируемой стабильности будущих денежных потоков предприятие должно стремиться к поиску способов их рационального использования.

Не только дефицит, но и избыток денежных ресурсов способен негативно отразиться на финансовом положении организации. Избыточные средства теряют свою стоимость во времени, могут провоцировать инфляционные процессы и снижают общую скорость оборота капитала. Затяжное накопление неиспользуемых денежных остатков зачастую свидетельствует о неэффективности управления оборотным капиталом.

Актуальность вопросов эффективного использования свободных денежных средств и их оптимизации широко освещается в научной литературе по финансовому менеджменту. Исследователями предлагаются следующие направления их применения:

– расширение производственных мощностей;

– модернизация основных средств и внедрение новых технологий;

– инвестиции в сторонние организации с целью получения дохода;

– погашение текущих обязательств предприятия.

При дефиците денежных средств у предприятия возрастает задолженность перед банками по кредитам, увеличиваются обязательства перед поставщиками и накапливаются долги по выплате заработной платы работникам. Всё это приводит к удлинению финансового цикла и снижению рентабельности капитала.

Для сокращения дефицита ликвидности организации необходимо стремиться к увеличению поступлений денежных средств и сокращению необоснованных расходов. Известные специалисты в области управления денежными потоками, Шим Джей К. и Джоэл Г. Сигел, в своих работах выделяют ряд методов повышения поступлений денежных средств [4], включая:

– создание условий для полной или предварительной оплаты со стороны покупателей, а также сокращение сроков предоставления товарного кредита;

– применение системы скидок для ускорения оплаты;

– ускорение сбора дебиторской задолженности, в том числе с использованием факторинга;

– привлечение заемных средств через банковские кредиты;

– сдача в аренду неиспользуемых основных средств;

– выпуск ценных бумаг с целью увеличения собственного капитала.

Снижение оттока денежных средств возможно за счет применения следующих стратегий: приобретение долгосрочных активов по лизинговым схемам; рефинансирование краткосрочных кредитов в долгосрочные; увеличение сроков расчетов с поставщиками; временное ограничение инвестиционной активности и других аналогичных мер.

Цель анализа денежных потоков заключается в определении их оптимального объема на основе сопоставления поступлений и выплат. Такой анализ позволяет выявить как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на объем, структуру и состав денежных потоков. Основным источником информации для проведения анализа служит финансовая отчетность предприятия, в том числе отчет о движении денежных средств.

В учебнике К.Ш. Дюсембаева «Анализ финансовой отчетности» дается следующее определение: метод анализа представляет собой совокупность специальных приёмов

обработки экономической информации, направленных на комплексное и системное изучение влияния факторов на результаты деятельности предприятия с целью повышения её эффективности. Методика же, по мнению автора, — это совокупность последовательных способов и правил, обеспечивающих эффективное выполнение поставленной задачи [5].

При анализе движения денежных потоков особое внимание уделяется сумме поступлений от операционной деятельности, так как этот показатель считается наиболее значимым. Главной целью анализа является выявление источников поступления денежных средств, оценка их использования и определение уровня платежеспособности организации.

Согласно МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств», существует два альтернативных подхода к составлению данного отчета:

Прямой метод — основан на классификации денежных потоков по видам деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой) и анализе первичных документов по всем счетам движения денежных средств. Этот способ позволяет раскрыть информацию о структуре поступлений и платежей.

Косвенный метод — предполагает корректировку чистой прибыли (убытка) с учетом изменений в статьях оборотных активов и обязательств, сумм безденежных операций, а также доходов и расходов от инвестиционной и финансовой деятельности. Такой метод позволяет отразить влияние всех неденежных факторов и разовых операций на итоговые денежные потоки.

Для раздела операционной деятельности допускается использование как прямого, так и косвенного методов. Что касается инвестиционной и финансовой деятельности — применяется исключительно прямой метод. Прямой подход считается более наглядным и информативным для пользователей отчетности, так как позволяет лучше понять структуру денежных потоков и текущее финансовое состояние компании.

Косвенный метод чаще используется при составлении консолидированной отчетности и обязателен при размещении публичной отчетности на фондовых площадках. Однако его наглядность ниже, и он менее удобен для контроля за движением денежных средств. В этой связи крупные компании, заинтересованные в строгом контроле и точном планировании денежных потоков, практикуют составление отчета о движении денежных средств в двух вариантах: один — с использованием прямого метода, второй — на основе косвенного. Такой двойной подход позволяет сопоставлять и проверять данные между двумя методами, обеспечивая управленческий персонал и заинтересованные стороны всей необходимой информацией для принятия обоснованных решений. Следует отметить, что данный подход требует значительных трудозатрат со стороны финансового подразделения.

Учитывая изложенные теоретические положения, для практического подтверждения был сформирован отчет о движении денежных средств двух компаний с применением как прямого, так и косвенного методов. В качестве примера рассмотрим условные данные акционерного общества «Х», осуществляющего деятельность в сфере пассажирских перевозок. Финансовый учет в компании ведется на основе метода начисления, что позволяет отразить экономическую суть операций более точно.

В декабре 2024 года компанией были приобретены новые автобусы на сумму 45 000 тыс. тенге. Финансирование сделки частично осуществлялось за счёт привлечения долгосрочного банковского кредита в размере 33 300 тыс. тенге. Кроме того, компания реализовала здание магазина автозапчастей, первоначальная стоимость которого составляла 11 200 тыс. тенге. Учитывая накопленный износ в размере 6 700 тыс. тенге, чистая балансовая стоимость составила 4 500 тыс. тенге, что совпадает с фактической суммой поступлений от продажи объекта.

В распоряжении также имеются отчет о финансовом положении и отчет о прибылях и убытках АО «Х» за 2024 год. Отчет о движении денежных средств, составленный на основе прямого метода, приведён в таблице 1.

Таблица –1. **Отчет о движении денежных средств АО «Х» за 2024 год (прямой метод)**

| Показатели | Сумма, тыс. тенге |
|---|---|
| 1. Операционная деятельность | |
| Поступление денежных средств: | 70800 |
| | |
| - от реализации продукции | 70800 |
| Выбытие денежных средств: | |
| -выплаты по закупкам | 67010 |
| -выплаты по операционным расходам | 7500 |
| - выплаты по процентам | 2500 |
| - выплаты по налогу | 1630 |
| Итого выбытие денег | 78640 |
| Чистое движение денег от операционной деятельности | (7840) |
| 2. Инвестиционная деятельность | |
| Поступление денежных средств: | 4500 |
| - реализация магазина автозапч | 4500 |
| Выбытие денежных средств: | |
| - покупка новых автобусов | 45000 |
| Чистое движение денег от инвестиционной деятельности | (40500) |
| 3. Финансовая деятельность | |
| Поступление денежных средств: | 33300 |
| -получение долгосрочного кредита | 33300 |
| Выбытие денежных средств: | 830 |
| -выплата дивидендов | 830 |
| Чистое движение денег от финансовой деятельности | 32470 |
| Чистое движение денег по видам деятельности | (15870) |
| Денежные средства на начало периода | 16700 |
| Денежные средства на конец периода | 830 |
| *Примечание - подготовлено соавтором в результате исследований* | |

АО «Х» в 2024 году получило 70 800 тыс. тенге от реализации продукции, что является основным источником денежных поступлений от операционной деятельности. Кроме того, компания получила 4 500 тыс. тенге от продажи здания магазина автозапчастей и привлекла долгосрочный банковский кредит в размере 33 300 тыс. тенге. Однако значительные денежные средства были направлены на текущие нужды: 67 010 тыс. тенге потрачено на закупки, 7 500 тыс. тенге — на операционные расходы, 2 500 тыс. тенге — на выплату процентов по кредитам и 1 630 тыс. тенге — на уплату налогов. В рамках инвестиционной деятельности компания инвестировала 45 000 тыс. тенге в покупку новых автобусов, что привело к значительному оттоку денежных средств. Также компания выплатила дивиденды акционерам в размере 830 тыс. тенге. В итоге операционная деятельность показала отрицательное чистое движение денежных средств в размере 7 840 тыс. тенге, инвестиционная деятельность — отток 40 500 тыс. тенге, а финансовая деятельность обеспечила приток в 32 470 тыс. тенге. Общий денежный поток компании за год оказался отрицательным и составил минус 15 870 тыс. тенге, в результате чего остаток денежных средств на конец периода снизился с 16 700 до 830 тыс. тенге.

Теперь рассмотрим косвенный метод составления отчёта о движении денежных средств. Этот подход базируется на корректировке чистой прибыли с учётом неденежных операций и изменений в оборотных активах и обязательствах компании. В отличие от прямого метода, косвенный позволяет выявить влияние таких факторов, как амортизация, изменение дебиторской и кредиторской задолженности, а также других финансовых показателей, не отражающих прямые денежные поступления и выплаты. Данный метод

широко используется для оценки реального денежного потока от операционной деятельности и анализа эффективности управления денежными ресурсами. Отчет о движении денежных средств, составленный на основе прямого метода, приведён в таблице 2.

Таблица – 2. **Отчет о движении денежных средств АО «Х» 2024 год (косвенный метод)**

| Показатели | Сумма, тыс. тенге |
|---|---|
| 1.Операционная деятельность | |
| Чистая прибыль | 3300 |
| Корректировки к чистой прибыли: | |
| +амортизация | +6700 |
| -увеличение счетов к получению | -12500 |
| -увеличение ТМЗ | -26500 |
| -увеличение расходов будущих периодов | -800 |
| +увеличение счетов к оплате | +20290 |
| +увеличение налога к оплате | +1670 |
| Итого корректировки | (11140) |
| Чистое движение денег от операционной деятельности | (7840) |
| 2. Инвестиционная деятельность | |
| Поступление денежных средств: | |
| - реализация магазина автозапч | 4500 |
| Выбытие денежных средств: | |
| - покупка новых автобусов | (45000) |
| Чистое движение денег от инвестиционной деятельности | (40500) |
| 3. Финансовая деятельность | |
| Поступление денежных средств: | |
| -получение долгосрочного кредита | 33300 |
| Выбытие денежных средств: | |
| -выплата дивидендов | (830) |
| Чистое движение денег от финансовой деятельности | 32470 |
| Чистое движение денег по видам деятельности | (15870) |
| Денежные средства на начало периода | 16700 |
| Денежные средства на конец периода | 830 |
| *Примечание - подготовлено соавтором в результате исследований* | |

Теперь рассмотрим косвенный метод составления отчёта о движении денежных средств компании АО «Х» за 2024 год. Начальная точка расчёта – это чистая прибыль, которая составила 3300 тыс. тенге. Однако для определения реального денежного потока от операционной деятельности необходимо скорректировать прибыль на ряд неденежных и временных статей. К прибыли прибавляется амортизация в размере 6700 тыс. тенге, поскольку это неденежные расходы. Далее идут вычеты: увеличение дебиторской задолженности (счетов к получению) на 12500 тыс. тенге и товарно-материальных запасов на 26500 тыс. тенге, что свидетельствует об оттоке денежных средств. Также учтено увеличение расходов будущих периодов на 800 тыс. тенге. При этом рост кредиторской задолженности (счетов к оплате) на 20290 тыс. тенге и увеличение налога к оплате на 1670 тыс. тенге указывают на приток средств, так как обязательства перед внешними сторонами увеличились. Суммарный результат всех этих корректировок составляет – 11140 тыс. тенге. При вычитании этой суммы из чистой прибыли получается чистый отток денежных средств от операционной деятельности в размере –7840 тыс. тенге.

Инвестиционная деятельность компании также привела к значительному оттоку: было получено 4500 тыс. тенге от продажи магазина автозапчастей, но одновременно

израсходовано 45000 тыс. тенге на покупку новых автобусов. Чистый отток по инвестиционной деятельности составил –40500 тыс. тенге.

Финансовая деятельность, напротив, обеспечила приток денежных средств. Компания получила долгосрочный банковский кредит на сумму 33300 тыс. тенге и выплатила дивиденды в размере 830 тыс. тенге. Чистый денежный приток составил 32470 тыс. тенге.

**Заключение**

Таким образом, отчёт о движении денежных средств представляет собой важнейший инструмент финансового анализа и стратегического управления, обеспечивая прозрачность в оценке ликвидности, платёжеспособности и устойчивости предприятия. Его составление как прямым, так и косвенным методом позволяет получить всестороннюю картину движения денежных средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, а также выявить внутренние резервы для повышения эффективности использования ресурсов. Практическое применение отчёта особенно ценно в условиях экономической нестабильности, когда контроль за денежными потоками приобретает критическое значение. Следовательно, грамотное формирование и интерпретация отчёта о движении денежных средств становится неотъемлемым элементом финансового менеджмента и залогом устойчивого развития организации.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» от 28.02.2007 г. №234-III ЗРК (С изменениями и дополнениями от 01.09.2024 г.)

2. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7«Отчет о движении денежных средств» [Электронный ресурс]. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32525307&pos=6;-108#pos=6;-108 (время запроса: 04.04.2025 г.)

3. 15. Алиев М.К. Финансовая отчетность: анализ консолидированной отчетности: Учеьное пособие. – Астана: Изд. КазУЭФМТ, 2014. – 344 с.

4. 16. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент/ Пер. с англ. изд.2-е, стереотипное. – М: Информационно-издательский дом «Филины», 2007. – 400с.

5. 21. Дүйсембаев К.Ш. Қаржы есептілігін талдау: Оқулық. –Алматы: Экономика, 2011.–348 б.

**УДК 336.5**

***Тасболатов А.Е.,***
докторант 2-курса ОП «Государственный аудит»
ЕНУ им.Л.Н. Гумилева
***Сембиева Л.М.,***
доктор экономических наук, профессор
ЕНУ им.Л.Н. Гумилева

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА В АВТОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

**Аннотация**

*В статье анализируется зарубежный опыт государственного аудита в автодорожной отрасли с опорой на практики Европейского союза, Великобритании и*

*США, а также методологию INTOSAI и рекомендации Всемирного банка. Показано, что переход от традиционного аудита соответствия к аудиту эффективности позволяет снизить перерасходы, повысить качество и обеспечить устойчивость дорожной сети (INTOSAI, 2016; INTOSAI, 2019). На основе анализа формулируются предложения для Республики Казахстан: внедрение стандартов ISSAI 300/3000, развитие портфельного аудита, обязательная независимая сметная экспертиза, антикоррупционный контроль закупок и цифровизация мониторинга жизненного цикла дорожных проектов (European Court of Auditors, 2020; National Audit Office, 2021; GAO, 2022; World Bank, 2011).*

***Ключевые слова:*** *государственный аудит, автодорожная отрасль, международные стандарты, аудит эффективности; бюджет, инфраструктурные проекты*.

**Введение**

Автодорожная инфраструктура является фундаментом транспортной системы большинства стран, обеспечивая до 90% пассажирских перевозок и до 70% грузооборота (World Bank, 2011). В Республике Казахстан автодорожная сеть имеет стратегическое значение: она определяет мобильность населения, доступность регионов, интеграцию в международные транспортные коридоры и развитие транзитного потенциала страны (INTOSAI, 2016).

Однако автодорожные проекты во многих странах, включая Казахстан, сталкиваются с типичными проблемами:

– **перерасходы бюджета** и систематическое занижение первоначальных смет (European Court of Auditors, 2020);

– **срывы сроков реализации** вследствие слабого управления рисками и недостаточной готовности предпроектной документации (National Audit Office, 2021);

– **низкое качество работ** и необходимость досрочного ремонта объектов (U.S. DOT OIG, 2025);

– **коррупционные риски** на стадиях закупок, контрактования и приёмки (World Bank, 2011).

Международный опыт демонстрирует, что традиционные формы контроля, ориентированные исключительно на законность процедур, недостаточны. С начала 2000-х годов усиливается роль **аудита эффективности (***performance audit***)**, также известного как аудит «ценности денег» (*value for money, VfM*). Этот подход основан на принципах **3E — Economy, Efficiency, Effectiveness**, закреплённых в международных стандартах государственного аудита (INTOSAI, 2016; INTOSAI, 2019).

Для Казахстана, где автодорожные расходы составляют одну из крупнейших статей бюджетных инвестиций, внедрение подходов эффективного использования средств (VfM) имеет стратегическое значение. Это позволит перейти от оценки соблюдения процедур к измерению фактической результативности проектов: насколько дороги построены качественно, в срок, по обоснованной цене и обеспечивают ли они достижение социально-экономических целей (GAO, 2022; European Court of Auditors, 2020).

**Международные стандарты и методология**

Развитие государственного аудита в сфере автодорожной отрасли невозможно без опоры на международные стандарты и концептуальные подходы. В этой связи особое значение имеют документы Международной организации высших органов финансового контроля (INTOSAI), а также аналитические рекомендации Всемирного банка.

1. Стандарты INTOSAI и концепция «3E»

INTOSAI разработала универсальные принципы и стандарты государственного аудита, получившие закрепление в документах серии ISSAI. Наиболее значимыми для дорожного сектора являются:

– **ISSAI 300** — «Фундаментальные принципы аудита эффективности» (INTOSAI, 2016);

– **ISSAI 3000** — «Стандарт проведения аудита эффективности» (INTOSAI, 2019).

Эти документы формулируют основу концепции **аудита эффективности (***performance audit***)**, цель которого заключается в оценке не только законности расходования бюджетных средств, но и их результативности и общественной ценности. В качестве ключевых критериев используется модель **3E — Economy, Efficiency, Effectiveness**:

– **Economy (экономичность)** — насколько рационально расходуются ресурсы, минимизируются ли затраты при соблюдении качества;

– **Efficiency (продуктивность)** — обеспечивается ли оптимальное соотношение затрат и результатов, насколько эффективно организованы процессы;

– **Effectiveness (результативность)** — достигнуты ли заявленные цели и обеспечен ли общественный эффект.

Применение подхода 3E позволяет сместить акцент с проверки соответствия формальным процедурам на анализ фактической результативности дорожных проектов.

2. Рекомендации Всемирного банка

Согласно исследованиям Всемирного банка, дорожный сектор является одной из наиболее уязвимых отраслей с точки зрения коррупции и неэффективного использования средств (World Bank, 2011). К основным рискам относятся:

– завышение смет и фрагментация контрактов;

– ограниченная конкуренция при государственных закупках;

– непрозрачность дополнительных соглашений к контрактам;

– слабый контроль качества на стадии строительства.

Для минимизации этих рисков Всемирный банк рекомендует:

1. внедрение **электронных закупок и открытых данных** для обеспечения прозрачности;

2. проведение **независимой сметной экспертизы** и обязательной верификации смет;

3. применение **типовых контрактов** с жёсткими условиями управления изменениями;

4. развитие систем мониторинга качества с использованием цифровых инструментов.

3. Значение для Казахстана

Для Республики Казахстан использование международных стандартов и рекомендаций имеет не только методологическое, но и институциональное значение. Внедрение ISSAI 300/3000 в практику Счетного комитета РК позволит официально закрепить акцент на результативности и общественной ценности дорожных инвестиций (INTOSAI, 2016; INTOSAI, 2019). Одновременно адаптация рекомендаций Всемирного банка позволит выстроить антикоррупционный контур управления дорожными контрактами и повысить доверие общества к государственным расходам (World Bank, 2011).

**Опыт Европейского союза**

Европейский союз является одним из наиболее показательных примеров применения аудита эффективности к инфраструктурным проектам, включая автодорожные. Европейская счётная палата (European Court of Auditors, ECA) регулярно публикует специальные отчёты о состоянии крупных транспортных инициатив в рамках сети TEN-T.

1. Основные проблемы, выявленные аудитом

Согласно Специальному докладу ЕСП 2020 года, системными проблемами дорожных проектов в ЕС являются (European Court of Auditors, 2020):

– **перерасходы бюджета** — в среднем на 47% по сравнению с первоначальными сметами;

– **задержки сроков реализации** — в отдельных случаях до 11 лет;

– **слабая связь проектов со стратегическими целями ЕС**, что снижает их общественную отдачу;

– **недостаточный анализ альтернатив** при принятии решений о запуске строительства.

Таким образом, ключевой вывод аудиторов заключается в том, что значительная часть инвестиций в автодорожные проекты ЕС была реализована с нарушениями принципов экономичности и продуктивности.

2. Рекомендации и лучшие практики

Для повышения результативности дорожных проектов Европейская счётная палата рекомендовала (European Court of Auditors, 2020):

1. **Применение метода reference class forecasting** для более реалистичных прогнозов стоимости и сроков.
2. **Усиление системы «контрольных ворот» (stage-gate governance)** — переход от одной стадии проекта к другой только после внешней экспертизы готовности.
3. **Введение индикаторов связанности и безопасности**, чтобы проверять, достигают ли дороги стратегических целей ЕС.
4. **Повышение прозрачности контрактов** и обязательная публикация всех изменений в открытых источниках.

3. Значение для Казахстана

Опыт Европейского союза имеет важное прикладное значение для Казахстана. Как и в ЕС, в Казахстане нередко фиксируются перерасходы, затягивание сроков и несоответствие проектов заявленным социально-экономическим целям. Применение европейских практик может быть полезно в трёх аспектах:

– использование **референтных классов прогнозирования** при формировании смет и графиков;

– внедрение **системы контрольных ворот** для исключения запуска «сырых» проектов;

– переход к оценке **общественных эффектов дорог** (например, доступности медицинских учреждений, школ, рынков).

Таким образом, опыт ЕС показывает, что формальный контроль без оценки результативности приводит к системным провалам, а аудит эффективности позволяет выработать меры по снижению рисков и повышению «ценности денег» в дорожных проектах.

**Опыт Великобритании**

Великобритания считается одним из лидеров по внедрению подхода **value for money (VfM)** в государственном аудите. Национальный аудиторский офис (National Audit Office, NAO) последовательно применяет VfM-анализ в отношении дорожных проектов и национальных программ инвестиций.

1. Основные результаты аудита дорожных стратегий

Аудит стратегии дорожных инвестиций **Road Investment Strategy 2 (RIS2, 2020–2025)** показал, что проекты отрасли сталкиваются с рядом вызовов (National Audit Office, 2021):

– **инфляционное давление и рост стоимости материалов** создают угрозу несоответствия бюджета заявленным целям;

– **отсутствие портфельного управления** приводит к несогласованности приоритетов и невозможности оптимизировать ресурсы;

– **недостаточная прозрачность рисков**, связанных с отдельными объектами, осложняет контроль.

Таким образом, NAO пришёл к выводу, что реализация RIS2 требует системного пересмотра приоритетов и усиления надзора за отдельными проектами.

2. Применяемые инструменты

Британский опыт примечателен применением современных методов управления и аудита:

1. **VfM-анализ (value for money audit) эффективности:** проверка, обеспечивает ли проект оптимальное соотношение затрат и результатов.

2. **Портфельный подход (portfolio management):** оценка всей совокупности проектов, а не отдельных объектов.

3. **Risk heat maps (тепловые карты рисков):** наглядное отображение масштабов, сложности и вероятности провала для отдельных проектов.

4. **Привязка к жизненному циклу (whole-life approach):** анализ не только строительства, но и затрат на содержание дорог.

3. Значение для Казахстана

Для Казахстана опыт Великобритании имеет высокую практическую ценность. В условиях ограниченного бюджета и роста стоимости дорожного строительства особенно важно:

– внедрить **портфельный аудит дорожных программ**, что позволит перераспределять ресурсы между приоритетными и второстепенными объектами;

– использовать **тепловые карты рисков** для мониторинга наиболее проблемных проектов;

– перейти к **оценке стоимости жизненного цикла дорог**, включая расходы на содержание и ремонты;

– развивать **VfM-аудит** в деятельности Счетного комитета и внутреннего аудита отраслевых министерств.

Таким образом, британская модель аудита дорожных инвестиций показывает, что ключевым условием эффективности является не только контроль за отдельными проектами, но и стратегическое управление всем портфелем.

**Опыт США**

Соединённые Штаты Америки обладают одной из крупнейших дорожных сетей в мире, что делает государственный аудит транспортной инфраструктуры важнейшей частью надзора за федеральными расходами. Ключевыми институтами являются **Счётная палата США (GAO)** и **Инспекторат Министерства транспорта (DOT OIG)**.

1. Основные направления аудита

GAO регулярно публикует отчёты о финансировании федеральных автомобильных дорог и использовании грантов Федерального управления шоссейных дорог (FHWA). По данным GAO (2022), ключевыми проблемами остаются:

– **неравномерное распределение средств между штатами** и отсутствие единых метрик эффективности;

– **слабый контроль за расходованием грантов** на местном уровне;

– **дефицит данных о состоянии дорожной сети**, что осложняет оценку результативности.

DOT OIG, в свою очередь, делает акцент на контроле качества строительства и реализации проектов. В аудиторских отчётах (U.S. DOT OIG, 2025) выявляются такие недостатки, как:

– отсутствие унифицированных стандартов QA/QC для подрядчиков;

– недостаточный контроль за испытаниями материалов и соблюдением проектных спецификаций;

– несогласованность инспекций и отчётности о дефектах.

2. Рекомендации аудиторов США

Анализ практики США показывает, что усиление контроля возможно за счёт:

1. **стандартизации метрик состояния дорог** (например, International Roughness Index — IRI);

2. **централизации QA/QC** и создания базы типовых дефектов;

3. **публичной отчётности** о ходе проектов и выявленных нарушениях;

4. **усиления ответственности подрядчиков** за несоблюдение стандартов качества.

3. Значение для Казахстана

Для Казахстана опыт США полезен в двух ключевых направлениях:

– **Качество строительства и контроль материалов.** Внедрение унифицированных стандартов QA/QC, лабораторных испытаний и обязательной геопривязки «as-built» документации позволит повысить долговечность дорог.

– **Метрики состояния и безопасности.** Использование показателей IRI, коэффициента сцепления и статистики ДТП в качестве обязательных KPI даст возможность перейти от формального к фактическому контролю результативности.

Таким образом, американский опыт показывает, что аудит в дорожной сфере должен сочетать финансовый надзор (эффективность грантов) и технический контроль качества, что актуально и для Казахстана, где аналогичные проблемы фиксируются на практике.

**Рекомендации Всемирного банка**

Всемирный банк на протяжении десятилетий уделяет особое внимание дорожной отрасли как одной из наиболее уязвимых к коррупционным рискам и неэффективному использованию средств. По данным аналитического отчёта *Curbing Corruption in Construction: Road Sector Guidelines* (World Bank, 2011), автодорожные проекты входят в число самых рискованных инфраструктурных направлений.

1. Ключевые коррупционные риски

Анализ Всемирного банка показывает, что в дорожных проектах наиболее часто встречаются следующие виды нарушений:

– **завышение смет и фрагментация контрактов** для обхода процедур закупок;

– **низкая конкуренция на тендерах** и «картельные сговоры» между подрядчиками;

– **аномальные единичные расценки** в сметах, что ведёт к росту стоимости на отдельных этапах;

– **«всплеск» допработ и изменений контрактов** сразу после заключения договора;

– **аффилированность заказчиков и подрядчиков**, скрытые связи и конфликты интересов.

2. Рекомендации Всемирного банка

Для минимизации данных рисков Всемирный банк рекомендует:

1. **Внедрение электронных закупок (e-procurement).** Публикация всей информации о тендерах, результатах торгов и изменениях контрактов в открытых базах данных.
2. **Независимая сметная экспертиза.** Обязательная проверка смет и проектных документов внешними экспертами до объявления закупки.
3. **Типовые контракты с управлением изменениями.** Чёткие правила внесения изменений, лимиты на дополнительные работы (например, не более 10–15% от стоимости контракта).
4. **Мониторинг качества с цифровыми инструментами.** Видеофиксация, ГИС-мониторинг и лабораторные испытания материалов для исключения занижения стандартов.
5. **Публичность контрактов и KPI.** Все контракты, акты приёмки, данные о состоянии дорог должны быть доступны для общества.

3. Значение для Казахстана

Для Казахстана рекомендации Всемирного банка особенно актуальны, так как в отечественной практике выявляются те же проблемы:

– ограниченная конкуренция в тендерах;

– значительные дополнительные соглашения к контрактам;

– завышение цен на отдельные виды работ;

– слабый общественный контроль за качеством.

Применение инструментов Всемирного банка позволит Казахстану выстроить **антикоррупционный контур** дорожных проектов:

– переход к **открытым данным и е-закупкам**;

– обязательная **внешняя сметная экспертиза** для всех крупных проектов;

– внедрение **типовых контрактов с прозрачным управлением изменениями**;

– формирование **публичных дашбордов с KPI качества и безопасности**.

Таким образом, рекомендации Всемирного банка задают практическую рамку для системного повышения прозрачности и эффективности в дорожной отрасли Казахстана.

**Заключение**

Анализ зарубежного опыта государственного аудита в автодорожной отрасли (ЕС, Великобритания, США) показывает, что традиционный контроль, ограниченный проверкой законности, не способен предотвратить системные проблемы — перерасходы, срывы сроков и снижение качества дорог. Главный тренд — переход к **аудиту эффективности (performance audit)**, основанному на принципах **3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)** и методологии **ISSAI 300/3000** (INTOSAI, 2016; INTOSAI, 2019).

Европейский союз продемонстрировал, что применение **reference class forecasting** и «контрольных ворот» позволяет минимизировать оптимистические искажения и удерживать проекты в допустимых бюджетных и временных рамках (European Court of Auditors, 2020). Великобритания внедрила **портфельный VfM-аудит**, риск-карты и акцент на стоимости жизненного цикла дорог (National Audit Office, 2021). США сделали упор на **QA/QC и стандартизированные метрики состояния сети (IRI, коэффициент сцепления, аварийность)**, что позволило усилить технический контроль и снизить коррупционные риски (GAO, 2022; U.S. DOT OIG, 2025). Всемирный банк систематизировал меры по борьбе с коррупцией: **е-закупки, сметная экспертиза, открытые данные, контроль изменений** (World Bank, 2011).

Для Республики Казахстан применение этих подходов открывает новые перспективы. Ключевые направления адаптации включают:

1. **Институционализация ISSAI 300/3000** в практике Счётного комитета и отраслевых органов.
2. **Портфельный (VfM) аудит эффективности** национальных дорожных программ с использованием риск-карт и stage-gate управления.
3. **Независимая сметная экспертиза** и жёсткий контроль изменений контрактов.
4. **QA/QC и KPI жизненного цикла**, включая IRI, безопасность и стоимость содержания.
5. **Цифровизация и открытые данные**, обеспечивающие прозрачность и общественный контроль.

Ожидаемые эффекты от внедрения: снижение перерасходов и задержек на 15–20%, повышение доли сети в нормативном состоянии на 5–10 п.п., рост доверия общества к управлению бюджетными средствами.

Таким образом, международный опыт подтверждает: только системный, ориентированный на результат аудит способен обеспечить устойчивое развитие дорожной инфраструктуры и достижение стратегических целей Казахстана.

Список использованных литератур:

1) **European Court of Auditors.** (2020). *Special Report: Delays and cost overruns in large transport infrastructure projects in the EU.* Luxembourg.

2) **GAO (U.S. Government Accountability Office).** (2022). *Federal-Aid Highways: Funding and Oversight.* Washington, D.C.

3) **INTOSAI.** (2016). *ISSAI 300 — Fundamental Principles of Performance Auditing.* Vienna: INTOSAI.

4) **INTOSAI.** (2019). *ISSAI 3000 — Standard for Performance Auditing.* Vienna: INTOSAI.

5) **National Audit Office (UK).** (2021). *Progress with the second Road Investment Strategy (RIS2).* London: NAO.

6) **U.S. Department of Transportation, Office of Inspector General (DOT OIG).** (2025). *Audit of FHWA's Construction Quality Assurance Processes.* Washington, D.C.

7) **World Bank.** (2011). *Curbing Corruption in Construction: Road Sector — Guidelines and Resources.* Washington, D.C.

8)

***Базарбай Айдана Берікқызы***
3 курс студенті,
Мемлекеттік аудит ББББ
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ, Астана қ
***Алибекова А.Б.***
Доктор PhD, доцент м.а.
Мемлекеттік аудит кафедрасы
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ

## МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТ ЖҮЙЕСІНДЕ ГЕНДЕРЛІК ТЕҢДІК ПРИНЦИПТЕРІН ЖҮЗЕГЕ АСЫРУДЫ ТАЛДАУ

***Аннотация***

*Бұл мақалада мемлекеттік аудит жүйесінде гендерлік теңдікті қамтамасыз ету мәселелері қарастырылады. Авторлар гендерлік теңдік ұғымының мәнін ашып, оның мемлекеттік басқарудағы маңызын талдайды. Зерттеу барысында Қазақстандағы құқықтық-нормативтік база, мемлекеттік қызметшілер құрамындағы әйелдер мен ерлердің үлесі, басшылықтағы гендерлік арақатынас және қызметтік өсу мүмкіндіктеріндегі теңсіздік анықталды. Сонымен қатар, мемлекеттік бағдарламалар мен бюджеттік саясаттағы гендерлік аспектілердің ескерілуі және гендерлік аудит тәжірибесінің қолданылуы талданды. Мақалада мемлекеттік аудит жүйесінде гендерлік теңдікті жетілдіру жолдары ұсынылып, практикалық ұсыныстар берілген.*

***Кілт сөздер:*** *мемлекеттік аудит, гендерлік теңдік, кадрлық саясат, басшылықтағы әйелдер, бюджеттік саясат, гендерлік аудит, халықаралық стандарттар.*

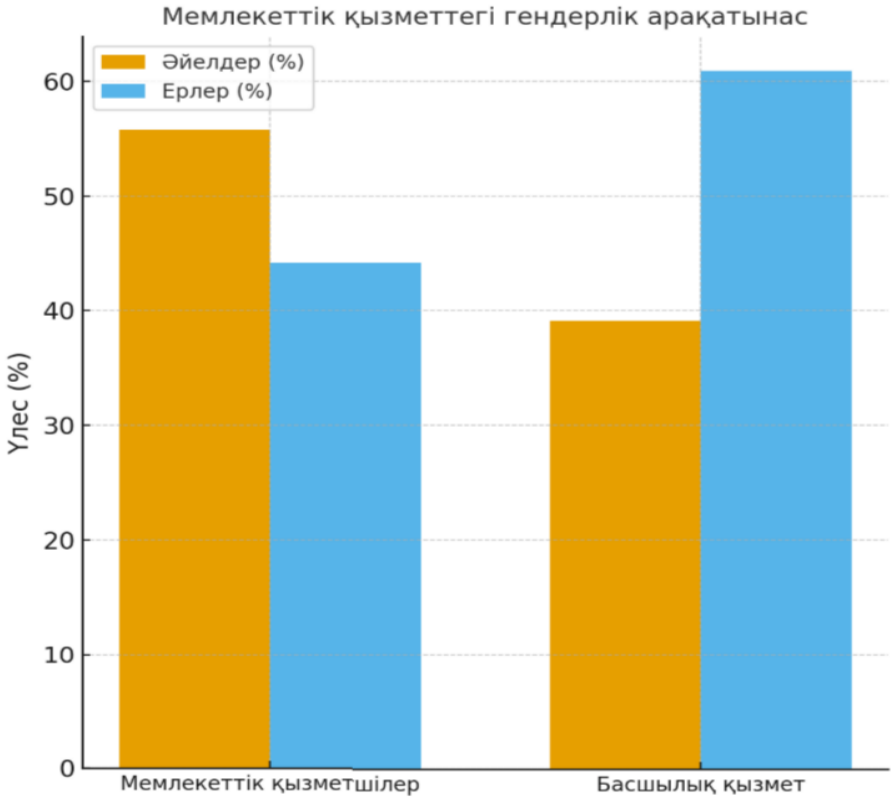
Гендерлік теңдік – әйелдер мен ерлердің құқықтары мен мүмкіндіктерінің теңдігі. Ол қоғамдағы әділдік пен тұрақты дамудың негізгі шарты болып табылады. Мемлекеттік басқару саласында гендерлік теңдікті қамтамасыз ету шешім қабылдау сапасын арттырып, кадрлық әлеуетті тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Мемлекеттік аудит жүйесі – бюджеттік қаражаттың тиімді жұмсалуын қадағалайтын бақылау тетігі. Оның міндеті – мемлекеттік саясаттың орындалуын бағалау, соның ішінде гендерлік теңдік принциптерінің жүзеге асырылуын талдау арқылы мемлекеттік басқаруда ашықтық пен әділдікті қамтамасыз ету.

Қазақстанда гендерлік теңдіктің құқықтық базасы ең алдымен Конституциядан бастау алады. Конституцияның 14-бабында «Барлығы заң мен сот алдында тең. Жынысына байланысты ешкімді кемсітуге болмайды» деп нақты көрсетілген (Қазақстан Республикасының Конституциясы, 1995). Бұл норма әйелдер мен ерлердің құқықтарын қорғаудың басты кепілі болып табылады [1]. Одан бөлек, 2009 жылы арнайы заң

қабылданды — «Ерлер мен әйелдердің тең құқықтарының және тең мүмкіндіктерінің мемлекеттік кепілдіктері туралы» (№223-IV). Бұл құжатта мемлекеттік органдардың гендерлік саясатты жүзеге асырудағы міндеттері айқындалған. Заңда, мысалы, мемлекеттік қызметке қабылдауда, еңбек қатынастарында немесе білім алуда ерлер мен әйелдерге тең жағдай жасалуы тиіс екені бекітіледі [2]. Қазақстан халықаралық деңгейде де міндеттемелер қабылдаған. Ел 1998 жылдан бастап Әйелдерге қатысты кемсітушіліктің барлық түрлерін жою туралы конвенцияға (CEDAW) қатысушы болып табылады. Сондай-ақ, БҰҰ-ның Тұрақты даму мақсаттарындағы 5-мақсат — гендерлік теңдікті қамтамасыз ету — еліміздің мемлекеттік бағдарламаларына енген [3]. Ұлттық деңгейде маңызды стратегиялық құжаттардың бірі — «2030 жылға дейінгі отбасылық және гендерлік саясат тұжырымдамасы» (2016 ж., ҚР Президентінің №384 Жарлығы). Бұл тұжырымдамада әйелдер мен ерлердің барлық салаларда тең мүмкіндіктерге қол жеткізуін қамтамасыз ету, кемсітушіліктің кез келген түрін болдырмау басты мақсат ретінде белгіленген [3]. Ал «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» заң гендерлік мәселелерді тікелей атап өтпесе де, мемлекеттік бағдарламалар мен бюджеттердің тиімділігін бағалау кезінде әлеуметтік көрсеткіштерді, соның ішінде гендерлік теңдікті ескеруіне құқықтық мүмкіндік береді.

Мемлекеттік аудит органдарындағы кадрлық құрамдағы гендерлік арақатынасқа қатысты ашық статистика толық ұсынылмайды. Дегенмен, жалпы мемлекеттік қызметтің жағдайын талдау арқылы белгілі бір қорытынды жасауға болады. 2025 жылғы 1 қаңтардағы деректерге сәйкес, мемлекеттік қызметшілердің 55,8%-ын әйелдер құрайды (84 482 қызметшінің 47 158-і әйелдер). Бұл көрсеткіш әйелдердің мемлекеттік басқару жүйесінде белсенді екенін айғақтайды [4]. Соған қарамастан, басшылық қызметтердегі гендерлік теңдік деңгейі әлі де төмен күйінде қалып отыр. 2025 жылғы деректер бойынша, мемлекеттік қызметтегі басшылардың небәрі 39,1%-ы ғана әйелдер (23 947 басшының 9 363-і әйел). Демек, мемлекеттік қызметтегі әйелдердің жалпы саны басым болғанына қарамастан, жоғары лауазымдарға қол жеткізу мүмкіндігі шектеулі болып отыр [4].

Қызметтік өсу мүмкіндіктерін қарастырғанда қоғамдағы дәстүрлі көзқарастар негізгі кедергілердің бірі болып табылады. БҰҰ Даму бағдарламасы мен БҰҰ-Әйелдер жүргізген зерттеулердің нәтижесі бойынша қазақстандықтардың тек 33–39%-ы ғана «гендер» ұғымын дұрыс түсінеді. Сонымен қатар, ерлердің 67,9%-ы және әйелдердің 53,6%-ы әйелдің басты міндеті – отбасыға қарау деп есептейді. Мұндай түсініктер әйелдердің мансаптық өсуіне тікелей кедергі келтіреді [5]. Бұдан бөлек, Қазақстан халқының 96%-ы әйелдерге қатысты әртүрлі деңгейдегі гендерлік алалаушылық көзқарасқа бейім екені анықталған. Бұл жағдай ресми заңнамалық теңдік болғанымен, іс жүзінде әйелдердің кәсіби мүмкіндіктерінің шектеліп отырғанын дәлелдейді [5]




Сурет – 1. **Мемлекеттік қызметтегі гендерлік арақатынас**

Әйелдер мемлекеттік қызметшілердің 55,8%-ын құрағанымен, олардың басшылық деңгейіндегі үлесі небәрі 39% шамасында қалып отыр. Бұл көрсеткіш қоғамдағы әлеуметтік стереотиптердің әлі де қызметтік өсуге негізгі тосқауыл болып отырғанын аңғартады. Халықтың 96%-ында гендерлік көзқарастық шектеулердің сақталуы да теңсіздіктің түбегейлі шешілмегенін айқын көрсетеді.

Мемлекеттік аудит тек қаржылық тәртіпті бақылаумен шектелмей, мемлекеттік саясаттың әлеуметтік тиімділігін бағалауды да қамтиды. Гендерлік теңдікті талдау барысында сәйкестік аудиті заңнамалық актілерде бекітілген нормалардың орындалуын тексеруге бағытталса, тиімділік аудиті мемлекеттік бағдарламалардың әйелдер мен ерлер үшін қолжетімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Ал «value for money» аудиті бюджет қаражатының қоғамдағы әділдік пен теңдікке қаншалықты үлес қосқанын анықтауға бағытталады. Қазақстанда қабылданған «2030 жылға дейінгі отбасылық және гендерлік саясат тұжырымдамасы» әйелдердің еңбек нарығындағы үлесін арттыруды, олардың басшылық қызметке келуін ынталандыруды мақсат етеді. Бұл ретте Ұлттық статистика бюросының деректері де маңызды рөл атқарады: 2025 жылғы мәлімет бойынша, мемлекеттік қызметшілердің 55,8%-ы әйелдер болса да, олардың тек 39,1%-ы ғана басшылық қызметке жеткен. Бұл жағдай мемлекеттік бағдарламалар мен бюджеттік саясатты талдау кезінде гендерлік сараптаманың қажеттілігін дәлелдейді, әсіресе білім беру, денсаулық сақтау және әлеуметтік қолдау салаларына қатысты.

Гендерлік аудит тәжірибесі біртіндеп қалыптасып келеді. Деректерді жыныс бойынша бөлу, сауалнама жүргізу және мемлекеттік бағдарламаларды сараптамалық бағалау сияқты әдістер қолданылады. Кейбір мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларында «басшылықтағы әйелдер үлесі» жеке индикатор ретінде белгіленсе, халықаралық ұйымдардың қолдауы бұл бағытты дамытуға серпін беріп отыр. Дегенмен, зерттеулер қазақстандықтардың тек 33–39%-ы ғана «гендерлік теңдік» ұғымын дұрыс түсінетінін, ал ерлердің 67,9%-ы және әйелдердің 53,6%-ы әйелдің басты міндеті – отбасыға қарау деп

есептейтінін көрсетеді. Мұндай көзқарастар қоғамдағы стереотиптердің әлі де мықты екенін дәлелдейді.

Сонымен бірге, Қазақстандағы мемлекеттік қызмет жүйесінде «әйнек төбе» құбылысы айқын байқалады. Мәселен, Астана қаласында мемлекеттік қызметтегі әйелдердің жалпы үлесі 50,1% болғанымен, олардың тек 124-і ғана басшылық лауазымға ие. 2023 жылғы деректер де осыны қуаттайды: мемлекеттік қызметшілердің 55,7%-ы әйелдер болса да, басқарушы деңгейде олардың үлесі бар болғаны 20,3%-ды құраған. Ал 2021 жылы бұл көрсеткіш 40%-дан аспаған.

Жүйелі қиындықтардың қатарында мемлекеттік бағдарламаларға гендерлік индикаторлардың әрдайым енгізілмеуі және олардың орындалуын қадағалайтын нақты тетіктердің жеткіліксіздігі бар. Бұған қоса, қоғамдағы дәстүрлі көзқарастар да әйелдердің кәсіби мүмкіндіктерін шектеуде. Тағы бір маңызды мәселе – статистикалық деректердің толық болмауы. Мемлекеттік аудит органдарының ішкі құрылымына қатысты ақпарат (мансаптық өсу, жалақы айырмашылықтары, қызметкерлердің жыныс бойынша бөлінуі) толық жарияланбайды. Соның салдарынан сыртқы зерттеулер көбінесе тек жалпы мемлекеттік статистикаға сүйенеді, бұл нақты жағдайды жан-жақты бағалауға кедергі келтіреді.

Таблица – 1. **Мемлекеттік қызметтегі гендерлік теңсіздік статистикасы**

| **Мәселе** | Бұдан көрінетін статистика |
|---|---|
| Әйнек төбе | Мемлекеттік қызметшілердің 55,8 %-ы әйел, басшылық – тек 39,1 % |
| Қалалық әкімдіктерде теңсіздік | Астанада әйелдер қызметшілердің 50,1 %-ы, бірақ басшылықта – 124 адам ғана |
| Жалпы мемлекеттік қызметшілер | 2023 жылы мемлекеттік қызметшілердің 55,7 %-ы әйел, басқарушылардың 20,3 %-ы ғана |
| Ең жоғары шектеулер | 2021 жылы мемлекеттік қызметке қатысу – 55,5 %, басқарушылардың 40 %-ы |
| Әлеуметтік алалаушылық (bias) | Халықтың 96 %-ы әйелдерге қатысты bias бар |
| Деректердің жеткіліксіздігі | Ішкі кадрлық деректер толық жарияланбайды — бұл аудит үшін шектеу |

Гендерлік теңдікті мемлекеттік аудит жүйесінде қамтамасыз ету үшін бірнеше нақты шараларды жүзеге асыру қажет. Ең алдымен, кадрлық саясатты жетілдіру маңызды. Бұл бағытта кадрлық резервке іріктеу кезінде гендерлік теңгерімді сақтау, әйелдердің басшылық қызметке өтуіне кедергі болып отырған «әйнек төбені» жою үшін меритократиялық принципті күшейту, сондай-ақ басқарушы лауазымдарға кандидаттарды даярлауда гендерлік квоталарды енгізу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.

Сонымен қатар, мемлекеттік саясат пен бюджеттік бағдарламаларды талдау кезінде гендерлік индикаторларды міндетті түрде енгізу қажет. Мемлекеттік аудит есептерінде «әйелдер мен ерлер үшін нәтижелердің теңдігі» деген арнайы бөлімнің болуы әлеуметтік тиімділікті бағалауды күшейтеді.

Гендерлік аудит тәжірибесін жетілдіру үшін халықаралық ұйымдардың (БҰҰ, ЭЫДҰ, UN Women) әдістемелерін бейімдеу, мемлекеттік аудит органдарында тұрақты түрде арнайы тренингтер мен семинарлар өткізу маңызды. Әрбір мекемеде гендерлік теңдікке жауапты уәкіл немесе бөлім тағайындау тәжірибені жүйелі етуге мүмкіндік береді.

Ақпараттық ашықтық пен статистиканы күшейту де басты назарда болуы тиіс. Мемлекеттік аудит органдары жыныс бойынша бөлінген кадрлық статистиканы тұрақты түрде жариялап отыруы қажет. Басқару деңгейінде әйелдер мен ерлердің мансаптық өсу жолдары, жалақы айырмашылығы сияқты көрсеткіштердің қолжетімді болуы зерттеушілер

мен сарапшыларға шынайы жағдайды бағалауға жағдай жасайды. Сонымен қатар, ашық деректер базасын құру да тиімді қадам болмақ.

Соңғысы – қоғамдық сана мен мәдениетті өзгерту мәселесі. Гендерлік теңдік туралы түсіндіру жұмыстарын күшейту, әйелдердің мемлекеттік басқарудағы рөлін насихаттайтын ақпараттық кампаниялар ұйымдастыру қажет. БАҚ пен білім беру жүйесінде «отбасыға ғана жауапты әйел» деген дәстүрлі стереотиптерді әлсірету арқылы гендерлік мәдениетті қалыптастыруға болады.

Қорытындылай келсек, Қазақстанда гендерлік теңдік қағидаты заңнамалық тұрғыда бекітілгенімен, оны мемлекеттік аудит жүйесінде толық жүзеге асыру әлі де өзекті мәселе болып отыр. Зерттеу барысында анықталғандай, әйелдер жалпы мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігін құрағанымен (55–56%), басшылық деңгейінде олардың үлесі айтарлықтай төмен (20–40%). Бұл кадрлық саясаттағы теңсіздік пен «әйнек төбе» құбылысының бар екенін көрсетеді.

Сонымен қатар, мемлекеттік бағдарламаларда гендерлік индикаторлардың жеткіліксіздігі, аудит жүйесінде кейбір нақты деректердің ашық болмауы және қоғамдағы дәстүрлі түсініктер гендерлік теңдікті ілгерілетуге кедергі келтіреді.

Дегенмен, Қазақстанның халықаралық міндеттемелері (CEDAW, БҰҰ ТДМ-5), гендерлік саясат тұжырымдамасы және мемлекеттік аудиттің заманауи құралдары бұл бағытта даму әлеуеті зор екенін дәлелдейді.

**Қорытындылай келе**, мемлекеттік аудит жүйесінде гендерлік теңдікті қамтамасыз ету үшін:

- кадрлық саясатты әділ әрі теңгерімді жүргізу,
- бюджеттік және бағдарламалық құжаттарға гендерлік индикаторлар енгізу,
- гендерлік аудит тәжірибесін жүйелеу,
- статистикалық деректердің ашықтығын қамтамасыз ету қажет.

Бұл шаралар Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесін демократиялық құндылықтарға жақындатып, әйелдер мен ерлер үшін тең мүмкіндіктерді нақты жүзеге асыруға жол ашады.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР


1. https://www.akorda.kz/ru/official_documents/constitution
2. https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z090000223_/z090223.htm
3. https://aqmeshit-zhastary.kz/bez-rwbriki/genderlik-sajasat-tuzhyrymdamasy-61922/
4. https://aqshamnews.kz/kz/article/qazaqstan-genderlik-tendik-jolynda-memlekettik-qyzmettegi-basshylyq-lauazymdardyn-39-yn-aielder-atqarady.html
5. https://www.undp.org/kazakhstan/press-releases/under-40-percent-kazakhstan-citizens-know-what-gender-equality-analytical-report-womens-rights-and-opportunities-kazakhstan
6. https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K950001000_
7. https://astanatimes.com/2025/03/more-than-39-of-women-hold-senior-civil-service-positions-in-kazakhstan/?utm_source=chatgpt.com
8. https://kaztag.info/en/news/share-of-women-in-politics-of-independent-kazakhstan-has-never-exceeded-15
9. https://adilet.zan.kz/eng/docs/U1600000384/compare
10. https://www.undp.org/kazakhstan/press-releases/kazakhstan-96-cent-population-are-biased-against-women

**УДК 657.6**

***Кажмухаметова А.А.,***
к.э.н., и.о. доцента
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева
***Айтхожина Л.Ж.,***
к.э.н., доцент
Учреждение «Esil University»
***Тауешева А.Т.,***
бухгалтер
ГКП на ПХВ «Городская поликлиника №11»
г. Астана

# ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУР ИЗУЧЕНИЯ СХЕМ МАНИПУЛЯЦИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ИСКАЖЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

*В статье рассмотрена специфика различных процедур изучения схем манипуляций, направленных на искажение финансовой отчетности. Выявление манипуляций в финансовой отчетности в организациях является важной задачей для обеспечения прозрачности и правильности учета. Освещено применение различных методов аудита, таких как проверка отдельных транзакций, тестирование выборки, анализ договорных условий и проверка первичных документов, которые позволяют выявить потенциальные финансовые манипуляции организации.*

***Ключевые слова**: аудит, манипуляция, бухгалтерский учет, финансовая отчетность, искажение, проверка, прозрачность, процедуры*

***Кілт сөздер**: аудит, манипуляция, бухгалтерлік есеп, қаржылық есеп беру, бұрмалау, тексеру, ашықтық, процедуралар*

***Keywords:** audit, manipulation, accounting, financial reporting, distortion, verification, transparency, procedures*

Процедуры изучения схем манипуляций с финансовой отчетностью - это ключевая часть работы аудиторов, финансовых аналитиков и контролирующих органов, направленная на выявление попыток искажать или манипулировать финансовыми данными с целью получения необоснованной выгоды. Эти манипуляции могут быть связаны с завышением доходов, занижением расходов, скрытием обязательств или активов, а также использованием сложных схем с целью уклонения от налогов или обмана инвесторов.

Для эффективного выявления таких манипуляций, необходимо применять разнообразные процедуры, которые включают как традиционные методы аудита, так и использование современных технологий. Рассмотрим основные этапы и процедуры для изучения схем манипуляций с финансовой отчетностью [1].

- *Оценка внутреннего контроля*. Первым этапом в анализе схем манипуляций является оценка системы внутреннего контроля компании. Важно понять, насколько эффективна внутренняя система контроля предприятия, поскольку слабые места могут быть использованы для манипуляций. Аудитор должен оценить следующие компоненты внутреннего контроля:

- *Разделение должностных обязанностей*: важно, чтобы сотрудники, занимающиеся бухгалтерией и отчетностью, не имели возможности как инициировать операции, так и проверять их корректность. Это снижает риск фальсификации данных. В должностных инструкциях должно быть четко прописаны все требования к кандидату на соответствующую должность и его функциональные обязанности.

- *Процедуры авторизации*: Проверка механизмов авторизации финансовых операций (например, подпись на транзакциях) помогает выявить потенциальные схемы манипуляций. Поэтому очень важно обеспечить защиту учетных данных пользователей, а также не

передавать пароли и учетные записи. С 13 марта 2025 года статья 640 КоАП РК дополнена пунктом 6, который предусматривает административную ответственность за использование чужого ключа ЭЦП: на физических лиц - 50 месячных расчетных показателей; на должностных субъектов малого предпринимательства или некоммерческие организации - 100 месячных расчетных показателей; на субъектов среднего предпринимательства - 150 месячных расчетных показателей; на субъектов крупного предпринимательства - 200 месячных расчетных показателей. Таким образом, в случае, если сотруднику предприятия необходимо выполнять какие-либо функции в информационных системах с ключами ЭЦП компании, то передача таким сотрудникам ключей ЭЦП руководителя или иных должностных лиц компании неправомерна. Действия должны выполняться с личным ключом ЭЦП сотрудника. Данная норма, конечно же, затруднит работу многих компаний, но в то же время обезопасит многих от мошеннических действий [2].

- *Мониторинг:* Оценка того, как отслеживаются и контролируются финансовые операции и изменения в отчетности. Это может быть связано с проведением регулярных проверок и анализом аномалий.

- *Идентификация рисков:* Определение рисков, связанных с возможными манипуляциями, и проверка механизмов их контроля.

Если система внутреннего контроля недостаточно сильна, то компании могут использовать это для манипулирования данными.

- *Аналитические процедуры*. Аналитические процедуры являются ключевым инструментом для выявления аномальных или подозрительных изменений в финансовой отчетности. Аналитическая процедура — это метод, используемый в аудите, бухгалтерии и финансовом анализе для оценки финансовой отчетности с целью выявления аномальных или неожиданных отклонений в данных за определенный период. Этот подход включает в себя анализ взаимосвязей между финансовыми показателями и другими данными, что позволяет оценить, соответствуют ли текущие данные ожиданиям или предполагаемым трендам.

Аналитические процедуры могут быть использованы как в процессе аудита, так и в рамках оценки финансового состояния компании, для выявления ошибок, манипуляций или других аномалий в отчетности. Они помогают обнаружить потенциальные проблемы и риски, которые требуют более глубокой проверки или расследования.

- ***Проверка конкретных транзакций.*** Проверка отдельных транзакций является одной из самых точных процедур для выявления финансовых манипуляций. Аудиторы используют несколько методов для подтверждения подлинности и достоверности транзакций, их соответствия бухгалтерским записям и наличию всех необходимых подтверждающих документов. Эти методы помогают не только обнаружить манипуляции, но и выявить потенциальные риски или ошибки в бухгалтерском учете.

Проверка подлинности транзакций означает, что на этом этапе аудитор сверяет транзакции с первичными документами, такими как счета-фактуры, накладные, контракты, банковские выписки и другие документы, которые подтверждают факт проведения операций. Важно, чтобы все транзакции были документально подтверждены, и записи в бухгалтерии соответствовали фактическим операциям. Это исключает возможность фальсификации данных или манипуляций с отчетностью. Также проводится проверка на соответствие сумм и реквизитов: неправильные или необоснованные суммы могут указывать на искажения в финансовых данных [3].

Тестирование выборки транзакций предусматривает, что аудитор часто применяет метод выборки для проверки отдельных транзакций, что позволяет эффективно оценить целостность всей отчетности. Обычно для тестирования выбираются случайные транзакции или транзакции, которые представляют собой рисковые элементы (например, большие суммы, необычные даты или контрагенты). Каждая выбранная транзакция проверяется на соответствие условиям контракта, наличию подписей и подтверждающих документов, а

также проверяется на корректность записи в бухгалтерии. Этот метод позволяет выявить ошибки или манипуляции, если они присутствуют в небольшом числе транзакций.

Проверка первичных документов заключается в том, что все транзакции должны быть документально подтверждены. Аудитор проверяет наличие всех необходимых первичных документов (счета, накладные, акты выполненных работ, договоры и т. д.). Это необходимо для того, чтобы удостовериться, что транзакции действительно имели место, а бухгалтерия правильно их отразила в отчетности. Кроме того, важно проверять, чтобы документы были оформлены правильно, без ошибок или фальсификаций. Отсутствие каких-либо документов или нарушение стандартов оформления может свидетельствовать о манипуляциях.

Аудит проводок через бухгалтерские записи.Это один из самых важных этапов аудита является проверка бухгалтерских проводок. Аудитор анализирует все записи, чтобы выявить аномальные проводки, такие как необоснованные переводы между счетами или неправильные классификации операций. Проводки, не подкрепленные документами или совершенные в необычных периодах, могут свидетельствовать о попытке скрыть доходы или расходы. Особенно важно обращать внимание на записи, которые могут указывать на финансовые манипуляции, такие как фиктивные переводы или искажение информации в отчетности [4].

Эти методы позволяют аудиторам тщательно проверять финансовые операции компании, выявлять манипуляции и повышать достоверность финансовой отчетности. Путем тестирования выборки транзакций, анализа договоров и проверки бухгалтерских проводок, аудиторы могут установить, соответствует ли финансовая отчетность действительности или были предприняты попытки скрыть реальное финансовое состояние организации.

- *Использование технологий анализа данных*. С развитием технологий для анализа больших данных, аудиторы все чаще используют автоматизированные системы для анализа финансовой отчетности. Например, обработка и анализ больших данных - Big Data. Большие данные (Big Data) — это термин, который обозначает обработку и анализ массивов информации, которые невозможно эффективно анализировать с помощью традиционных методов. В финансовом аудите и анализе использование Big Data позволяет работать с объемными финансовыми отчетами, операционными данными, транзакциями, поставками и другими видами информации.

Также используется машинное обучение и искусственный интеллект (AI). Машинное обучение и искусственный интеллект могут использоваться для создания моделей, которые анализируют данные и выявляют скрытые паттерны, связанные с манипуляциями в финансовой отчетности. Например, если финансовая отчетность компании за последний год резко отличается от предыдущих лет, алгоритмы могут сигнализировать о возможных манипуляциях.

Кроме того, могут использоваться анализ текстовых данных -Text Analytics. Анализ текстовых данных применяется для обработки неструктурированных данных, таких как электронные письма, отчеты, пресс-релизы и другие текстовые документы, которые могут содержать важную информацию о финансовом положении компании или возможных манипуляциях. Например, скрытые или нечеткие формулировки в отчетах могут указывать на попытки сокрытия информации [5].

Использование технологий анализа данных для выявления манипуляций с финансовой отчетностью становится важнейшим инструментом в арсенале современных аудиторов и финансовых аналитиков. Эти технологии позволяют значительно повысить эффективность аудита, снизить вероятность ошибок и быстрее обнаруживать подозрительные транзакции или аномалии в отчетности. В условиях роста объемов данных и усложнения финансовых схем, технологии анализа данных предоставляют компании мощные инструменты для обеспечения прозрачности и надежности финансовой отчетности.

Изучение схем манипуляций с финансовой отчетностью требует всестороннего подхода, включающего как традиционные аудиторские процедуры, так и использование современных технологий. Аудиторы должны проводить детальный анализ данных, транзакций, резервов и обязательств, а также оценивать внутренний контроль компании. Эффективное выявление манипуляций помогает поддерживать прозрачность финансовых рынков и защищать интересы инвесторов и других заинтересованных сторон.

Таким образом, выявление манипуляций в финансовой отчетности в организациях является важной задачей для обеспечения прозрачности и правильности учета. Применение различных методов аудита, таких как проверка отдельных транзакций, тестирование выборки, анализ договорных условий и проверка первичных документов, позволяет выявить потенциальные финансовые манипуляции, которые могут скрывать реальные финансовые результаты субъекта. Это особенно важно в контексте поликлиник, где неправильное использование бюджетных средств или сокрытие доходов может повлиять на качество медицинских услуг и общее состояние организации. Важно, чтобы финансовая отчетность поликлиник была точной и отражала все операции, что способствует лучшему управлению ресурсами, улучшению качества обслуживания пациентов и соблюдению законных требований в сфере здравоохранения.

**ЛИТЕРАТУРА:**

1 Завалишина А.К. Применение аналитических процедур аудита в качестве метода выявления манипуляций в финансовой отчетности / А.К. Завалишина // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 5–1 (53). – С. 217–225

2 Тауешева А.Т. Аналитические процедуры выявления признаков манипуляций в финансовой отчетности // «Молодежь и наука: настоящее и будущее». Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых. – Атырау: Типография Атырауского университета им. Х. Досмұхамедова, 2025. – С. 286-291

3 Сакенова З.М. Внутренний аудит. Учебное пособие. – Астана: Учреждение «Туран-Астана», 2024. - 209 с.

4 Янушкина Ю.И. Фальсификация бухгалтерской отчетности: теоретические и методологические основы / Ю.И. Янушкина // МИРЭА. Международный научный журнал «Синергия наук». – 2020. – №48. – С. 129–141.

5 Соловьева О.В., Соколова И.В. Фальсификация финансовой отчетности как способ финансового мошенничества / О.В. Соловьева, И.В. Соколова // Аудит и финансовый анализ, Москва. – 2022. – №5. – с. 173-180.

**УДК 005.8:004.738.5:330**

***У. Ж. Шалболова,***
д.э.н., профессор
***М. А. Махамбетова,***
магистрант
Astana IT University, г. Астана

## ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.*** *Статья исследует проблему раздробленности и низкой эффективности управления коммуникационными проектами в социальных медиа. Цель исследования - разработка и обоснование комплексного подхода, интегрирующего*

*передовые управленческие практики и цифровые технологии для повышения результативности SMM-деятельности в государственном и частном секторах. Методологическую основу составляет синтез гибридных проектных методологий (Agile, PMBOK), инструментов искусственного интеллекта (AI) и платформ цифровой коллаборации. Научная новизна раскрывается в предложении авторской концепции AICP (AI-Collaboration-Process) - модели сквозной автоматизации и анализа жизненного цикла контента. В результате обсуждений раскрывается потенциал внедрения инновационных решений, таких как предиктивная аналитика на основе AI, гибридные методологии управления и реконфигурируемые кросс-функциональные команды, позволяет преодолеть ключевые вызовы: ресурсные ограничения, бюрократическую инертность и дефицит кадров. Формируется вывод, что предложенный подход формирует основу для устойчивой, адаптивной и масштабируемой цифровой экосистемы коммуникаций.*

***Ключевые слова:*** *управление проектами, социальные медиа, цифровая трансформация, искусственный интеллект, гибридные методологии, Agile, PRINCE2, цифровая экосистема, инновации, государственные коммуникации.*

***Кілт сөздер:*** *жоба менеджменті, әлеуметтік медиа, цифрлық трансформация, жасанды интеллект, гибридті әдістемелер, Agile, PRINCE2, цифрлық экожүйе, инновациялар, мемлекеттік коммуникациялар.*

***Key words:*** *project management, social media, digital transformation, artificial intelligence, hybrid methodologies, Agile, PRINCE2, digital ecosystem, innovation, government communications.*

Цифровая трансформация общественных и экономических процессов катализировала переход социальных медиа из разряда факультативных каналов коммуникации в категорию стратегических активов. Для коммерческих и частных структур они являются ключевым рычагом формирования лояльности, роста конверсии и создания конкурентных преимуществ [1]. Для государственного сектора - механизмом обеспечения прозрачности, оперативного информирования и получения обратной связи от граждан [2, 3].

Однако, несмотря на повсеместное распространение, управление социальными медиа-проектами (SMM) зачастую остается реактивным, хаотичным и слабо систематизированным. Это порождает ряд устойчивых проблем: нерегулярность и низкое качество контента, отсутствие измеримых KPI, выгорание, сопротивление инновациям и, как следствие, низкую рентабельность инвестиций (ROI) в частном секторе и формальное присутствие - в государственном [4].

Решение данных противоречий видится в переходе от традиционных, интуитивных подходов к инновационному управлению, основанному на синтезе современных проектных методологий, технологий искусственного интеллекта и принципов построения цифровых экосистем. Целью данной статьи является разработка и теоретическое обоснование модели внедрения инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов в различных секторах экономики.

Анализ современной практики позволяет выявить ряд кросс-секторальных вызовов, систематизированных в таблице ниже. Данные проблемы свидетельствуют о глубоком системном кризисе традиционных подходов и обусловливают необходимость поиска новых, интегративных решений.

Таблица – 1. **Современные вызовы и системные противоречия в управлении SMM-проектами**

| Противоречие | Сущность проблемы | Последствия проектов |
|---|---|---|

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Ресурсный парадокс | МСБ: Хронический дефицит финансовых ресурсов для формирования полноценной маркетинговой команды и закупки дорогостоящих инструментов. [5]<br>Госсектор: “Бюрократическое замораживание” ресурсов - длительные процедуры согласований, строгое следование устаревшим регламентам и ограниченная вариативность использования бюджетов [6]. | Нерегулярность коммуникации, низкое качество контента, невозможность масштабирования проектов, формальное присутствие в медиа. |
| Кадровый разрыв | Острая нехватка на рынке труда специалистов-“универсалов”, обладающих синхронной экспертизой в области классического маркетинга, проектного управления и работы с современными цифровыми платформами (AI-инструменты, системы аналитики) | Неэффективное распределение задач, пробелы в реализации стратегии, низкая скорость адаптации к изменениям цифрового пространства. |
| Фрагментация цифрового ландшафта | Отсутствие единой цифровой экосистемы приводит к работе в изолированных “силосах” (data silos): контент-менеджеры работают в графических редакторах, копирайтеры - в текстовых, аналитики - в электронных таблицах. | Разрушение целостности процесса, потеря данных, усложнение коллаборации и контроля, рост операционных издержек. |
| Культурное сопротивление | Внедрению инноваций, особенно связанных с AI и автоматизацией, препятствует “человеческий фактор”: страх перед сокращением должностей, когнитивное недоверие к алгоритмам и консерватизм управленческого звена. | Саботаж новых инициатив, низкая скорость внедрения технологий, потеря конкурентных преимуществ и усиление операционной рутины. |

Преодоление указанных противоречий (таблица1) возможно за счет внедрения комплекса взаимосвязанных инноваций.

Искусственный интеллект перестал быть футуристической концепцией и превратился в практический инструмент управления SMM-проектами.

Генеративный AI (Generative AI): Использование нейросетей (ChatGPT, Claude для текста; MidJourney, DALL-E 3 для визуального контента) позволяет в разы сократить время и затраты на создание качественного контентного ядра, перенося фокус человека из рутины на креатив и стратегию [7].

Предиктивная аналитика: Современные аналитические платформы (например, Brand24, Awario) на основе машинного обучения (ML) способны не только описывать текущую ситуацию (мониторинг упоминаний), но и прогнозировать тренды, выявлять потенциальные кризисные ситуации и рекомендовать оптимальное время для публикаций.

Сквозная автоматизация: Инструменты типа Zapier или Make.com позволяют создавать автоматизированные workflows (рабочие потоки). Например: «как только в Trello появляется новая утвержденная задача -> ChatGPT генерирует черновик поста -> он отправляется на проверку в Slack -> после одобрения автоматически публикуется через Buffer».

Ни одна «чистая» методология не способна покрыть все потребности SMM-проекта. Наиболее эффективен гибридный подход (Hybrid Framework) [8]:

Стратегический уровень (управление портфелем): Применение структурированных стандартов PMBOK/PRINCE2 для инициирования проекта, формирования бюджета, определения рисков и взаимодействия со стейкхолдерами. Это обеспечивает стабильность и подотчетность, особенно критичные для госсектора.

Тактический и операционный уровень (управление исполнением): Использование гибких фреймворков, таких как: Agile/Scrum для итеративного планирования контента (спринты на 1-2 недели), ежедневных стендапов и быстрого реагирования на обратную связь аудитории. Визуализация workflow осуществляется через Канбан-доски в Jira или Trello.

Кросс-функциональные команды: Формирование временных, реконфигурируемых рабочих групп под конкретные проекты или кампании. В такую команду входят не только маркетологи, но и data-аналитик (для работы с AI-аналитикой), IT-специалист (для интеграции платформ) и дизайнер. Это стирает межфункциональные барьеры.

Аутсорсинг экосистемы: Управление проектом строится по принципу «ядро + периферия». Постоянное ядро (менеджер, стратег) формируется внутри организации, а для выполнения конкретных задач (написание текстов AI, дизайн, модерация) привлекаются фрилансеры или специализированные агентства через платформы типа Upwork. Менеджер проекта координирует эту экосистему с помощью цифровых инструментов.

Ключевым элементом становится использование единого центра управления проектом (Single Source of Truth). Платформы типа Notion или Confluence позволяют объединить в одном пространстве:

1. контент-стратегию и календарь;
2. базу знаний и утвержденных шаблонов;
3. дашборды с ключевыми метриками;
4. интерфейсы для подключенных AI-инструментов [9].

Интеграция с Jira/Trello (задачи) и Miro (мозговые штурмы, карты путешествия пользователя) создает целостную цифровую экосистему для управления всем жизненным циклом контента.

Внедрение инновационных управленческих решений для повышения эффективности социальных медиа-проектов реализуется в концептуальной модели AICP (AI-Collaboration-Process) (таблица2).

Таблица – 2. **Концептуальная модель AICP**

| Этап. Наименование | Задача | Инструменты | Результат или ожидаемый результат |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Этап 1. AI-Powered Planning (Планирование на основе ИИ) | Формирование data-driven стратегии | AI-сервисы для анализа рынка (Crayon), прогнозирования трендов (Google Trends AI), семантического ядра (KeyClu). | Стратегический документ и контент-план, основанные не на интуиции, а на данных. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Этап 2. Intelligent Content Creation (Умное создание контента) | Максимальная автоматизация генерации. | ChatGPT, MidJourney, автоматизация перевода и озвучки. | Готовый пакет контент-материалов для публикации. |
| Этап 3. Collaborative Execution & Monitoring (Коллаборативное исполнение и мониторинг) | Синхронизация команды и публикация. | Единая платформа (Notion + Jira), системы автоматизации публикаций (Hootsuite), чат-боты для первичного взаимодействия с аудиторией. | Опубликованный контент и первичные данные по вовлеченности. |
| Этап 4. Process Optimization & Feedback (Оптимизация процессов и обратная связь) | Анализ и непрерывное улучшение. | Предиктивная аналитика, дашборды (Tableau, Power BI), проведение ретроспектив в команде. | Пакет корректирующих действий для следующего цикла планирования (Этап 1), замыкающий петлю непрерывного улучшения. |

Данная модель представляет собой не линейный, а итерационный процесс, где данные с этапа мониторинга постоянно питают этап планирования.

Предложенный интегративный подход позволяет адресно решить обозначенные в начале статьи вызовы. Для МСБ снижается порог входа за счет автоматизации и аутсорсинга. Для госсектора появляются механизмы повышения гибкости в рамках регламентов (гибридные методологии) и демонстрации эффективности расходов (сквозная аналитика).

Ключевым ограничением и фактором риска остается организационная культура. Успех внедрения на 80% зависит от готовности руководства делегировать часть полномочий алгоритмам и перестраивать процессы, и лишь на 20% - от самой технологии. Для нивелирования этого риска необходима программа внутреннего пилотирования и обучения, демонстрирующая конкретные выгоды (сэкономленное время, рост показателей) [10].

Перспективой дальнейших исследований является разработка системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки эффективности внедрения модели AICP, а также ее адаптация под специфику конкретных отраслей (например, здравоохранение или образование).

Таким образом, управление социальными медиа-проектами в современных условиях требует отказа от линейных и интуитивных моделей в пользу комплексных инновационных решений. Предложенный в статье подход, интегрирующий гибридные проектные методологии, инструменты искусственного интеллекта и платформы цифровой коллаборации в рамках модели AICP, позволяет создать устойчивую, адаптивную и масштабируемую систему коммуникаций.

Внедрение данного подхода способно трансформировать социальные медиа из затратного актива в стратегический инструмент роста, обеспечивающий как коммерческим, так и государственным организациям новые уровни эффективности, прозрачности и взаимодействия с конечным потребителем — гражданином или клиентом.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

[1] М. В. Зорина, А. А. Садковкин, «Социальные сети как современный инструмент продвижения бизнеса,» *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-sovremennyy-instrument-prodvizheniya-biznesa/viewer

[2] Р. А. Коржумбаев, «Влияние цифровизации на формы взаимодействия между органами власти и гражданским обществом,» *Научные труды (статья на CyberLeninka)*, 2025. https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-formy-vzaimodeystviya-mezhdu-organami-vlasti-i-grazhdanskim-obschestvom/viewer

[3] А. Мажитова, Г. Ашкенова, *Анализ каналов коммуникации государственных органов с населением*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%97%20%D0%9A%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%92%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%98%20_%20%D1%80%D1%83%D1%81%2B%D0%BE%D0%B1%D0%BB..pdf

[4] К. А. Аржанова, А. И. Еремеева, «Ситуативный и коммуникационный контент в рамках SMM-продвижения бренда в социальных сетях,» *Цифровая социология*, 2023. https://cyberleninka.ru/article/n/situativnyy-i-kommunikatsionnyy-kontent-v-ramkah-smm-prodvizheniya-brenda-v-sotsialnyh-setyah/viewer

[5] Ж. Р. Ашимова, Ж. З. Абитов, Д. З. Абитова, А. М. Уристембек, «Анализ проблем и перспектив развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан,» *Теоретическая экономика*, 2025.

https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problem-i-perspektiv-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-respublike-kazahstan

[6] Р. Ж. Беккужин, С. Т. Жусупов, Б. С. Уакпаев, А. Т. Бекперов и др., *Результаты мониторинга и анализа по вопросам дебюрократизации государственного аппарата*, Astana Civil Service Hub, 2023. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D1%80%D...pdf

[7] Е. Зеленчук, «Применение генеративного искусственного интеллекта в социальных медиа как инструмента SMM,» *Наука и инновации: информационные технологии*, №2, 2024. https://na-journal.ru/2-2024-informacionnye-tekhnologii/9126-primenenie-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-v-socialnyh-media-kak-instrumenta-smm

[8] Е. В. Ермаков, «Применение гибридных методологий в управлении проектами,» *Universum: экономика и юриспруденция*, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-gibridnyh-metodologiy-v-upravlenii-proektami

[9] Atlassian, «Построение единого источника достоверной информации (SSOT) для команды,» *Atlassian Work Management*, 2023. https://www.atlassian.com/ru/work-management/knowledge-sharing/documentation/building-a-single-source-of-truth-ssot-for-your-team

[10] К. Б. Герасимов, Р. С. Озернов, «Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала,» *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 2023. https://journals.ssau.ru/eco/article/view/20236/ru_RU

**УДК 631.162**

***Михайлина И.Н.,***
магистр, старший преподаватель,
imihaylina@bk.ru
***Успамбаева М. К.,***
PhD., старший преподаватель,
omk2108@gmail.com
«Esil University», кафедра «Учет и аудит»
Республика Казахстан г. Астана

# ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА - ОСНОВА СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

**Аннотация.** *Статья посвящена исследованию исторического развития и становления бухгалтерского учета как неотъемлемого элемента экономической деятельности. В работе рассматривается эволюция учетных систем от базовых методов фиксации хозяйственных операций до современных инструментов бухгалтерского анализа.*

**Ключевые слова:** учет, баланс, отчетность, аудит, документы, операции, системы.

Актуальность исследования истории бухгалтерского учета обусловлена возможностью проследить ключевые изменения в учетных системах, выявить их сильные и слабые стороны и тем самым способствовать совершенствованию современных методов учета. Вместе с тем анализ процесса формирования учета дает теоретическую базу для прогнозирования будущих тенденций его дальнейшего развития в условиях цифровизации и глобализации экономики.

Научная значимость исследования заключается в предоставлении возможности комплексного анализа бухгалтерского учета как эволюционирующей системы, демонстрирующей способность к адаптации в ответ на изменения в экономической среде. Рассмотрение исторических этапов развития бухгалтерского учета позволяет не только реконструировать эволюцию учетной мысли, но и выявить ключевые методологические инновации, которые легли в основу современных подходов к финансово-экономическому анализу.

Неотъемлемой частью любой экономической деятельности, выступающим инструментом управления финансовыми ресурсами и основой для принятия стратегически важных решений является бухгалтерский учет. Эволюционируя от базовой фиксации хозяйственных операций на глиняных табличках до сложных цифровых систем на протяжении тысячелетий, сейчас бухгалтерский учет представляет собой важнейший элемент инфраструктуры современного хозяйствования.

Прежде чем стать основой всей экономической системы, бухгалтерский учет прошел шесть основных исторических этапов, каждый из которых характеризовался особыми методами и принципами ведения учета. Однако важно отметить, что все этапы взаимосвязаны — каждый из них становился основой для последующих изменений, интегрируясь в состав новых учетных систем.

*Натуралистический (4000 г. до н.э. – 500 г. н.э.)***.** Самым первым этапом в развитии бухгалтерского учета является натуралистический подход. Он характерен для Древнего мира и представляет собой систему фиксации хозяйственной деятельности в натуральном выражении, в физических единицах измерения без использования денежного выражения.

Учет был сосредоточен на материальных ценностях, а не на финансовых результатах. Тогда же и возникает центральное понятие бухгалтерского учета — факт хозяйственной жизни, поскольку люди начали нуждаться в фиксировании своего хозяйства или общества,

чтобы отслеживать движение имущества, эффективно управлять ресурсами и обеспечивать их сохранность.

*Стоимостный этап (V в. до н.э. – XIV в. н.э.).* Стоимостный этап характеризуется переходом от натурального учета ценностей в денежный. Появление денег ознаменовало собой дальнейшее возникновение оценки — денежного выражения стоимости, что, в свою очередь, привело к раздвоению факта хозяйственной деятельности на натуральный и денежный аспекты. На данном этапе целью учета стала регистрация движения товаров, а не фиксация хозяйственных результатов.

Кроме того, с появлением денег сформировалось два основных направления учета: патримониальный и камеральный. Первый ориентировался на учет имущества и его оценку в денежной стоимости, тогда как второй был направлен на учет денежных средств и контроль за их движением. В этот период учет осуществлялся как в натуральных, так и в стоимостных измерениях.

*Диграфический этап (1300–1850 гг.).* Диграфический этап формировался параллельно с развитием рыночных отношений, что обусловило его появление. Еще с натуралистического периода применялся униграфический учет, который лишь констатировал факты хозяйственной деятельности, не позволяя проследить динамику процессов и выявить причины изменений. С ростом торговли и усложнения экономических отношений возникла потребность в учете обязательств и прибыли. Это привело к заложению основ для перехода к двойной записи, которая играет важную роль в бухгалтерском учете до сих пор.

Помимо этого, в счетах тоже произошла революция — появились условные счета (порядка и метода), а также счета собственных средств, включая счет капитала и связанный с ним счет прибылей и убытков.

*Теоретико-практический этап (1850–1900 гг.).* На данном этапе бухгалтерский учет перестал быть только практическим инструментом и начал формироваться как научная дисциплина, развиваясь через теоретические исследования, научные труды и появление первых научных школ. Это привело к развитию форм счетоводства и их дальнейшей классификации, а также к зарождению систем условных категорий, которые используются и в настоящее время: издержек производства и обращения, себестоимости, баланса, прибыли. Появились условно-результатные и контрарные счета. В этот период объектом учета стала не сама хозяйственная деятельность, а информация о ней.

В дальнейшем в развитии двойной системы учета наметились две тенденции: юридическое и экономическое, причем первое было более распространено. Юридическое направление рассматривало хозяйственные операции через призму отношений между участниками и движения ценностей, а экономическое фокусировалось на учете самих ценностей. Помимо этого, началось создание планов счетов предприятий как системы бухгалтерского учета.

*Научный (1900–1950 гг.).* В первой половине XX века среди бухгалтеров получила признание и экономическая интерпретация учета, при этом она продолжала сосуществовать с юридической. Влияние одного направления периодически усиливалось, а другого ослабевало, но ни одно из них не исчезало и не было господствующим. Ранее появление систем условных категорий было неорганизованным, однако на данном этапе появилась потребность в их систематизации и понимании их роли в учете. Процесс осмысления начался с анализа центральной категории бухгалтерского учета — баланса, причем одни придерживались динамичной трактовки, а другие статичной. В результате разногласий в интерпретации баланса сформировался новый вид проверки — аудит. Особое значение приобрел учет затрат. В XX веке появились калькуляция себестоимости (прямые и косвенные затраты), стандарт-**костс** (жесткое нормирование), директ-костинг (учет только прямых затрат) и учет по местам фиксации.

Усиление налогового законодательства в XIX веке, вызванное распространением акционерных обществ и изменениями в налогообложении, привело к строгой регламентации бухгалтерского учета. В дальнейшем это способствовало формированию в XX веке новой отрасли права — бухгалтерского.

*Современный (с 1950 г.).* Современный этап связан с дальнейшим развитием динамической и статической трактовок баланса, а также попыткой их синтезировать. Динамическая интерпретация баланса привела к возникновению управленческого учета, а статическая способствовала переходу от учета предприятий к учету всего народного хозяйства и появлению международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). На основе обеих трактовок был сформирован налоговый учет.

В этот период счета перестали фиксировать только конкретные юридические факты и начали отслеживать движения ресурсов; у каждого счета появились дебет и кредит. Было осознано, что учет должен удовлетворять потребности различных групп, участвующих в хозяйственной деятельности, поэтому произошло разделение ранее единого бухгалтерского учета на несколько видов: налоговый учет — для государства, финансовый — для собственников, управленческий — для администрации.

Этапы развития бухгалтерского учета отразили эволюцию хозяйственной жизни общества — от простого учета имущества до мощной аналитической системы, лежащей в основе всех экономических решений. Сегодня бухгалтерский учет — **неотъемлемый элемент современной экономики**, обеспечивающий:

- достоверность информации,
- прозрачность бизнеса,
- защиту интересов инвесторов и государства.

Таким образом, бухгалтерский учет эволюционировал от простого контроля материальных ценностей до ключевого инструмента финансового управления. Каждый исторический этап оставлял свой след, совершенствуя методы учета и адаптируя их к изменяющимся экономическим условиям. Сегодня, в эпоху цифровизации и глобализации, бухгалтерский учет продолжает развиваться, становясь более точным и оперативным. Однако, несмотря на технологические преобразования, его фундаментальные принципы, заложенные веками, остаются неизменными, подтверждая свою значимость в современной экономической системе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Соколов Я. В., Соколов В. Я. История бухгалтерского учета. –Москва; 2004. – 272 с.

2.Родина Л.Н. , Пархоменко Л.В. Этапы развития бухгалтерского учета: Учебное пособие – Тамбов; 2007. – 100 с.

3. Клеткина, Ю. А., Кругляков, В. М. Этапы эволюции бухгалтерского учета и финансовой отчетности: Электронный ресурс // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 4. – С. 36-38. / www.auditfin.com

4. Фролова Т.А.. Бухгалтерский учет: Конспект лекций. – Таганрог: ТТИ ЮФУ; 2010. / www.aup.ru

5. Ержанов А.К., Тайгашинова К.Т. Эволюция основ учета (наука и практика): Монография – Алматы: АЭСА, 2019. – 260 с.

6. Алимухамедова Ф. М. Современные тенденции и перспективы развития бухгалтерского учета: Электронный ресурс // Экономика и социум. – 2024. – №12(127). / www.iupr.ru

**УДК 657.9**

***Михайлина И.Н.,***
магистр, старший преподаватель,
imihaylina@bk.ru
«Esil University», кафедра «Учет и аудит»
Республика Казахстан г. Астана

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ РЕАЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Аннотация.** *Сегодня в учетной системе широко применяются программные продукты, которые определяют новые направления совершенствования бухгалтерами навыков работы с IT-технологиями. Актуальным является изучение новых технологий, которые необходимы для анализа финансовой информации компаний. Целью исследования является исследование современных технологий, используемых в бухгалтерском учете, которые основаны на искусственном интеллекте. В научной статье углублено понятие искусственного интеллекта и его использования в бухгалтерском учете; рассмотрены основные механизмы использования новых технологий в учете; определены перспективы развития специальности бухгалтера. В данном исследовании изучены современные информационно-аналитические проблемы в учете бухгалтерских операций. При написании научной статьи использованы различные методы, в частности систематизация, сравнение и сопоставление. Оригинальность и ценность исследования заключаются в выявлении современных тенденций автоматизации бухгалтерского учета. Новизна исследования определяется перспективами развития направлений деятельности профессии бухгалтера в свете все большего использования автоматизации учета и изучением основных возможностей и отрицательных моментов применения программных продуктов учета.*

**Ключевые слова:** учет, аудит, искусственный интеллект, документы, операции, системы, автоматизация.

Бухгалтерский учет имеет глубокие исторические корни, следы его возникновения можно найти в Месопотамии, датируемой более чем двумя тысячелетиями до нашей эры. Современная бухгалтерия, применяемая двойная запись, существует с XV века. С появлением Интернета и высокопроизводительного программного обеспечения мы вступили в новую эру, и работа в бухгалтерии уже заметноизменилась в последние годы. Однако для того чтобы ввести эти данные и сделать выводы, по- прежнему требуются бухгалтеры. В условиях пандемии, широкого распространения удаленной работы, быстрых темпов развития новых IT-технологий актуальным является изучение основных путей использования искусственного интеллекта в автоматизации бухгалтерского учета. Получение информации в Интернете, обеспечивающей управление предприятием, вызвано необходимостью данных учета для государственного контроля и других национальных систем.

Цель научной статьи заключается в исследовании современных технологий, основанных на искусственном интеллекте, использующихся для автоматизации и обнаружения ошибок в бухгалтерском учете.

В перспективе ожидается дальнейшая автоматизация работ в области подготовки налоговой отчетности, ведения банковских операций, а также проведения аудиторских проверок.

В рамках изучения новых IT-технологий определено решение следующих задач:

- раскрыть понятие искусственного интеллекта;
- определить функциональные возможности автоматизированных систем учета;

◆ выявить основные учетные операции, приемлемые для использования технологий, основанных на искусственном интеллекте.

Распространение цифровых технологий оказывает существенное влияние на виды экономической деятельности и профессию бухгалтера. В результате их развития изменились организационные структуры компаний, что способствовало появлению новых бизнес-моделей. Информация учетной системы, представляемая менеджерам для принятия решений, столкнулась с угрозами и вызовами. Обработка данных по управленческому учету охватывает большие объемы. Сопротивление изменениям, отсутствие доверия и высокая цена новых технологий выступили препятствиями при внедрении технологий искусственного интеллекта в управленческий учет.

Исследование фирм, использующих бухгалтерские программы, показало, что искусственный интеллект применяют не только крупные компании. Многие предприятия использовали его в системе счетов для полной автоматизации процесса сбора информации. Также, по мнению многих экономистов, искусственный интеллект является очень надежным методом улучшения процесса проведения аудита. Если компании стремятся освоить современные технологии, им следует применять программные продукты для снижения вероятности человеческой ошибки. Таким образом, технологии, основанные на искусственном интеллекте, подлежат дальнейшему изучению и внедрению в учетный процесс организации.

Сегодня большинство компаний используют искусственный интеллект для автоматизации процессов обработки документов. Высококвалифицированным бухгалтерам не нужно тратить так много времени на повторяющиеся и простые, но отнимающие много времени действия.

Как известно, искусственный интеллект выигрывает от быстрого доступа ко всем возможным данным и сложным моделям прогнозирования. В экономической литературе приводятся различные определения искусственного интеллекта, раскрывающие его сущность.

Также обобщая понятия, углублено определение искусственного интеллекта. На наш взгляд, он позволяет анализировать данные учета, выявляет проблемы и направления дальнейшей проверки, предотвращает мошенничество, что может определить тенденции развития компании и преимущества ее перед конкурентами.

Искусственный интеллект сводит к минимуму человеческие ошибки и поддерживает повышение качества. Более 70% лидеров в области финансовых, бухгалтерских и консультационных услуг считают, что искусственный интеллект повлияет на понимание, основанное на данных учета.

Искусственный интеллект может поддерживать или даже заменять людей в ежемесячных или ежеквартальных процедурах закрытия. Он мог бы даже одновременно подготовить процедуру закрытия в течение всего периода и проверить 100% документов компании вместо проверки только образца. Также он может применяться во внутреннем контроле, что делает его более точным и эффективным.

Компьютерные технологии, использующие его в бухгалтерском учете, доказали, что они глубоко понимают повторяющиеся и трудоемкие действия. Поэтому мы рекомендуем использовать их, чтобы дать учетным работникам больше времени для выполнения задач, требующих человеческого подхода, таких как обслуживание клиентов, стратегическое планирование и т.д.

Работа в офисе уже заметно изменилась в последние годы с появлением Интернета и высокопроизводительного программного обеспечения. Однако для того чтобы ввести эти данные и сделать выводы, по-прежнему требуются бухгалтеры.

Очевидно, что технология превращает профессию бухгалтера в автоматизацию основных задач профессии. Программное обеспечение решает эти повторяющиеся задачи и освобождает время для эксперта [5].

На рабочем месте большинства бухгалтеров бухгалтерские книги давно уступили место компьютерам, оснащенным электронными таблицами и специализированными пакетами программного обеспечения. Но растущая дематериализация документов, особенно счетов-фактур, придаст новый масштаб компьютеризации [6].

Краеугольным камнем новых систем является дематериализация, обеспечивающая надежный сбор и обмен информацией, что позволяет добиться многих выгод: снижения затрат, экономии времени, улучшения прослеживаемости, уменьшения ошибок, задержек и споров, облегчения и быстрого доступа к документам, повышения производительности и условий труда, модернизации имиджа фирмы. И, наконец, облегчая сотрудникам повседневные задачи с низкой добавленной стоимостью, эти решения высвобождают ресурсы, которые могут быть перераспределены в консалтинговое измерение деятельности.

Передача информации и дематериализованных деталей позволяет значительно ускорить процессы или даже автоматизировать их, когда можно установить систематические правила. Для этого искусственный интеллект является важным вкладом, поскольку он позволяет:

1) идентифицировать элементы, на которых основаны правила управления, в различных источниках природы. Это позволяет, например, роботу обрабатывать счета-фактуры независимо от их форматов и презентаций;

2) обнаруживать в бухгалтерских документах ошибки, недостатки или сходства. Но эта способность видеть быстрее и дальше, чем человеческий глаз, не говорит о замене бухгалтеров, а отмечает укрепление их потенциала в области аудита, предупреждая их об оплошности, уклонении от ответственности или риске мошенничества [7].

Вести бухгалтерский учет в настоящее время с помощью различных программ. Сбор, регистрация и обобщение учетной информации компаний становятся легче и могут быть самостоятельными в своей деятельности.

Внедрение новых технологий в учетную систему предоставляет множество возможностей. Новые технологии будут продолжать сокращать повторяющиеся задачи бухгалтеров, даже их административные функции когда-нибудь будут полностью автоматизированы. Тем не менее возможности консультировать, прогнозировать и сопровождать компании всегда будут исключительно для экспертов. Поэтому профессия должна видеть в новых технологиях весомых союзников. Переход идет полным ходом, и 78% бухгалтеров считают, что цифровое преобразование является рычагом изменения для своей отрасли.

Возможности этих новых так называемых экспертных систем включают в себя: сравнение счетов, автоматизацию ввода, категоризацию документов. С помощью этих инструментов профессионалы могут сэкономить гораздо больше времени, способствовать хорошей экономии. Кроме того, они делают возможным непрерывное обновление на уровне соответствия требованиям законодательства.

Перед лицом трудностей и быстроты изменений в законодательстве руководители компаний должны будут видеть своих бухгалтеров в качестве ценных консультантов. Отметим, что бухгалтеры помогают лидерам в трех немаловажных областях:

1) молодому предпринимателю в выборе его юридического статуса и социального статуса;

2) занимаясь финансовым аспектом, может предоставить свой опыт при составлении бизнес-плана;

3) предпринимателю, советует извлечь из его работы определенные решения и дает рекомендации по улучшению результатов деятельности, что будет высоко оценено ими.

Общеизвестно, что бухгалтеры по-прежнему заняты регистрацией учетных данных своих клиентов, подсчетом заработной платы и бесчисленными бухгалтерскими задачами, которые сегодня считаются повторяющимися и традиционными в фирмах.

Однако все меняется, сотрудники собираются изменить способ работы, поскольку их профессия сильно изменилась. Некоторые онлайн – бухгалтерские решения предлагают автоматическое извлечение информации и ее учет в режиме реального времени в интеллектуальном приложении. С помощью этого типа инструмента закончилась потеря бухгалтерских данных, и информация, извлеченная без особых усилий, обеспечивает немедленное рассмотрение.

Эволюция и применение программных продуктов определяют необходимость в квалифицированных разработчиках, чтобы разработать и поддерживать эти новые инструменты.

Цифровая автоматизация бухгалтерского учета может привести к появлению новых профессий, создавая более полноценные задачи, основанные на анализе. Такие изменения могут появиться в течение следующих пяти лет.

Даже при технологическом развитии нельзя обойтись без человеческого фактора, который всегда приносит пользу. Просто необходимо обучить сотрудников новым инструментам и предоставить им возможность применять их на практике. Кроме того, клиенты часто предпочитают человеческий контакт, несмотря на эффективность и технологические показатели. Это связано с тем, что технология мобилизуется, чтобы удалить неинтересные и рутинные задачи, которые до сих пор были на плечах человека. В тех случаях, когда бухгалтер работает 40 часов каждую неделю и ему приходится вводить в бухгалтерскую документацию более 300 счетов- фактур в день, рабочая нагрузка велика, но малоактуальна, и поэтому целесообразно внедрить автоматизацию этих процессов. Таким образом, бухгалтеру придется провести лишь несколько проверок, чтобы обнаружить и выправить ошибки, а остальное время посвятить анализу и поиску новых клиентов.

Искусственный интеллект и роботизация позволяют интегрировать область бухгалтерского учета. Это достигается посредством автоматизации процессов, путем повышения скорости и точности. Для снижения затрат на обработку применяются роботы, которые занимаются сбором данных, выверкой банковских счетов, вводом бухгалтерских записей и другими операциями. Роботизация выступает эффективным и надежным средством, позволяющим преодолеть ошибки в учете. Следует учесть то, что роботы могут работать полный день, выполняя самые сложные вычисления за короткий срок.

Хочется отметить, что присутствие человека необходимо для обеспечения баз данных, необходимых для бесперебойной работы автоматизированных процессов, поэтому необходимо создать позиции роботов-помощников.

Цифровая автоматизация бухгалтерского учета приводит к появлению новых профессий, создавая более полноценные задачи, основанные на анализе. Процесс роботизация может осуществляться на различных уровнях: при сборе данных, обобщении или редактировании информации о продажах, заказах и других.

Особо можно выделить то, что даже при технологическом развитии нельзя обойтись без человеческого фактора. Очевидно, что деятельность бухгалтера приносит пользу. К примеру, роботы не могут интерпретировать результаты и анализировать учетную информацию.

В связи с этим в условиях применения роботизированных технологий рекомендуем:

- обучить сотрудников новым инструментам;
- предоставить возможность их практического применения.

С точки зрения стоимости роботизированная система может выполнять работу многих бухгалтеров в короткие сроки, не создавая проблемы задержки и перерывов. На наш взгляд, клиенты предпочитают человеческий контакт, несмотря на эффективность и технологические показатели. В ситуациях, когда бухгалтер вручную вводит бухгалтерскую документацию, рабочая нагрузка велика, но неактуальна. Современные технологии внедряются для ускорения рутинных задач, а бухгалтеру рекомендуем применять их для проверки, обнаружения и выявления ошибок в бухгалтерском учете. Поэтому

целесообразным является внедрение автоматизированных систем в процесс формирования информации.

Наличие программных продуктов, выполняющих утомительные задачи, не избавит от необходимости в профессиональных бухгалтерах. Вместо этого они позволяют бухгалтерам переходить к более консультативным ролям и обеспечивают большую ценность для организации. Бухгалтерский клиент использует четыре программные системы для управления заработной платой, персоналом, человеческим капиталом, временем и трудом, талантами и финансами. Возможно, что 96% компаний хотят, чтобы эти системы были интегрированы.

Внедрение интегрированной системы может объединить различные программные приложения таким образом, чтобы они работали без проблем без необходимости ручного манипулирования или дополнительного программного обеспечения. На основе изучения интегрированной системы нами выделены их преимущества:

- ввод данных часто требует много времени и внимания, когда информация разбросана по разным системам. Интеграция устраняет повторяющиеся и неполные записи и делает данные более надежными;
- повышенная производительность. Компании могут значительно повысить производительность за счет интеграции, устраняя трудоемкие задачи. Ввод данных вручную и с большим вниманием часто приводит к человеческим ошибкам и дублированию;
- видимость в реальном времени. Интеграция делает информацию более доступной. Отчеты могут показывать результаты работы всех отделов финансов, продаж, маркетинга, обслуживания и выполнения заказов, предоставляя пользователям интегрированное представление о деятельности компании и позволяя заинтересованным сторонам принимать бизнес-решения в режиме реального времени.

Таким образом, интеграция помогает обеспечить надежные записи и высвобождает время, которое может быть потрачено на другие виды деятельности по созданию бизнеса.

В процессе исследования механизма роботизированных технологий в бухгалтерском учете нами выявлены определенные недостатки:

- на этапе реализации программы большинство сотрудников компании делятся на две группы: одни довольны новой программой, другие нет. Выбор программы, которая лучше всего подходит каждому сотруднику, может стать невыполнимой задачей. Поэтому появляется необходимость требовать решения всех задач, специфичных для роботизированной программы;
- компетентность персонала компании, предоставляющего услуги по обслуживанию программного обеспечения роботизированного бухгалтерского учета. Данный специалист выстраивает такую систему взаимоотношений, которая должна обеспечить положительную обратную связь. Консультант, знающий программный продукт, должен быть компетентным в области бухгалтерского учета;
- современный бухгалтер, имеющий знания по методике ведения бухгалтерского и налогового учета, должен обладать необходимыми навыками работы с системами автоматизации бухгалтерского учета.

Таким образом, основные недостатки могут быть связаны с недостаточными навыками в сфере информационных технологий. Поэтому рекомендуем повышать квалификацию сотрудников и развивать применение роботизированных программных продуктов. Также предлагаем бухгалтерской службе компании использовать систему, которая доступна и удобна в работе. Самое важное, рекомендуем применять новые технологии, обладающие всеми необходимыми функциональными возможностями и имеющими поддержку разработчика.

Особо хочется отметить то, что профессия бухгалтера исторически менялась медленно. Самые успешные бухгалтеры изменят свою карьеру, используя новые возможности

современных технологий. Но какими неопределенными будут перспективы развития бухгалтерской деятельности, потенциал у нее огромный.

Примером технической роботизации бухгалтерского учета в Казахстане может служить применение в облачной программе 1С: Учет онлайн – кассового аппарата. «Онлайн-касса» представляет собой приложение, которое работает с любого устройства, имеющего доступ к Интернету. Данная технология заменяет собой физический кассовый аппарат и собирает информацию по продажам. По требованию налогового законодательства передает информацию фискальным органам, тем самым информация по реализации товаров становится открытой и контролируемой.

На основе проведенного исследования хочется отметить, что возрастают требования к знаниям учетных работников. Применение современных технологий способствует развитию профессионального мастерства. Профессиональному бухгалтеру будущего необходимо не только понимать и читать бухгалтерскую информацию, а уметь ее сортировать, фильтровать, сравнивать с нужными элементами или периодами. В казахстанской практике именно в этих операциях наблюдается возможность использования роботизированных технологий. К примеру, для обработки счетов-фактур независимо от их форматов.

Также хочется добавить, что финансовый, управленческий, налоговый и статистический учет в жизни наших бухгалтеров выступает как единое целое. Применение искусственного интеллекта позволит интегрировать все эти виды учета: внести изменения в налоговом учете, адаптировать и установить следственные связи в управленческом учете, корректировки с учетом требований законодательства могут отразиться на себестоимости продукции и результатах деятельности компании. В перспективе роботизированные технологии могут применяться при составлении бухгалтером статистических отчетов, а также в повседневной операционной деятельности и период составления финансовой отчетности компании.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1 O’Leary D., Kingston J. Artificial intelligence in business II: Development, integration and organizational issues. The Knowledge Engineering Review. 2012, no. 9(1), pp. 1–19. DOI: 10.1017/S026988890000655X.

2 Bonnie G. Buchanan. Artificial intelligence in finance. Hanken School of Economics Department of Finance, Statistics and Economics. Helsinki, Finland. 2015. P. 50.

3 Athey S. Machine learning and causal inference for policy evaluation / In Proceedings of the 21th ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining. 2015, pp. 5–6.

4 Guo L., Shi F., Tu J. Textual analysis and machine leaning: Crack unstructured data in finance and accounting // The Journal of Finance and Data Science. 2016, no. 2(3), pp. 153–170.

5 Рожнова О.В. Гармонизация учета, аудита и анализа в условиях цифровой экономики // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – № 5(3). – С. 16–23.

6 Егорова С.Е., Богданович И.С. Перспективы применения информационных технологий в бухгалтерском учете в условиях глобализации бизнеса // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2019. – № 12(6). – С. 38–48. DOI: 10.18721/JE.12603.

7 Garifova L.F. Infonomics and the value of information in the digital economy // Procedia Economics and Finance. 2015, no. 23, pp. 738–743.

.

***Сарыгулова Р. К.,***
к.э.н. доц.
Кыргызско-европейского факультета
Кыргызского Национального
Университета им.Ж.Баласагына

# ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация:*** *В данной статье показаны результаты анализа финансовой отчетности, которые используются для выявления проблем управления производственно-коммерческой деятельностью, для выбора направлений инвестирования капитала, для оценки деятельности руководства организации, а также прогнозирования отдельных показателей и финансовой деятельности организации в целом*

В настоящее время анализ финансового состояния предприятия достаточно хорошо систематизирован, а его процедуры имеют унифицированный характер и проводятся, по сути, по единой методике практически во всех странах мира.

Общая идея этого унифицированного подхода к анализу заключается в умений работать с бухгалтерской отчетностью, обязательном знаний и пониманий:

места, занимаемого бухгалтерской отчетностью в системе информационного обеспечения управления деятельностью предприятия;

правовых и нормативных документов, регулирующих ее составление и представление; состава и содержания отчетности; методики ее чтения и анализа.

В международной и отечественной учетно-аналитических практиках алгоритмы расчета показателей проработаны достаточно детально. Известны десятки аналитических коэффициентов, причем некоторые из них регулярно публикуются в информационно-справочных файлах специализированных информационно-аналитических агентств.

В подавляющем большинстве случаев приводимые ниже формулы расчета легко алгоритмизируются с помощью отчетных форм.

Последовательность анализа финансовой отчетности представлена на рисунке 3.

Финансовая оценка имущественного потенциала предприятия представлена в активе баланса.

Основные направления финансового анализа:

Анализ имущественного потенциала:

а) общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности организации (вертикальный и горизонтальный анализ баланса, построение аналитического баланса);

б) анализ структуры и динамики активов;

в) анализ структуры и динамики пассивов.

Показатели этого блока позволяют получить конкретное представление о предприятии, величине средств, находящихся под его контролем, и структуре его активов [3, с.5, 4, с.78].

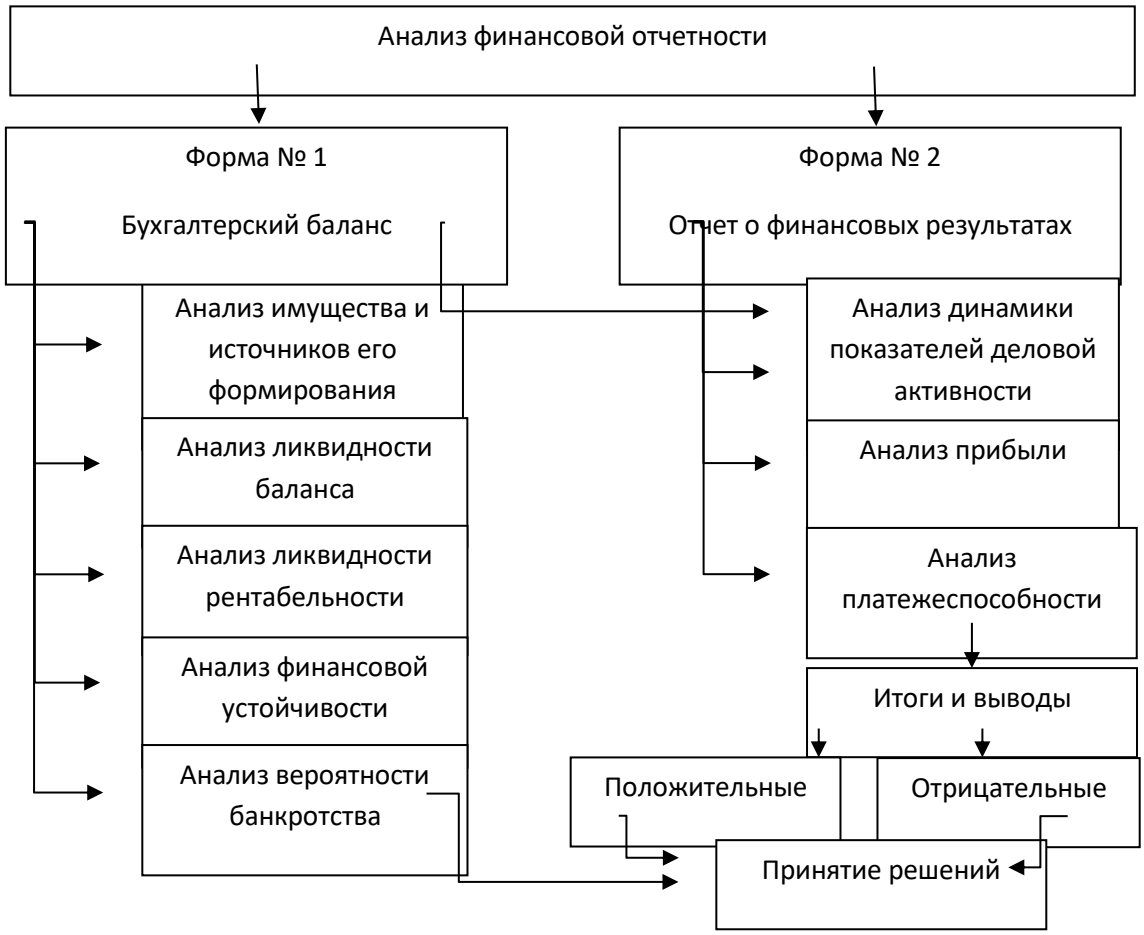
Анализ финансового потенциала:

а) анализ ликвидности и платежеспособности организации.

Говоря о ликвидности и платежеспособности предприятия как характеристиках его текущего финансового состояния, вполне логично сопоставлять краткосрочные обязательства с оборотными активами как реальным и экономически оправданным их обеспечением. Ликвидность и платежеспособность - это различные, хотя и взаимосвязанные, понятия.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства в ходе предусмотренного производственно-технологического процесса. В свою очередь степень ликвидности определяется

продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.




*Примечание - Составлено автором [5, с.75]*

Рисунок – 1. **Последовательность анализа финансовой отчетности**

В учетно-аналитической литературе под ликвидными понимают активы, потребляемые в течение одного производственного цикла.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами. Иными словами, ликвидность означает формальное превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами.

Платежеспособность определяет наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для немедленных расчетов по кредиторской задолженности, требующей погашения[2, с.4]:.

Основными признаками платежеспособности являются наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете; отсутствие просроченной кредиторской задолженности;

б) анализ финансовой устойчивости.

В формировании зарубежных научных направлений анализа финансовой отчетности выделяют пять относительно самостоятельных подходов, научных школ. Такое деление достаточно условно, поскольку в той или иной степени эти подходы пересекаются и взаимно дополняют друг друга – таблица 1.

Таблица – 1. З**арубежные методики оценки финансового состояния**

| № | Название | Автор | Сущность | Цель |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Opirical Pragmatists School | Р. Фоулк | Многообразие аналитических коэффициентов, которые стали полезными для принятия управленческих решений финансового характера | Анализ базировался на показателях, характеризующих оборотные средства, собственный оборотный капитал, кредиторскую задолженность |
| 2 | Ratio Statisticians School | А. Уолл | Аналитические коэффициенты, рассчитанные по данным бухгалтерской отчетности, должны соответствовать определенным нормативным значениям или диапазонам значений | Классификация всей совокупности коэффициентов на группы, в которых показатели одной и той же группы коррелируют между собой, а показатели разных групп относительно независимы |
| 3 | Multivariate Modelers School | Дж Блисс, А. Винакор | Взаимосвязь частных коэффициентов, характеризующих финансовое состояние и эффективность текущей деятельности компании, и обобщающих показателен финансово-хозяйственной деятельности | Построение пирамиды (системы) финансовых показателей и разработке на ее основе имитационных моделей |
| 4 | Distress Predictors School | Э.Альтман, У.Бивер | Анализ финансовой устойчивости компании | Способность обеспечить предсказуемость возможного банкротства |
| 5 | Capital Marketers School | Дж. Фостер | Систематизированный анализ | Прогнозирование уровня эффективности инвестирования в те или иные ценные бумаги и степени связанного с ним риска |
| *Примечание – составлено автором* | | | | |

Финансовая устойчивость предприятия в основном характеризует состояние его взаимоотношений с кредиторами. Дело в том, что краткосрочными обязательствами можно оперативно управлять: если прогноз финансового состояния неблагоприятен, то в целях снижения расходов можно отказаться от кредитов и постараться «выкрутиться», опираясь, лишь на собственный капитал. Что касается долгосрочных заемных средств, то обычно это решение стратегического характера; его последствия будут сказываться на финансовых результатах в течение длительного периода, а необоснованное и чрезмерное пользование заемным капиталом может привести к банкротству[1, с.1]:.

Количественно финансовая устойчивость оценивается двояко[5, с.81]:

с позиции структуры источников средств,

с позиции расходов, связанных с обслуживанием внешних источников.

Количественная оценка и анализ деловой активности могут быть сделаны по следующим направлениям:

оценка степени выполнения плана по основным показателям и анализ отклонений;

оценка и обеспечение приемлемых темпов наращивания объемов финансово-хозяйственной деятельности;

оценка уровня эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации.

Эффективность деятельности предприятия в финансовом смысле характеризуется показателями прибыли и рентабельности. Эти показатели - итог деятельности предприятия за отчетный период; они зависят от многих факторов. Оценивая значения этих

показателей, необходимо помнить, что они характеризуют результаты работы за полугодие. Если динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности сохранится, то значения коэффициентов рентабельности капитала по результатам года примерно удвоятся.

Для анализа финансового состояния предприятия в зарубежной практике применяется большое количество методов, процедур и схем. Рассмотрим несколько основных приемов и методов анализа, применяемых в США, представленных на рисунке 2 - Основные методы финансового анализа, применяемые в США.

*Примечание - Составлено автором*

Рисунок – 2. **Основные методы финансового анализа, применяемые в США**

Таким образом, отечественные и зарубежные специалисты предлагают различные методы анализа финансовой отчетности, которые отличаются друг от друга в зависимости от целей и задач анализа, информационной базы, технического обеспечения, оперативности решения аналитических и управленческих задач, опыта и квалификации персонала.

Выделяются основные задачи комплексного анализа:

оценка динамики структуры и состава активов, источников собственного и заемного капитала, их состояния и движение;

оценка платежеспособности хозяйствующих субъектов и оценка ликвидности баланса;

анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости, оценка изменения ее уровня;

оценка эффективности использования средств и ресурсов предприятия.

Акцентированы два вида финансового анализа: внутренний и внешний.

Финансовый анализ осуществляется на основе научно обоснованного подхода к ключевым понятиям и принципам исследования финансовой деятельности хозяйствующих субъектов:

использование системы их аналитических показателей;

изучение причин изменения этих показателей;

выявление и измерение причинно-следственных связей между ними.

Наиболее часто используемые методы: горизонтальный, вертикальный; трендовый; коэффициентный; метод абсолютных, относительных и средних величин; сравнения; факторный; метод экспертных оценок.

Анализ и системное изучение финансового состояния предприятия и факторов, на него влияющих, прогнозирование уровня доходности капитала предприятия является одним из важнейших условий успешного управления предприятием.

Основная цель анализа финансового состояния - получение наибольшего числа ключевых, то есть наиболее информативных, показателей, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

Наиболее надежными источниками информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности являются данные оперативного и бухгалтерского учета.

Результаты анализа финансовой отчетности используются для выявления проблем управления производственно-коммерческой деятельностью, для выбора направлений инвестирования капитала, для оценки деятельности руководства организации, а также прогнозирования отдельных показателей и финансовой деятельности организации в целом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Шаяхметова К.О., Крикунов А. С. Гармонизация экономических измерений как механизм обеспечения сопоставимости объектов инвестирования в условиях глобализации. Корпоративные Финансы, [S.l.], v.11, n.2, июнь 2017. ISSN 2073-0438. Доступно на: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/7130>. Дата доступа: 31 окт. 2017

2. Монография «Финансовый сектор и его возможности в стратегии развития Казахстана» авторский коллектив под руководством д.э.н., профессора Искаковой З.Д. Астана: ИП «Булатов А.Ж.», 2018, глава 4.2.; 4.5.

3. Шаяхметова К.О., Каюпов Т., Мусабаев Т.Т. Планирование бюджета предприятии в условиях кризисной экономики // Журнал Қаржы .- Астана, 2018. - №1

4. Минаев, Э.С., Пагушин, В.П. Антикризисное управление [Текст] / Э.С. Минаев, В.П. Пагушин. – М.: Приор, 2016. – 432 с.

5.Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: 2017. – 283 с.

**УДК 658**

***Фань Цзинсюань,***
магистрант,
КазНУ им. Аль-Фараби, г. Алматы

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

***Аннотация:*** *статья посвящена исследованию роли управленческого учета в обеспечении устойчивого развития. Рассматривается, каким образом формы информационного обеспечения управленческого учета могут способствовать достижению целей устойчивого развития. Сделан вывод, что информационное обеспечение управленческого учета позволяет интегрировать принципы устойчивого развития в основную деятельность компании. непосредственно, управленческий учёт является важным инструментом для достижения устойчивого развития. Поддерживает стратегию устойчивого развития. Способствует созданию более эффективной и ответственной системы управления ресурсами, что в свою очередь ведёт к стабильному экономическому росту и улучшению качества жизни.*

***Ключевые слова****: управленческий учет, устойчивое развитие, финансовая информация, нефинансовая информация, стратегические показатели, экономический рост, информационные потоки и управление.*

***Түйінді сөздер:*** *Басқару есебі, тұрақты даму, қаржылық ақпарат, қаржылық емес ақпарат, стратегиялық көрсеткіштер, экономикалық өсу, ақпараттық ағындар және басқару.*

***Key words:*** *management accounting, sustainable development, financial information, non-financial information, strategic indicators, economic growth, information flows and management.*

Информационное обеспечение управленческого учета играет ключевую роль в реализации стратегии устойчивого развития, предоставляя руководству компании необходимую информацию для принятия обоснованных решений, связанных с экономическими, социальными и экологическими аспектами бизнеса. Методологическая и информационная база управленческого учета включает в себя сбор, обработку и анализ как финансовых, так и нефинансовых показателей, управлять ресурсами и выявлять возможности для повышения устойчивости и конкурентоспособности.

**Развитие системы информационного обеспечения управленческого учета выступает важным условием и инструментом достижения устойчивого развития любой организации или компании**. Управленческий учет обеспечивает функцию управления необходимой для принятия решений информацией. В то же время сам управленческий учет также нуждается в данных для обработки. В структуре управления у управленческого учета очень важные функции, так как для принятия обоснованных управленческих решений необходимо, чтобы решения принимались на основе соответственного информационного обеспечения.

Управленческий учет таким образом, связывает информационные потоки самой организации с управленческими решениями, принимаемыми на ее основе (Рисунок 1). Сама же непосредственно информация в организации, рассматривается как один из основных элементов управления.

Рисунок –1.**Управленческий учет в системе обмена информацией**
Примечание – составлено с использованием программы Lucidchart

Основная цель управленческого учета — это обеспечение менеджмента организации необходимой информацией для эффективного управления и принятия обоснованных управленческих решений. Это включает в себя не только финансовую информацию, но и все данные, которые могут помочь в планировании, контроле, анализе и повышении эффективности деятельности компании. Таким образом, существует прямая взаимосвязь между управленческим учетом и устойчивым развитием. “Управленческий учет необходим для принятия управленческих решений, которые в свою очередь влияют на процесс устойчивого развития” [1].

Непосредственно процесс управленческого учета начинается со сбора и подготовки первичной информации, то есть со сбора первичных данных, обработки и представления их в виде информации. Надо отметить, согласно концепции Американского института управленческих бухгалтеров, информация и данные два разных понятия. Они отмечают, что

для хорошего обоснованного принятия решений необходима релевантная информация. Данные об организации, которые генерируются внутри нее и снаружи и собираются управленческими и финансовыми бухгалтерами является сырой и называется данными. Это сырые факты и цифры, которые имеются в организации до того, как они подвергнуться обработке. Как только данные подвергаются обработке, систематизации, получают полезную форму, они превращаются в информацию.

Схематично информационная база управленческого учета с целью принятия управленческих решений представлена на рисунке 2.

Рисунок –2. **Информационная база управленческого учета**

*Примечание – составлено на основе изученной научной литературы [2, 3]*

Первым источником информации для управленческого учета можно считать данные финансового учета, как первичных документов, так и регистров финансового учета. Как правило, сегодня под регистрами понимаются все возможные выгрузки данных, которые позволяет сделать компьютерная программа, используемая в организации.

Второй по важности источник — это утвержденная финансовая отчетность организации. Согласно Закона «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» Республики Казахстан «Финансовая отчетность представляет собой информацию о финансовом положении, результатах деятельности и изменениях в финансовом положении индивидуального предпринимателя или организации» [4].

Как известно, финансовая отчетность в Республике Казахстан составляется в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и включает пять форм.

Преимущество использования утвержденных форм финансовой отчетности заключается в том, что в них содержится уже окончательно собранная, переработанная, утвержденная руководством информация. То есть отсутствует вероятность, что информация будет собрана не полностью, пропуск существенной информации. Например, при использовании данных программы существует вероятность того, что еще не вся информация в программе отражена, что после того, как будут взяты данные, в программу не будут внесены изменения. Первичные документы содержат необработанную информацию, информации в них содержащейся много, и она не обработана. Финансовая отчетность перед утверждением проверяется, данные регистров подвергаются

корректировке и после утверждения достоверность данных подтверждается подписями ответственных лиц. Кроме того, данные представлены в более-менее стандартизированной форме, с использованием определенных методов, которые раскрыты в пояснительной записке, что облегчает их интерпретацию.

Кроме того, в финансовой отчетности данные представлены как минимум за два периода в сопоставимой форме, что позволяет производить аналитические операции и делает информацию, содержащуюся в ней более качественной.

Обычно при составлении финансовой отчетности принимается допущение о том, что организация будет осуществлять свою деятельность в обозримом будущем, допущение о непрерывности деятельности. Это допущение говорит о том, что у организации нет намерения или необходимости прекратить свою деятельность. Если допущение соблюдается организация составляет свою отчетность на основе МСФО, если нет, то на другой основе. Таким образом, в процессе подготовки финансовой отчетности руководство организации оценивает, в том числе, способность продолжать деятельность непрерывно.

При оценке непрерывности деятельности используется вся имеющаяся информация об обозримом будущем, рассматривается как минимум срок в двенадцать месяцев с отчетной даты, но не ограничиваясь им. Глубина анализа каждый раз подбирается индивидуально в зависимости от ситуации, сложившейся в организации. Детализация анализа зависит от того какая ситуация у компании. МСФО 1 предлагает смотреть на срок работы компании, на наличие прибыли и на доступ к ресурсам. Рекомендация звучит как, если компания в течение долгих лет осуществляет прибыльную деятельность, если она имеет свободный доступ к ресурсам, то она может не проводить детального анализа. В противном случае, руководству рекомендуется проанализировать детально различные факторы, такие как текущая и будущая прибыль, денежные потоки, графики погашения задолженностей и привести обоснование того почему они используют или нет допущение о непрерывности деятельности [5].

Основной формой финансовой отчетности, данные которой, используются управленческим учетом, является бухгалтерский баланс или отчет о финансовом положении. В бухгалтерском балансе представлены данные о финансовом положении. Под финансовым положением подразумевается информация о ресурсах организации и противопоставленных им правах требования к данной организации.

Информация об экономических ресурсах, их характере и величине, дает пользователям информации возможность оценить организацию, определить ее финансовые слабые и сильные стороны. На основе информации о ресурсах и их источниках они могут оценить ликвидность и платежеспособность, потребность в дополнительном финансировании, вероятность получения данного финансирования, будущие денежные потоки. Все это необходимо для оценки деятельности руководства, степени его компетентности, ответственности, его способности управлять ресурсами.

Пользователи оценивают перспективы в отношении будущих денежных потоков в зависимости от структуры экономических ресурсов организации, так как разные виды ресурсов генерируют различные виды денежных потоков. Отдельные виды ресурсов непосредственно генерируют денежные потоки, такие как дебиторская задолженность, другим ресурсам требуется комбинация с другими ресурсами и процесс производства или продажи, такие ресурсы хотя и могут быть соотнесены с денежными потоками, однако они требуют тщательного анализа и оценки.

Бухгалтерский баланс включает в себя три системообразующих элемента: активы, обязательства и собственный капитал. Определения данных элементов закреплены в Концептуальных основах представления финансовой отчетности от 2018 года [6]. Связь данных элементов с экономическими ресурсами можно увидеть на рисунке 3.

Рисунок –3. **Взаимосвязь элементов финансовой отчетности с экономическими ресурсами и правами требования и изменениями в них**

*Примечание – составлено на основе источника [6]*

В свою очередь, ключевые компоненты информационного обеспечения управленческого учета для устойчивого развития также базируются на данных баланса, так как они позволяют увязать финансовые и нефинансовые показатели, обеспечивая комплексную оценку эффективности деятельности и устойчивости компании.

На рисунке 4 представлены ключевые элементы данного информационного обеспечения.

Рисунок – 4. **Ключевые компоненты информационного обеспечения управленческого учета для устойчивого развития**

*Примечание – составлено на основе источников [7-8]*

Одного баланса для понимания финансового положения, как правило, недостаточно, даже в сочетании с отчетом о совокупной прибыли, движении денежных средств и изменениях в капитале. Поэтому пояснительная записка является полноценным и очень важным отчетом, который дает дополнительную информацию к статьям баланса. В

пояснительной записке содержится информация о движении и наличии основных средств, нематериальных активов, запасов, финансовых активов и обязательств. О сроках погашения дебиторской и кредиторской задолженности. О качестве активов, о рисках, которые несет компания. Вся информация представляется на то количество периодов, на которое представлен баланс, но как минимум за два периода, за отчетный и предшествующий, то есть, как правило, представлен остаток на начало предшествующего периода. Обычно представляются остатки статей на начало и конец периода с расшифровкой по основным группам, при необходимости и информация об изменениях статей по видам. Данные пояснительной записки позволяют проводить глубокий анализ, дают всестороннее понимание структуры и качества активов и обязательств организации.

Данные финансовой отчетности используются для управленческого учета. Однако управленческий учет не ограничивается этими данными, а использует все доступные источники информации.

Тем более, что в управленческом учете большую роль играет своевременность и актуальность информации, тогда как финансовая отчетность составляется по окончании отчетного периода, то ее актуальность низкая.

Помимо данных финансового учета для управленческого учета полезны данные внешних источников за пределами системы, так и внутренние не бухгалтерские данные, такие как договора, графики отгрузок и выплат. Также используются нормативные документы, материалы ревизий и аудиторских проверок, акты налоговых проверок, если они проводились, акты сверок, правовые документы организации, хозяйственно-правовые документы, решения собрания работников. Материалы официальной переписки с финансовыми или страховыми организациями.

В заключении, можно сказать, что информационная база управленческого учета очень обширна и зависит от вида информации, которая необходима. Для текущих вопросов, как правило, хватает данных финансового учета, в то время как прогнозирование данных требует более широкого спектра внутренней и внешней информации.

Таким образом, информационное обеспечение управленческого учета позволяет интегрировать принципы устойчивого развития в основную деятельность компании, что способствует ее долгосрочному успеху и благополучию. Исходя из этого, управленческий учёт является важным инструментом для достижения устойчивого развития. Он способствует созданию более эффективной и ответственной системы управления ресурсами, что в свою очередь ведёт к стабильному экономическому росту и улучшению качества жизни.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ержанов, А. К., Тайгашинова К.Т. Значение, роль и место управленческого учета в системе управления предприятием // Статистика, учет и аудит, 2022. № 3 (86). https://doi.org/10.51579/1563-2415.2022-3.08

2. Вахрушина, М. А., Финансовый и управленческий учет: учебник / М. А. Вахрушина, В. А. Ситникова. — Москва: КноРус, 2024. — 313 с.

3. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 547 с.

4. Закон РК О бухгалтерском учете и финансовой отчетности от 28 февраля 2007 года N 234.

5. МСФО IAS 1 Представление финансовой отчетности

6. Концептуальные основы представления финансовых отчетов 2018 March 2018 (for IASB & IFRIC) /1 January 2020 (for companies, earlier application permitted)

7. Устойчивое развитие: что это такое и в чем его значимость. [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoerazvitie-chto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost

8. Голлай И.Н. Устойчивое развитие предприятия и интересы стейкхолдеров: теория вопроса // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. №2.

**ӘОЖ 657.6(574)**

***Байтуова Л.Т.***
PhD докторы, аға оқытушы
С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық
зерттеу университеті Астана қ, Қазақстан Республикасы
***Танатова А.***
«Аудит және салық салу» ББББ 4 курс студенті
С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті
Астана қ, Қазақстан Республикасы

# ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНДАҒЫ ІШКІ АУДИТТІ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

***Аннотация.*** *Қазақстан экономикасындағы ішкі аудитті қамтамасыз етудің өзекті мәселелері бүгінгі таңда маңызды тақырыпқа айналды. Ішкі аудит ұйымдардың қаржылық тұрақтылығын, заңға сәйкестігін, сондай-ақ операциялық тиімділігін бақылау арқылы олардың дамуына ықпал етеді. Қазақстандағы ішкі аудиттің тиімділігін арттыру үшін заңнамалық және нормативтік базаны жетілдіру, мамандардың кәсібилігін көтеру, ішкі бақылау жүйесін нығайту және заманауи технологияларды қолдану қажеттілігі туындайды. Сонымен қатар, мемлекеттік және жеке сектор арасында тәжірибе алмасу және бірлескен жобалар іске асыру арқылы ішкі аудиттің ашықтығын және тиімділігін арттыруға болады. Бұл жұмыстар экономиканың тұрақтылығын, тұтастығын және ашықтығын қамтамасыз етіп, елдің қаржылық жүйесін дамытуға ықпал етеді. Ішкі аудиттің тиімділігі Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуындағы маңызды фактор болып табылады. Ішкі аудит ұйымдардағы тәуекелдерді басқарудың, тиімділікті қамтамасыз етудің және нормативтік талаптарды сақтаудың маңызды құралы болып табылады.*

***Кілт сөздер:*** *ішкі аудит, заңнама, нормативті актілер, стандарттар, аудитор, аудитордың тәуелсіздігі, халықаралық стандарттар, корпоративті басқару.*

Қазақстан экономикасындағы ішкі аудитті қамтамасыз етудің өзекті мәселелері бүгінгі таңда өте маңызды әрі күрделі мәселелердің бірі болып табылады. Ішкі аудит – ұйымның қаржылық, операциялық және стратегиялық бағыттарының тиімділігін, заң талаптарына сәйкестігін тексеретін және ұйымның дамуына көмектесетін маңызды құрал.

Қазақстандағы ішкі аудит, басқа елдердегідей, мемлекеттік, жеке немесе қаржы мекемелері болсын, ұйымдар жұмысының тиімділігі мен ашықтығын қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Соңғы жылдары бұл құрал қаржылық және басқару процестеріне тұрақтылық пен сенімділікті қамтамасыз ету үшін маңызды бола бастады. Ішкі аудит ұйымдарды басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады және олардың тиімді жұмыс істеуін, сәйкестігін және тәуекелдерді басқаруды қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Қазақстанда, басқа елдердегідей, ішкі аудит, әсіресе заңнамалық базадағы

өзгерістер, корпоративтік басқаруға қойылатын талаптардың күшеюі және ашықтық пен есептілік мәселелеріне назардың артуы тұрғысынан белсенді дамып келеді.

Ішкі аудиттің нормативтік-құқықтық базасы Қазақстандағы ішкі аудиттің негізгі проблемаларының бірі.

Қазақстанда ішкі аудитті реттейтін заңнама мен нормативтер дамуын жалғастыруда, алайда көптеген ережелер пысықтауды және халықаралық стандарттарға бейімделуді талап етеді.

Атап айтқанда, *аудиторлардың тәуелсіздігі*, аудит стандарттары және тәуекелдерді бағалау тәсілдері сияқты мәселелер одан әрі жетілдіруді талап етеді.

*Заңнама және стандарттар.* Ішкі аудитті бақылауды күшейтуге бағытталған заңнамалық бастамалар біртіндеп енгізілуде. Алайда, осыған қарамастан, көптеген компаниялар халықаралық ішкі аудит стандарттарын қолдануда қиындықтарға тап болады. Осы стандарттарды отандық *заңнамамен интеграциялау* өзекті міндет болып табылады. Халықаралық стандарттарды біріктіру. Қазақстанда ішкі аудит тәсілдерін халықаралық стандарттармен үйлестіру процесі жүріп жатыр, бұл аудиторлардың жұмыс сапасын жақсартуға ықпал етеді, сонымен қатар мамандарды қайта даярлау мен әдістемелік материалдарды жаңартуға қажеттілік туғызады.

Дүние жүзіндегі көптеген компаниялар адами, қаржылық, материалдық және басқа ресурстарды тиімсіз пайдаланудан, дұрыс басқару шешімдерін қабылдау үшін қажетті ақпараттың жетіспеушілігінен, заңнаманы бұзу, есептілікті бұрмалау, күтпеген қателіктер және жұмысшылар мен менеджменттің қасақана теріс пайдалануынан зардап шегеді. Сондықтан тиімді жұмыс істейтін ішкі аудитті құру міндеті барлық компаниялар үшін бұрынғыдан да өзекті болып отыр. Басқа мамандықтармен салыстырғанда ішкі аудитордың кәсібі жас. Ішкі аудиторлардың алғашқы кәсіби ұйымы the Institute of Internal Auditors 1941 жылы құрылған және 200 мыңнан астам белсенді қатысушылары бар. Ішкі аудитордың біліктілігін растайтын certified Internal Auditor бірыңғай халықаралық кәсіби сертификаты 1974 жылы құрылған [1].

Әлемнің 120-ға жуық елінде ішкі аудиторлардың ұлттық институттары құрылды және жұмыс істейді. Осы мемлекеттердің ішінде Қазақстан да бар: 2013 жылы «Аудиторлар алқасы» Кәсіби аудиторлық ұйымының бастамасымен ішкі аудиторлар институты (тал) құрылды. Ішкі аудит жүйесінің қалыптасуы халықаралық тенденцияға жауап береді және басқарудың ішкі процестерін бақылауды арттыру қажеттілігімен анықталады. ІАИ (Ішкі аудит институты) халықаралық ішкі аудиторлар институтымен ынтымақтасады және ұлттық институтты Қазақстандағы халықаралық ішкі аудиторлар институтының аффилиирленген мүшесі ретінде тану бойынша жұмыс жүргізеді.

Қазақстандық әріптестерді Ресейдің ішкі аудиторлар институты да қолдайды.

Қазақстанның ішкі аудиторлар институты Қазақстанда халықаралық деңгейде танылған жалғыз қоғамдық ұйым болып табылады. Ол халықаралық ішкі аудиторлар институтының әдістемелік материалдарына қол жеткізе алады, оның мүшелері әртүрлі меншік нысандарындағы ұйымдардың ішкі аудит қызметтерінде жұмыс істейді. Қазақстанда ішкі аудиторлар институтын құру ішкі аудиттің халықаралық кәсіби стандарттарына сәйкес Қазақстан Республикасында (ҚР) Ішкі аудит жүйесін дамыту кезеңінде өте өзекті. Өкінішке орай, аз ғана сала көптеген инновациялар мен реформалармен мақтана алады. Бұл өзгерістер, ең алдымен, халықаралық аудит және қаржылық есептілік стандарттарына көшуден туындайды, бұл бухгалтерлер мен аудиторлардың жұмыс әдіснамасында ғана емес, сонымен қатар кәсіпті реттеуде де өзгерістерге әкеледі [1].

*Халықаралық стандарттарға сәйкес*, ішкі аудит ұйымға ішкі бақылаудың тиімді жүйесін қолдауға, оның тиімділігі мен тиімділігін бағалауға, оны үнемі жетілдіруге ықпал етуі керек. Олардың бірі-қаржылық есептілікті дайындауды бақылау. Көбінесе бұл жағдайларда ішкі аудит сыртқы аудитке қарағанда тиімдірек болады, өйткені бизнесті жақсы білу арқылы ішкі аудитор тиімдірек ұсыныстар бере алады. Қазіргі уақытта ішкі

аудит ұйымның әкімшілігінің мүддесі үшін ұйымның шаруашылық қызметінің нәтижелерін тексеру және бағалау жөніндегі ұйымда тәуелсіз қызметті ұсынады.

Ішкі аудит әлемдік тәжірибеде күрделі басқару құрылымы бар өнеркәсіптің, құрылыстың, көліктің, байланыстың және басқа да қызмет салаларының орта және ірі кәсіпорындарында кең таралған. Ішкі аудит қызметінің болуы сыртқы аудиторлардың клиенттің есептілігіне деген сенімін арттырады.

«Акционерлік қоғамдар туралы» ҚР Заңының 33 және 61-баптарына сәйкес Қоғамның Жарғысында кемінде 3 мүшеден тұратын ішкі аудит қызметін құру көзделеді, бұл ретте акционерлік қоғамдарда ішкі аудит қызметінің болуы міндетті болып табылады. Ішкі аудит қызметінің рөлінің маңыздылығы қоғамның директорлар кеңесіне тікелей бағынуымен және есеп беруімен, сондай-ақ директорлар кеңесі қоғамның ішкі аудит қызметінің талабы бойынша шақырылуы мүмкін [2].

Қазіргі заманғы ішкі аудит жеке құрылым ретінде (мысалы, ішкі аудит қызметі) әртүрлі және ауқымды міндеттерді орындай алады және орындауы керек.

Ішкі аудит қызметі қызметінің нәтижесі ішкі аудит құзыретіне жататын мәселелер бойынша есептер, тексеру актілері, талдамалық анықтамалар нысанында көрсетілген объективті және тәуелсіз бағалау (аудитордың пікірі) болуға тиіс, атап айтқанда:

- ішкі бақылау, корпоративтік басқару, ақпарат және коммуникациялар, тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі туралы;
- қойылған міндеттерге қол жеткізу тұрғысынан компания бөлімшелері қызметінің тиімділігі туралы;
- іске асырылатын жобаларға ілеспе тәуекелдердің дәрежесі мен сипаты туралы;
- мүліктің және өзге де активтердің сақталуы мен өтімділігі туралы;
- ұсынылатын есептіліктің дұрыстығы туралы;
- бизнестің тиімділігі және компания имиджінің жай-күйі туралы.

Халықаралық ішкі аудиторлар институтының анықтамасына сәйкес: «Ішкі аудит - бұл ұйымның жұмысын жақсартуға бағытталған тәуелсіз және объективті кепілдіктер мен кеңестер беру қызметі» [2].

Ішкі аудит ұйымға тәуекелдерді басқару, бақылау және корпоративтік басқару процестерін бағалау мен тиімділігін арттыруға жүйелі және дәйекті тәсілді қолдана отырып, алға қойған мақсаттарына жетуге көмектеседі. Біздің көзқарасымыз бойынша «Ішкі аудит дегеніміз - тәуекелдерді басқару процестерін, ішкі бақылау жүйесін, корпоративтік басқару жүйесін, ақпараттық жүйелер мен ақпараттық қауіпсіздікті бағалау және тиімділігін арттыру, сондай-ақ компанияның қызметін жетілдіруге бағытталған ішкі консультациялар беру бойынша ішкі құжаттармен ұйымдастырылған және реттелетін қызмет». Бірақ, бұл ішкі аудиттің анықтамасы емес.

Қазақстанда ішкі аудитті дамыту қол жетімді ақпараттың жоқтығымен, меншік иелерінің ішкі аудитке қызығушылығының жоқтығымен елеулі түрде қиынға соғады. Тағы бір мәселе-ішкі аудиторлар үшін бейімделген сертификаттаудың болмауы. Ішкі аудитордың талап етуі бойынша «Аудиторлық қызмет туралы» ҚР Заңына сәйкес алынған «аудитор» біліктілік куәлігінің немесе CIA ішкі аудит саласындағы сертификаттың (Certified Internal Auditor) немесе ACCAдің алқаби бухгалтер сертификатының (Association of Certified Chartered Accountants) немесе DipIFR дипломының (diplome in) міндетті түрде болуы тиіс халықаралық қаржы Халықаралық кәсіби бухгалтер (certified International Professional Accountant) немесе кәсіби бухгалтер сертификаты, «Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» ҚР Заңына сәйкес алынған. Бірақ қазақстандық ішкі аудиторлардың көпшілігі үшін олар қолжетімсіз, өйткені оқыту негізінен ағылшын тілінде жүргізіледі.

Қазақстанда осы уақытқа дейін ішкі аудит тарихи түрде бақылау-тексеру жұмысы ретінде қабылданып келеді. Сондықтан бүгінде ішкі аудит қиыншылықтарға тап болады. Тіпті «ішкі аудит» функциясы халықаралық мысалдар бойынша дамитын компанияларда да аудиторлық жобаның маңызды тәуекелдерінің бірі-ішкі аудиторлардың жұмысын біржақты

қабылдау. Бүгінде Қазақстанда толық және жүйелі шешім жоқ, өйткені ішкі аудитті нормативтік реттеу мәселесі шешілмеген. Бұл саладағы реформалар процесі тез жүрмейді. Тұжырымдама жоқ, бірыңғай сипаттама жоқ, тіпті ішкі аудиттің нақты әдістемелік әзірлемелері де жоқ, проблемаларды талдау және оларды шешу әдістері және оларды түбегейлі шешуге арналған кеңейтілген ұсыныстар сирек кездеседі.

Осылайша, Қазақстанда қалыптасуының қазіргі кезеңіндегі проблемаларды шешу үшін ішкі аудиттің терминологиялық, теориялық және әдістемелік аппаратын объективті түрде жетілдіру қажет.

*Корпоративтік басқарудағы ішкі аудиттің рөлі*. Ішкі аудит тек заңдар мен стандарттардың сақталуын бақылау құралы ғана емес, сонымен қатар корпоративтік басқару жүйесінің маңызды элементі болып табылады. Соңғы жылдары Қазақстанда аудиторларды ұйымның стратегиялық процестеріне неғұрлым белсенді тарту үрдісі байқалады.

*Аудиторлардың тәуелсіздігі мен объективтілігі*. Ішкі аудиторлар ішкі процестер мен тәуекелдерді объективті бағалау үшін тәуелсіздікке ие болуы керек. Қазақстанда соңғы жылдары бұл мәселеге, әсіресе ірі және мемлекеттік компанияларда көңіл бөлінуде [3].

*Ішкі бақылаудың тиімділігі.* Ішкі аудиторлар тиімсіз процестерді анықтауға көмектеседі, сонымен қатар басқару шешімдерінің орындалуын бақылауды қамтамасыз етеді. Бұл ұйымдардың операциялық және қаржылық қызметін жақсартуға, тәуекелдерді азайтуға және бизнес жұмысының ашықтығын арттыруға ықпал етеді.

*Корпоративтік мәдениетке әсері*. Корпоративтік мәдениетті қалыптастырудағы ішкі аудиттің рөлі де маңызды болып отыр. Басқарушылық шешімдер қабылдаудағы ашықтық, жауапкершілік және тәуекелдерді есепке алу компанияның оң имиджін қалыптастыруға, сондай-ақ инвесторлар, серіктестер және жұртшылық тарапынан сенімді нығайтуға ықпал етеді.

*Процестерді автоматтандыру және технологияларды пайдалану*. Қазіргі заманғы технологиялар ішкі аудиттің дамуына, оның ішінде Қазақстанда да айтарлықтай әсер етеді. Соңғы жылдары тәуекелдерді бағалау және басқару үшін автоматтандырылған жүйелер мен құралдарды енгізу үрдісі байқалды, бұл ішкі аудиттің тиімділігін арттыруға жаңа мүмкіндіктер ашады.

*Аналитикалық платформаларды пайдалану*. Қазақстанда үлкен деректерді өңдеуге арналған бағдарламалық қамтамасыз ету (Big Data), жасанды интеллект және қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерді талдауға арналған аналитикалық платформалар белсенді қолданыла бастады. Бұл технологиялар ішкі аудиторларға ықтимал тәуекелдерді тиімдірек анықтауға және рұқсат етілмеген операцияларды анықтауға мүмкіндік береді [3].

*Аудит процестерін автоматтандыру*. Автоматтандырылған аудит жүйелерін енгізу (мысалы, RPA технологиясын қолдану — процестерді роботтандырылған автоматтандыру) ақпарат жинау процесін жылдамдатуға, қателіктерді азайтуға және аудиторлардың жүктемесін азайтуға көмектеседі, бұл аудиторлық сапаны жақсартуға көмектеседі.

*Аудиторлардың құзыреттерін дамыту*. Ішкі аудит мамандарын даярлау және олардың біліктілігін арттыру мәселесі саланың қарқынды дамуы мен заңнамадағы өзгерістер аясында аса маңызды мәселелердің бірі болып қала береді. Білім беру және біліктілікті арттыру. Қазақстанда ішкі аудит үшін біліктілікті арттыру бағдарламалары белсенді дамып келеді. Ішкі аудиторлар институты (IIA) және Қазақстанның ұлттық аудиторлар палатасы сияқты халықаралық және ұлттық ұйымдардың түрлі тренингтері, курстары мен сертификаттау бағдарламалары мамандардың біліктілігін арттыруға көмектеседі [4].

*Жоғары білікті кадрлардың жетіспеушілігі*. Аудитор мамандығына деген қызығушылықтың артуына қарамастан, Қазақстанда жоғары білікті мамандардың, әсіресе халықаралық тәжірибесі бар мамандардың тапшылығы байқалады. Бұл білім беру бағдарламаларын жаңарту, оқытудың заманауи әдістерін енгізу және мансаптық өсу мүмкіндіктерін құру қажеттілігімен байланысты.

*Ішкі аудит саласындағы тәуекелдер мен сын-қатерлер*. Қазақстандағы ішкі аудит ерекше назар аударуды талап ететін бірқатар сын-қатерлерге тап болады.

Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері. басқа елдердегідей, Қазақстанда да ішкі аудит сыбайлас жемқорлық схемаларын және қаржылық теріс пайдалануды анықтау және алдын алу проблемасына жиі тап болады. Бұл тұрғыда ішкі аудиттің тиімділігі мен тәуелсіздігін қамтамасыз ету маңызды құрал болып табылады.

*Киберқауіптер.* Цифрлық технологиялардың дамуымен ақпараттық қауіпсіздік саласындағы қауіптер де артып келеді. Ішкі аудиторлар кибершабуылдармен, деректердің бұзылуымен және ақпараттық қауіпсіздіктің бұзылуымен байланысты тәуекелдерді белсенді түрде ескеруі керек. Жаһандық экономикалық өзгерістер [4].

Экономикалық тұрақсыздық пен халықаралық санкциялар Қазақстандағы бизнес үшін қосымша тәуекелдер туғызады. Ішкі аудит экономикалық жағдайдағы өзгерістерді белсенді түрде бақылап, тәуекелдерді талдау әдістерін тез бейімдеуі керек.

Қазақстандағы ішкі аудит белсенді даму және даму сатысында тұр. Нормативтік - құқықтық базамен, кадрларды даярлаумен және қазіргі заманғы технологияларды енгізумен байланысты қиындықтар, мемлекеттік органдар, бизнес және білім беру мекемелері тарапынан белсенді ресурстардың талаптары.

Сонымен қатар, Ішкі аудит ашықтықты қамтамасыз етудің және корпоративтік деңгейде де, мемлекеттік билік деңгейінде де басқарудың тиімділігін арттырудың маңызды құралы болып табылады. Болашақта Қазақстан үшін маңызды міндет кәсіби стандарттарды одан әрі жетілдіру және аудиторлардың құзыреттерін дамыту болып қала береді, бұл елдегі ішкі аудит жүйесіне деген сенімді бекітуге ықпал ететін болады.

Қазақстандағы ішкі аудиттің өзекті мәселелері қазіргі жағдайда тиімді басқаруды, ашықтықты және тәуекелдерді барынша азайтуды қамтамасыз ету үшін осы құралдың маңыздылығын атап көрсетеді.

Ішкі аудит Қазақстанда корпоративтік басқарудың маңызды бөлігі болып қалыптасып келеді. Алайда, оның тиімділігін арттыру үшін заңнамалық базаны жетілдіру, ішкі аудит мамандарының біліктілігін арттыру, жаңа технологияларды енгізу және тәуелсіздігін қамтамасыз ету сияқты маңызды шараларды жүзеге асыру қажет.

Мұндай қадамдар Қазақстанның ұйымдарының ішкі бақылау жүйелерін нығайтып, қаржылық тұрақтылық пен басқарушылық тиімділікті арттыруға мүмкіндік береді. Ішкі аудиттің дамуы ұлттық экономиканың ашықтығын және бәсекеге қабілеттілігін арттырады, бұл өз кезегінде елімізде кәсіпкерлік ахуалды жақсартуға ықпал етеді [5].

Соңғы жылдары елдегі ішкі аудиторлық практика айтарлықтай өзгерістерге ұшырады, бұл аудиттің сапасы мен тәуелсіздігіне, халықаралық стандарттардың енгізілуіне және технологиялардың белсенді дамуына байланысты. Қазақстандағы ішкі аудит алдында тұрған аса маңызды сын-қатерлер халықаралық стандарттардың ұлттық заңнамаға жеткіліксіз интеграциялауы, жоғары білікті кадрлардың тапшылығы және киберқауіптер мен сыбайлас жемқорлық схемалары сияқты қазіргі заманғы қатерлерге бейімделу қажеттілігі болып қала береді.

Бұл ретте аудит саласындағы білім беру жүйесін жетілдіруге, сондай-ақ инновациялық технологияларды енгізуге деген ұмтылыс байқалады, бұл ішкі тексерулер мен мониторингтің тиімділігін арттыру үшін жаңа мүмкіндіктер ашады.

Осылайша, Қазақстанда ішкі аудиттің табысты дамуы заңнамалық базаны жақсартуды, мамандардың кәсіби деңгейін арттыруды және нарықтың өзгеріп отырған жағдайлары мен уақыттың сын-тегеуріндеріне барабар ден қою үшін жаңа технологияларды біріктіруді қамтитын кешенді тәсілді талап етеді. Ұзақ мерзімді перспективада бұл бизнес - ортаға деген сенімді нығайтуға, мемлекеттік және жеке ұйымдардың ашықтығын арттыруға және тұтастай алғанда корпоративтік басқаруды жақсартуға ықпал ететін болады.

**ӘДЕБИЕТТЕР**

1. О.Крышкин. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. — М.: 2013. — 477 с.

2. Общественное объединение РК «Институт внутренних аудиторов». http://www.iia.kz/index.php/about

3. Об акционерных обществах. Закон РК от 13 мая 2003 года № 415-II (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10.06.2014г.) http://www.online.zakon.kz/Document/

4. The Institute of Internal Auditors. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (Стандарты). Текст перевода на русский язык, версия от 12.08.2014г. http://www.iia- ru.ru/inner_auditor/publication/

5. А.В. Посохина Внутренний аудит/ Учебное пособие/ - Пермский государственный национальный исследовательский университет.–Электронные данные. – Пермь, 2022.– Ч. 1

**УДК 330.43**

***Тасмағанбетов Бақғали Болатұлы,***
«Мемлекеттік аудит» ББ магистрі,
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ,
Астана қаласы
***Алибекова Айгуль Бауржановна,***
«Мемлекеттік аудит» кафедрасының доцент м.а., PhD
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ,
Астана қаласы

# ЦИФРЛАНДЫРУДЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТ ӘДІСТЕРІ МЕН ПРОЦЕСТЕРІНЕ ӘСЕРІ

***Аңдатпа:*** *Мақалада «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы аясында енгізілген цифрлық технологиялардың мемлекеттік аудит жүйесіне ықпалы қарастырылады. 2018–2022 жылдар аралығындағы деректер негізінде ҚР Жоғары аудиторлық палатасының негізгі көрсеткіштері талданып, цифрлық шешімдердің тиімділігі бағаланады. Корреляциялық талдау нәтижесі цифрландырудың аудит сапасын арттыруға және қаржылық бұзушылықтарды анықтауды жеңілдетуге ықпал еткенін көрсетеді. Зерттеу цифрлық технологиялардың мемлекеттік басқару тиімділігін арттырудағы маңызын ғылыми негіздейді.*

***Кілт сөздер****: Цифрлық технологиялар; мемлекеттік аудит; цифрландыру; «Цифрлық Қазақстан» МБ; ҚР ЖАП*

***Аннотация****: В статье рассматривается влияние цифровых технологий, внедренных в рамках программы» Цифровой Казахстан", на систему государственного аудита. На основе данных за 2018-2022 годы проанализированы основные показатели Высшей Аудиторской палаты РК, оценивается эффективность цифровых решений. Результат корреляционного анализа показывает, что цифровизация способствовала повышению качества аудита и облегчению выявления финансовых нарушений. Исследование научно обосновывает значение цифровых технологий в повышении эффективности государственного управления.*

***Ключевые слова****: цифровые технологии; государственный аудит; цифровизация; ГП «Цифровой Казахстан»; Высшая аудиторская палата РК.*

***Abstract**: The article examines the impact of digital technologies introduced within the framework of the Digital Kazakhstan program on the state audit system. Based on the data for 2018-2022, the main indicators of the Supreme Audit Chamber of the Republic of Kazakhstan are analyzed, and the effectiveness of digital solutions is assessed. The result of the correlation analysis shows that digitalization has contributed to improving audit quality and facilitating the detection of financial irregularities. The research scientifically substantiates the importance of digital technologies in improving the efficiency of public administration.*

***Keywords**: digital technologies; state audit; digitalization; SP "Digital Kazakhstan"; Supreme Audit Chamber of the Republic of Kazakhstan.*

Экономиканың ажырамас бөлігіне айналған цифрлық технологияларсыз бүгінгі күнді елестету мүмкін емес. Цифрландыру есебінен жоғары бәсекелестікті талап ететін нарықта икемді болу үшін кез келген мемлекет әрбір саланың жұмыс істеу ерекшеліктерін ескере отырып, арнайы цифрлық шешімдерді қабылдауы және жүзеге асыруы үлкен маңызға ие. Себебі, әлем тәжірибесі көрсеткендей, ел экономикасын дамытуда цифрлық технологиялардың алар орны ерекше. Оларды енгізу және жетілдіру есебінен еліші, қоғам мен бизнес алды жаңа перспективаларға акцент жасай отырып, мемлекеттік қызметтерді қолжетімді әрі сапалы етіп, ақпарат алмасу тәсілдерін жеңілдетіп, бизнесті жүргізуге ықпалдасып, бірегей цифрлық өнімдерді қалыптастыру есебінен сан алуан мүмкіндіктерге жол ашады.

Былайша айтқанда, цифрландыру деп отырғанымыз инновацияның бір бөлігі ретінде қарастырылатын, сан алуан түрлі цифрлық технологияларды пайдалану есебінен бәсекеге қабілетті экономиканы қалыптастыруда және дамытуға, сонымен қатар, халықтың өмір сүру сапасын жақсартуға бағытталған әлемдік, жаһандық процесс.

Аталмыш бәсекеге қабілетті экономиканы дамытуда мемлекеттік бюджеттің атқарылуына қатысты мәселелерді бағалайтын мемлекеттік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау да маңызды рөл атқарады. Осыны ескере отырып, бүгінде, мемлекеттік бюджетке қатысты қаржылық бұзушылықтарды анықтап қана қоймай, сонымен бірге оны одан әрі дамыту бағыттарын тауып, қолданыстағы құралдарды жаңартып, жетілдіріп отыру қажет.

БҰҰ 2024 жылғы «Электрондық үкімет 2024» есебінің деректеріне сәйкес Қазақстан цифрландыру аясында әлемдік ортада өз орнын нығайта отырып, электрондық үкіметті дамыту көрсеткіші бойынша 24-ші орынды иеленіп отыр. Айта кету керек, Қазақстан 2024 жылы БҰҰ рейтингінде бұрын соңды болмаған керемет және ең үздік нәтижелерді көрсетті (Электрондық үкіметтің даму индексі бойынша 24-орын, Үкіметтің ашық деректер индексі бойынша 1-орын (Азия елдері арасында), Үкіметтің онлайн қызметтер индексі бойынша 10-орын).

Осы орайда, айтылған қорытындыны негіздеу мақсатында ҚР ЖАП негізгі қызмет аясына цифрлық шешімдер мен цифрлық технологиялардың қаншалықты деңгейде әсер еткенін бағалайық. Ең әуелі, талдаудың негізгі көрсеткіштері, яғни ҚР ЖАП негізгі түйінді көрсеткіштерін тізбектеп алайық: (1 кесте)

1 – кесте. **ҚР ЖАП негізгі көрсеткішінің 2018-2022 жылдар аралығындағы деректері**

| № | Көрсеткіштер атауы | Белгі | Өлш бірл | Жылдар | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | Аудиторлық іс-шаралардың саны | Көрс. 1 | дана | 23 | 20 | 18 | 21 | 20 |
| 2 | Мемлекеттік аудитпен қамтылған объектілер саны | Көрс. 2 | дана | 179 | 207 | 117 | 155 | 124 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **3** | Мемлекеттік аудитпен қарастырылған жылдар аралығы | Көрс. 3 | жыл | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| **4** | Мемлекеттік аудитпен қамтылған қаражат көлемі | Көрс. 4 | млрд теңге | 5,19 | 34,12 | 47,28 | 32,36 | 4,96 |
| **5** | Барлық анықталған бұзушылықтар көлемі | Көрс. 5 | млрд теңге | 0,43 | 1,20 | 1,85 | 1,70 | 0,27 |
| Ескертпе: [1] дереккөз негізінде автормен құрастырылған | | | | | | | | |

Ендігі сәтте, ҚР ЖАП қызметі мен 2018-2022 жылдар кезеңінде іске асырылған «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасының негізгі индикаторларын алайық және оларға қатысты деректерді төмендегі кестеден көрсек болады. (2-кесте)

2 – кесте. **Корреляциялық талдауда қолданылған индикаторлардың атауы мен 2018-2022 жылдар аралығындағы деректері**

| **№** | **Индикаторлар атауы** | **Өлш бір.** | **Белгі** | **Жылдар** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| **1** | **2** | **3** | | | | | | |
| 1 | Мемлекеттік қызметтердің жалпы көлеміндегі электронды түрде алынған мемлекеттік қызметтердің үлесі | % | X1 | 81,3 | 78,8 | 85,4 | 89,4 | 88,1 |
| 2 | Цифрлық технологияларды пайдаланатын ірі және шағын кәсіпорындардың үлесі | % | X2 | 4,8 | 5,9 | 5 | 7,2 | 11,1 |
| 3 | Жалпы АТ нарығындағы дамыған елдермен салыстырмалы түрдегі АТ көрсетілетін қызметтерінің үлесі | % | X3 | 15,6 | 19,7 | 23,8 | 27,9 | 32,4 |
| 4 | "Электронды құжаттардың бірыңғай архиві" ақпараттық жүйесін құру және енгізу | млн теңге | X5 | 500,1 | 473,7 | 416,3 | - | - |
| 5 | Мемлекеттік жоспарлаудың (Бюджеттік жоспарлау) ақпараттық жүйесін дамыту | млн теңге | X6 | - | - | 383,7 | - | - |
| 6 | Жаһандық инновациялық индекстің көрсеткіші | балл | X7 | 31,42 | 31,03 | 28,56 | 28,60 | 24,70 |
| Ескертпе: [2] дереккөз негізінде автормен құрастырылған | | | | | | | | |

Жоғарыдағы кестеде көрсетілген индикаторлар бойынша алынудағы мақсатын кішігірім айтып кететін болсақ, X1, X2 және X3 индикаторларының үлесін бағдарлама аясында арттыру экономика салаларын цифрландыру, жоғары сұраныстағы инновацияны қалыптастыру мен экономикалық өсімді және бәсекеге қабілетті ортаны әзірлеу, сонымен қатар қоғам мен бизнес жағдай жасау міндеттерін жүзеге асыру барысындағы цифрлық шешімдер есебінен жүзеге асырылып, ақырында жақсы нәтижелерді көрсеткен болатын. Ал, ақырғы X4 және X5 индикаторлар мемлекеттік органдардың ішкі қызмет аясын цифрландыру міндетін жүзеге асыру мақсатында жүзеге асырылған цифрлық шешімдерден тұрады.

3 – кесте. **Корреляциялық талдаудың нәтижелері**

| № | Көрсеткіш 1 | Көрсеткіш 2 | Көрсеткіш 3 | Көрсеткіш 4 | Көрсеткіш 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| X1 | -0,205588 | -0,769081 | 0,399744 | -0,013310 | 0,170943 |
| X2 | -0,496899 | -0,443836 | -0,047686 | 0,007001 | -0,022618 |
| X3 | **0,803618** | 0,046632 | **0,819900** | -0,783180 | -0,662831 |
| X4 | 0,060121 | 0,489978 | -0,294156 | 0,206652 | 0,052253 |
| X5 | -0,738549 | -0,584737 | -0,133631 | **0,665740** | **0,590615** |
| X6 | **0,411657** | **0,779236** | - 0,420589 | 0,216530 | 0,204090 |

Жоғарыдағы кесте мәліметтерін саралай отырып, көрсеткіштер мен индикаторлар арасындағы жоғары байланыс бар екендігін аңғарсақ болады. Яғни, белгілі бір индикатордың өсу немесе кему есебінен, ҚР ЖАП негізгі көрсеткіштері сәйкесінше өзгеріске ұшыраған деп тұжырым жасасақ болады. Мәселен, 4 және 5 көрсеткіш, яғни мемлекеттік аудитпен қамтылған бюджет көлемі мен анықталған бұзушылықтар көлеміне 5-ші индикатор немесе «Мемлекеттік жоспарлау (бюджеттік жоспарлау)» АЖ дамыту арасында байланыс жоғары екендігін көрсек болады. Бағдарламаның мемлекеттік органдардың ішкі қызметін цифрландыру міндеті аясында ҚР ҚМ қолданыстағы АЖ жаңарту және өзектендіру аясында жүзеге асырылған іс-шаралар АЖ дамуына ықпалдасқан болатын. Аталмыш АЖ әзірленуі, кейін ҚР ЖАП-ның жүйесімен интеграциялануы, артынша 2020 жылы қаражат бөлініп, дамыту бойынша іс-шаралардың жүзеге асырылуы еліміздің жоғары аудит органы үшін бюджеттік бағдарламалар әкімшілерінің бюджеттік өтінімдері мен бюджеттік жоспарлауларына қол жеткізуге, шығыстар мен бюджет түсімдері туралы ақпарат алуға мүмкіндік ашылып, нәтижесінде бюджеттерді қамту жеңілдеп, үлкен көлемді бюджеттерді талдау есебінен, бұзушылықтарды үлкен көлемде анықтауға мүмкіндік берді деп ойлаймыз.[3] Дәл солай, 1 және 2 көрсеткіштер мен 6-шы индикатор немесе жаһандық инновациялық индекс арасындағы байланыс жақсы екендігін көре аламыз. Жаһандық инновациялық индекс бойынша Қазақстанның баллы тұрақты түрде азайып отырғанымен, елдер арасындағы тұрақты орнын ұстап, соңғы екі жылда 81-ші және 78-ші орындарды көрсетіп, онлайн үкімет, онлайн қатысу, ИКТ үлесі, ИКТ қолдану, онлайн қызмет көрсету көрсеткіштері бойынша үздік нәтижелер көрсету есебінен мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігін арттыруда ерекше мәнге ие болып, сонымен қатар осы орайда ҚР ЖАП қызмет аясы да өзгеріске ұшырай алды. Ал, ең ақырғы 1 және 3 көрсеткіштер бойынша, 3-ші индикатормен байланысы жоғары екендігін көреміз. Яғни, бағдарламаның инновацияға сұраныс қалыптастыру міндеті аясында инновациялық экожүйені дамыту есебінен, қоғамдық сананың өзгеруі мен бизнестің жаңа мәдениетін қалыптастыру арқылы, былайша айтқанда жаңа технологиялық жүйелерді, сонымен қатар технологиялық стартаптарды мемлекеттік басқару жүйесіне енгізу арқылы АТ көрсетілетін қызмет аясын кеңейтіп, үлесін арттырды. [4]

Қорытындылай келе, жасалынған корреляциялық талдау нәтижесімен, «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы аясында, түрлі АЖ әзірлеу және енгізу, АТ қолданатын мемлекеттік мекемелер, ұйымдар үлесін арттыру, бизнес-процестерді цифрландыру, мемлекеттік басқару жүйесін цифрландыру аясында жүзеге асырылған шаралардың, сонымен қатар цифрлық шешімдердің ҚР ЖАП негізгі қызмет аясына әсерін бақылауға болады. Жалпы айтқанда, цифрлық технологиялар есебінен мемлекеттік аудитке барысы, оны жүргізу жолы жеңілдеп, біршама тиімділігін арттыруға ықпалдасқанын көре аламыз.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Қазақстан Республикасы Жоғары аудиторлық палатасының ресми сайты [Электрондық ресурс] URL:https://www.gov.kz/?lang=ru

2. "Цифрлық Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 12 желтоқсандағы № 827 қаулысы [Электрондық ресурс] URL:https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827

3. Ақпараттық технологиялар саласындағы мемлекеттік аудит : оқулық / Б.А. Алибекова, А.С. Бекболсынова, А.Н. Ракаева, С.К. Тажикенова; Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті. - Астана : Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ, 2024. – 368

4. Исследование ООН: Электронное правительство 2024 [Электрондық ресурс] URL:https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf

**УДК 314.8**

***Ыдырыс С.С.***
д.э.н., профессор школы «Гостеприимства»;
Международный университет туризма
и гостеприимства, г.Туркестан, Казахстан
***Төлепберген Н.Б.***
студент 2 курса ОП «Статистика»
Учреждение «Esil University», г. Астана, Казахстан

# СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

***Аннотация***

*В статье проводится статистический анализ влияния предпринимательства на рынок труда в Республике Казахстан за период 2020–2025 годов. Рассмотрены изменения в структуре рабочей силы, роль малого и среднего бизнеса в обеспечении занятости, а также региональные различия. Отмечается влияние демографических факторов на предпринимательскую активность. В качестве ключевых факторов выделены цифровизация, инновационная деятельность и меры государственной поддержки. Приведены экспертные прогнозы на ближайшие годы.*

***Кілт сөздер****: кәсіпкерлік, еңбек нарығы, жұмыспен қамту, статистика, шағын және орта бизнес, демография*

***Ключевые слова:*** *предпринимательство, рынок труда, занятость, статистика, малый и средний бизнес, демография*

***Keywords:*** *entrepreneurship, labor market, employment, statistics, small and medium enterprises, demography*

**Введение.** Предпринимательство является важнейшим фактором экономического развития и занятости населения в современной экономике. В условиях глобальных вызовов, связанных с постпандемийным восстановлением, ускоренной цифровизацией и изменением структуры рабочей силы, значение малого и среднего бизнеса для рынка труда Республики Казахстан значительно возросло. Особенно актуальным становится проведение комплексного статистического анализа влияния предпринимательской активности на

занятость, включая динамику числа субъектов бизнеса, их вклад в создание рабочих мест и региональные различия. Существенное влияние на процессы в этой сфере оказывают демографические тенденции, миграция трудовых ресурсов и государственные программы поддержки предпринимательства. Настоящая работа направлена на изучение статистических изменений в сфере предпринимательства и занятости за период 2020–2025 гг., с акцентом на выявление ключевых факторов и использование средств статистического анализа [1].

**Основная часть.** За последние пять лет предпринимательский сектор Республики Казахстан продемонстрировал существенные изменения, оказывая прямое влияние на рынок труда. Основные тенденции характеризуются ростом числа субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ), расширением их вклада в занятость и постепенным усилением региональной дифференциации.

Согласно данным Бюро национальной статистики, в 2020 году общее количество действующих субъектов малого и среднего предпринимательства составляло около 1,3 млн единиц. К 2024 году этот показатель вырос до 1,8 млн, а в 2025 году по прогнозам достигнет 1,9 млн, что отражает прирост почти на 46% за пятилетний период. Данный рост был обеспечен мерами государственной поддержки, внедрением цифровых сервисов и адаптацией бизнеса к новым экономическим условиям. Особое внимание стоит уделить увеличению занятости: если в 2020 году в секторе МСБ было занято порядка 3,2 млн человек, то к 2024 году этот показатель вырос до 4,1 млн, обеспечив свыше 37% всех рабочих мест в экономике страны [2].

Наряду с общим ростом наблюдаются и региональные различия. Наибольшая предпринимательская активность традиционно фиксируется в мегаполисах — Алматы, Астане и Шымкенте, где сконцентрировано более 40% всех зарегистрированных субъектов МСБ. В то же время в сельских регионах наблюдается более низкая плотность бизнеса, что связано с ограниченной инфраструктурой и миграцией трудовых ресурсов в города. Данные факторы усиливают необходимость разработки адресных программ поддержки, направленных на выравнивание региональных диспропорций [3].

Рисунок 1 демонстрирует устойчивый рост количества субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) и численности занятых в них работников в Казахстане за 2020–2025 гг. Видно, что оба показателя имеют положительную динамику: число предприятий увеличилось почти на 46%, а занятость выросла примерно на 1 млн человек, что подтверждает ключевую роль предпринимательства в развитии рынка труда.

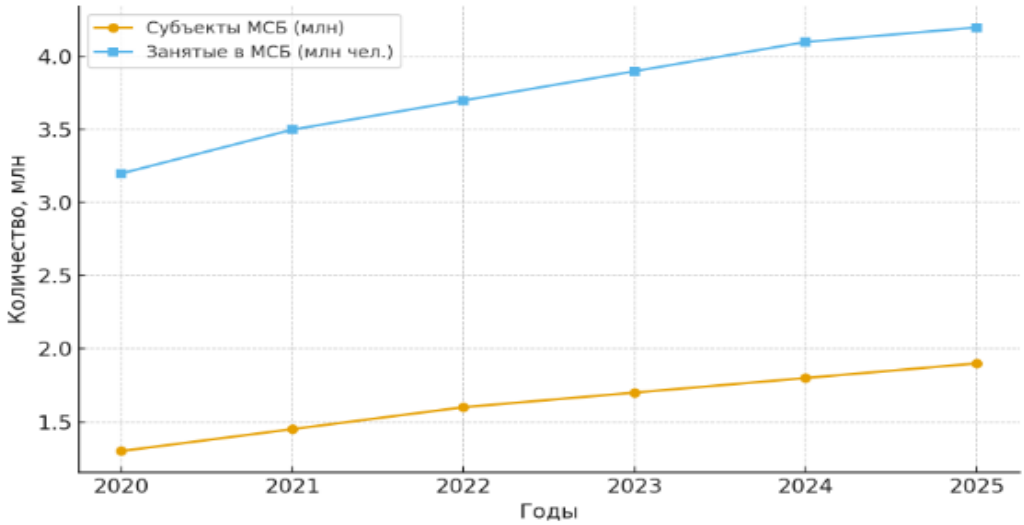



Рисунок –1. **Динамика развития МСБ и занятости в Казахстане** (2020-2025 гг.)

*Примечание: составлено автором*

Рассмотрим динамику развития предпринимательства в крупнейших городах страны.

В Алматы с 2020 по 2022 год наблюдался стабильный рост числа субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ), а в 2023 году их количество увеличилось лишь на 2%, что указывает на замедление темпов. При этом занятость в секторе продолжала расти, что связано с адаптацией бизнеса к цифровым технологиям и активным спросом на сферу услуг [3].

В Астане в 2020 году зафиксировано снижение деловой активности на 5% в связи с последствиями пандемии, однако уже в 2021 году отмечен резкий рост на 15%. В последующие годы динамика выровнялась: в 2022 году рост составил 8%, в 2023 году — 3%. Число занятых в МСБ стабильно увеличивалось, обеспечивая до 40% новых рабочих мест.

На формирование предпринимательской активности в мегаполисах повлияли следующие факторы:

– высокая концентрация населения и миграционный прирост; [5]

– доступ к финансовым и образовательным ресурсам;

– активное внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы;

– меры государственной поддержки (льготное кредитование, субсидирование);

– инвестиционная привлекательность крупных городов;

– различия в уровне инфраструктуры и стоимости аренды коммерческих помещений.

Отдельного внимания заслуживает анализ динамики занятости.

В 2020 году в секторе МСБ было занято около 3,2 млн человек, а к 2024 году показатель достиг 4,1 млн, что означает прирост более чем на 28%. Особенно резкий скачок пришёлся на 2021–2022 гг., когда малый бизнес стал основным источником рабочих мест в условиях постпандемийного восстановления. [4]

Рисунок 2 показывает рост числа занятых в МСБ по годам. Плавное увеличение в 2020–2021 гг. сменяется стремительным ростом в 2022 году, что отражает быстрое восстановление экономики и расширение предпринимательской активности. Замедление темпов в 2023–2025 гг. свидетельствует о стабилизации рынка труда.

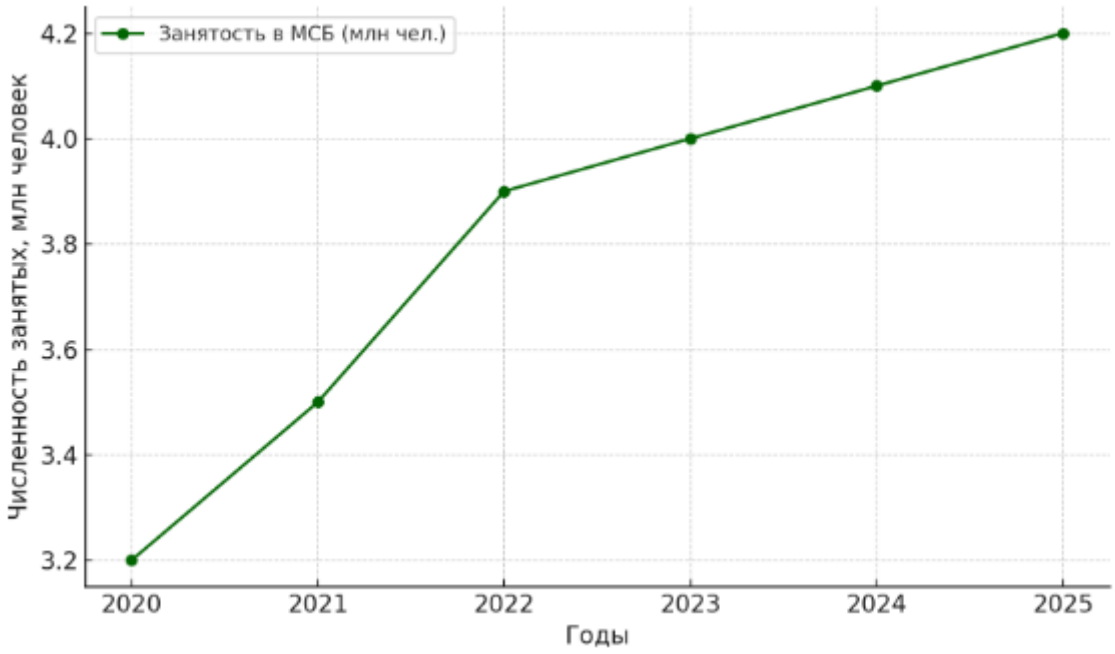



Рисунок 2 – Динамика занятости в секторе МСБ в РК (2020–2025 гг.)

Примечание: составлено автором

Эксперты отмечают возможность стабилизации темпов развития сектора при условии расширения доступа к финансированию, активного внедрения цифровых технологий и дальнейшей реализации государственных программ поддержки предпринимательства. Важным фактором станет и улучшение региональной инфраструктуры, что позволит снизить диспропорции между мегаполисами и сельскими территориями.

**Выводы.** Анализ статистики развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан за 2020–2025 годы показывает устойчивый рост числа субъектов бизнеса и занятости в данном секторе. Особенно значимый вклад в рынок труда был обеспечен в постпандемийный период, когда предпринимательство стало основным источником новых рабочих мест. Несмотря на положительную динамику, сохраняются региональные различия, а также риски, связанные с инфляцией и ограниченным доступом к ресурсам для начинающих предпринимателей.

**Предложения.** Для дальнейшего развития сектора МСБ и его вклада в занятость населения необходимо усиливать меры государственной поддержки, включая льготное кредитование, налоговые преференции и программы обучения предпринимательским навыкам. Важно стимулировать цифровизацию и инновационные проекты, способствующие повышению производительности труда и созданию новых рабочих мест. Отдельного внимания требуют регионы с низкой предпринимательской активностью, где необходимо развивать инфраструктуру и улучшать условия для ведения бизнеса. В перспективе согласованная реализация предпринимательской, демографической и образовательной политики позволит повысить устойчивость рынка труда и сократить дисбаланс между мегаполисами и сельскими территориями.

**Список использованных источников:**

1. Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://stat.gov.kz, свободный. – Дата обращения: 23.09.2025.

2. Atameken Business. Малый и средний бизнес в Казахстане: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://inbusiness.kz, свободный. – Дата обращения: 23.09.2025.

3. OECD. SME and Entrepreneurship Policy in Kazakhstan 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd.org, свободный. – Дата обращения: 31.03.2025.Rialight.kz. Жилье в Казахстане: как менялись цены 20 лет и что будет дальше [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rialight.kz/novosti/news/1071-zhile-v-kazakhstane-kak-menyalis-tseny-20-let-i-chto-budet-dalshe, свободный. – Дата обращения: 23.09.2025.

4. Шокаманов Ю.Ш. Рынок труда и демографические факторы развития Казахстана // Демография и Социальная Экономика. – 2023. – № 2. – С. 34–42.

5. World Bank. Kazakhstan Economic Update: Entrepreneurship and Employment Trends. – Washington, 2024. – 68 p.

**УДК 330.43**

***Шойнбаев Артур Маратұлы,***
«Мемлекеттік аудит» ББББ магистрі,
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ,
Астана қаласы
***Алибекова Айгуль Бауржановна,***
«Мемлекеттік аудит» кафедрасының доцент м.а., PhD
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ,
Астана қаласы

# СЫРТҚЫ МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТТІҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ ЖӘНЕ ҚР ДА ҚОЛДАНЫЛУЫ

***Аңдатпа****: Мақалада сыртқы мемлекеттік аудиттің шетелдік тәжірибесі қарастырылып, оны Қазақстан Республикасында қолдану мүмкіндіктері талданады. Дамыған елдердің (ЕО, АҚШ және Азия мемлекеттері) аудиттік жүйелерінің ерекшеліктері сипатталып, олардың артықшылықтары мен кемшіліктері салыстырмалы тұрғыда сараланады. Сонымен қатар, ҚР-дағы аудит жүйесін жетілдіру үшін халықаралық тәжірибеге сүйенген ұсыныстар берілген. Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы сыртқы мемлекеттік аудит сапасын арттыруға, қаржылық бақылауды тиімді ұйымдастыруға және мемлекеттік басқарудың ашықтығын қамтамасыз етуге бағытталған.*

***Кілт сөздер****: сыртқы мемлекеттік аудит; халықаралық тәжірибе; қаржылық бақылау; аудит сапасы; мемлекеттік басқару; AI; пластикалық қалдықтар; сертификаттау..*

***Аннотация****: В статье рассматривается зарубежный опыт внешнего государственного аудита и его применение в Республике Казахстан. Анализируются особенности аудиторских систем развитых стран (ЕС, США и государств Азии), выявляются их преимущества и недостатки. На основе сравнительного анализа предложены рекомендации по совершенствованию казахстанской системы аудита с опорой на международную практику. Полученные результаты могут способствовать повышению качества внешнего государственного аудита, эффективной организации финансового контроля и укреплению прозрачности государственного управления.*

***Ключевые слова****: внешний государственный аудит; международный опыт; финансовый контроль; качество аудита; государственное управление; AI; пластиковые отходы; сертификация.*

***Abstract****: The article examines the foreign experience of external state audit and its application in the Republic of Kazakhstan. It analyzes the characteristics of audit systems in developed countries (the EU, the USA, and Asian states), highlighting their advantages and shortcomings. Based on comparative research, the study proposes recommendations for improving Kazakhstan's audit system by integrating international practices. The findings aim to enhance the quality of external state audit, strengthen financial control, and promote transparency in public administration.*

***Keywords****: external state audit; international experience; financial control; audit quality; public administration; AI; plastic waste; certification.*

Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, мемлекеттегі биліктің әртүрлі деңгейлерінде бақылаушы органдар және негізінен бюджет-қаржы саласында өте тиімді жұмыс істейді. Белгілі бір елде қалыптасқан қолданыстағы мемлекеттік қаржылық бақылау жүйесінің

мемлекет дамуының тарихи аспектілерімен байланысты өзіндік ерекшеліктері бар. Сонымен қатар, әлемдік тәжірибеде мемлекеттік қаржылық бақылау органдары ұзақ уақыт бойы демократиялық қоғамның ажырамас бөлігі және қоғамдық қаржыны басқарудың міндетті элементі болды. Демек, мемлекеттік қаржылық бақылауды жүзеге асыру мен жұмыс істеудің әлемдік тәжірибесін зерделеу біздің еліміз үшін үлкен қызығушылық тудырады.

Қазақстанда қоршаған ортаны қорғау, метеорологиялық және гидрологиялық мониторинг, "жасыл экономиканы" дамыту, қалдықтармен жұмыс істеу, табиғи ресурстарды қорғау, олардың ұтымды пайдаланылуын бақылау және қадағалау, орман шаруашылығы, жануарлар дүниесін қорғау, өсімін молайту және пайдалану, ерекше қорғалатын табиғи аумақтар, өсімдіктер дүниесін күзету, қорғау, қалпына келтіру және пайдалану, қазақы ит тұқымдарын сақтау және өсімін молайту салаларында мемлекеттік саясатты қалыптастыру және іске асыру, басқару процестерін үйлестіру салаларында басшылықты жүзеге асыратын Қазақстан Республикасының мемлекеттік органы - Қазақстан Республикасының Экология және табиғи ресурстар министрлігі болып табылады [1].

Жоғары аудиторлық палатаның (ЖАП) 19 маусым 2023 жылғы отырысында Қазақстан Республикасы Экология және табиғи ресурстар министрлігі мен оның ведомстволық бағыныстағы ұйымдарының «Қоршаған орта сапасын арттыру» стратегиялық бағыты бойынша қорытынды шығарылды.

Министрлік қызметінің тексерілетін бағыттарының негізгі проблемалары ретінде қалдықтарды тиімсіз басқару және қоршаған ортаның ластануы атап өтілді. Қазақстанда қалдықтарды басқарудың интеграцияланған жүйесі жоқ. Тұрмыстық қатты қалдықтардың басым бөлігі санитарлық нормалардың талаптарына сәйкес келмейтін бақылаусыз полигондарға және оларды көму орындарына түседі.

Иесіз қауіпті қалдықтарды басқару мәселелерінде нормативтік реттеуде елеулі кемшіліктер анықталды, бұл олар бойынша шешім қабылдауды кешіктіруге ықпал етеді, олардың қауіпсіздігіне жауапкершілікті жояды. Салдарынан ұрлық, қоршаған ортаның ластануы орын алды және мұндай зардаптарды жою үшін қосымша бюджет қаражатын бөлу қажеттігі туындады.

Мемлекет пен оператордың қатысуымен қалдықтарды қайта өңдеу секторын дамытудың қарқыны төмен деп ЖАП айтылып кеткен.

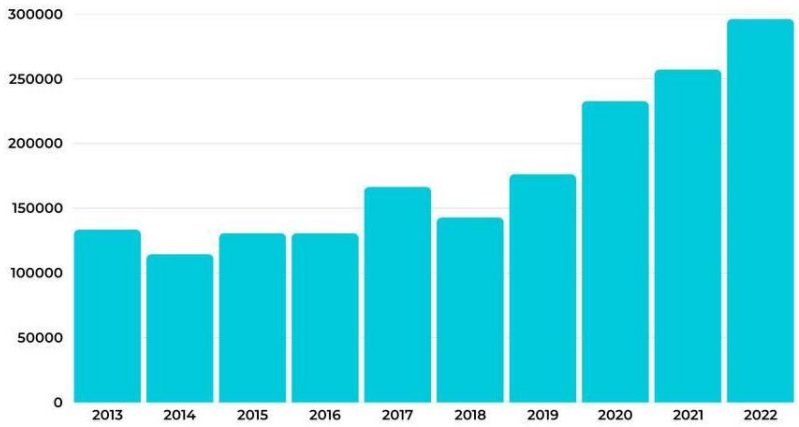
Оған орай, 2024 жылдың екінші тоқсанында ҚР Экология және табиғи ресурстар министрлігі мен оның ведомстволық бағынысты ұйымдары қызметінің тиімділігіне жүргізілген мемлекеттік аудит нәтижесінде қолданыстағы бағдарламалық құжаттар тек қана атмосфералық ауа сапасын жақсартумен ғана, яғни елдің барлық аумағында жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізуді фрагменттік қадағалаумен шектелетіні анықталды.

Әлемнің көптеген елдерінің Қазақстан өз жағдайымен қалай ерекшеленбейтінін және қазіргі уақытта қалдықтармен байланысты проблеманы жақсарту үшін жұмсалған барлық күш-жігер мен қаражат күтілетін нәтиже бермейтінін байқай аласыз. Бірақ біздің ойымызша қалдықтардың барлық түрлерінен пластикалық қалдықтарға аз көңіл бөлінеді.

«Қазақстан мен Өзбекстанның шалғай және таулы аймақтарындағы пластикалық қалдықтар» өңірлік жобасы аясында, Базель, Роттердам және Стокгольм конвенциялары (BRS) хатшылығының қолдауымен «Тұрақты даму орталығы» жүзеге асырып жатқан бастама шеңберінде, 2013 жылдан 2022 жылға дейінгі кезеңдегі пластикалық қалдықтардың ауқымды түгендеуі жүргізілді. Өзбекстанды да қамтитын бұл жоба Қазақстан Республикасының экология және табиғи ресурстар министрлігінің белсенді қатысуымен іске асырылып, қалдықтарды басқару саласында тұрақты шешімдер қалыптастыруға бағытталған.

Түгендеу пластикті қолдану көлемдерін, оның салалар бойынша бөлінуін және қалдықтардың пайда болу динамикасын егжей-тегжейлі талдап көрсетті. 2013 жылдан 2022

жылға дейінгі кезеңде Қазақстан нарығына шығарылған пластикалық өнімдер көлемі 387 мың тоннадан 855 мың тоннаға дейін өсті, бұл 121,6%-дық өсімді құрайды [2] (13-сурет).




1 – сурет. **Қазақстанда пластикалық қалдықтардың пайда болуы (2013-2020 жж.)**
*Ескерту - [2] деректері негізінде автормен құрастырылған*

Екінші суретте көрсетіліп тұрғандай пластик тұтыну көлемінің артуымен қатар, пластикалық қалдықтардың түзілу көлемі де өсуде. 2022 жылы ол 296 мың тоннаға жетіп, 2013 жылмен салыстырғанда екі еседен астам артты.

Түгендеу барысында пластикалық қалдықтарды тиімді басқаруды қиындататын бірқатар мәселелер анықталды. Негізгі қиындық – өсіп келе жатқан қалдық көлемін игере алмайтын жеткіліксіз инфрақұрылым. Қалдықтарды бөлек жинау жүйесінің болмауы сұрыптау қуаттарына түсетін жүктемені арттырып, қайта өңделетін шикізат сапасын төмендетеді. Халық арасында экологиялық мәдениеттің төмен деңгейі де мәселені ушықтырады, себебі көптеген азаматтар қалдықтарды сұрыптау мен қайта өңдеудің маңыздылығы туралы жеткілікті ақпараттандырылмаған. Сонымен қатар, қайта өңдеу қуаттарының өңірлер бойынша теңсіздігі қалдықтарды тиімді басқару мүмкіндіктерін шектейді, әсіресе шалғай және таулы аймақтарда.

Түгендеу нәтижелері негізінде анықталған мәселелерді шешу үшін ұсыныстар әзірленді. Тұрақты түрде түгендеулер өткізу пластикалық қалдықтардың көлемі мен түрлері туралы өзекті деректерді сақтау мен тиімді басқару стратегияларын әзірлеуге мүмкіндік береді. Инфрақұрылымды дамыту, жаңа кәсіпорындар ашу және бар қуаттарды жаңғырту қалдықтар көлемін азайтуға бағытталған маңызды қадам болады. Қалдықтарды бөлек жинау жүйесін енгізу қайта өңдеу сапасын жақсартып, сұрыптау шығындарын азайтады. Кең ауқымды білім беру науқандары халықтың экологиялық мәдениетін көтеруге және азаматтарды қайта өңдеу бастамаларына қатысуға ынталандыруға көмектеседі. Заңнаманы жетілдіру, оның ішінде бір реттік пластиктің қолданылуын шектеу және қайта өңделген материалдарды қолдануды ынталандыру, айналым экономикасына көшу үшін жағдай жасайды.

Қорытындылай келе, қазіргі жағдайды жақсартудың 3 тәсілін бөліп көрсетуге болады:

1.Заңнаманы жетілдіру

2. Мемлекеттік бағдарламалар арқылы

3. Ақпарат жинау орталығын құру

Канада Zero Plastic Waste бағдарламасын 2019 жылы іске қосып, 6 жыл ішінде айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізді. Бұл жетістіктердің негізгі факторларының бірі – озық заңнама. Оның құрамына "Canadian Environmental Protection Act, 1999", "Single-use Plastics Prohibition Regulations", "PCB Waste Export Regulations, 1996" сияқты заңдар кіреді.

Бұл заңдардың тиімділігі дәлелденгенін ескере отырып, Қазақстандағы "Коммуналдық қалдықтарды басқару қағидаларын бекіту туралы" және Қазақстан Республикасының Экологиялық кодексі сияқты нормативтік актілерді жетілдіруге болады.

Сондай-ақ, Қазақстанда пластикалық қалдықтармен күреске бағытталған арнайы бағдарламалардың жетіспеушілігін атап өту керек. Елде әртүрлі қалдықтарды басқару бастамалары бар болғанымен, олардың басым бөлігі кең ауқымды мәселелерді қамтиды және пластикалық ластануға тікелей назар аудармайды.

Мысалы, 2014-2050 жылдарға арналған Қалдықтарды басқару жөніндегі мемлекеттік бағдарлама қайта өңдеу инфрақұрылымын дамыту мен қалдықтарды көму көлемін азайтуға бағытталған, бірақ пластикалық ластанумен күресуге арналған нақты шараларды қамтымайды. Сол сияқты, "Жасыл Қазақстан" бағдарламасы экология және тұрақты даму мәселелерін қарастырады, алайда пластикалық қалдықтарға қатысты арнайы бөлімдері жоқ.

Канададағы Zero Plastic Waste және Canada Plastic Pact сияқты бастамаларды зерттей отырып, біз Қазақстанда да пластикалық ластануды азайтуға бағытталған тиімді стратегияны қалыптастырудың алғашқы қадамдарын жасай аламыз. Бұл ұлттық бағдарламаны әзірлеуді, табысты заңнамалық тәжірибелерді бейімдеуді және пластик өнім өндірушілерін қатаң бақылауды қамтуы мүмкін.

Пластикалық қалдықтармен күресте Канаданың тағы бір маңызды құралы – Federal Plastics Registry (Федералды пластикалық реестр). Бұл жүйе пластик өнімнің өмірлік циклін толық бақылауға мүмкіндік береді. Реестр арқылы пластиктің өндірілуі, пайдаланылуы, қайта өңделуі және кәдеге жаратылуы туралы деректер жиналып, талданады. Бұл пластикалық қалдықтар ағынын қадағалауға, оның айналымының ашықтығын қамтамасыз етуге және тиімді шешімдер қабылдауға көмектеседі.

Қазақстанда мұндай бірыңғай деректер базасы жоқ, бұл пластикалық ластану деңгейін нақты бағалауды, қайта өңдеу тиімділігін өлшеуді және ұзақ мерзімді экологиялық стратегияларды әзірлеуді қиындатады. Жеткілікті және сенімді деректерсіз пластикалық қалдықтарды азайтуға бағытталған шараларды тиімді жүзеге асыру және экологиялық нормалардың орындалуын бақылау мүмкін болмайды.

Federal Plastics Registry сияқты орталықтандырылған реестрді құру Қазақстанға пластикалық қалдықтар жағдайын жақсырақ бақылауға ғана емес, сонымен қатар экологиялық саясат саласында неғұрлым негізделген шешімдер қабылдауға көмектесер еді. Бұл қадам қалдықтарды басқарудың тұрақты жүйесін қалыптастыру және пластикалық ластануды азайту бойынша стратегиялық мақсаттарға жету жолындағы маңызды қадам болар еді.

Қалдықтар мәселесінен бөлек Қазақстанда соңғы жылдары "Цифрлық Қазақстан" және "Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс" сияқты бірқатар стратегиялық құжаттар қабылданды. Соңғы құжаттың мақсаты – Қазақстанды заманауи, тиімді мемлекеттік басқаруы бар ел ретінде қалыптастыру. Бұл сенімді деректер негізінде шешімдер қабылдау, цифрлық дәуірде инфрақұрылымды қауіпсіз әрі тиімді пайдалану, сондай-ақ ғылымның елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына қосатын үлесін арттыру арқылы жүзеге асырылады.

Осыған байланысты, цифрландыру мемлекеттік аудит жүйесін жетілдірудің басым бағыттарының бірі болып табылады. 2022 жылы Есеп комитеті (қазіргі – Жоғары аудиторлық палата, ЖАП) мен "Самұрық-Қазына" АҚ арасында портфельдік компанияларға электрондық аудит жүргізу туралы меморандум жасалды. Ал 2023 жылы ЖАП "Қазтеміртранс" АҚ вагон паркін тиімді пайдалану бойынша пилоттық Е-аудит жүргізді.

Қазіргі уақытта "Жоғары аудиторлық палатаның интеграциялық ақпараттық жүйесі" (ЖАП ИАЖ) жұмыс істейді. Бұл мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау бойынша бірыңғай деректер базасы, онда аудит объектілері туралы ақпарат жинақталады және тәуекелдерді басқару мақсатында қолданылады. Сонымен қатар, ЖАП-тың цифрлық

платформасын орталық мемлекеттік органдардың дерекқорларымен біріктіру процесі жалғасуда. Оның ішінде ҚР Қаржы министрлігінің "Мемлекеттік жоспарлау", "е-Минфин" және басқа да цифрлық жүйелерімен интеграция кеңейтілуде.

Алайда, Қазақстанның цифрлық экономикаға көшуінің белсенді кезеңінде аудиттік процестерге сандық ресурстар мен озық технологияларды кеңінен енгізуге қатысты бірқатар мәселелер сақталуда. ЖАП-тың ақпараттық жүйесінің цифрлық интеграциясын сәтті жүзеге асыру мен оның тиімділігін арттыруда белгілі бір қиындықтар бар. Көптеген мемлекеттік органдар мен шаруашылық жүргізуші субъектілер деректерді сақтаудың жалпыұйымдастырушылық жүйелерін басқаруда қиындықтарға тап болуда, бұл орталықтандырылмаған мәліметтер базасын немесе таратылған желіні құруды қиындатады.

Дегенмен, мемлекеттік аудиттің сыртқы процесін тиімдірек ету мақсатында әлемдік цифрландыру үрдістерін талдау отандық мемлекеттік аудитті цифрландырудың келешекті бағыттарын қалыптастыруға мүмкіндік берді:

1) Жасанды интеллект (AI) және машиналық оқыту (ML) аудитті цифрландыру үшін жаңа мүмкіндіктер ашады, деректерді талдау үшін заманауи аналитикалық құралдарды қолдану арқылы аудиттік тексерулердің дәлдігі мен тиімділігін арттырады.

KPMG жүргізген сауалнама нәтижелері бойынша, компаниялар аудит процесінде AI-ды қолданудың негізгі мақсаттарын былайша анықтады:

1. Аудиттердің тиімділігі мен дәлдігін арттыру: Үштен екісі (67%) аудиттің деректерді талдау мен сапаны басқаруға арналған AI құралдарын қолдануды бірінші кезекке қоюын қалайды.

2. Болжамды, үздіксіз және проактивті процестерді дамыту: Компаниялардың жартысынан көбі (50%) аудиттің болжамдық талдауға басымдық беруін күтеді.

3. Деректерді жинау және аудитке қосымша құн қосатын аналитикалық түсініктерді қалыптастыру: Көптеген компаниялар аудиттің AI-дың үлкен деректер жиынтықтарын талдау қабілетін пайдаланатынына және дәстүрлі әдістер арқылы анықталмайтын маңызды түсініктерді табатынына үміттенеді.

AI-ды енгізіп, оның артықшылықтарын көрген компаниялардың нәтижелері келесідей:

1. Трендтер мен ықтимал әсерлерді болжау мүмкіндігі – 65%

2. Тәуекелдер туралы нақты уақыттағы түсініктер – 60%

3. Деректерге негізделген шешімдердің сапасын жақсарту – 57%

4. Деректердің дәлдігін арттыру–57%

2) ЖАО қызметін цифрландыруды жақсартудың тағы бір аспектісі деректерді автоматтандырылған жинау, өңдеу және талдау болып табылады.

Мұндай жүйенің мысалы-2018 жылы Оңтүстік Кореяның жоғары аудиторлық органы жасаған BARON. Ол деректерді үнемі (ай сайын немесе тоқсан сайын) жинауға және талдауға мүмкіндік береді, сонымен қатар 2000-нан астам Ақпараттық жүйелер мен 450 000 мәліметтер базасын қамтитын үкіметтің метадеректерді басқару жүйесімен біріктірілген. Бұл аудиторлардың тексерілген ақпаратты іздеу уақытын едәуір қысқартады және аудиторлық тексерулердің тиімділігін арттырады.

BARON үлгісіне сүйене отырып, мемлекеттік аудитте деректерді өңдеудің орталықтандырылған жүйесін құруға болады:

1) аудиторларды нақты уақыт режимінде өзекті және сенімді деректермен қамтамасыз ету

2) қаржылық тәуекелдерді және ықтимал бұзушылықтарды автоматты түрде анықтау

3) мемлекеттік аудиттің ашықтығы мен жеделдігін арттыру

Мұндай жүйені пайдалану мемлекеттік аудит процестерін оңтайландырады, адами факторды азайтады және мемлекеттік ресурстарды тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

Соңында ҚР Мемлекеттік аудиторларын сертификаттаудың отандық тәжірибесіне жүргізілген талдауды қарастырайық:

Мемлекеттік аудиторларды сертификаттау екі кезең бойынша жүзеге асырылады:

1 кезең - үміткердің білімін растау;

2 кезең - үміткердің Ұлттық комиссиядағы сұхбаты [3].

Сертификаттау қағидаларының 1-параграфының 5-тармағына сәйкес "кандидаттың білімін растау" 1-кезеңін "Мемлекеттік сатып алу туралы" ҚР Заңына сәйкес айқындалған ұйым өткізеді, ҚР ЖАП - мен келісілген емтихан модульдері бойынша біліктілік емтиханын тапсыруды ұйымдастырады - сыртқы мемлекеттік аудит және ішкі мемлекеттік аудит саласындағы уәкілетті органмен – ішкі мемлекеттік аудит жүргізетін кандидаттар үшін.

2 – ші кезеңге-Ұлттық комиссияда әңгімелесуге біліктілік емтихандарын сәтті тапсырған және білімін растау туралы құжат алған, мемлекеттік аудитор біліктілігін беруге үміткер адамдар жіберіледі. Жоғары санатты мемлекеттік аудитор біліктілігін алу үшін сертификаттау қағидаларының талаптарын қанағаттандыратын кандидат - мемлекеттік аудиторлар жіберіледі.

Заңның 39-бабында Ұлттық комиссия жұмысындағы ҚР ЖАП шешуші рөлі айқындалған. Атап айтқанда, ҚР ЖАП Ұлттық комиссияның жұмыс органы ретінде танылды, оған құрамды мемлекеттік органдар ұсынған кандидатуралар арасынан 14 адамнан аспайтын мөлшерде бекіту үшін жауапкершілік жүктеледі. ҚР ЖАП функцияларына сондай-ақ мемлекеттік аудитор сертификаты бар тұлғалардың тізілімін жүргізу тәртібін айқындау кіреді.

ҚР Мемлекеттік аудиторларын сертификаттауды жақсарту әдістері:

1. Басқа елдердің тәжірибесіне сүйене отырып, біліктілікті арттыру және аудиторлық тексерулерге қатыспайтын адамдардың сертификатының жарамдылық мерзімін шектеу бойынша міндетті талаптарды белгілеу қажет.

2. Әлемдік тәжірибені ескере отырып және мемлекеттік аудиторлардың кәсіби құзыреттілігін дамыту және қолдау мақсатында сертификаттау рәсімдерінен өткенге дейін кәсіби даму бағдарламаларын игеру жолымен жаңадан қабылданған қызметкерлердің базалық даярлығын күшейткен жөн.

**ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ**

1. Қазақстан Республикасы Экология және табиғи ресурстар министрлігі [Электрондық ресурс] URL https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo/about

2. Пластикалық қалдықтарды түгендеу: Қазақстандағы нәтижелер, мәселелер және ұсыныстар [Электрондық ресурс] URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo/press/news/details/919742

3. Положение о Национальной комиссии по сертификации лиц, претендующих на присвоение квалификации государственного аудитора, утвержденное нормативным постановлением Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета от 21 декабря 2015 года № 23-н/қ.

***Калиев Жунусбек Артурович*** – юридический консультант, налоговый консультант, магистрант 2-го курса Университета «Туран-Астана» специальность – «юриспруденция»

# МИНИМАЛЬНЫЙ ГЛОБАЛЬНЫЙ НАЛОГ В КАЗАХСТАНЕ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ПРАВИЛ ОЭСР (PILLAR TWO) И РОЛЬ QDMTT В УСЛОВИЯХ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ

**Аннотация**

В статье рассматриваются перспективы имплементации глобального минимального налога (Pillar Two, ОЭСР) в налоговую систему Республики Казахстан. Центральным объектом исследования является механизм Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT), который позволяет стране сохранить налоговый суверенитет и перераспределить недостающий налог в пользу национального бюджета, исключая его взыскание другими юрисдикциями. Особое внимание уделяется проблеме применения QDMTT в ситуациях, когда налогоплательщики пользуются налоговыми льготами, такими как освобождение от корпоративного подоходного налога в специальных экономических зонах, преференции для приоритетных отраслей или налоговые стимулы для инвестиционных проектов. На примерах расчетов показано, как QDMTT нивелирует эффект льгот для транснациональных корпораций, подпадающих под действие Pillar Two, при этом сохраняя их значение для малого и среднего бизнеса. В заключении статьи сформулированы рекомендации по законодательному закреплению QDMTT, адаптации подзаконной базы и совершенствованию налогового администрирования в Казахстане.

**Ключевые слова:** Pillar Two, ОЭСР, минимальный глобальный налог, QDMTT, Казахстан, налоговые льготы, корпоративный подоходный налог, GloBE Rules.

## Введение

Современная архитектура международного налогообложения претерпевает фундаментальные изменения, вызванные необходимостью борьбы с размыванием налоговой базы и выводом прибыли в юрисдикции с низким налогообложением. Одной из ключевых инициатив Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) стало формирование глобальной системы Pillar Two, предусматривающей установление минимальной эффективной ставки налогообложения в размере 15 % для транснациональных корпораций с консолидированным доходом более 750 миллионов евро. Присоединившись к Инклюзивной программе ОЭСР, Казахстан взял на себя обязательства по внедрению данных правил, что открывает перед страной как новые возможности, так и значительные вызовы.

Важнейший вызов для Казахстана заключается в необходимости найти баланс между сохранением инвестиционной привлекательности и выполнением международных налоговых обязательств. Казахстан традиционно использует налоговые льготы как

инструмент стимулирования экономического развития. Речь идет о льготах в специальных экономических зонах, налоговых преференциях для приоритетных отраслей, льготах для крупных инвестиционных проектов. Эти меры существенно снижают эффективную налоговую нагрузку на инвесторов, но одновременно создают риск утраты налоговой базы в случае, если минимальный налог будет собираться в других юрисдикциях. В этой связи ключевым инструментом, позволяющим Казахстану сохранить налоговый суверенитет, становится внедрение механизма Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT).

## Методы

В исследовании использовался комплексный подход, включающий в себя сравнительно-правовой анализ модельных правил ОЭСР (GloBE Model Rules и Administrative Guidance), а также норм действующего Налогового кодекса Республики Казахстан. Применялся экономико-правовой метод, позволивший оценить влияние введения QDMTT на налоговые поступления и бюджетный баланс страны. Кроме того, в статье представлен кейс-анализ, демонстрирующий порядок применения QDMTT в ситуации, когда крупная транснациональная корпорация пользуется налоговыми льготами на территории Казахстана. Такой методический подход позволил соединить теоретический анализ и практическое моделирование налоговых последствий.

## Pillar Two и его основные элементы

Система Pillar Two состоит из набора взаимосвязанных правил, призванных обеспечить единый минимальный уровень налогообложения прибыли транснациональных корпораций. Первым элементом является правило Income Inclusion Rule (IIR), по которому материнская компания обязана включать в свою налогооблагаемую базу доходы дочерних компаний, если они облагались по ставке ниже 15 %. Вторым элементом является Undertaxed Profits Rule (UTPR), предусматривающее перераспределение недоимки между странами, в которых действует группа, если страна дочерней компании не применяет IIR. Третьим компонентом является Domestic Minimum Top-up Tax (DMTT) — внутренний механизм взимания дополнительного налога в самой юрисдикции. Наиболее важной формой DMTT является Qualified DMTT (QDMTT), который признается ОЭСР и учитывается в глобальной системе Pillar Two. Если страна вводит именно QDMTT, то собранный налог засчитывается в международных расчетах, а значит, другие юрисдикции не могут доначислять налог за ту же прибыль.

## QDMTT как инструмент для Казахстана

Введение QDMTT имеет для Казахстана стратегическое значение. Во-первых, он позволяет сохранить налоговый суверенитет. Если Казахстан не внедрит QDMTT, то недостающий налог будет собран другими странами через IIR или UTPR, что приведет к утечке бюджетных доходов. Во-вторых, введение QDMTT демонстрирует соответствие Казахстана международным налоговым стандартам, что важно для укрепления репутации страны как надежного инвестиционного партнера. В-третьих, QDMTT позволяет нейтрализовать негативное влияние международных правил на национальную налоговую систему: государство само определяет порядок администрирования и учет льгот, сохраняя контроль над процессом.

Для налоговых органов QDMTT также является относительно удобным инструментом, так как его конструкция полностью соответствует модельным правилам ОЭСР. Это означает, что он автоматически признается в расчетах глобальной эффективной ставки и не вызывает риска двойного налогообложения.

**Применение QDMTT при наличии налоговых льгот**

Особое внимание в казахстанском контексте заслуживает вопрос сочетания QDMTT с действующими налоговыми льготами. Казахстан активно применяет налоговые стимулы в форме освобождения или пониженных ставок корпоративного подоходного налога для компаний, работающих в специальных экономических зонах, приоритетных отраслях или реализующих значимые инвестиционные проекты. Для компаний малого и среднего бизнеса такие льготы действительно снижают налоговую нагрузку и повышают их конкурентоспособность. Однако для крупных транснациональных корпораций с доходом свыше 750 миллионов евро эти льготы теряют практический смысл.

Рассмотрим пример. Допустим, крупная международная компания, работающая в специальной экономической зоне Казахстана, получает прибыль в размере 100 миллионов евро. По льготному режиму она уплачивает лишь 5 миллионов евро корпоративного подоходного налога, что соответствует эффективной ставке 5 %. Однако в рамках Pillar Two минимальная ставка составляет 15 %, а значит, налоговое обязательство должно составлять 15 миллионов евро. Разница в размере 10 миллионов евро является так называемым «top-up» налогом. Если Казахстан не применяет QDMTT, то этот налог будет собран за рубежом в стране резидентства материнской компании. Но если в Казахстане действует QDMTT, то именно национальный бюджет получает дополнительные 10 миллионов евро.

Таким образом, льготы формально продолжают существовать, но QDMTT нивелирует их эффект для транснациональных корпораций, подпадающих под действие Pillar Two. При этом для национальных компаний и для бизнеса, не достигающего глобального порога в 750 миллионов евро, льготы сохраняют полное значение. Следовательно, льготы приобретают более целевой характер: они стимулируют развитие малого и среднего бизнеса, но не приводят к потере налоговой базы в случае крупных ТНК.

**Обсуждение**

Внедрение QDMTT в Казахстане позволит достичь сразу нескольких стратегических целей. Прежде всего, страна сохранит контроль над налоговыми поступлениями от деятельности крупных транснациональных корпораций, которые являются важными налогоплательщиками в экономике. Кроме того, Казахстан сможет избежать негативных последствий применения международных правил UTPR, когда налог взыскивается в иностранных юрисдикциях. Также введение QDMTT создаст условия для гибкого регулирования налоговых льгот: они будут сохранены для малого и среднего бизнеса, но их эффективность будет нейтрализована для крупных корпораций, что позволит снизить бюджетные потери.

Основными вызовами станут необходимость внесения изменений в Налоговый кодекс, разработки специальной методики расчета эффективной ставки налогообложения в соответствии с правилами GloBE, а также подготовки налоговых органов к администрированию нового налога. Важным условием является цифровизация налогового

администрирования, так как расчет Pillar Two требует унифицированной финансовой отчетности и тесного взаимодействия с международными системами учета.

**Рекомендации по имплементации QDMTT в Казахстане**

Внедрение Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT) требует комплексного подхода, включающего как законодательные изменения, так и административные меры. Ниже приведены возможные варианты реализации данного механизма в Казахстане.

**1. Законодательная имплементация через Налоговый кодекс РК**

**Вариант А: Введение отдельной статьи в Налоговый кодекс**

– Дополнить раздел о корпоративном подоходном налоге новой статьей «Квалифицированный внутренний минимальный налог (QDMTT)».

– Определить: круг налогоплательщиков (ТНК с доходом свыше 750 млн евро), порядок расчета налоговой базы, методику определения эффективной налоговой ставки (ETR), механизм уплаты и сроки.

– Прописать, что сумма QDMTT засчитывается в счет минимального глобального налога, исключая возможность его взыскания другими странами.

**Вариант В: Создание отдельной главы в НК РК**

– Оформить QDMTT как самостоятельный налог наряду с КПН, НДС и др.

– Установить детализированные правила расчета, включая порядок учета налоговых льгот, вычетов и корректировок.

– Включить специальные переходные положения (например, использование Safe Harbour правил ОЭСР на первые 2–3 года).

**2. Подзаконное регулирование**

– Утвердить **Постановлением Правительства РК** или **Приказом Министра финансов РК** методику расчета ETR и налоговой базы по стандартам GloBE.

– Создать механизм предварительных разъяснений: налогоплательщики смогут обращаться в КГД за официальной интерпретацией до подачи декларации.

– Установить порядок отчетности: внедрение отдельной формы налоговой декларации по QDMTT, интегрированной с корпоративной отчетностью по стандартам МСФО.

**3. Сегментация налоговых льгот**

– Сохранить льготы (освобождение от КПН, сниженные ставки) для компаний, не подпадающих под Pillar Two (с доходом ниже 750 млн евро).

– Для ТНК ввести норму, что применение льготы не снижает обязанность по уплате QDMTT.

– Разработать механизм адресных льгот: субсидии, гранты или иные меры поддержки вместо налогового освобождения, чтобы сохранить стимулы для крупных инвесторов без потерь для бюджета.

**4. Административные меры**

– Создать специализированное подразделение в КГД для администрирования QDMTT и взаимодействия с международными налоговыми органами.

– Внедрить цифровую систему мониторинга ETR на основе автоматизированной финансовой отчетности.

– Организовать обучение сотрудников налоговых органов по правилам GloBE и особенностям транснациональных групп.

**5. Варианты стратегии внедрения**

**Вариант 1 — Полное внедрение (с 2026 г.)**

Казахстан сразу вводит QDMTT в полном объеме, синхронизируя его с международными правилами. Преимущество — страна сразу удерживает налоговую базу, риск утечки доходов минимален. Недостаток — высокие требования к налоговой администрации.

**Вариант 2 — Пошаговое внедрение**

На первом этапе (1–2 года) действует упрощенная методика расчета (Safe Harbour), далее вводится полный режим QDMTT. Преимущество — постепенная адаптация бизнеса и налоговых органов. Недостаток — временные бюджетные потери.

**Вариант 3 — Гибридный подход**

QDMTT вводится сразу, но на ограниченном круге налогоплательщиков (например, только для компаний в СЭЗ или приоритетных отраслях). Преимущество — тестирование механизма на ограниченной базе. Недостаток — риск неравенства условий для налогоплательщиков.

## Заключение

Имплементация глобального минимального налога в Казахстане неизбежна, учитывая международные обязательства страны и развитие глобальной налоговой архитектуры. Наиболее оптимальным механизмом реализации Pillar Two в национальной юрисдикции является введение Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT). Этот инструмент позволит Казахстану удерживать дополнительные доходы в собственном бюджете, сохранить налоговый суверенитет и одновременно выполнить требования международных соглашений.

Налоговые льготы в условиях действия QDMTT сохранят свою актуальность лишь для компаний, не подпадающих под Pillar Two. Для транснациональных корпораций они фактически будут нивелированы, что приведет к необходимости переосмысления государственной политики в сфере инвестиционных стимулов. Вместе с тем это создаст более справедливую и сбалансированную систему, при которой поддержка будет адресована преимущественно национальному бизнесу.

## Список литературы

1. OECD. *Model Rules for Pillar Two (Global Anti-Base Erosion Rules — GloBE).* Paris: OECD Publishing, 2021.
2. OECD. *Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two)*. Paris: OECD, 2022.
3. OECD. *Administrative Guidance on Pillar Two*. Paris: OECD, 2023.
4. PwC Kazakhstan. *Tax Insights: Global minimum tax (Pillar Two) and Kazakhstan context*. Analytical Brief, 2024.
5. Deloitte. *Pillar Two: Practical implementation and impact assessment for CIS countries*. Global Tax Review, 2024.
6. Налоговый кодекс Республики Казахстан (ред. 2025 года).

**УДК 351**

***Жусупов К.А.***
*Магистрант*
*Академия государственного управления*
*при Президенте Республики Казахстан,*
*Астана, Казахстан*
***Научный руководитель: Кучинская Ю.В.,***
*Депутат Мажилиса Парламента РК*

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА И АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕТСКОГО ОТДЫХА

**Аннотация:** В статье представлен сравнительный анализ международного опыта и национальной модели государственного регулирования детского отдыха в Республике Казахстан. Исследование охватывает практики Молдовы, США, стран Европейского союза (включая опыт Уэльса), государств Африки и Грузии, а также выявляет общие тенденции в сфере обеспечения доступности, нормативной регламентации, целевых программ для уязвимых групп, институционального сопровождения и международного сотрудничества. Особое внимание уделено казахстанской системе, включающей координацию между государственными органами, комплекс мер по безопасности, поддержку социально уязвимых категорий и внедрение тематических и инновационных форм отдыха. В ходе исследования использованы методы анализа нормативно-правовых документов, официальной статистики и сопоставления с международными стандартами. Сформулированы рекомендации по совершенствованию политики, включая расширение инклюзивных практик, развитие государственно-частного партнерства, внедрение систем оценки эффективности программ и активизацию международного обмена опытом. Сделан вывод о том, что при сохранении социальной ориентированности и адаптации лучших зарубежных практик Казахстан обладает потенциалом стать региональным лидером в создании безопасной и развивающей среды для детского отдыха.

***Ключевые слова:*** детский отдых, государственное регулирование, международный опыт, Кмежведомственное взаимодействие, оздоровительные программы.

Детский отдых и досуговая деятельность детей признаны важной составляющей их развития и благополучия на международном уровне. Статья 31 Конвенции ООН о правах ребенка гласит, что каждый ребенок имеет право на отдых, досуг и участие в игровой и рекреационной деятельности. Аналогичные обязательства содержатся и в региональных документах: например, Африканская хартия прав и благополучия ребенка (ACRWC) предписывает государствам обеспечивать детям право на отдых, досуг, игры, культурную и спортивную деятельность. Государственное регулирование сферы детского отдыха

направлено на создание безопасных, здоровых и доступных условий для реализации этих прав. В условиях растущего внимания общества к безопасности детей, их всестороннему развитию и социальной интеграции, сравнительное изучение международного опыта регулирования детского отдыха представляет практическую ценность для совершенствования национальной политики в Казахстане.

Детский и молодежный туризм рассматривается как важное направление социальной и образовательной политики, способствующее оздоровлению, развитию и воспитанию подрастающего поколения [1]. В Казахстане ежегодно организуется летний отдых миллионов школьников, и государство ставит задачу охватить оздоровительными программами максимально возможное число детей. В Казахстане национальный план предполагает создание к концу 2026 года 50 новых детских оздоровительных лагерей. Одновременно возрастают требования к безопасности детских лагерей и качеству программ. Кроме того, развитие инклюзивных практик требует учета потребностей детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Таким образом, анализ передового международного опыта – от программ поддержки детского отдыха в разных странах до нормативных требований безопасности – позволяет определить универсальные тенденции и лучшие практики, релевантные для Казахстана.

Цель исследования – провести сравнительный обзор государственного регулирования детского отдыха за рубежом и проанализировать национальную модель Казахстана, выявив сходства, различия и перспективы развития. В фокусе – меры государственной поддержки (финансирование, льготы), нормативные стандарты безопасности и качества, институциональные механизмы координации, а также программы, ориентированные на уязвимые категории детей.

Современное состояние сферы детского отдыха и оздоровления рассматривается в ряде актуальных исследований, в которых подчеркивается ее значимость как элемента социальной политики и системы воспитания. Так, Самарская Н.А., Ильин С.М., Румянцева А.В. выделяют разнообразие форм организации детского отдыха — от летних домов и экологических площадок до специализированных оздоровительных центров и туристических лагерей, — акцентируя внимание на необходимости их адаптации к современным требованиям безопасности, санитарных норм и культурно-воспитательных задач [2]. Щелокова Т.Н., Глаголева Д.А. дополняют этот анализ архитектурно-планировочными аспектами, классифицируя лагеря по типу размещения, функционалу и сезонности, а также предлагая подходы к созданию многофункциональных рекреационных пространств [3]. При этом Арамян К.А., Панченко О.Г. рассматривают стратегические приоритеты управления в данной сфере, включая развитие инфраструктуры, кадровое обеспечение и формирование программно-методической базы, что предполагает переход от разрозненных мер к системной политике в области детского отдыха и оздоровления [4].

В контексте Казахстана исследования Ботантаева Б.С., Набиоллина М.С. демонстрируют, что рекреационный сектор республики, включающий санатории, дома отдыха, турбазы и детские лагеря, обладает значительным потенциалом, однако требует модернизации материально-технической базы и расширения спектра услуг [5]. Имангулова Т.В., Абдикаримова М.Н. акцентируют внимание на особенностях нормативно-правового регулирования детско-юношеского туризма, отмечая необходимость гармонизации законодательства и развития специализированных туристских организаций для детей [6]. В

совокупности эти исследования позволяют заключить, что ключевыми проблемами сферы остаются недостаточное обновление инфраструктуры, неравномерный территориальный охват и дефицит квалифицированных кадров, тогда как перспективы связаны с внедрением инновационных форм досуга, развитием государственно-частного партнерства и интеграцией международных стандартов качества в национальную практику.

Подведем промежуточный итог международного обзора. Несмотря на разнообразие социальных и культурных условий, можно выделить **общие линии государственной политики** в сфере детского отдыха:

- Многие страны предоставляют субсидии на детский отдых – от полной оплаты путевок льготникам (Молдова, Казахстан, ряд штатов США для малоимущих семей) до частичного софинансирования (Европа через ваучеры, фонды). Цель – снять финансовые барьеры, чтобы отдых был доступен широким слоям. Без этого лагеря становятся привилегией обеспеченных, что противоречит принципам равенства прав детей.
- Государства вводят стандарты и правила для организаций, работающих с детьми: требования лицензирования (США, Делавэр; Казахстан), обязательные меры безопасности (пожарные нормы, наличие медперсонала, спасатели – пример Лос-Анджелеса), санитарно-эпидемиологические заключения (Казахстан). Регулярные проверки – плановые или по жалобам – обеспечивают соблюдение этих стандартов.
- Почти повсеместно существуют отдельные инициативы для категорий детей, требующих особой заботы: дети с инвалидностью (инклюзивные лагеря, квоты на сопровождающих – как в некоторых штатах США и проектах РФ), сироты и социально неблагополучные (их приоритетно направляют в санаторные лагеря за госсчет – практика постсоветских стран), одаренные дети (образовательные смены, научные школы – часто финансируемые государством, как в Казахстане, России). Такие программы обеспечивают адресность – ресурсы концентрируются там, где отдача или потребность наибольшие.

Казахстан унаследовал от СССР разветвленную инфраструктуру детских оздоровительных лагерей, домов творчества и спортивных школ, и за годы независимости предпринимал усилия по ее сохранению и модернизации. В республике действует **многоуровневая система** организации детского досуга:

- **Загородные стационарные лагеря.** По состоянию на 2025 год в стране насчитывается 16 круглогодичных детских оздоровительных центров и около 188 сезонных загородных лагерей, функционирующих летом. Они подведомственны разным органам – часть принадлежит государству (например, бывшие пионерлагеря при госакиматах), часть – профсоюзам, ведомствам (лагеря МВД, предприятий) или частным компаниям. Эти лагеря обеспечивают полноценный отдых с проживанием, питанием, медицинским контролем.
- **Пришкольные лагеря дневного пребывания.** Самый массовый сегмент – более **10 тысяч площадок** при школах, где дети проводят день под присмотром педагогов, получая питание и участвуя в кружках. Такие лагеря обычно работают в городах и селах сразу после окончания учебного года, продолжительность смены 2–3 недели.
- **Туристические, палаточные лагеря.** В последние годы развивается направление походных лагерей, особенно скаутских и военно-патриотических. В 2025 г. заявлено 512 палаточных и юрточных лагерей, что отражает стремление разнообразить формы отдыха.
- **Творческие и спортивные летние школы.** Учреждения допобразования (музыкальные, художественные школы, центры молодежного инновационного творчества) в каникулярное время проводят профильные смены, сборы и экспедиции для своих учащихся. Аналогично спортивные школы организуют тренировочные лагеря.

По данным Министерства просвещения РК, в 2025 году планируется охватить летним отдыхом, оздоровлением и занятостью **около 3,1–3,2 млн детей**, что составляет свыше 95% всех школьников страны [10]. Это очень высокий показатель, учитывающий все формы активности летом – от пребывания в организованных лагерях до участия в трудовых отрядах

и экскурсионных программах. Около 500 тысяч из этих детей – это дети из социально уязвимых категорий (малообеспеченные, многодетные семьи, сироты, дети с ОВЗ), для которых гарантируется бесплатный или льготный отдых. Финансирование осуществляется за счет республиканского и местных бюджетов, а также с привлечением благотворительных фондов (например, фонд «Қазақстан халқына» в 2023–2024 гг. профинансировал бесплатные путевки для 10 тысяч детей).

Казахстан не имеет отдельного закона о детском отдыхе, но аспекты регулирования рассеяны по разным актам: Закон «Об образовании» (статьи о внешкольной работе), санитарные правила к организациям образования и отдыха, правила безопасности на воде и противопожарные требования (для детских объектов), приказы Минпросвещения о порядке организации летней работы. Ежегодно издается постановление правительства или приказ министра об организации летней оздоровительной кампании, где прописываются задачи и распределяются обязанности.

Координация летнего отдыха осуществляется **межведомственно**. Во главе стоит Министерство просвещения РК, ответственное за общее руководство и методическое обеспечение. На уровне правительства создаются рабочие группы (штабы) из представителей ~9 государственных органов: помимо Минпросвещения, туда входят комитеты МЧС (пожарный и водный надзор), Минздрава (санэпидконтроль), МВД (безопасность, дорожный надзор при перевозке детей), Минтруда (вопросы занятости подростков), местные исполнительные органы (акимы областей). Такая структура позволяет охватить все аспекты.

Казахстан декларирует целью максимальный охват отдыхающих. Для этого привлекаются различные источники финансирования: республиканский бюджет выделяет трансферты регионам на оздоровление детей льготных категорий (в 2022 г. порядка 4,5 млрд тенге), местные бюджеты софинансируют путевки для отличившихся учеников, спортсменов, талантливых детей. В среднем, по официальным данным, около 15–20% детей отправляются в лагеря бесплатно за счет государства, остальные на коммерческой или частично оплачиваемой основе. Стоимость путевки в загородный лагерь в Казахстане существенно субсидирована – родительская плата зачастую покрывает только питание и часть программ, а инфраструктурные и коммунальные расходы несут учредители (госорган или предприятие). Для малообеспеченных семей практикуется выдача **целевых путевок** через отделы образования – по заявкам от школ, а также именные гранты от благотворительных фондов. Такая модель сходна с молдавской: льготники идут за госсчет, все прочие – за частичную плату, при этом цена путевки обычно фиксируется ниже рыночной для сдерживания аппетитов коммерческих лагерей.

Как и мировая практика, Казахстан стал уделять внимание вовлечению в детский отдых детей с ОВЗ. При ряде санаториев открыты специальные смены для детей-инвалидов с родителями, появляются примеры интеграции – так, в 2023 г. в Павлодарской области прошла первая инклюзивная смена, где 30 обычных детей и 10 детей с особыми потребностями отдыхали вместе при постоянном сопровождении тьютора. Государство стимулирует такие инициативы грантами на адаптацию инфраструктуры лагерей (пандусы, специальные спортивные снаряды). Это направление только развивается, его перспектива – исполнение обязательств по Конвенции о правах инвалидов в части равного участия детей в жизни общества.

В целом, национальная модель Казахстана можно охарактеризовать следующим образом: **активное государственное руководство и финансирование** (особенно для обеспечением доступа и безопасности), при одновременном сохранении значительной роли негосударственных операторов (частные лагеря, профсоюзные базы) в непосредственной реализации программ. Подход сочетает *социальную ориентированность* (льготы для нуждающихся) и *административный контроль* (множество правил и проверок). Такая

модель близка к практикам постсоветских стран и отражает сильную роль государства в социальной сфере.

Наконец, сравнительный анализ вскрыл **общие вызовы**, над которыми еще предстоит работать всем странам, включая Казахстан:

- Многие лагеря построены десятилетия назад, требуют модернизации (комфорт, энергоэффективность, доступность для инвалидов). Нужны инвестпроекты, возможно ГЧП, чтобы строились современные центры отдыха. Тут полезен опыт РФ, где частично удалось привлечь бизнес к строительству новых лагерей через субсидии и льготные кредиты.
- Конкуренция с гаджетами и интернетом заставляет лагеря быть более креативными. Во всех странах отмечается: если программа скучна или слишком по-старому воспитательно-дисциплинарна, дети (особенно подростки) не хотят ехать. Повышение квалификации кадров, обмен актуальными методиками (как у Садчиковой 2024, Дробинской и др.) – необходимое условие оживления содержания смен.
- Пока во многих местах (и в Казахстане) нет системной оценки, «насколько лучше стало ребенку после лагеря». Научные методы, как упомянутые протоколы МакКензи, или социологические опросы родителей и детей могли бы дать материал для принятия решений и коррекции политики. Казахстан мог бы, к примеру, ввести мониторинг физической активности и эмоционального состояния детей до и после смен – это показало бы медицинскую и психологическую эффективность вложений.
- Экономические спады, как в 2020 году пандемия, сразу отражаются на детском отдыхе (лагеря закрывались, бюджеты урезались). Нужно искать модели, при которых даже в кризис поддержка сохраняется – возможно создание резервных фондов на случай ЧС или развитие самоокупаемости лагерей в несезон (прием туристов, проведение корпоративных мероприятий и т.п.).

Таким образом, сравнение подтвердило, что Казахстан движется в русле мировых тенденций по многим параметрам, однако для выхода на новый уровень качества необходимо учесть лучшие практики (особенно по части участия общества, инноваций и оценки результатов).

Проведенное исследование показало, что право ребенка на отдых приобретает практическое наполнение только при активной роли государства в его обеспечении. Международные документы, такие как Европейская хартия спорта и Африканская хартия прав ребенка, задают ориентиры, но их реализация напрямую зависит от политической воли и ресурсной базы конкретной страны. Казахстан в этом плане демонстрирует высокую степень приверженности принципу доступности: летом 2025 года оздоровительными программами было охвачено более трех миллионов детей, что фактически гарантировало реализацию права на отдых подавляющему большинству школьников. Приоритетными направлениями остаются безопасность и качество отдыха, для чего сформирована многоуровневая система санитарного, пожарного и водного надзора, сопоставимая с лучшими зарубежными примерами. Вместе с тем, в условиях появления новых угроз — от киберрисков до проблем психического здоровья и буллинга — политика безопасности требует постоянного обновления и привлечения специалистов разных сфер. Еще один ключевой аспект — адресность государственной поддержки. Ограниченные бюджетные средства должны в первую очередь направляться на тех, кто без нее остался бы без отдыха, а также на стимулирование одаренных и мотивированных детей. Казахстан уже обеспечивает льготы для полумиллиона уязвимых детей, однако важно не допускать иждивенчества и обеспечивать прозрачность распределения путевок.

Наряду с этим, современный детский отдых нуждается в инновациях и разнообразии форм, способных удерживать интерес детей. Перенос лучших мировых практик — от

научных и языковых лагерей до инклюзивных проектов — в казахстанский контекст позволит сделать программы более содержательными и развивающими. Тематические инициативы вроде «Jas galym» или «Ұлы Дала керемет і» уже демонстрируют перспективность подхода, однако требуют масштабирования и методической поддержки. Существенным ресурсом развития является межсекторное партнерство: вовлечение НПО, бизнеса и родительских объединений, а также расширение международного сотрудничества, например через программы UNESCO по образованию через спорт. В целом, национальная модель Казахстана соответствует мировым тенденциям по целям и задачам, но требует совершенствования механизмов реализации: от повышения квалификации кадров и внедрения систем оценки эффективности отдыха до развития инклюзивности и индивидуализации подходов. В долгосрочной перспективе качественный детский отдых — это инвестиция в человеческий капитал: здоровые, эмоционально устойчивые и социализированные дети легче адаптируются к будущим вызовам и вносят вклад в развитие страны. При опоре на накопленный опыт и адаптации лучших зарубежных практик Казахстан имеет все предпосылки стать лидером региона в создании благоприятной и безопасной среды для детства.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:


1. Ауанасова А. М., Черниенко Д. А. Перспективы развития туристического кластера Акмолинской области Республики Казахстан на основе историко-культурного наследия //Xalqaro konferensiya va jurnallarni sifatli indexlash xizmati. – 2024. – Т. 1. – №. 1. – С. 47-55.
2. Самарская Н. А., Ильин С. М., Румянцева А. В. Современное состояние сферы детского отдыха и оздоровления: проблемы и перспективы развития //Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – №. 9.
3. Щёлокова Т. Н., Глаголева Д. А., Серов А. В. Детский оздоровительный лагерь как место детского отдыха и туризма //Architecture and Modern Information Technologies. – 2022. – №. 2 (59). – С. 96-110.
4. Арамян К. А., Панченко О. Г. Стратегии развития детского отдыха и оздоровления: приоритеты управления //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – №. 4-1. – С. 24-30.
5. Ботантаева Б. С. и др. РАЗВИТИЕ РЕКРЕАЦИОННОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ //География и водные ресурсы. – 2024. – №. 4. – С. 130-136.
6. Имангулова Т. В., Абдикаримова М. Н., Губаренко А. В. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН //Редакционная коллегия. – 2021. – С. 202.
7. Summer camp preparations begin: Government provides conditions for children's and teenagers' recreation https://www.moldpres.md/eng/official/incepe-pregatirea-taberelor-de-vara-guvernul-asigura-conditiile-necesare-pentru-odihna-copiilor-si-adolescentilor-eng#:~
8. LA County Adopts Ordinances to Ensure Camp Safety and Drowning Prevention for Children https://www.meowmeowfoundation.org/news/los-angeles-county-adopts-ordinances-to-ensure-camp-safety-and-drowning-prevention-for-children-of-los-angeles-county#:~
9. https://www.gov.wales/sites/default/files/inline-documents/2023-10/ministerial-review-of-play-background-paper.pdf
10. https://kz.kursiv.media/2025-06-03/lgtn-lager-troubles/#:~:text=В%202025%20году%20государство%20планирует,малообеспеченных%20семей%2С%20с%20инвалидностью

**УДК: 336.64 (574)**

**Хасенов Саян Магауияұлы**, гр. ФН-24-2р
Научный руководитель: к.э.н., профессор
**Курманалина А.К.**
Карагандинский национальный исследовательский
университет им. академика Е.А. Букетова, г.Караганда

# NPL В КАЗАХСТАНЕ И ПУТИ СНИЖЕНИЯ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ

**Аннотация.** Банковская система Казахстана играет ключевую роль в национальной экономике, влияя на благосостояние частного сектора и домохозяйств. В настоящее время в стране функционируют 23 коммерческих банка [1], для которых важнейшим фактором успеха является доверие клиентов. Эффективность банка, определяемая такими показателями как доходы, активы и капитализация, напрямую влияет на его привлекательность для потенциальных клиентов. Одним из наиболее значимых показателей, влияющих на репутацию и операционную устойчивость банков, является коэффициент невозвратных кредитов (NPL). В данной статье рассмотрены определение и виды NPL, проанализирована хронологическая динамика этого показателя в Казахстане, а также исследованы социальные проблемы, связанные с невозвратными кредитами, и предложены возможные меры для их решения.

**Ключевые слова:** Банки, коэффициент невозвратных кредитов, доверие, кредиторы, инвесторы, долг

**Түйінді сөздер:** Банктер, қайтарылмайтын несие коэффициенті, сенім, несие берушілер, инвесторлар, қарыз

**Key words:** Banks, non-performing loan ratio, trust, lenders, investors, debt

В современной экономике Казахстана банковский сектор играет ключевую роль, выступая в качестве основного финансового артерии. Однако его стабильность и эффективность напрямую зависят от качества кредитного портфеля, что делает проблему неработающих займов (NPL) — акронимом от англ. Non-Performing Loans — одной из наиболее актуальных. NPL представляет собой задолженность, по которой заемщик не выполняет свои обязательства в течение длительного периода (обычно, более 90 дней). Высокий уровень NPL не только негативно влияет на финансовое состояние отдельных банков, но и создает системные риски для всей экономики страны, тормозя её развитие и инвестиционную активность. Эта проблема имеет как макроэкономические, так и микроэкономические причины. На макроуровне к росту NPL приводят экономические кризисы, снижение доходов населения, и, как следствие, ухудшение платежеспособности заемщиков. На микроуровне — недостаточно качественная оценка кредитоспособности, неэффективные механизмы мониторинга и взыскания задолженности.

Снижение уровня NPL и минимизация кредитных рисков являются приоритетной задачей для регулятора и самих банков. Для её решения необходим комплексный подход, включающий в себя как меры на государственном уровне, так и совершенствование внутренней политики банков.

Коэффициент невозвратных кредитов (NPL) – кредиты, которые не приносят доход банку, процент с займа и сам заём не уплачивается, потому что заемщик не в силах платить кредит. В Казахстане заём считается невозвратных после 90 дней просрочки платежа.

Он разделяется на 3 вида:

Потерянный кредит – банк не рассчитывает на оплату займа, просрочка платежей более 90 дней. В этом случае используются услуги коллекторских агентств.

Сомнительный кредит – платежи по кредиту просрочились от 30 дней до 90 дней, банк ещё в силах возобновить платежи, через договоренность банка и клиента. Возможные решение: реструктуризация кредита или коллекторские агентства.

Некачественный кредит – заемщик в силах платить заём, но платежи проходят с постоянными просрочками до 30 дней. Клиенту трудно выплачивать кредит.

Формула коэффициента невозвратных кредитов:

NPL = Общая сумма неплатежеспособных кредитов / Общая сумма выданных кредитов [2].

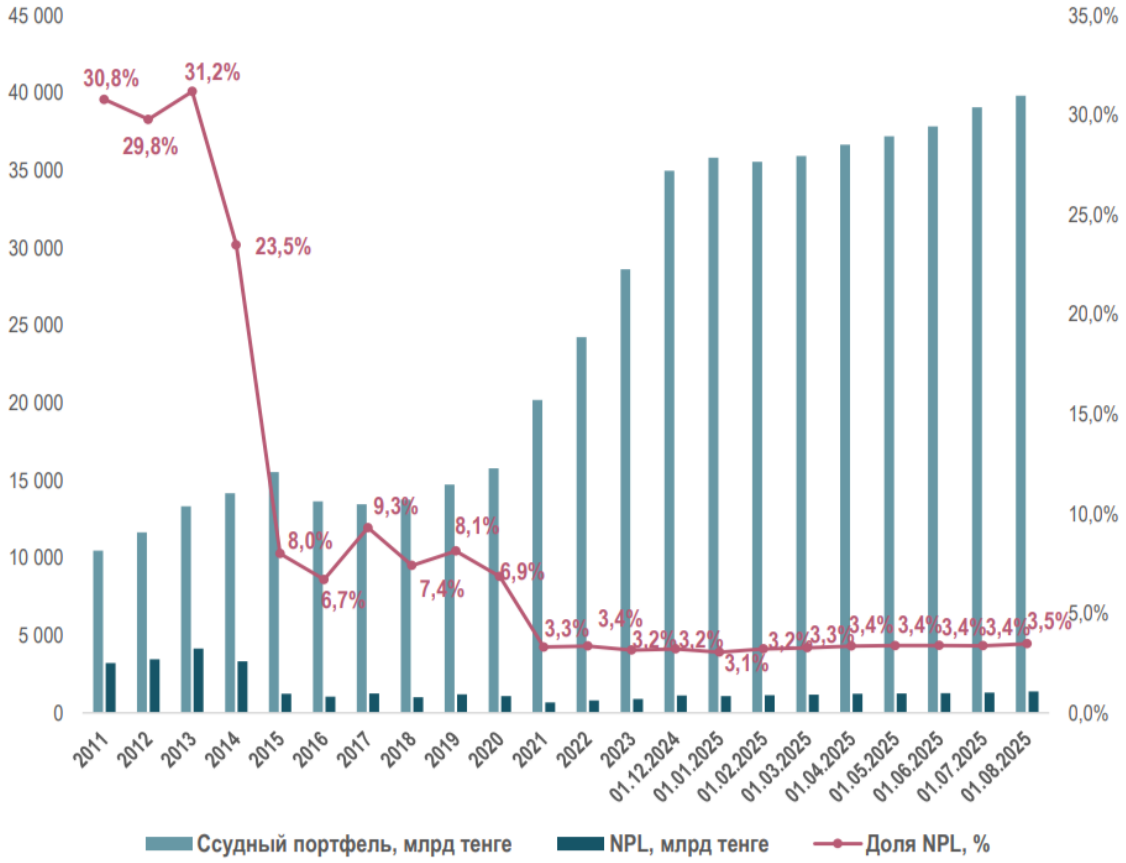



Рисунок 1 – Динамика уровня неработающих займов в банковском секторе РК

Примечание: источник Фонд проблемных кредитов [3]

Интерес к значению NPL обусловлен к экономическому деятельности банков, таким образом он является “сигнализатором” о возможных проблемах организации. Например, высокий коэффициент у коммерческих банков может означать слабый риск-менеджмент, недостаточный анализ клиентуры, изначально плохая репутация, а у страны проявляется в виде кризисной ситуации, санкций, снижением уровни жизни, дохода, экономического роста. У Казахстана на данный момент NPL составляет 3.5%.

Согласно Фонду проблемных кредитов, охватывающий 2011-2025 годов, Казахстан серьёзно снизил уровень NPL. В периоде 2011-2014 годов очень высокий уровень коэффициента (около 20-30%), причиной является финансовый кризис 2007 года. Тогда банки Казахстана были на грани банкротства, но им пришла государственная поддержка, при помочи государства 3 банка начали реструктуризацию, ВТБ банк, Темір банк, Альянс банк.

30 марта 2010 года Альянс банк объявил успешную реструктуризацию, обязательства банка с 4.5 млрд долларов уменьшились до 1.08 млрд долларов. 1 июля 2010 года Темір банк объявляет о завершении реструктуризаций, долг уменьшается почти в 2 раза, с 1.4 млрд доллара до 700 млн долларов. 1 сентября 2010 года ВТБ банк завершает последним реструктуризацию, долговые обязательство с 12.2 млрд доллара до 4.4 млрд доллара, во многом это экономическое регулирование государства [4].

Последствие кризиса со временем проходят. Итак, начиная с 2015 года до 2020 года, NPL держится на уровне 6-9 процента. После эпидемий COVID-19 коэффициент достигает текущего уровня, 3.1-3.5% в 2021-2025 годов.

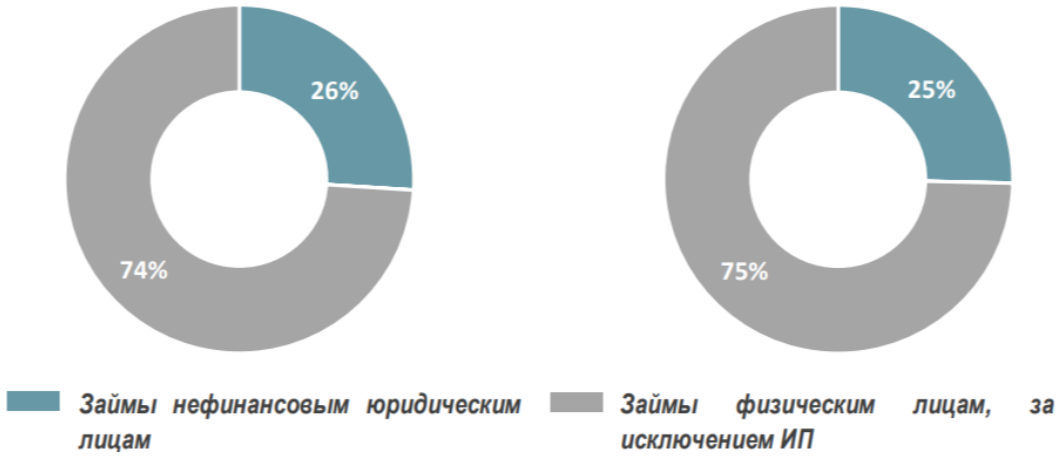



Рисунок 2 – Структура NPL на 0.1.07.2025 и 01.08.2025

Примечание – источник Фонд проблемных кредитов [3]

По данным из Фонда проблемных кредитов, структура NPL выглядит таким образом. 75% невозвратных кредитов составляет физические лица, за исключением ИП, то есть в основном домохозяйства экономики. Из чего следует социальная проблема страны. Долговая нагрузка у населения страны присутствует, некоторым людям трудно платить кредит в силу невысокого дохода и перегруженности долгов.

Чтобы избежать рискованных кредитов, банки заранее анализирует каждого своего клиента. Например, чтобы взять кредит или рассрочку, вне зависимо в электронном приложении или в самом банке, нужно ответить на вопросы и предоставить информацию о работе, ЗП, имуществе и т.д. В зависимости от предоставленной информаций банк решает выдавать кредит или нет. Из чего следует что человеку с плохим кредитной историей или в уязвимым положении, скорее всего не выдадут кредит. Для банков Казахстана такая практика стандартная.

В условиях цифровизацией и технологического развития наши банки очень быстро адаптируется. Через электронные приложение банков можно не только выполнять переводы, но и покупать товары или услуги, акций, отплатить счета и оформлять депозиты, кредиты, рассрочки. При этом система быстрая и гибкая, один человек может использовать услуги нескольких банков, переводить деньги с одного приложение банка на другого.

В ближайшем будущем можно рассматривать внедрение ИИ в банковскую сферу. ИИ может собирать, регистрировать, считывать, анализировать большой объем данных, эта особенность может не только автоматизировать процесс, но и выявлять общие паттерны и собирать статистику. Исходя из этого ИИ потенциально расширить возможности банка, что улучшить риск-менеджмент внутри. Также стоит углубить анализ клиентов, рассматривать не только общее состояние заемщика, а также транзакций по счетам, оплата аренды, стабильность работодателя, остаток денег в конце месяца.

На NPL влияет не только сами банки, но и финансовая грамотность населения. Низкая финансовая грамотность может привести к иррациональным затратам. Человек может не осознавать свой экономические возможности. Номинальный рост дохода может сподвигнуть к оформлению большему количеству кредитов, не учитывая инфляцию, реальный рост дохода. Поэтому правительству нужно пропагандировать финансовую грамотность. Добавление предмета “финансовая грамотность” как общеобразовательную в школах и университетах увеличить грамотность среди молодежи. Создание бесплатного онлайн курса по базовой экономике, тоже улучшить восприятие и понимание население о финансах.

Остальную часть структуры NPL занимает нефинансовые юридические лица - 25%, это реальный сектор экономики. Просрочка кредита от бизнеса может означать неэффективность производства, нехватка рабочей силы, дефицит бюджета, также высокая процентная ставка в стране, и за которого компаниям трудно выплачивать дорогой кредит. Банк может реструктурировать долг или начать судебные взыскание.

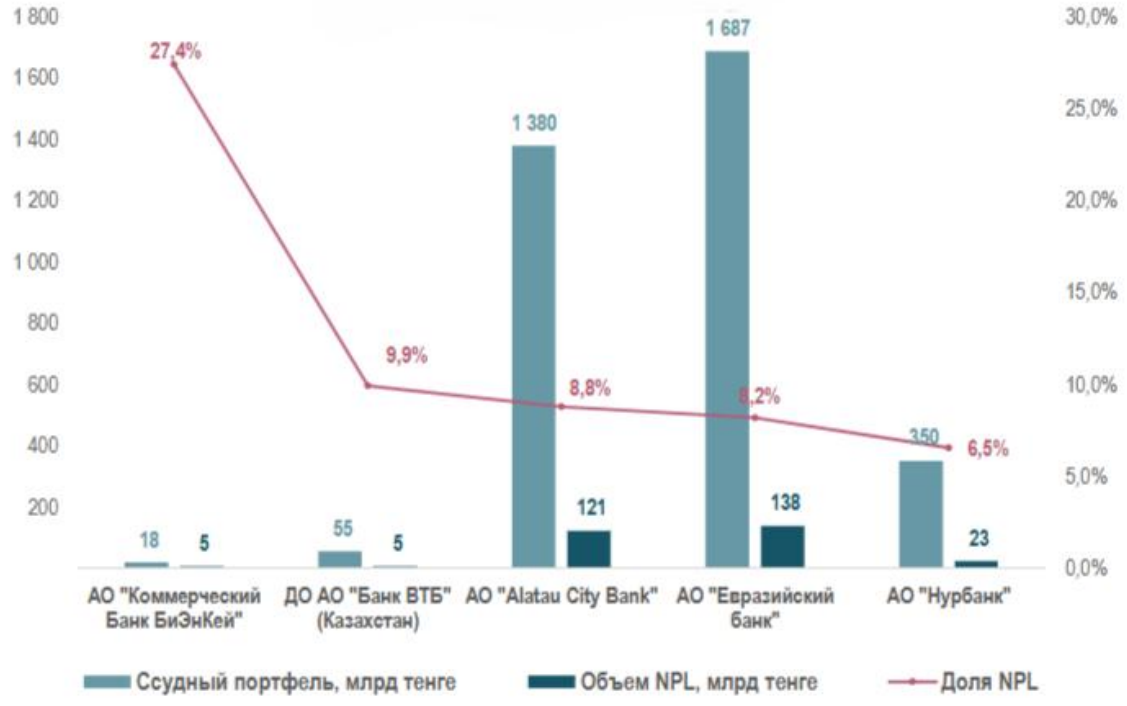



Рисунок 3 – Топ 5 БВУ с наибольшей концентрацией неработающих займов на август 2025 года.

Примечание – источник Фонд проблемных кредитов [3]

По данным Фонда проблемных кредитов, топ 5 банков с наибольшей концентрацией невозвратных кредитов занимают БиЭнКей банк, ВТБ банк, Alatau City bank, Евразийский банк, Нурбанк. Высокий NPL показатель неэффективности банка, инвесторы предпочитают банки с низким уровнем NPL. Для самих банков невозвратные кредиты потерянный доход, лишние операционные расходы. Также при постоянно высоком уровне NPL банк испытывает репутационные потери, государство может лишит лицензию у банка, в связи с низкой эффективностью и нарушениями. Например, АО ДБ "НБ Пакистана" был ликвидирован в 2021 году, за постоянные нарушение, а также высоким NPL, на момент ликвидаций коэффициент составил 22.6% [5].

На данный момент очень высокий уровень коэффициента у АО "Коммерческий Банк БиЭнКей", созданный в 2025 году. Коэффициент достигает 27.4%, превышается средняя значение от страны в 8 раз. Причиной может стать слабая конкурентоспособность и организация, так как банк новый и ссудный портфель 18 млрд тенге, является небольшим относительно других банков Казахстана.

Ситуация с АО "Коммерческий Банк БиЭнКей" показывает структурную проблему банковской системы Казахстана. Конкурентоспособность есть не у всех банков, в банковской сфере участвуют 5 крупных игроков с хорошим риск-менеджментом, технологиями, активами, клиентами. Совокупный актив Форте банк, Халык банк, Каспи, Банк центр кредит, отбасы банк достигает 44 трлн тенге и удерживают 2/3 доли рынка. Пока остальные банки второго уровня держать 20.1 трлн тенге, это 1/3 доля рынка. В случае экономических кризисов и социальных волнений, наиболее уязвимыми будут неконкурентоспособные банки с малыми активами. А изменение среди крупных банков Казахстана, будут влиять и на другие банки второго уровня [6].

Коэффициент невозвратных кредитов влияют на множество показателей банка и экономики. Его уровень может показывать социально-экономические проблемы в обществе, как и экономический рост страны. Банкам важно дальше развивать свой технологий, пробовать внедрить ИИ в систему, улучшать анализов клиентов. Государству важно увеличивать финансовую грамотность население и решать социальную проблему общества.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1.https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/financial-organizations/24?lang=ru

2. Глоссарий с определениями и видами коэффициента невозвратных кредитов https://docs.familiarize.com/ru/glossary/non-performing-loan-ratio/

3. Фонд проблемных кредитов обзор NPL РК - По состоянию на август 2025 https://fpl.kz/?page_id=1171&lang=ru

4. Статья “Банки: история одного кризиса” https://kz.kursiv.media/2010-10-28/banki-istoriya-odnogo-krizisa/?utm_campaign=endless_feed

5. Статья “Действие лицензии дочернего НБ Пакистана в Казахстане прекращено” https://kz.kursiv.media/2021-05-05/deystvie-licenzii-dochernego-nb-pakistana-v-kazakhstane-prekrascheno/

6. Статья “Қазақстан банктері: пайда рекордта, тәуекел көлеңкеде” https://kz.kursiv.media/kk/2025-09-05/nrslt-qazaqstan-bankteri/?utm_campaign=endless_feed

**МАЗМҰНЫ / СОДЕРЖАНИЕ / CONTENTS**

**ЭКОНОМИКАНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ЖӘНЕ ЖЕКЕМЕНШІК СЕКТОРЛАРЫ ҮШІН ЗАМАНАУИ БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІ**

**СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ**

**MODERN MANAGERIAL SOLUTIONS FOR THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS OF THE ECONOMY**

***1. Оспанбек Н.Б., Нетеков Д.С.*** *ҚОЛДАУШЫ КӘСІБИ ОРТА – ӘЛЕУМЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ЭМОЦИОНАЛДЫ КҮЮІНІҢ АЛДЫН АЛУ ҚҰРАЛЫ……..3*

***2. Махамбетова М. А., Шалболова У.Ж.*** *ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ……8*

***3. Маскина М. Ю., Шалболова У.Ж.,*** *BIM-КООРДИНАЦИЯ В МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ……13*

***4. Кадырова А. К., Шалболова У.Ж.*** *АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА……17*

***5. Deng Xiaonan, Kuznetsova O.N.*** *DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS: HOW BUSINESS EDUCATION CAN PREPARE LEADERS FOR THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE……22*

***6. Abeuov R.B., Zhagalbayeva M.T., Talgatuly M.*** *FROM SCHOOL TO THE INNOVATION ECONOMY: THE CONTRIBUTION OF SUPPLEMENTARY EDUCATION TO HUMAN CAPITAL IN KAZAKHSTAN'S AGRICULTURE……27*

***7. Akhmedova M. B., Abdullaeva S. F.*** *ENHANCING EFFICIENCY IN THE PRIVATE SECTOR: CONTEMPORARY MANAGEMENT APPROACHES FOR NGOS IN UZBEKISTAN……32*

***8. Li Jing (L.J)*** *THE APPLICATION OF DIGITALIZATION IN ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT IN ENGINEERING FIRMS……36*

***9. Аймурзина Б.Т., Бұлақбай Ж.М., Матайбаева Г.А.*** *ҚАЗАҚСТАННЫҢ АГРАРЛЫҚ СЕКТОРЫН ҚОЛДАУ: ИНКЛЮЗИВТІ ДАМУҒА БАСТАМА……41*

***10. Бекенова Л.М.*** *КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ АТМОСФЕРНЫМИ ВОДАМИ В ГОРОДАХ КАЗАХСТАНА……46*

***11. Марчук А.А., Паршукова Г.Б.*** *ВИРТУАЛЬНЫЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПАРАСОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В КИТАЙСКОМ И ЗАПАДНОМ МЕДИАДИСКУРСЕ……51*

***12. Дооранов А.П., Кан Фэй, Сансызбай Э.*** *РОЛЬ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТАХ РЕГИОНА……57*

***13. Спанкулова Л. С., Досжан Р.Д.*** *ВЛИЯНИЕ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИЙ В КАПИТАЛ ЗДОРОВЬЯ НА РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КАЗАХСТАНА……67*

***14. Сарсембаева М.Ж., Китапова К., Тулеева Ф.М.*** *ИННОВАЦИЯ ТҮСІНІГІ ЖӘНЕ ИННОВАЦИЯНЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚОЛДАУДЫҢ БАҒЫТТАРЫ……78*

***15. Хуаныш Л., Мухамбетова Л.К.*** *КОМПАНИЯНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІ ЖҮЙЕСІН ҚҰРУ ЖОЛДАРЫ……..……83*
***16. Хуаныш Л., Турекулова Д.М.*** *ESG ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ: ҚАЗАҚСТАННЫҢ ІРІ ӨНЕРКӘСІПТІК КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ КӨМІРТЕГІ ІЗІН БАҒАЛАУ ЖӘНЕ САЛЫСТЫРУ……..……89*
***17. Сейтова Г.Т., Дильдибеков Д.А.*** *ҰЙЫМДАҒЫ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ӨЗГЕРІСТЕРДІҢ ТҮРЛЕРІН ТАЛДАУ……..92*
***18. Утебаева Ж.А., Болатов М.Б.*** *СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ШЕТЕЛДІК ЖӘНЕ ОТАНДЫҚ ТӘЖІРИБЕСІ……97*
***19. Утебаева Ж.А., Сагиева А.К.*** *ҰЙЫМДАСТЫРУ СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУ ҚҰРАЛДАРЫН ҚОЛДАНУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫН ТАЛДАУ……..……100*
***20. Байгиреева Ж.З., Байдалинова А.С.*** *ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА……103*
***21. Бадмаев А.Х., Рюмкин С.В.*** *ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ИССЛЕДОВАНИЕ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ……105*
***22. Сайфуллаева М.И.*** *ПУТЬ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ……112*
***23. Тулегенова К.Т.*** *МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ КАДРЛАРДЫ ІРІКТЕУДІҢ ЗАМАНАУИ ӘДІСТЕРІ……116*
***24. Саиым А.Қ.*** *УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ ОТХОДАМИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ПРАКТИКИ……120*
***25. Алмат Н.Ғ., Байгиреева Ж.З.*** *МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКИХ РЕГИОНАХ……127*
***26. Аскарова У., Рюмкина И.Н.*** *ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ……132*
***27. Курманкулова Н.Ж., Зулкарова Д.Н.*** *СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ……136*
***28. Искаков К.Т.*** *ДОСТИЖЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН……139*
***29. Шалболова У. Ж., Юрьевна М. М.*** *BIM-КООРДИНАЦИЯ В МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ……144*
***30. Амангелді М.Р., Ералиева Я.А.*** *КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛИНГА……148*
***31. Шалболова У. Ж., Махамбетова М. А.*** *ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ……152*
***32. Муздубаев Д.Д., Турекулова А.Н.*** *СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЁННЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ……157*
***33. Мухамбетова Л.К., Мухаметжанов Е.С.*** *ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЕДУЩИХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА……162*
***34. Мухамбетова Л.К., Хуаныш Е.*** *ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ……166*
***35. Арыстанбеков М.З., Аймурзина Б.Т.*** *СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ: АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ……171*

***36. Утебаева Ж.А., Кусаинов А.*** *С.ПУТИ РАЗРАБОТКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ……175*
***37. Шалболова У.Ж., Кадырова А.К.*** *АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА……177*
***38. Султанова Э.А., Рюмкин С.В.*** *ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КАЗАХСТАНСКОГО РЫНКА……183*

## ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҚАРЖЫ-БАНК СЕКТОРЫ: ЖАҢА СЫН-ҚАТЕРЛЕР МЕН МҮМКІНДІКТЕР

## ФИНАНСОВО-БАНКОВСКИЙ СЕКТОР КАЗАХСТАНА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

## KAZAKHSTAN'S FINANCIAL AND BANKING SECTOR: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

***1. Денисов С.Д., Воробьева С.М.*** АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «НАРОДНЫЙ БАНК КАЗАХСТАНА»……189
***2. Есымханова З.К.*** ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ДЕНЕГ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОДОВ В КАЗАХСТАНЕ…….192
***3. Макыш С.Б., Алтаев Б.Ш., Алтаева А.Б.*** ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ……...198
***4. Shaimerdenova Z.Zh., Zholamanova M.T.*** PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SECURITIES MARKET OF KAZAKHSTAN'S QUASI-SOVEREIGN SECTOR……...…203
***5. Алашбаева Н. М., Мұханбетжанова М.А.*** ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ӘДІСТЕМЕСІН ҚОЛДАНА ОТЫРЫП, ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ……...207
***6. Артакшинова В.С., Хамзина Б.*** НАРЫҚТЫҚ ЭКОНОМИКАДАҒЫ НЕСИЕНІҢ ҚАЗІРГІ ТҮРЛЕРІН ТАЛДАУ: ТӘРТІБІ ЖӘНЕ ОНЫ ҚОЛДАНУ……...212
***7. Берстембаева Р.К., Ералиева Я.А.*** РАСПОЗНАВАНИЕ ФИНАНСОВОГО МОШЕННИЧЕСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА…….216
***8. Берстембаева Р.К.*** СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВ НА СОБСТВЕННОСТЬ В КАЗАХСТАНЕ КАК ИНСТРУМЕНТОВ НИВЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА…….221
***9. Бұлақбай А.Ж., Мақыш С.Б.*** КӘСІПОРЫННЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫ МЕН БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДЕГІ КАПИТАЛ ҚҰРЫЛЫМЫН ТИІМДІ БАСҚАРУ……...….225

***10. Курманкулова Н.Ж., Дарибаева Л.Ж.*** СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН……...…230
***11. Есенгельдинова С.Ж., Джумабекова А.Т.*** ДЕПОЗИТНЫЙ РЫНОК КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ……..….234
***12. Bekmanali B.B., Bulakbay Zh.M.*** MECHANISMS FOR STIMULATING INVESTMENT ACTIVITY IN THE FINANCIAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN……..….237
***13. Парусимова Н.И., Добрин Д.А.*** НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ НА РЫНКЕ ИЖК…….……242
***14. Парусимова Н.И., Лобачёв Р.В.*** БАНКОВСКАЯ ИНДУСТРИЯ И ЕЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.....246
***15. Бөжек Т.Т., Касымбекова Г.Р.*** ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ТҰТЫНУ НЕСИЕЛЕРІН ДАМЫТУДЫҢ ҚАЗІРГІ БАҒЫТТАРЫ……..……250
***16. Калкабаева Г.М., Курманалина А.К.*** КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА…….……..255
***17. Ержанов М.С., Ержанова А.М.*** РАЗВИТИЕ ФОРЕНЗИКА В БОРЬБЕ С МОШЕННИЧЕСТВОМ…….260
***18. Бузаубаева П.Н., Мақыш С.Б.*** БАНК СЕКТОРЫН РЕТТЕУ МЕН ҚАДАҒАЛАУДАҒЫ ТӘУЕКЕЛГЕ БАҒЫТТАЛҒАН ТӘСІЛДІҢ АРТЫҚШЫЛЫҒЫ……...….263
***19. Рахимжанова К.К.., Жамиева А.Е.*** ПРОБЛЕМАЛЫҚ НЕСИЕЛЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТЕТІКТЕРІ ЖӘНЕ ОНЫҢ ҚҰРЫЛЫМЫ……..….269
***20. Мисник О.В., Лукпанова Ж.О., Берстембаева Р.К.*** ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО РОЛЬ В СНИЖЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА В КАЗАХСТАНЕ……274
***21. Мусина А.А.*** К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТА……..…..279
***22. Искакова З.Д.*** О ВАЖНЕЙШИХ ФАКТОРАХ БЕЗОПАСНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЕВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА……...…283
***23. Кушурова А.А., Алина Г.Б., Шмарловская Г.А.*** ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ КАЗАХСТАНА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ……...288
***24. Тайжанова Ж.Ә., Қуаныш А.Б.*** ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ (Атырау облысы мысалында).....294
***25. Джумабекова А.Т., Алина Г.Б., Есенгельдинова С.Ж.*** ТРАНСФОРМАЦИЯ ПЛАТЕЖНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КАЗАХСТАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ……..……..300
***26. Zhamieva A.E., Rakhimzhanova K.K.*** MAIN WAYS OF IMPLEMENTING MODERN TAX POLICY……....305
***27. Зейнельгабдин А.Б., Мусатаева А.А.*** ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ С ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКОЙ……...……..310
***28. Искакова З.Д., Омеркулова А.М.*** РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В КАЗАХСТАНЕ…….315
***29. Калкабаева Г.М., Оспанова А.М., Тулакпаева Ж.С.*** ФИНАНСОВО-БАНКОВСКИЙ СЕКТОР КАЗАХСТАНА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ…….…318
***30. Кенжетаева Р.Б., Макыш С.Б.*** МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ……....323
***31. Койбагарова А.Ж.*** ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СУЩНОСТИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....327

***32. Курманалина А.К., Гребенщикова Е.А., Төлеубай Д.С.*** SWOT-АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ……....332
***33. Калкабаева Г.М., Махмудова Д.Р.*** СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗЕЛЕНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН……....336
***34. Арыстанбеков М.З., Аймурзина Б.Т.*** *СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ: АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ* ……..……..340
***35. Петрушкевич Е.Н., Праневич А.А., Мартинович Е.А.*** ПРОБЛЕМАТИКА ВЛИЯНИЯ НАЛОГОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ ВЗГЛЯДОВ…….344
***36. Сагынбаева А.Т., Шакирова Ж.Т.*** СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ…….…….350
***37. Омирбеков Е.Ж., Калкабаева Г.М.*** АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО BI GROUP……...354
***38. Магзумова Л.К., Бұлақбай Ж.М.*** ЖАСЫЛ ҚАРЖЫЛАНДЫРУ АРҚЫЛЫ НАРЫҚТЫ РЕТТЕУДІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРІН САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ……...358
***39. Серикова Г.С., Мақсатова Л.М.*** САҚТАНДЫРУ КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ……..……362
***40. Егинчибаева А.А.*** ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ КАЗАХСТАНА…….…..366
***41. Кенжебаев С.О., Лукпанова Ж.О.*** ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ……...……371
***42. Тасанова Г.Д., Шарипова Д.Б., Касымова С.Б.*** ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ……..……..375
***43. Myrzatay E., Tussayeva A.K.*** INTERNAL CONTROL SYSTEM IN SECOND-TIER BANKS……...……..380
***44. Мусилимова Т.Б., Капустина Н.В.*** ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ……..…383
***45. Г.Б. Утибаева, Б.С. Утибаев, Р.М. Жунусова*** НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ В ПОКАЗАТЕЛЯХ ПРОЕКТА РЕСПУБЛИКАНСКОГО БЮДЖЕТА…….……387

## БУХГАЛТЕРЛІК ЕСЕП ПЕН АУДИТТЕГІ ИННОВАЦИЯЛАР: ТИІМДІЛІККЕ БАСТАР ЗАМАНАУИ ТЕХНОЛОГИЯЛАР

## ИННОВАЦИИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЁТЕ И АУДИТЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

## INNOVATIONS IN ACCOUNTING AND AUDITING: MODERN TECHNOLOGIES AS A PATH TO EFFICIENCY

***1. Ержанов А.К., Тайгашинова К.Т., Аманова Г.Д.*** *МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В КАЗАХСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ……393*
***2. Абдурахманов М.А.*** КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ КӨРСЕТКІШТЕРІНЕ ӘСЕР ЕТУШІ СЕБЕБТІК БЕЛГІЛЕРДІ СТАТИСТИКАЛЫҚ ЗЕРТТЕУ……399

***3. Абдурахманов М.А.*** АЙМАҚТАРДЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНМИКАЛЫҚ ДАМУЫН СТАТИСТКАЛЫҚ ТАЛДАУ……..…404
***4. Адильқанова Э.А., Оразалинова М. С.*** ЕСЕП САЯСАТЫНЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ЗАМАНАУИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ НӘТИЖЕЛЕРДІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ РӨЛІ……...409
***5. Алиев М.К., Каражанова С.А., Успамбаева М.К.*** НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ К ВНЕШНЕМУ АУДИТУ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ……..…..413
***6. Алиев М.К., Каражанова С.А., Аркат А.*** ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ АУДИТА И ОЦЕНКА РИСКОВ…….419
***7. Арзыбаев А.А.*** КЛАССИФИКАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО И КАЛЬКУЛЯЦИИ СТОИМОСТИ……..424
***8. Шарипов М.Т.***АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАКОПИТЕЛЬНОЙ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ……..428
***9. Алибекова А.Б., Сембиева Л.М.*** ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭКОЛОГООРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА…….…...433
***10. Қуанбай С.Қ., Алибекова А.Б.*** ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И РЫНОК ТРУДА: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА……..439
***11. Алтынбеков М. А., Айтхожина А.Е.*** ШЫҒЫСТАР МЕН ШЫҒЫНДАР ЕСЕБІНІҢ МӘСЕЛЕЛЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫ ЖІКТЕУ……..….443
***12. Алтынбеков М. А., Айтхожина А.Е.*** ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ САЛЫҚ АУДИТІНІҢ МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ……..…….450
***13. Досмайлова З.Д., Китапова К.*** ВЕНЧУРЛЫҚ КАПИТАЛ НАРЫҒЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЭКОНОМИКАНЫ ДАМЫТУДАҒЫ РӨЛІ……..456
***14. Урустемова А.М., Китапова К.*** БАНК ӨНІМДЕРІНІҢ ӨЗІНДІК ҚҰНЫН ЕСЕПКЕ АЛУДЫҢ ТӘСІЛДЕРІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ……...….460
***15. Нышанбаева У.У.*** ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА И АУДИТА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА……..…464
***16. Кожабеков С.С., Молдабекова А.Ш., Альпенова Б.А.*** ОБЪЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА……..……469
***17. Ержанов А.К., Тайгашинова К.Т., Аманова Г.Д.*** МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В КАЗАХСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ……...…….473
***18.Шаяхметова К.О., Айтхожина А.Е., Арқат А.А.*** ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В КОНТЕКСТЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ……...479
***19. Шаяхметова К.О., Успамбаева М.К.*** УЧАСТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКЕ…….485
***20. Қазден Н.Қ.*** СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ……490
***21. Абдикасова М.М.*** КӘСІПОРЫННЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ МАҚСАТЫНДА ДЕБИТОРЛЫҚ БЕРЕШЕКТІ БАҚЫЛАУ……..…….494
***22. Айтхожина Л.Ж., Кажмухаметова А.А.*** ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УЧЕТНЫЕ ПРОЦЕССЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ……...……..499
***23. Болат Д.А., Спатаева С.Б.*** ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕГ – КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ: ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ.....503

***24. Тасболатов А.Е., Сембиева Л.М.*** ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА В АВТОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ……..…..508
***25. Базарбай А. Б., Алибекова А.Б.*** МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТ ЖҮЙЕСІНДЕ ГЕНДЕРЛІК ТЕҢДІК ПРИНЦИПТЕРІН ЖҮЗЕГЕ АСЫРУДЫ ТАЛДАУ……...……..515
***26. Кажмухаметова А.А., Айтхожина Л.Ж., Тауешева А.Т.*** ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУР ИЗУЧЕНИЯ СХЕМ МАНИПУЛЯЦИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ИСКАЖЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ……..520
***27. Шалболова У. Ж., Махамбетова М. А.*** ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА-ПРОЕКТОВ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ…….……..523
***28. Михайлина И.Н., Успамбаева М. К.*** ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА - ОСНОВА СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ…….…….529
***29. Михайлина И.Н.*** ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ РЕАЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ…….……..532
***30. Сарыгулова Р. К.*** ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ…….538
***31. Фань Цзинсюань*** ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ……..……542
***32. Байтуова Л.Т., Танатова А.*** ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНДАҒЫ ІШКІ АУДИТТІ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ…….548
***33. Тасмағанбетов Б. Б., Алибекова А. Б.*** ЦИФРЛАНДЫРУДЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТ ӘДІСТЕРІ МЕН ПРОЦЕСТЕРІНЕ ӘСЕРІ……..……..553
***34. Ыдырыс С.С., Төлепберген Н.Б.*** СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН……...…557
***35. Шойнбаев А. М., Алибекова А. Б.*** СЫРТҚЫ МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТТІҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ ЖӘНЕ ҚР ДА ҚОЛДАНЫЛУЫ……561
***36. Калиев Ж.А.*** МИНИМАЛЬНЫЙ ГЛОБАЛЬНЫЙ НАЛОГ В КАЗАХСТАНЕ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ПРАВИЛ ОЭСР (PILLAR TWO) И РОЛЬ QDMTT В УСЛОВИЯХ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ…...……567
***37. Жусупов К.А., Кучинская Ю.В***. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА И АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕТСКОГО ОТДЫХА……..……..572
***38. Хасенов С.М., Курманалина А.К.*** NPL В КАЗАХСТАНЕ И ПУТИ СНИЖЕНИЯ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ……..…578