

ResearchGate

Google Scholar

I^{WORLD}
I^{JOURNALS}

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE

NO 1

31 ЯНВАРЯ 2025

Алматы, Казахстан



lrc-els.com

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»



Main editor: G. Shulenbaev

Editorial colleague:

B. Kuspanova
Sh Abyhanova

International editorial board:

R. Stepanov (Russia)
T. Khushruz (Uzbekistan)
A. Azizbek (Uzbekistan)
F. Doflat (Azerbaijan)

International scientific journal «Endless Light in Science», includes reports of scientists, students, undergraduates and school teachers from different countries (Kazakhstan, Tajikistan, Azerbaijan, Russia, Uzbekistan, China, Turkey, Belarus, Kyrgyzstan, Moldova, Turkmenistan, Georgia, Bulgaria, Mongolia). The materials in the collection will be of interest to the scientific community for further integration of science and education.

Международный научный журнал «Endless Light in Science», включают доклады учёных, студентов, магистрантов и учителей школ из разных стран (Казахстан, Таджикистан, Азербайджан, Россия, Узбекистан, Китай, Турция, Беларусь, Кыргызстан, Молдавия, Туркменистан, Грузия, Болгария, Монголия). Материалы сборника будут интересны научной общественности для дальнейшей интеграции науки и образования.

31 января 2025 г.
Алматы, Казахстан

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-3-7

УДК 332.1

HR КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *В условиях динамически изменяющейся внешней среды организациям необходимо адаптироваться к изменениям, чтобы оставаться конкурентоспособными. Роль HR в этом процессе является ключевой, поскольку эффективное управление изменениями во многом зависит от вовлеченности сотрудников и правильного подхода к их обучению и развитию. В статье анализируется влияние HR на успешную реализацию организационных изменений, рассматриваются ключевые функции HR в этом процессе, а также приводятся практические рекомендации.*

Ключевые слова. *Организационные изменения, управление человеческими ресурсами, вовлеченность сотрудников, сопротивление изменениям, корпоративная культура, коммуникация в изменениях, обучение и развитие персонала, адаптация сотрудников, эффективность изменений, роль HR.*

Цель исследования. Анализ роли HR в управлении организационными изменениями, выявление ключевых функций и стратегий, способствующих успешной реализации изменений, а также разработка практических рекомендаций по минимизации сопротивления и повышению вовлеченности сотрудников.

Современный мир характеризуется высокой динамикой изменений, что требует от организаций гибкости и способности адаптироваться к новым условиям. В этих условиях роль HR-служб становится ключевой в управлении организационными изменениями, поскольку именно они формируют стратегии управления персоналом, обеспечивают вовлеченность сотрудников и способствуют эффективному внедрению изменений [1]. В Казахстане, на фоне цифровизации и реформ, роль HR возрастает, так как растет необходимость в разработке стратегий адаптации персонала и поддержания корпоративной культуры в условиях изменений [2,3].

Организационные изменения включают в себя процессы трансформации в структурах, процессах, технологиях или культуре компании. Такие изменения могут быть вызваны внутренними (реорганизация, внедрение новых технологий) или внешними (рыночные, социальные, экономические) факторами. HR играет важнейшую роль в адаптации сотрудников к этим изменениям, минимизации сопротивления и повышении общей эффективности изменений [4].

HR должен активно участвовать в разработке стратегического плана изменений, согласуя его с целями организации и потребностями сотрудников. Это включает: оценку текущего состояния компании и выявление ключевых зон сопротивления; составление дорожной карты изменений, включая конкретные этапы внедрения [1].

Доверие сотрудников – основа успешных изменений. HR должен: регулярно информировать сотрудников о прогрессе изменений, используя разные каналы коммуникации (собрания, внутренние порталы, рассылки); обеспечить прозрачность, объясняя причины изменений, их цели и долгосрочные выгоды и снизить уровень неопределенности и сопротивления.

Не все сотрудники одинаково воспринимают изменения. HR должен проводить: индивидуальные консультации для адресации персональных вопросов и страхов; оценку потребностей отдельных групп сотрудников (например, младший персонал может требовать более интенсивного обучения) [5].

В эпоху цифровизации HR играет важную роль во внедрении технологий для управления изменениями. Это может включать: использование систем HRIS (Human Resource Information System) для отслеживания прогресса сотрудников в процессе изменений; внедрение платформ для совместной работы, таких как Microsoft Teams или Slack [6,7].

Сопротивление изменениям – одна из ключевых проблем в процессе трансформации.

HR должен понимать коренные причины сопротивления, которые могут включать: страх перед потерей работы или изменением привычных обязанностей; недоверие к руководству; недостаток компетенций для работы в новых условиях [8].

Методы минимизации сопротивления: привлечение сотрудников на этапах планирования помогает укрепить чувство значимости их вклада; введение систем вознаграждения за активное участие в изменениях; создание каналов для обратной связи и открытого обсуждения проблем.

HR играет важную роль в мониторинге успеха изменений. Это включает в себя: оценку удовлетворенности сотрудников процессом изменений; анализ показателей производительности до и после изменений; сбор обратной связи для последующей корректировки стратегий.

HR-специалисты должны обладать рядом компетенций, таких как: лидерство и влияние; навыки стратегического планирования; эмоциональный интеллект и умение работать с сопротивлением; понимание бизнес-целей организации [9,10].

Практические рекомендации для HR:

1. Создавайте четкую стратегию управления изменениями, основанную на анализе текущего состояния компании.
2. Разрабатывайте программы обучения и адаптации сотрудников под новые условия [11,12].
3. Уделяйте внимание двусторонней коммуникации: слушайте сотрудников и отвечайте на их вопросы.
4. Используйте показатели для измерения успеха изменений.

HR должен работать над укреплением культуры открытости и инноваций [8,13]. Это можно сделать через: пропаганду ценностей, связанных с адаптивностью; укрепление командного духа через совместные мероприятия и обсуждения.

Успех изменений напрямую зависит от лидерских качеств руководителей. HR может: организовать тренинги для менеджеров по управлению командами в условиях изменений; сформировать систему наставничества для сотрудников [14].

HR является важным звеном в управлении организационными изменениями. Успешная реализация изменений возможна только при условии активного вовлечения сотрудников, эффективного управления их ожиданиями и поддержки их профессионального роста [5]. Таким образом, HR выступает не просто функциональной единицей, а стратегическим партнером, способным повысить эффективность и устойчивость компании в условиях трансформации.

Компания ABC, работающая в сфере логистики, решила внедрить новую цифровую платформу для автоматизации складских операций и улучшения взаимодействия между отделами [6]. Несмотря на очевидные преимущества, внедрение встретило значительное

сопротивление сотрудников, которые опасались потери рабочих мест и увеличения нагрузки из-за необходимости обучения новым инструментам.

HR-департамент организовал серию встреч с сотрудниками, на которых руководство подробно объяснило цели и преимущества внедрения платформы: сокращение рутинных операций, повышение точности данных и облегчение взаимодействия между отделами. Был создан канал для обратной связи, где сотрудники могли задавать вопросы и высказывать свои опасения.

HR совместно с IT-отделом разработали программу обучения, включающую интерактивные тренинги, онлайн-курсы и практические занятия для освоения новой платформы [7].

Для укрепления позитивного отношения к изменениям HR организовал серию мотивационных мероприятий, включая признание сотрудников, наиболее активно участвующих в обучении, и поощрение их бонусами.

HR провел индивидуальные встречи с ключевыми лидерами мнений в коллективе, чтобы адресовать их опасения [14]. Эти сотрудники стали амбассадорами изменений, поддерживая инициативу среди коллег.

После внедрения платформы HR провел опрос удовлетворенности сотрудников и анализ производительности. Результаты показали, что через три месяца 85% сотрудников освоили новый инструмент, а производительность складских операций увеличилась на 20%.

Результат:

HR-департамент компании ABC сыграл ключевую роль в успешной реализации организационных изменений. Благодаря их стратегиям, сопротивление было минимизировано, сотрудники быстро адаптировались к новому инструменту, а компания смогла достичь своих бизнес-целей.

Национальная компания «КазМунайГаз» внедрила цифровую HR-платформу для управления персоналом, включающую модули для оценки эффективности сотрудников, обучения и карьерного планирования. Это позволило компании оптимизировать внутренние процессы, сократить время на административные задачи и повысить вовлеченность персонала.

Перспектива: Расширение применения искусственного интеллекта и аналитики больших данных в HR для прогнозирования потребностей в кадрах и управления изменениями [7].

Народный банк Казахстана (Halyk Bank) в процессе цифровой трансформации активно привлекал HR-службы для повышения квалификации сотрудников, разработки программ адаптации и управления стрессом. Это способствовало успешному переходу на цифровые каналы обслуживания клиентов [6].

Перспектива: Продолжение автоматизации процессов и внедрение платформ для непрерывного обучения сотрудников.

Металлургическая компания АО «QARMET» провела программу трансформации корпоративной культуры, чтобы улучшить производительность и внедрить новые стандарты качества. HR-служба организовала серию тренингов для руководителей и персонала, направленных на развитие командного взаимодействия [5,9]. Направление трансформации корпоративной культуры, реализованное АО «QARMET», представляет собой комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы сотрудников и адаптацию компании к современным стандартам качества. Основными аспектами программы стали:

Анализ текущей корпоративной культуры: на начальном этапе проведен аудит существующих ценностей, норм и поведения сотрудников. Это позволило выявить ключевые проблемы, препятствующие достижению стратегических целей компании, такие как низкая вовлеченность персонала или недостаток командной работы.

Разработка новой концепции корпоративной культуры: сформулированы основные принципы, такие как ориентация на инновации, развитие командного взаимодействия,

ответственность за результат и открытость к изменениям. Эти принципы легли в основу обновленной миссии и видения компании.

Организация серии тренингов: HR-служба организовала мероприятия для разных уровней сотрудников:

Для руководителей: тренинги, направленные на развитие лидерских качеств, навыков управления изменениями, построения эффективных команд и внедрения стандартов качества.

Для сотрудников: программы, обучающие принципам работы в команде, коммуникативным навыкам, а также методам решения проблем и повышения личной продуктивности.

Практическое внедрение изменений: после завершения обучающих мероприятий начался этап практической реализации:

Создание кросс-функциональных команд для работы над конкретными проектами.

Введение новых стандартов качества, которые подкреплялись регулярными тренингами и обратной связью.

Использование систематической оценки персонала, включая KPI, отражающих не только производственные показатели, но и соблюдение ценностей компании [15].

Мониторинг результатов и корректировка программы: проводится постоянный мониторинг изменений корпоративной культуры через регулярные опросы вовлеченности сотрудников, анализ ключевых производственных показателей и обратную связь от участников программы.

Результаты трансформации: увеличение производительности за счет улучшения взаимодействия между подразделениями; рост уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников; снижение текучести кадров и повышение качества продукции; трансформация корпоративной культуры стала основой для устойчивого роста компании и улучшения ее конкурентоспособности на рынке металлургии.

Перспектива: Создание инициатив для поддержки устойчивого развития и повышения квалификации сотрудников в условиях модернизации.

В рамках инициативы цифровизации в образовательных учреждениях, такие университеты, как Назарбаев Университет, внедрили программы по развитию soft skills среди преподавателей и административного персонала, что способствует успешному внедрению образовательных инноваций.

Перспектива: Расширение применения таких программ для адаптации сотрудников к глобальным изменениям в сфере образования [12].

ТОО «Тенгизшевройл» внедрила программы управления талантами, включающие оценку потенциала сотрудников, разработку индивидуальных планов обучения и карьерного роста. Это помогло компании адаптироваться к изменениям в отрасли и обеспечило подготовку кадров для реализации долгосрочных проектов.

Перспектива: Использование HR-аналитики для прогнозирования потребностей в кадрах и повышения производительности труда.

Общие перспективы: развитие кросс-функциональных команд, использование платформ для совместной работы.

HR-службы играют ключевую роль в интеграции экологического, социального и корпоративного управления стандартов в корпоративную культуру.

Разработка государственных программ, ориентированных на поддержку HR-функций для обеспечения устойчивости малых и средних предприятий.

Эти примеры демонстрируют, как HR становится стратегическим партнером в управлении организационными изменениями в Казахстане.

Выводы.

HR играет критическую роль в управлении изменениями через формирование стратегии адаптации персонала, организацию обучающих программ и поддержку коммуникаций.

Компетентное управление изменениями способствует повышению уровня вовлеченности сотрудников, что минимизирует сопротивление и снижает риски провала изменений.

Для успешного управления изменениями необходимо внедрение современных технологий в HR, таких как автоматизация процессов, цифровые платформы для обратной связи и анализ данных.

Особое значение в Казахстане имеет разработка локальных HR-стратегий, учитывающих культурные и экономические особенности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бекхард Р. «Организационное развитие: стратегии и модели». Санкт-Петербург: Питер, 2018.
2. Сарсенова Г. М. Анализ стратегий управления изменениями в казахстанских компаниях. Экономика и бизнес: теория и практика, 2024.
3. Нуржанова К. Е., Карибаева А. Т. «Особенности внедрения изменений в организациях Казахстана: роль HR». //Вестник НАН РК, 2023.
4. Айтжанова С. Т. «Кадровая политика в условиях изменений: казахстанский опыт». //Центральноазиатский экономический журнал, 2024.
5. Гельманова З.С., Гарт Н.А. Команда по быстрым изменениям – новый стиль современного менеджмента // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 3-4.
6. Муканова А. С., Баймуратова Ж. А. «Управление персоналом в условиях цифровой трансформации». //Актуальные проблемы экономики Казахстана, 2022.
7. Абенова Г. Т. «Цифровизация HR-процессов в Казахстане: вызовы и перспективы». //Вестник КазНУ, 2023.
8. Жумабаева А. Р. «Инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами». //Журнал HR-практика, 2022.
9. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 9-2.
10. Осик Ю.И., Гельманова З.С. О качестве образовательной услуги и ее международной стандартизации в цивилизационном измерении // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 4.
11. Гельманова З.С., Спанова Б.Ж., Кудайберген Б.Е., Силаева Т.О. Формирование креативного образования как основы развития личности // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 4-3.
12. Гельманова З.С., Осик Ю.И. Деятельность вуза в контексте качества подготовки специалистов // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 1.
13. Утельбаева А. Ж. «Роль HR в повышении конкурентоспособности организаций Казахстана». //Вестник КарГУ, 2023.
14. Коттер Дж. «Лидеры перемен». Москва: Альпина Паблишер, 2020.
15. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С., Латыпова М.А. Разработка системы оплаты труда с помощью переменной части: использование KPI//МНИЦ «Endless Light in Science». – 2024.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-8-13

УДК 330

ТАДБИРҶОИ ДАВЛАТӢ ВА ХУСУСӢ ОИД БА БАЛАНД БАРДОШТАНИ ҶАЗЗОБИЯТИ ИНВЕСТИТСИОНИИ ҚУТБҶО ВА НУҚТАҶОИ РУШДИ ИҚТИСОДИЁТИ МИНТАҚА

НАСИМОВА МАШҶУРАҶОН АБДУЛЛОҶОНОВНА

Дотсенти кафедраи назарияи иқтисодии Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати
Тоҷикистон, Хучанд

Аннотатсия: Дар мақолаи мазкур маҷмӯи тадбирҳо оид ба беҳтар намудани ҷаззобияти инвеститсионии иқтисодии минтақавӣ аз нуқтаи назари маблағгузорию афзалиятноки қутбҷою нуқтаҷою рушди минтақавӣ баррасӣ шудааст.

Замони муосир масъалаи арзёбии ҷаззобияти инвеститсионӣ мавриди таваҷҷӯҳи васеи илмӣ қарор дорад. Дар асоси ин дар мамлакат қонунҳо, барномаҳо ва методикаҳои сершумори арзёбӣ амал мекунад. Аз рӯи объекти таъбиқ ва меъёрҳои арзёбӣ методикаҳои пешбинишударо ба мамлакат умуман, минтақа, соҳа ва корхона таҳлил карда мешаванд. Вобаста ба ин бо мақсади баланд бардоштани сатҳи фазои инвеститсионӣ барои ҷалби сармояҳои хориҷӣ ва дохилӣ ба мамлакат ва минтақаҳои он таҷрибаи якҷанд давлатҳои пешқадам таҳлил карда шудааст.

Калидвожаҳо: қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҷаззобияти инвеститсионӣ, қутбҷо ва нуқтаҷою рушд, иқлими сармоягузорӣ, методикаҳои арзёбӣ, соҳаҳои хоҷагии халқ, корхонаҳо.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон солҳои охир масъалаи беҳтар намудани иқлими сармоягузорӣ ва баланд бардоштани ҷаззобияти инвеститсионии мамлакат самти асосии сиёсати иқтисодии ҳукумати кишвар, сохторҳои иқтисодии миллӣ ва минтақавӣ ба ҳисоб меравад. Дар асоси он бо мақсади ноил гаштан ба рушди иқтисодӣ тадбирҳои зиёде ҳам дар сатҳи давлат ва ҳам корхонаҳои алоҳида андешида мешаванд, ки ба беҳтар намудани фаъолияти иқтисодӣ дар мамлакат ва минтақаҳои он нигаронида шудаанд. Зери мафҳуми иқлими сармоягузорӣ маҷмӯи чораҳо, имкониятҳо, заминаҳои иқтисодӣ, ташкиливу ҳуқуқӣ ва сиёсӣ, ки имконпазирии ҷалби сармояро ба мамлакат муайян мекунад, фаҳмида мешавад.

Ҷаззобияти инвеститсионии минтақа ҳамчун маҷмӯи омилҳо, имкониятҳои зиёде, ки дараҷаи воридшавии сармоягузорию ба минтақа муайян мекунад, фаҳмида мешавад. Ба сифати нуқтаҷою рушд он корхонаҳои дохил карда мешаванд, ки истифодаи аз ҳама самарабахши омилҳои истеҳсолотро аз ҳисоби таҷдид ва тағйири сохтори истеҳсолот, ҷорӣ намудани технологияҳои инноватсионӣ таъмин мекунад.

Бо мақсади беҳтар кардани иқлими сармоягузорӣ ва ноил шудан ба рушди иқтисодии мамлакат ва минтақаҳои он як қатор чорабиниҳо гузаронида шуда истодаанд.

Дар мамлакат имруз барои ҳимоя ва дастгирии соҳибкорон ва сармоягузорон чораҳои тадбирҳои амал мекунад, ки дар қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи ҷамъиятҳои саъомӣ", "Дар бораи муфлисшавӣ", "Дар бораи ҳимоя ва дастгирии давлатии соҳибкорӣ" асоснок карда шудаанд. Мисоли он Фонди дастгирии соҳибкорӣ соли 2013 дар кишвар таъсис дода шуда, саҳмияҳои назоратии он ба давлат тааллуқ доранд. Маблағгузорию фонди мазкур аз ҳисоби буҷети давлатӣ ва дигар манбаъҳо буда, мақсади асосии он расонидани кӯмаки молиявӣ ба соҳибкорон ва додани қарзҳои имтиёзнок мебошад.

Ғайр аз ин, бо мақсади фароҳам овардани иқлими мусоиди сармоягузорӣ дар сатҳи миллӣ қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хусусигардонии моликияти давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон", "Дар бораи минтақаҳои озоди иқтисодӣ", "Дар бораи созишномаҳои инвеститсионӣ" қабул карда шудаанд.

Инчунин бояд зикр кард, ки соли 2015 марҳилаи дуҷуми амали Барномаи дастгирии давлатии соҳибкорӣ ба амал бароварда шуд, ки дар доираи он ислоҳот дар самти беҳтар

намудани иқлими сармоягузорӣ ва бизнес пешбинӣ гардидааст. Инчунин аз чониби Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон “Барномаи дастгирии давлатии соҳибкорӣ барои солҳои 2012-2020”, ки бо Қарори Ҳукумати мамлакат аз 1-уми декабри соли 2014, №740 қабул гардидааст, амалӣ гардид, ки мақсади он бартараф намудани монеаҳо дар ташкили фаъолияти соҳибкорӣ буд [1].

Бояд қайд кард, ки аз 1 январи соли 2013 ба Кодекси андозии Ҷумҳурии Тоҷикистон тағйироту иловаҳо ворид карда шуд, ки тибқи он номгӯйи андозҳо аз 21 то 10 намуд маҳдуд карда шуданд [2].

Дар Паёми Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон, ки санаи 21.01.2021 ба Мальиси Олӣ ироа гардид, қайд карда шуд, ки ба Кодекси андоз дар таҳрири нав, ки амали он аз якуми январи соли 2022 оғоз мегардад, бо мақсади саноатикунонии босуръати кишвар сабукиҳои зиёд пешниҳод гардида, бар замми ин шумораи андоз аз 10 то 7 номгӯй кам карда мешавад [3].

Ин тадбирҳои муҳим бо мақсади дастгирии соҳибкорӣ, ҳавасмандгардонии субъектони бозор барои ноил гаштан ба рушди иқтисодӣ, саноатикунонии босуръати кишвар ба ҳисоб меравад.

Бо мақсади татбиқи Консепсияи сиёсати давлатии ҷалб ва ҳимояи сармоягузорӣ аз тарафи Парлумони мамлакат санаи 15 марти соли 2016 қонун “Дар бораи сармоягузорӣ” бо тағйироту иловаҳо қабул карда шуд. Тибқи ин қонун мафҳумҳо ва муқаррароти нав, аз ҷумла шарҳи нави мафҳуми “сармоягузорӣ”, бо назардошти омӯзиш ва таҳлили таҷрибаи ҷаҳонӣ пешниҳод гаштааст [2].

Ғайр аз ин, солҳои охир низомии қонунгузори мамлакат ба сармоягузoron дараҷаи баланди кафолат ва зиёда аз 240 имтиёз ва кӯмакпулиҳоро пешбинӣ намудааст, ки боиси рушди соҳибкорӣ мегарданд ва ба ин васила, ба ҷалби сармояҳои хориҷӣ ва ватанӣ ба иқтисодиёти минтақа мусоидат менамоянд [2].

Ғайр аз ин, бо мақсади ташкили шароити ҳуқуқӣ ва иқтисодӣ барои рушди соҳибкорӣ соли 2012 “Қонун дар бораи шарикии давлат ва бахши хусусӣ” ва бо мақсади татбиқи самараноки он Шӯро оид ба шарикии давлат ва бахши хусусӣ таъсис дода шуд [4].

Моҳи марти соли 2016 “Қонун дар бораи хоҷагиҳои деҳқонӣ” дар таҳрири нав қабул гардид, ки он ба хоҷагиҳои деҳқонӣ мақоми шахси ҳуқуқӣ ва ба аъзоёни хоҷагиҳои деҳқонӣ - коллективӣ ҳуқуқи ҷамоавии истифодаи заминро медиҳад [5]. Боиси қайд аст, ки амали қонунӣ мазкур барои инкишофи раванди фаъолияти хоҷагиҳои деҳқонӣ имкон оварда, метавонад ба афзоиши ҳиссаи бахши аграрӣ дар нишондиҳандаҳои ММД ва маҷмӯи маҳсулоти минтақавӣ дар кишвар мусоидат намояд.

Инчунин барои сармоягузороне, ки фаъолияти онҳо бо коркарди пахта пурра алоқаманд мебошад, имтиёзҳои махсуси андозӣ ва гумрукӣ пешбинӣ шудааст. Масалан, корхонаҳо, ки бо сикли пурраи коркарди нахи пахта ба маҳсулоти ниҳой машғуланд ва маҳсулоти онҳо бевосита ба қонеъгардонии эҳтиёҷоти аҳоли нигаронида шудааст, аз бочи гумрукӣ ва андоз аз арзиши иловашуда озод карда мешаванд. Инчунин тибқи қонунгузорӣ ворид сохтани техникаи таъиноти кишоварзӣ, таҷҳизоти истеҳсолию технологӣ ба мамлакат аз пардохти андоз аз арзиши иловашуда озод карда шудааст.

Қобили қайд аст, ки дар таҷрибаи ҷаҳонӣ фаъолияти инвеститсионӣ шумораи зиёди усулҳо ва принципҳои амал мекунанд, ки қабули онҳо метавонанд барои баланд бардоштани ҷаззобияти инвеститсионии минтақаҳо мусоидат намоянд.

Вобаста ба ин консепсияи баланд бардоштани ҷаззобияти инвеститсионии иқтисодиёти минтақавӣ бояд ба модели сармоягузори асос ёбад, ки дар заминаи он бозтақсими сармоя бештар ба самтҳои рушдкунанда равона карда шавад. Ба фикри мо ба сифати онҳо кутбҳо ва нуқтаи рушд баромад карда метавонанд.

Бояд қайд кард, ки айни замон дар Ҷумҳурии Тоҷикистон гузариш аз модели интиҳоби объекти сармоягузорӣ – корхонаҳо мушаххас – ба модели таҳия ва татбиқи лоиҳаҳои инвеститсионӣ амалӣ карда мешавад. Ба ақидаи мо, чун ядрои лоиҳаҳои инвеститсионӣ

метавонанд кутбҳо ва нуқтаҳои рушди иқтисодиёти минтақавӣ баромад кунанд, ки аз маблағгузори самараноки онҳо фоидаи зиёд гирифтани мумкин аст.

Таҳлили заминаи қонунгузорӣ ва амалияи мавҷуда дар ин масъала нишон дод, ки чораҳои пешниҳодшуда мумкин аст ба ду гурӯҳ тақсим карда шаванд: умумӣ, ки дар маҷмӯъ дар иқтисодиёти минтақавӣ, соҳавӣ амал мекунад; хусусӣ (ҷадв.1), яъне чораҳое, ки дар сатҳи корхонаҳо амал мекунад.

Бояд қайд кард, ки дар микёси соҳа ҳар як чораи пешниҳодшуда маънои мушаххаси худро дорад. Масалан, чунин тадбирҳо, ба монанди паст кардани бочи гумрукӣ ба таҷҳизоти воридшаванда ба мамлакат, рушди шарикии давлат ва бахши хусусӣ – пеш аз ҳама ба соҳаи саноат тааллуқ доранд. Дигар тадбирҳо дар сатҳи соҳаҳои алоҳидаи хоҷагии халқ таҳлил шудаанд. (ҷадв.1)

Ҷадвали 1 - Тадбирҳо оид ба баланд бардоштани ҷаззобияти инвестиционии кутбҳо ва нуқтаҳои рушди иқтисодиёти минтақавӣ

№	Соҳаҳои татбиқ		Таснифи чораҳои пешниҳодшуда дар сатҳи иқтисодиёти миллӣ ва минтақавӣ
	Иқтисодиёти минтақавӣ	1.1	Маблағгузори корхонаҳое, ки кутбҳои рушдро таъсис медиҳанд
		1.2	Гузaronидани рейтингҳои ҷаззобияти инвестиционии минтақаҳо
2	Соҳаи саноат	2.1	Тақвияти амали механизми паст кардани бочи гумрукӣ барои таҷҳизоти воридшаванда
		2.2	Рушди сиёсати шарикии давлат ва бахши хусусӣ
		2.3	Ҳавасмандонии мансабдорон оид ба ҷалби сармоягузорӣ бо мақсади баланд бардоштани ҷаззобияти инвестиционӣ
3	Соҳаи кишоварзӣ	3.1	Пешниҳоди давлатии субсидияҳои инвестиционӣ бо барномаи давлатии "Агробизнес -2020"
		3.2	Такмил додани сиёсати давлатӣ оид ба хариди давлатии маҳсулоти корхонаҳои аграрӣ бо нархҳои муқарраршуда
4	Соҳаи хизматрасонӣ	4.1	Таҳияи чорабиниҳо оид ба пешниҳоди субсидияҳои давлатӣ бо мақсади озод кардан аз пардохти фоизи қарзи бонк то 3 сол
		4.2	Додани имтиёзҳои давлатии дарозмуддат дар шакли озод намудан аз пардохти иҷора
		4.3	Ҳавасмандгардонии сиёсати давлатӣ оид ба пардохти субсидияҳо ба субъектҳои алоҳида аз бучети ҷумҳуриявӣ барои пардохти қисми ҷуброни хароҷоти фоизи қарзҳо

Муаллиф таҳия кардааст

Мисоли мусбӣ таҷрибаи Русия мебошад, ки дар он бо мақсади беҳтар намудани фазои сармоягузорӣ рейтингҳои солонаи ҷаззобияти сармоягузори минтақаҳо тибқи меъёрҳои муайян пешбарӣ карда мешавад, ки инҳоянд [6, с.22]:

- кам кардани дараҷаи хавфи сармоягузорӣ;
- сатҳ ва самарои баланди идоракунии минтақа;
- беҳтарин вазъи молиявӣ дар минтақа;
- шароити мусоид барои сармоягузорӣ;

Бахшҳои номинатсияи аввал мумкин аст барои муайян намудани рейтингҳои шаҳру ноҳияҳои вилояти Суғд ва барои дигар минтақаҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон истифода бурда шаванд. Номинатсияи чорум – ҳамчун шароити мусоид барои сармоягузорӣ - хусусиятҳои

давлатӣ ва мунитсипалии идоракунии минтақаҳои мамлакатро дар бар мегирад. Яке аз роҳҳои дигари баланд бардоштани самаранокии ҷаҳонӣ қутбҳо ва нуқтаҳои рушд чораҳои аз тарафи давлат паст кардани бочӣ гумрукӣ барои воридоти таҷҳизот мебошад, ки боиси паст кардани хароҷоти истеҳсоли ва афзоиши ғайри дар корхона мегардад, баромад кунад.

Боиси қайд аст, ки даромаднокии корхона ҳамчун таносуби ғайри ва хароҷоти умумӣ мебошад. Кам кардани ҳиссаи хароҷот ба афзоиши ҳаҷми даромад ва баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат дар истеҳсолот оварда мерасонад. Ин механизмро ба қутбҳо ва нуқтаҳои рушди иқтисодӣ минтақа, бо мақсади баланд бардоштани ҷаззобияти инвестиционӣ ва ҷалби сармояҳои хориҷӣ ва ватанӣ истифода бурдан мумкин аст. Ба сифати чораи дигари ҷалби сармояи хориҷӣ метавонад сиёсати ҳавасмандгардонии шарикӣ давлат ва бахши хусусӣ хизмат намояд.

Масалан, Н. Н. Кузьмина вазъи иқтисодӣ Ҷумҳурии Чувашияро таҳлил карда пешниҳод мекунад, ки ба сифати механизми баланд бардоштани ҷаззобияти инвестиционӣ истифода бурдани механизми шарикӣ давлат ва бахши хусусӣ ба мақсад мувофиқ аст, ки ба беҳтар намудани муҳити сармоягузорӣ дар минтақаҳо оварда мерасонад [7, с. 20].

Мувофиқи консепсияи муаллиф, дар шароити имруза, вақте ки бизнес ва давлат ҳамчун иштирокдорони баробарҳуқуқӣ бозор ба ҳисоб мераванд, муносибатҳои байни онҳо метавонад боиси рушди истеҳсолот, баланд бардоштани сатҳи даромаднокии, вазъи рақобат ва зиёд намудани ҳиссаи корхонаҳо дар бозор гардад.

Ба фикри мо, имрӯзҳо шарикӣ давлат ва бахши хусусӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон бо роҳи ҳавасмандгардонии муносибатҳои байни давлат ва бизнес ва истифодаи он дар корхонаҳо, ки ба сифати қутбҳои рушд баромад мекунанд, метавонад ба беҳбудии ҷаззобияти инвестиционӣ минтақа таъсири мусбат расонад.

А.А.Бурков дар шакли механизми баланд бардоштани ҷаззобияти инвестиционӣ ҳавасмандии шахсони мансабдорро барои ҷалби сармоя ба иқтисодӣ минтақа пешниҳод менамояд [6, с.22]. Муаллиф қайд менамояд, ки дар бисёре аз кишварҳои тараққикарда болоравии мансаби мақомоти минтақавӣ аз ҷанми сармояҳо, ки онҳо ба минтақа ҷалб мекунанд, вобаста аст. Ин ҳам бошад ҳамчун яке аз роҳҳои ҳавасмандгардонӣ маънидод кардан мумкин аст.

Яке аз чораҳо, ки ба соҳаи кишоварзӣ тааллуқ дорад, таҷрибаи давлати Қазоқистон мебошад. Дар мамлакат тибқи барномаи давлатии "Агробизнес – 2020" ба сармоягузори субсидияҳои инвестиционӣ пешниҳод карда мешаванд. Вобаста ба лоиҳаи пешниҳодшуда давлат ба сармоягузори барои ташкил ва таҷрибаи иқтисодӣ дар комплекси агросаноатӣ имконияти пардохти қисми хароҷотро дар андозаи аз 20 то 80 % медиҳад.

Ба сифати механизми дигар метавонад сиёсати озод кардан аз бочҳои гумрукӣ барои воридсохтани техникаи таъиноти кишоварзӣ ва таҷҳизоти истеҳсолии технологӣ баромад кунад. Пешниҳоди субсидияҳои давлатӣ ба корхонаҳои вилояти Суғд метавонад ба афзоиши истеҳсоли маҳсулоти кишоварзӣ ва паст намудани нархи маҳсулоти ин корхонаҳо мусоидат намояд. Амалӣ гардонидани ин тадбирҳо ба паст намудани хароҷоти корхонаҳо мусоидат карда, ба баланд бардоштани даромаднокии ғайри таъсир мерасонад.

Таҷрибаи давлати Русия, ки дар ин ҳолати давлатии маҳсулоти кишоварзӣ бо нархҳои муқарраршуда ба роҳ монда шудааст, ҷониби диққат аст. Ба ибораи дигар давлат аз як тараф ба комплекси агросаноатӣ даромадро кафолат медиҳад, аз тарафи дигар нархҳои мувозинатиро барои маҳсулоти эҳтиётоти аввали омма кафолат медиҳад. Ин тадбирҳо ба афзоиши даромаднокии корхонаҳо мусоидат мекунанд.

Яке аз усулҳои зиёд кардани ғайри ва кам намудани хароҷот дар истеҳсолот озод намудани корхонаҳои навтаъсис аз пардохти ғайри барои қарзи бонк ба муҳлати то се сол мебошад. Пешниҳоди мазкурро барои истеҳсолкунандагони қутбҳо ва нуқтаҳои рушд метавон истифода бурд, зеро он сабаби ғайригардонии рақобат дар минтақа мусоидат хоҳад кард. Аз нуқтаи назари истеҳсолкунанда, қарзҳои бонкӣ беғайри боиси кам гардидани хароҷот дар истеҳсолот ва баланд бардоштани даромаднокии ғайри шуда метавонад. Инчунин

фаъолсозии рақобати бозорӣ ва имконияти зиёд намудани даромаднокии корхонаро низ ноил гардидан мумкин аст.

Ғайр аз ин мисоли дигар таҷрибаи Федератсияи Русия мебошад, ки тибқи барномаи давлатӣ ба корхонаҳои навтаъсис имтиёзҳои иҷоравии дарозмӯҳлат дар намуди озод қардан аз маблағи иҷора ба мӯҳлати то 3 сол, аз соли 4-ум пардохти он дар ҳаҷми 15 % аз маблағи солона ва аз соли 5-ум 20 % -и маблағи солонаи музди иҷора пешбинӣ шудааст. Ба фикри мо Ии усул яке аз роҳҳои ҳавасмандгардонии истеҳсолот дар минтақа ба ҳисоб меравад. Истифодаи механизми мазкур боиси ҷалби натавонандагон ба баланд бардоштани ҳаҷми фоидаи корхона мегардад.

Намунаи дигар таҷрибаи давлати Кабардино-Балқария шуда метавонад, ки барои сармоягузори ватанӣ ва хориҷӣ санадҳои меъёрии ҳуқуқии яхела, шартҳои татбиқ, дастгирии давлатӣ дар шакли пешниҳоди қарзи бучетӣ ва трансфертҳо мебошад. Қолиби диққат он аст, ки давлат барои субъектҳои алоҳида фаъолиятбаранда аз бучети ҷумҳуриявӣ субсидия барои ҷаброни қисми пардохти фоизи қарзҳо ҷудо мекунад. Ин тадбирҳо низ боиси афзоиши рақобат дар бозор ва ҳавасмандгардонии истеҳсолкунандагон дар мамлакат шуда метавонад.

Таҷрибаи давлати Чин омили фаъол намудани вазъи рақобат дар бозор ва баланд бардоштани ҷаззобияти инвеститсионии соҳа ва минтақа буда метавонад. Дар раванди гузаронидани сиёсати самаранок дар давлати Чин минтақаҳои махсуси иқтисодӣ бо рељаи махсуси андозбандӣ таъсис дода шудаанд. Вобаста ба ин барои беҳтар намудани сифати мол ва афзун намудани ҳаҷми содирот дар давлати Чин "шабакаи содирот" таъсис дода шудааст, ки зиёда аз 80 % маҳсулоти он ба содирот равона мешавад.

Дар ин маврид раванди ноил шудан ба рушди иқтисодӣ аз афзоиши содироти маҳсулот вобаста аст. Кафолати фурӯши маҳсулот яке аз нишондиҳандаҳои асосӣ барои истеҳсолкунандагони ватанӣ ва хориҷӣ ба ҳисоб меравад. Бояд таъкид кард, ки маҳз сиёсати давлатӣ, чораҳои андешидашуда барои беҳтар намудани фазои сармоягузорӣ ва баланд бардоштани ҷаззобияти инвеститсионӣ дар давлати Чин дар рушди иқтисодии мамлакати мазкур нақши муъим бозидааст. Таҷрибаи мазкур ба беҳтар намудани вазъи бозор, инчунин ба зиёд кардани ҳаҷми истеҳсол ва фурӯши маҳсулоти минтақавӣ, имкони баромадан ба бозори ҷаҳонӣ мусоидат менамояд.

Дар ҳулоса бояд зикр намуд, ки барои ҳавасмандгардонии сармояи хориҷӣ ва нигоҳ доштани сармояи ватанӣ бояд иқлими инвеститсионии мусоид фароҳам оварда шавад. Дар айни замон дар Ҷумҳурии Тоҷикистон гузариш аз модели интиҳоби объекти сармоягузорӣ ба модели таҳия ва татбиқи лоиҳаҳои инвеститсионӣ амалӣ карда шудааст. Ба ҳайси ядрои лоиҳаҳои инвеститсионӣ метавонанд қутбҳо ва нуқтаҳои рушди иқтисодӣ минтақавӣ баромад кунанд, ки аз маблағгузорӣ ба онҳо даромади зиёд ба даст овардан мумкин аст.

АДАБИЁТҲО

1. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 декабря 2014 года, "О плане мероприятий Правительства Республики Таджикистан по реализации второго периода Программы государственной поддержки предпринимательства в Республике Таджикистан на 2012-2020 годы", г. Душанбе, от 1 декабря 2014 года, №740 [электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.adlia.tj/show_doc. (дата обращения: 26.11.2021).
2. Послание Президента Республики Таджикистан, Лидера нации Эмомали Рахмона в Маджиси Оли Республики Таджикистан от 21.12.2021 [электронный ресурс]. URL: <http://president.tj/ru> (дата обращения: 03.01.2022).
3. Закон Республики Таджикистан «Об инвестициях» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.08.2018) г. Душанбе, от 15 марта 2016 года, №1299 [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ncz.tj/content> (дата обращения: 14.12.2021).
4. Закон Республики Таджикистан “О государственно - частном партнерстве” г. Душанбе, от 28.12.2012 года, № 907 [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ncz.tj/content> (дата обращения: 10.09.2021).
5. Закон Республики Таджикистан “О дехканском хозяйстве”, принятый постановлением МН МОРТ, г. Душанбе, от 15.03.2016, №1289 [электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.andoz.tj/show_doc (дата обращения: 08.07.2020).
6. Бурков А. А. Государственное регулирование инвестиционного климата в условиях глобализации: автореф. дисс...канд. экон. наук: Москва, 2012.- 28с.
7. Кузьмина Н.Н. Инвестиционная привлекательность как фактор социально - экономического развития региона: автореф. дисс... канд. экон. наук: - Чебоксары, 2012.- 26с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-14-21

РЫНОК И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

ДЮСЕМБАЕВА ЛАЗЗАТ КАИРАТОВНА

старший преподаватель, магистр кафедры высшей математики, Казахский агротехнический исследовательский университет им.С.Сейфуллина

ТИЛЕПИЕВ МУРАТ ШАПЕНОВИЧ

Доцент кафедры высшей математики, Казахский агротехнический исследовательский университет им.С.Сейфуллина

Аннотация: *Сельское хозяйство является одним из важнейших источников роста для долгосрочного устойчивого развития, экономической диверсификации и повышения уровня жизни населения в Казахстане. Страна имеет огромный сельскохозяйственный потенциал ввиду обширной территории и наличия важных ресурсов. Правительство десятилетиями уделяло повышенное внимание и тратило большие средства на развитие данного сектора экономики в рамках различных стратегических программ развития. Несмотря на сильную государственную поддержку сельского хозяйства, аграрный сектор медленно растет и все еще остается малоэффективным и неконкурентоспособным. В статье приведены результаты исследований по валовому внутреннему продукту в региональном разрезе за 2023 год.*

Ключевые слова: *экономика, актуальность, валовая внутренняя продукция, аграрная политика, концепция, критерий, доля, проблема, инфляция.*

На сегодняшний день актуальные проблемы в общей системе реформирования национальной экономики являются преобразования в аграрном секторе Республики Казахстан. АПК представляет собой сложную, многоотраслевую производственно-экономическую систему, повышение конкурентоспособности которой является стратегической задачей для Казахстана.

С момента обретения независимости Казахстан, как и другие постсоветские государства, приступил к модернизации экономики и реформированию всех секторов народного хозяйства. Этот период стал началом становления нового этапа в развитии сельского хозяйства, характеризующегося развитием новых форм собственности и бизнес-формирований в АПК.

В ходе проводимых реформ наблюдалось снижение притока капитала в сельскую экономику, сократились объемы производства, резко упал жизненный уровень сельского населения, усилилась социальная напряженность на селе.

До финансового кризиса темпы производства валовой продукции сельского хозяйства характеризовались тенденцией ежегодного прироста. Однако после азиатского кризиса и девальвации валюты международная экономическая среда для экономики Казахстана значительно ухудшилась, и темпы производства сельскохозяйственной продукции значительно снизились.

Практика реализации политики реформирования национальной экономики поставила в сложное положение АПК страны. Так как в мире не было аналогов преобразования командно-административной экономики в рыночную, поэтому переход к рынку Казахстана и других постсоциалистических государств происходил путем проб и ошибок, не учитывая особенностей национального производства, в частности, специфики аграрного сектора. В результате произошла разбалансировка имеющейся региональной цепи взаимоотношений, деградированы производственные мощности, разрушен технический потенциал [1].

Республика Казахстан за годы независимости прошла сложный путь реформирования всех сфер АПК. Сегодня сельское хозяйство преодолело пик спада производства, который был на этапе перевода экономики на рыночные механизмы управления, и начиная с 1999 г. отрасли сельскохозяйственного производства и связанные с ним сферы переработки продукции развиваются во всех регионах достаточными темпами. Этому в немалой степени способствовали адаптация товаропроизводителей к новым экономическим условиям, развитие других отраслей народного хозяйства, повышение доходов населения, несколько увеличивших спрос на продукты сельского хозяйства и его переработки, проводимая государством аграрная политика, развитие экспорта [2].

Валовая внутренняя продукция республики за 1999-2003 гг. возросла с 2016, 5 млрд. до 4449, 8 млрд. тенге, или на 220, 7%. При этом улучшились основные социальные показатели [3].

Объем произведенного Валового внутреннего продукта (ВВП) за 2023 год составил 119,8 трлн тенге. По сравнению с 2022 годом ВВП в реальном выражении увеличился на 5,1%.

В структуре ВВП за 2023 год наибольшую долю занимают г. Алматы (20,8%), Атырауская область (12,0%) и г.Астана (10,8%).

ВВП на душу населения за 2023 год составил 6 020,4 тыс. тенге. В региональном разрезе лидирующие позиции занимают Атырауская область (20 509,2 тыс. тенге), г. Алматы (11 340,6 тыс. тенге) и область Ұлытау (9 367,5 тыс. тенге) и на последних позициях находятся области Туркестанская (1 902,6 тыс. тенге), Жетісу (2444,9 тыс.тенге) и Жамбылская (2 500,5 тыс. тенге) [4].

Высокие темпы роста Валового регионального продукта (ВРП) наблюдаются в области Жетісу (12,6%), г. Алматы (9,7%) и Атырауской области (7,4%).

Таблица 1. Валовой внутренний продукт в региональном разрезе за 2023 год

	Валовой региональный продукт				
	млн.тенге	Удельный вес регионов в ВВП, в процентах	Индекс физического объема, в процентах к предыдущему году	На душу населения, тыс.тенге	Порядок расположения ВРП на душу населения
Республика Казахстан	119808038,7	100,0	105,1	6020,4	
Абай	2801918,9	2,3	105,6	4601,7	12
Ақмолинская	3860422,4	3,2	99,9	4899,0	11
Ақтөбинская	4254134,7	3,6	99,2	4555,8	14
Алматынская	5219290,7	4,4	103,1	3437,1	15
Атырауская	14327274,3	12,0	107,4	20509,2	1
Западно-Казахстанская	5323194,5	4,4	107,2	7707,0	5
Жамбылская	3051608,9	2,5	102,6	2500,5	18
Жетісу	1707396,4	1,4	112,6	2444,9	19
Қарағандинская	8128804,9	6,8	102,6	7161,3	6
Қостанайская	4661828,5	3,9	102,8	5609,2	10
Қызылординская	2589901,8	2,2	104,7	3091,3	17
Мангистауская	4470840,0	3,7	102,7	5754,2	9
Павлодарская	4374155,7	3,7	102,2	5797,9	8
Северо-Казахстанская	2429200,9	1,9	99,3	5797,9	13

Түркестанская	4053962,9	3,4	102,3	1902,6	20
Ұлытау	2074915,6	1,7	99,9	9367,5	3
Восточно-Казахстанская	4636255,6	3,9	104,1	6362,8	7
г.Астана	12920341,0	10,8	106,3	9279,6	4
г.Алматы	24895989,6	20,8	109,7	11340,6	2
г.Шымкент	4026601,9	3,4	105,7	3335,7	16

Удельный вес ненаблюдаемой экономики в ВВП 2023 года составил 17,52% и сократился на 1,26% по сравнению с прошлым годом.

Наименьшие доли ненаблюдаемой экономики в ВРП наблюдаются в областях Атырауской (9,63%), Ұлытау (10,39%) и Западно-Казахстанской (12,31%), наибольшие – области Жетісу (32,29%), Түркестанской области (30,81%), Жамбылской области (24,24%) [4].

Таблица 2. Доля ненаблюдаемой экономике в Валовом региональном продукте в процентах

	2021	2022	2023
Абай		199,15	17,08
Ақмолинская	16,61	16,97	18,44
Ақтөбинская	18,49	18,09	17,81
Алматынская	22,05	21,88	21,39
Атырауская	12,40	11,19	9,63
Западно-Казахстанская	14,49	13,34	12,31
Жамбылская	19,66	19,71	24,24
Жетісу		32,00	32,29
Қарағандинская	13,75	14,54	15,23
Қостанайская	17,19	19,11	16,02
Қызылординская	23,10	23,61	22,90
Мангистауская	11,34	12,97	13,18
Павлодарская	18,37	24,04	17,34
Северо-Казахстанская	24,38	24,07	21,80
Түркестанская	25,71	33,93	30,81
Ұлытау		12,25	10,39
Восточно-Казахстанская	20,56	20,66	17,47
г.Астана	21,36	19,06	19,22
г.Алматы	28,49	21,83	18,38
г.Шымкент	22,63	23,94	21,71

В январе-декабре 2024 года объем строительных работ в Казахстане увеличился на 13,1%, достигнув 8882,4 млрд тенге. Основную долю в выполнении строительных работ составили частные строительные организации, которые реализовали 92,6% от общего объема работ, в то время как иностранные компании внесли 7,1%, а государственные организации - 0,3%. Рост объема строительных работ в январе-декабре 2024 года по сравнению с 2023 годом был обусловлен активным строительством и ремонтом жилых зданий, которые увеличились на 14,5%, а также сооружений, объем работ по которым вырос на 14,3%. В структуре выполненных работ наибольшую долю занимают строительство нежилых зданий (21,1% к общему объему), автомобильных дорог (17,3%) и жилых зданий (13,9%).

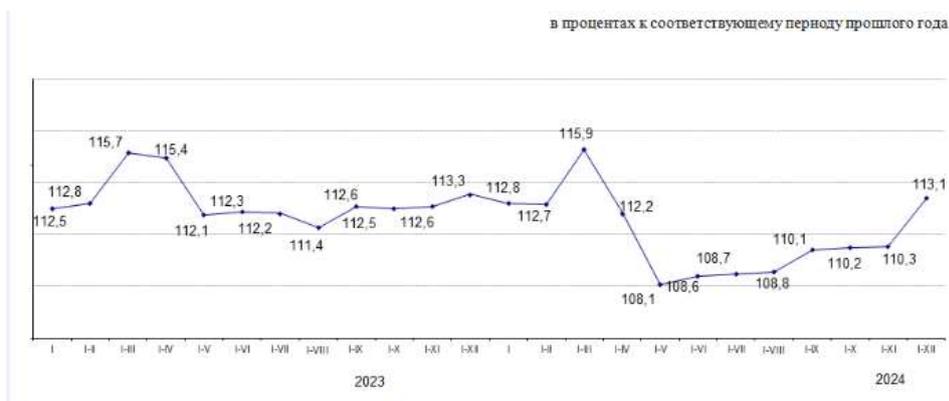


Рис. 1- Индексы физического объема строительных работ

В девятнадцати регионах страны наблюдается увеличение объема строительных работ, особенно в Кызылординской области (рост на 53,8%), Жетісу (51,1%), Северо-Казахстанской (31,4%), Алматинской (28,7%), Ұлытау (28,1%), Туркестанской (26,4%), Костанайской (24,9%), Восточно-Казахстанской (24%), Карагандинской (23,7%), Ақмолинской (22,8%), Абайской (22,2%) областях и в городе Астана (22,3%).

Таблица 3. Общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий

	кв.метро в общей площади	в процент ах к соответс тующе му периоду прошлог о года	государс твенной собствен ности	частно й собств енност и	из них		Иностран ной собствен ности
					населен ие м	в процент ах соответс тующе му периоду прошлог о года	
Республика Казахстан	1869340 7	106,4	1701899	168052 03	6932790	104,7	296805
Абай	363246	100,2	41567	321679	110070	114,0	
Ақмолинская	661389	100,3	131923	526036	300944	80,9	3430
Ақтөбинская	964039	76,4	35497	928542	533348	63,7	
Алматынская	954687	118,3	23968	894558	586391	102,9	36180
Атырауская	751334	101,3	86576	850842			
Западно- Казахстанская	637383	100,8	153425	481900	345577	117,8	8
Жамбылская	759006	104,5	106811	652695	597559	117,5	
Жетісу	371850	115,2	24997	273870	191112	121,2	22963
Карагандинска я	540326	118,8	34190	506136	77771	103,3	
Костанайская	497880	104,8	167820	389758	136604	86,5	
Кызылординск ая	866842	116,9	46820	820033	747725	11,4	
Мангистауская	831979	104,4		831979	320956	94,0	
Павлодарская	568312	114,7	99520	478545	167139	83,1	48244

Северо-Казахстанская	329860	108,3	108535	221029	221029	158757	113,3
Түркестанская	1155341	127,7	14128	1139213	965708	155,6	
Ұлытау	108030	130,6	18873	89157	27077	182,9	
Восточно-Казахстанская	401333	114,0	52106	332222	133137	109,0	17005
г.Астана	4455016	112,0	405268	3958989	48792	97,7	20759
г.Алматы	2402667	89,7		2324650	413547	101,1	78017
г.Шымкент	1366805	126,1	159587	1203187	547000	134,9	4031

Кроме того, в январе-декабре 2024 года завершено строительство 86 общеобразовательных школ на 40 526 ученических мест, 29 дошкольных учреждений на 4 158 мест, 4 больниц на 1 000 мест и 249 амбулаторно-поликлинических организаций с общей мощностью 8 498 посещений в смену.

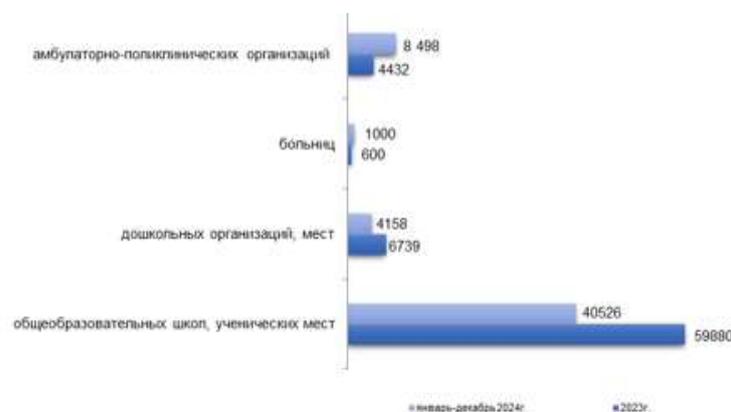


Рис.2 - Введено в эксплуатацию объектов социально-культурного назначения

Годовая инфляция.

Инфляция замедлилась с 9,8% в 2023 году до 8,6% в 2024 году. Цены на платные услуги за прошедший год увеличились на 13,3%, на непродовольственные товары - на 8,3%, а на продовольственные товары - на 5,5%.

В сфере услуг тарифы выросли: на холодную воду - на 43,1%, сотовую связь - на 27%, водоотведение - на 25,7%, отопление - на 22,3%, горячую воду - на 19,2%, электроэнергию - на 18,4%.

Проезд железнодорожным пассажирским транспортом подорожал на 24,9%, городским автобусом - на 11,8%.

В 2024 году отмечены следующие повышения цен: ноутбуки подорожали на 67,3%, беспроводные наушники - на 55,2%, флеш-накопители USB - на 54,9%, планшеты - на 45,7%. Сжиженный газ в баллонах подорожал на 10,1%, твердое топливо - на 10,4%.

Из продуктов питания цены на картофель выросли на 37,7%, сладкий перец - на 25,5%, оливковое масло - на 23%, репчатый лук - на 21,2%, помидоры - на 20,3%, огурцы - на 18,8%. Снижение цен зафиксировано на гречневую крупу - на 21,4%, морковь - на 8,7%, сахар - на 3,2%, рис - на 2,9%, капусту - на 1,7%.

Среди регионов самая высокая годовая инфляция зарегистрирована в городе Астана - 10,7% (выше среднереспубликанского уровня на 2,1 п.п.), самая низкая — в Алматинской области - 6,6%.

По регионам цены на продовольственные товары больше всего выросли в области Жетісу - на 7,9%, на непродовольственные товары - в Туркестанской области - на 13,2%, на платные услуги - в городе Астана - на 16,9%.

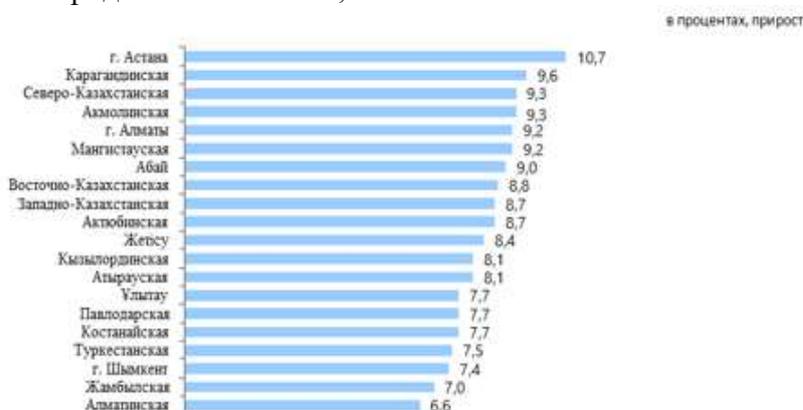


Рис. 3 - Уровень инфляции в регионах (2024г.)

Таблица 4. Изменение цен на потребительские товары и услуги в процентах, прирост

	Декабрь 2024г.	
	К декабрю 2023г.	К ноябрю 2024г.
Товары и услуги	8,6	0,9
Продовольственные товары	5,5	1,1
Непродовольственные товары	8,3	0,8
Платные услуги для населения	13,3	0,8

Индекс потребительских цен в декабре 2024 года составил 100,9%. Цены на продовольственные товары повысились на 1,1%, на платные услуги и непродовольственные товары - на 0,8%.

За прошедший месяц цены на огурцы повысились на 31,3%, помидоры – на 13,2%, перец сладкий – на 10,4%, картофель – на 6,6%, капусту – на 5,1%, сельдь соленую – на 4,1%, виноград – на 3,9%, груши – на 3,4%. Цены на услуги гостиниц стали выше на 3,1%, общественного питания, бань – по 2%, фотографов – на 1,7%. Аренда жилья подорожала на 2,8%. Повышение цен в декабре 2024г. отмечено на мелкие электрические изделия на 5,5%, мебель и предметы домашнего обихода – на 1,2%. Цены на планшеты повысились на 12,8%, кольцо обручальное золото – на 8,3%, лекарства – на 0,9%, одежда и обувь – на 0,7%. Показатель индекса потребительских цен, характеризующий уровень инфляции рассчитывается ежемесячно. Наблюдения ведутся по тарифам и ценам на услуги и товары, всего по 508 позициям. Динамические изменения по инфляции можно посмотреть на специально-разработанном интерактивном дашборде, где охвачены показатели, начиная с 2018 года. С января 2024г. при построении индекса потребительских цен доля продовольственных товаров составляет 42,0%, непродовольственных – 29,8%, платных услуг – 28,2%. Казахстан традиционно был агропромышленной страной, а освоение целинных земель превратило его в одного из крупнейших производителей зерна и мяса в общесоюзном разделении труда. В этот период были освоены и обжиты новые территории, решены многие проблемы социального обустройства села, получили развитие производства, связанные с поставкой средств производства сельскому хозяйству и перерабатывающим его продукцию

отраслям. В этой связи в республике были созданы объективные материальные предпосылки для формирования агропромышленного комплекса, как ведущей части экономики страны [5].

В итоге в последние 4-5 лет в 2, 5 раза увеличился поток инвестиций, направляемых в отрасли АПК. Во всех регионах довольно высокими темпами происходило развитие центральной его сферы - сельского хозяйства. Рост его валовой продукции (в текущих ценах) за этот период составил 1, 6 раза. Расширение объемов сельского хозяйства осуществлялось как за счет экстенсивных (увеличение посевных площадей, поголовья скота и птицы), так и интенсивных (особенно в растениеводстве) факторов. Фактическое потребление продовольствия по многим продуктам превысило стандартные нормы, определенные в государственной программе на 2005 г., введена частная собственность на земли сельскохозяйственного назначения, формируется рыночный оборот земли. Выполняются принятые меры по развитию семеноводства и племенного дела, увеличивается использование минеральных удобрений и средств защиты растений, создаются сервисные центры и информационно-маркетинговая система, растет объем продаж на внешнем рынке зерна, но за это время не произошло увеличение производства зернофуражных и крупяных культур, медленно внедрялись новые технологии.

Современные тенденции развития животноводства дают основание полагать, что и в перспективе можно сохранить ежегодные темпы роста поголовья в пределах 2-4%. Проблему составляет недостаточная продуктивность поголовья скота, что обуславливает высокие затраты и низкую эффективность производства, поскольку недостаточная платежеспособность населения не позволяет выдержать высокие цены на эту продукцию [6].

Поэтому задачей на предстоящий период является не столько рост поголовья крупного рогатого скота, сколько увеличение его веса путем развития кормовой базы и системы кормоснабжения, а также племенного усиления стада. Поголовье, по нашим расчетам, может увеличиться до 9, 5-10 млн. условных голов (против 7, 7 млн. в настоящее время). В структуре поголовья предстоит усилить такие виды, как овцы и птица. Это обосновано в первом случае наиболее низкой себестоимостью производства одной тонны баранины по сравнению с говядиной (на 22%), необходимостью использования большого массива пастбищ, повышением насыщенности рынка с целью удовлетворения растущего спроса и уменьшением розничных цен на баранину.

Однако увеличение поголовья пастбищных видов скота будет возможно при решении проблемы использования пастбищ. Введение частной собственности на земли сельскохозяйственного назначения вызывает необходимость разработки механизма аренды частных пастбищ, или предоставления этих угодий в коллективное пользование. В птицеводстве отмечается восстановление промышленного производства, интеграция его с зерновыми компаниями. Развитие данного производства позволяет в значительной степени провести импортозамещение аналогичной продукции.

Продукция сельскохозяйственных товаропроизводителей, независимо от формы собственности предприятия, в форме товара поступает в потребление только через сделку купли-продажи на рынке. Во многих источниках воды нок рассматривают как механизм взаимодействия покупателей и продавцов по достижению своей цели каждым, или как сферу, где в конкретной форме проявляются товарно-денежные отношения, где непосредственно осуществляется обмен денег на товары и наоборот.

Рынок обеспечивает признание общественного характера труда. Особенностью действия рыночного механизма является то, что общественное признание труда, воплощенного в товаре, происходит за пределами производства в сфере обмена тогда когда продукция продана. Только рынок способен определить, какие условия производства общественно необходимые и на основе этого установить величину стоимости товара.

Рынок является посредником между производителями и потребителями, давая им возможность найти выгодный вариант купли-продажи. Выполняя функцию посредника рынок создает условия обмена результатами их деятельности. Только в рамках рыночной экономики

созданы благоприятные условия для достаточного развития конкуренции, и потребитель может выбрать себе выгодного поставщика, а продавец - покупателя.

Рынок обеспечивает сбыт продукции высокого качества. Продукция низкого качества не будет пользоваться должным спросом у потребителей, если рядом есть достаточно продукции лучшего качества. В такой ситуации продукция низкого качества может остаться непроданной или реализованной по более низкой цене, которая не обеспечит высокой доходности или повлечет убыточность предприятия.

Основная черта рынка и что он выравнивает предложение и спрос на товары с помощью цены. В случае появления избытка продукции определенного вида на рынке цена на него снижается, чем привлекает потребителей к приобретению товара.

Поэтому рынок следует рассматривать шире - как совокупность экономических отношений с помощью которых осуществляется обращение общественного продукта в товарно-денежной форме с опорой на производство товаров, подлежащих реализации через куплю-продажу и рынок является не связующим звеном между производством и распределением, между производством и потреблением, а единственной средой, где в равной степени заинтересованность товаропроизводителя посредника и предпринимателя направлены на развитие и удовлетворение потребностей потребителя.

При таком подходе можно утверждать, что рынок - эта система экономических отношений, в условиях которых происходит производство, обращение и распределение товаров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Давыдова Л. В., Ильинская С. А. Инновации как фактор экономического роста // Финансы и кредит. – 2015. - № 17. – С 27.
2. Кучукова Н.К. Роль финансового сектора в повышении конкурентоспособности казахстанской экономики //Специальный выпуск журнала «Рынок ценных бумаг», апрель 2017, с. 10-12.
3. Ксенофонтова Т.Ю., Кошелева Т.Н. Подходы к формированию механизма инновационного развития малого предпринимательства на воздушном транспорте // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9 (24). С. 94–98.
4. Международный валютный фонд. Режим доступа: <http://www.imf.org/external/russian/>
5. Казахстан: становление рыночной экономике [сборник выступлений и статей]/ К.Турысов... - Астана: Елорда, 2023. -543 с. – Выпущена по программе Министерства культуры, информации и общественного согласия РК; - Қуаныш Сұлтанов қоры. – 2000 экз. – 9965-06-322-2 (в пер.).
6. Урузбаева Н.А. Развитие рынка научной продукции в Казахстане // Вестник КазНУ. Серия экономическая. 2012. - №1(29). - С. 55-59

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-22-29

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ

КУТМАМБЕТОВ НУРТАС АБЖАМИЕВИЧ

Докторант ДВА, Университет «Туран», Алматы, Казахстан

***Аннотация.** В статье проводится всесторонний анализ различных организационных моделей государственно-частного партнерства (ГЧП) и их роли в достижении сбалансированного взаимодействия между государством и частным сектором. Рассмотрены основные формы ГЧП, проанализированы их преимущества и недостатки, приведены примеры успешных международных практик. Основное внимание уделяется необходимости четкого распределения рисков, ролей и ответственности между партнерами, как ключевого условия успешного и долгосрочного сотрудничества.*

***Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, организационные модели, баланс интересов, концессии, распределение рисков, международные практики, контрактные формы, институциональные формы.*

Глобализация и технологические инновации стремительно меняют ландшафт современной экономики, все более актуальным становится вопрос поиска оптимального баланса интересов между государством и частным сектором. Государственно-частное взаимодействие (ГЧП) способствует развитию социально-экономической сферы и повышению эффективности государственных услуг. Несмотря на очевидные преимущества такого сотрудничества, существует ряд вызовов, связанных с распределением рисков и достижением консенсуса между сторонами.

В данной статье рассмотрены основные организационные модели государственно-частного взаимодействия, проанализированы их сильные и слабые стороны, определены какие факторы способствуют достижению оптимального баланса интересов.

В государственно-частном партнерстве и государство, и бизнес имеют свой интерес, вследствие различных целей, которые преследуются сторонами. Участвуя в партнерстве бизнес рассчитывает на определенный набор гарантий и преференций за счет административных, материальных, финансовых, природных ресурсов государства. Кроме этого, для частного сектора выгодой является получение гарантированного дохода на долгосрочный период и возможность расширения своей деятельности.

В свою очередь, государство получает возможность не только привлечь дополнительные источники финансирования в зоне своей социально-экономической ответственности, снижая нагрузку на бюджет, но и формировать гибкую и действенную систему управления экономикой, тем самым увеличивая конкурентоспособность на внутреннем и внешних рынках. Следовательно, стремясь максимально эффективно использовать возможности друг друга, стороны наделяются определенными функциями, которые при четком распределении придают баланс их взаимоотношениям и обеспечивают долгосрочную реализацию.

В таком взаимодействии государство играет ключевую роль, поскольку объектом соглашения является в первую очередь государственное имущество, а предметом – реализация государственных функций. Разнообразие форм партнерства позволяет широко использовать возможности частного капитала в решении государством многих проблем в различных сферах. При этом, государство не может отказаться от своего присутствия, и для разрешения противоречий между ограниченными возможностями государственного бюджета и потребностью в инвестировании развития объектов стратегической и социальной значимости использует государственно-частное партнерство.

Сотрудничество между партнерами осуществляется в рамках различных структур, с разной компетенцией, с разным комплексом задач и источников финансирования. Поэтому

существует большое количество различных вариантов применения государственно-частного партнерства. Комиссией Европейских сообществ в «Зеленой книге по государственно-частному партнерству и законодательству сообщества в сфере государственных контрактов и концессий» выделяют ГЧП договорного характера, в котором партнерство между государственным и частным секторами основывается исключительно на договорных отношениях, и ГЧП институционального характера, включающего сотрудничество между государственным и частным секторами в рамках отдельной структуры [1].

Договорные формы ГЧП охватывают модели, где одна или несколько функций по проектированию, финансированию, строительству, восстановлению (реконструкции, модернизации), эксплуатации передаются частному партнеру на основе соглашения. В большинстве стран основной моделью является концессия, где особенность заключается в прямой связи между частным партнером и конечным пользователем. Оплата состоит из сборов пользователей за оказание услуги или при необходимости дополняется за счет государственных субсидий. В настоящее время концессия получила широкое распространение в мире под разными названиями: чистые концессии (*concessions stricto sensu*), франшизы (*franchises*), операционные концессии (*operating concessions*), контракты на управление (*management contracts*), лизинг (*leases*), аренда (*affermage*), контракты BOT (*Build, Operate, Transfer* – строительство – эксплуатация / управление – передача), Rot (*Rehabilitate, Own, Transfer* – восстановление – владение – передача) и т. д.

Всемирным банком разработаны различные модели привлечения частного капитала к государственно-частному партнерству. Ключевым критерием между различными моделями принято считать характер и степень риска, который передается от государства к бизнесу. В соответствии с этим критерием Всемирный банк выделяет следующие модели [2]:

- контракты на управление, в которых часть операционного риска в бизнесе может быть передана концессионеру. То есть государственное предприятие или учреждение передается в управление управляющей компании – свои управленческие функции государство передает концессионеру. Вознаграждение концессионера может меняться в зависимости от прибыльности компании и полностью зависит от объема операционной прибыли, но значительный операционный риск все же остается публичной стороне, поскольку финансовая отдача от переданного предприятия зависит от уровня операционной прибыли фирмы; лизинг, или аренда, – не предусматривает никакой платы концессионеру со стороны государства. Государство несет ответственность только за выбор инвестора и, следовательно, несет инвестиционный риск; и концессия, сделки типа BOT и ROT, когда концессионер обязуется инвестировать и, таким образом, берет на себя как операционный, так и инвестиционный риски. В то же время, присутствует четкое разграничение концессионных проектов, которые предусматривают строительство новых объектов «с нуля» (*greenfield projects*) либо направлены на реконструкцию уже существующих государственных активов (*brownfield projects*). Именно последние, что связаны с передачей существующих активов на определенный длительный срок, и относят к классической концессии.

В других моделях частный партнер управляет объектом в интересах государства и получает регулярные платежи только от него. Примером такого взаимодействия являются «Private Finance Initiative» в Великобритании, «Contrat de partenariat and equivalents» во Франции, «Betreibermodell» в Германии.

Private Finance Initiative. Программа частного финансирования (PFI), основная модель ГЧП в Великобритании, была введена в 1992 году правительством Дж. Мейджора как способ привлечения управленческих навыков и коммерческого опыта частного сектора с целью проектирования, строительства, финансирования и эксплуатации объектов, которые являются государственной монополией в непривлекательных с рыночных позиций отраслях (производственной и социальной инфраструктуры). В этой модели оплата частному партнеру не принимает форму сборов от пользователей, в отличие от Концессий, а представляет собой регулярные платежи государства. Платежи могут быть фиксированными либо

рассчитываться, например, на основе наличия работ или связанных услуг, или даже на основе уровня использования таких работ. В рамках PFI оптимальны следующие схемы государственно-частного партнерства (табл. 1).

Название схемы	Содержание
DBFO (Спроектируй-построй-профинансируй-управляй)	Предусматривает, что частное предприятие проектирует, строит, финансирует и эксплуатирует объекты на основе спецификаций, определенных представителями государственного сектора и их министерствами. При таких проектах риск полностью передается частному бизнесу
BOOT (построй-владей-управляй-передай)	Частный партнер получает правомочие не только пользования, но и владения объектом в течение срока действия соглашения, после чего он передается государству
ВОТ (построй-управляй-передай)	Используется главным образом в Концессиях. Инфраструктурный объект создается за счет концессионера, который после завершения строительства получает право эксплуатации сооруженного объекта в течение срока, достаточного для окупаемости вложенных средств. После его окончания объект передается государству. Концессионер получает право пользования, а не владения объектом
ВОО (построй-владей-управляй)	Предполагает, что построенный объект по истечении срока действия сделки не передается государству, а остается в распоряжении инвестора

Таблица 1 - Характеристика схем государственно-частного партнерства при реализации PFI-проектов

Казначейством Великобритании в декабре 2012 году опубликован «новый подход к государственно-частному партнерству», в качестве его новой модели – PF2 (Private Finance 2), где, по сравнению с предыдущей PFI, доля государственного финансирования намного меньше и обеспечивает выполнение контракта намного быстрее и дешевле. Модель PF2 сочетает в себе потенциал PFI с новыми инструментами для финансирования инфраструктуры [3].

«Contrat de partenariat et equivalents» во Франции. Договор о партнерстве и его эквиваленты включает договор о партнерстве (contrat de partenariat), долгосрочную аренду муниципальной собственности (bail emphytéotique administratif), долгосрочную аренду недвижимого имущества в сфере здравоохранения (bail emphytéotique hospitalier), аренду государственного имущества (autorisations D occupation temporaire du domaine public) и арендный договор с правом предварительного выкупа (bail avec clause de rachat anticipé) [3].

Договор о партнерстве - на его основе государственное или частное юридическое лицо обеспечивает финансирование, проектирование, строительство, реконструкцию, управление и обслуживание инфраструктуры или предоставление услуг за плату, выплачиваемую его государственным партнером на долгосрочной основе. Это модель контрактной формы ГЧП, которая применяется в любой деятельности и в любом секторе в отличие от других моделей договора. Его разновидностью является долгосрочная аренда муниципальной собственности (ВЕА) и долгосрочная аренда недвижимого имущества в секторе здравоохранения (ВЕН). Эти модели предусматривают передачу частному партнеру права на строительство на том земельном участке, который принадлежит государству или местным органам власти. При вводе в эксплуатацию объекта права частного партнера ограничиваются техническим обслуживанием и управлением. Данные модели менее приспособлены для получения дополнительных доходов (дохода работников). Области применения для ВЕА - полиция, правосудие и защита, а для ВЕН – здравоохранение.

Аренда государственного имущества дает право субъекту частного сектора строить дом на государственном земельном участке. После этого здание предоставляется в аренду органам государственной власти. Право собственности на здание передается органам государственной власти по истечении срока действия договора. В отличие от аренды государственного имущества, договор с правом предварительного выкупа недвижимости предусматривает право покупки органами государственной власти здания до окончания срока его действия. Подобные формы используются в сферах обороны, внутренней безопасности и полиции.

«Betreibermodell» в Германии. Контрактная форма государственно-частного партнерства включает следующие модели: приобретение (Е-модель), собственника (I-модель), лизинговую (L-модель), арендную (M-модель) и концессионную (K-модель) (табл. 2) [4].

Институциональные формы ГЧП, в отличие от контрактных, предусматривают сотрудничество между государственным и частным участниками в рамках отдельной структуры путем создания учреждения, совместно принадлежащего государственному и частному секторам (партнерства в виде объединений предприятий, холдингов, корпоративных партнерств (хозяйственных обществ) или контроль частным сектором государственного предприятия. В странах ЕС распространены различные термины для обозначения институциональных форм и соответствующих моделей – «совместные предприятия» (joint venture (JV) в Великобритании, «сообщество смешанной экономики» или «государственно-частное сообщество» (Société d'économie Mixte (Sem) во Франции, «институциональная модель» или «G-модель» (PPP-Gesellschaftsmodell) в Германии и т. д.

Особенности			Модели				
			приобретение (Е-модель)	собственника (I-модель)	лизинговая (L-модель)	арендная (M-модель)	концессионная (K-модель)
Собственность на сооружение	Исполнение договора	Заказчик		+			+
		Подрядчик	+		+	+	
	Истечение срока действия договора	Заказчик	+	+	опция		+
		Подрядчик				+	
Вид платы	Плата за услугу			+			
	Регулярные взносы			+		+	
	Финансирование пользователями						+
	Лизинговая плата (с передачей права собственности)			+	+		

Таблица 2 - Характеристика моделей контрактной формы ГЧП в Германии

В Великобритании совместные предприятия (joint venture (JV) создаются на основе организации смешанных государственно-частных акционерных обществ или через продажу бизнеса части акций на существующих государственных предприятиях [4]. Еще одной разновидностью является созданный для реализации проекта объект (часто без создания юридического лица), но институционально обособленный (фонд, траст, специальное юридическое лицо (Special Purpose Vehicle).

Во Франции государственные органы создают институциональные структуры, в частности, для управления государственными услугами на местном уровне (например, для услуг по водоснабжению и т. д.). Органы государственной власти владеют контрольным пакетом акций в акционерном обществе, которое соответствует английскому варианту

акционерного общества с ограниченной ответственностью. Выделяют три модели государственных предприятий во Франции [5]: сообщество смешанной экономики, или государственно-частное сообщество (*Société d'économie Mixte*), местное государственное сообщество территориального планирования (*Société publique locale' aménagement*) и местное государственное сообщество (*Société publique locale*).

В Германии применяют институциональную модель (G-модель) - государственный и частный секторы создают совместные предприятия для проектирования, строительства, финансирования и эксплуатации объекта государственной собственности [6]. Особенностью являются смешанные формы с элементами как контрактных, так и институциональных моделей партнерского взаимодействия государственного и частного секторов экономики.

Итак, как свидетельствует анализ научных источников, в большинстве зарубежных стран, имеющих положительный опыт реализации проектов на основе ГЧП, одним из определяющих признаков является то, что указанный механизм применяется с целью внедрения масштабных, национальных и международных общественно значимых проектов. Мировой опыт убеждает, что взаимодействие между государством и частным бизнесом имеет наибольший эффект прежде всего в инфраструктурных отраслях, где исторически сложились предпосылки, потребность и возможности для такого сотрудничества при реализации масштабных социально-экономических задач.

По уровню участия частного сектора в реализации прав собственности выделяются контрактные и концессионные формы. К контрактным формам относятся: контракты на поставку продукции для государственных нужд; контракты на выполнение работ и оказание общественных услуг; контракты технической помощи; контракты на управление [6] (табл. 3).

Форма	Характеристика
Контракт на обслуживание	Заключается, прежде всего, с целью формирования эффективных рынков пассажирских транспортных, образовательных, медицинских и других услуг
Контракт на управление	Предусматривает делегирование частному капиталу органами управления власти полномочий по расширению сферы услуг, в частности в части социальной защиты населения и тому подобное
Контракт на выполнение работ или предоставление общественных услуг	Часто укладывается на среднесрочный период и реализуется на объектах городского хозяйства (например, обустройство остановок городского транспорта, благоустройство зон отдыха, уборка улиц и вывоз мусора и т.д.)
Контракт на оказание технической помощи	Сфера применения таких форм контракта является достаточно широкой и предусматривает реализацию научно-технических разработок частного капитала на объектах, принадлежащих государству
Контракт на эксплуатацию	Передача в эксплуатацию частному бизнесу железнодорожных станций, аэропортов, объектов жилищно-коммунального хозяйства
Контракт на поставку продукции для государственных нужд (государственный заказ)	Отнесение такого контракта к формам ГЧП вызывает определенные сомнения, потому что в этом случае отсутствует распределение ответственности, рисков и прибылей между партнерами, то есть основная черта партнерства

Таблица 3 - Контрактные формы государственно-частного партнерства

Контрактные формы государственно-частного партнерства являются довольно распространенным видом партнерских отношений государственных (муниципальных) органов власти и частного капитала. Сферы применения: развитие городского пассажирского

транспорта, создание сложных информационных систем по управлению движением грузов на железнодорожном транспорте и тому подобное.

К концессионным формам ГЧП относят аренду (лизинг); соглашения на распределение продукции; инвестиционные контракты и концессии. Такая форма партнерства, как соглашения о разделе продукции, несколько напоминает концессии, однако отличается принципиально иным распределением отношений собственности между государством и частным капиталом. Если согласно концессионному договору концессионер (частный партнер) является собственником всей выпущенной им продукции, то по условиям соглашения о разделе продукции частный партнер является собственником лишь части выпущенной продукции. Условия и порядок распределения продукции определяются соглашением о распределении продукции. В мировой практике соглашений о разделе продукции широко применяется в сфере разведки и добычи полезных ископаемых на предоставленных в пользование участках недр.

Как отдельные формы рассматриваются акционирование и совместные предприятия, которые имеют множество типов по степени участия государства, организации и тому подобному. Среди механизмов ГЧП выделяются организационные модели, модели финансирования и кооперации.

Организационные модели не предполагают существенного вмешательства в отношения собственности. Сотрудничество публичного и частного партнеров происходит путем привлечения третьих организаций, переуступки отдельных функций и контрактных обязательств, использования возможностей передачи объектов во внешнее управление. Примером являются концессии. Модели финансирования включают коммерческий найм, аренду, все виды лизинга, предварительное и интегрированное проектное финансирование.

Модели кооперации представляют собой любые возможные формы и методы объединения усилий партнеров, которые отвечают за отдельные стадии общего процесса создания новой потребительской стоимости как публичного блага. Часто такая кооперация требует организации сложных, в том числе холдинговых, структур для сооружения объектов и их эксплуатации, особенно в сфере производственной и социальной инфраструктуры.

Обобщение ведущего зарубежного и отечественного опыта позволило сформировать по классификационным признакам упрощенную (табл. 4) и расширенную классификации организационных моделей государственно-частного партнерства (табл. 5).

Форма взаимодействия	Собственность	Основная часть рисков	Продолжительность
Контракт на выполнение работ (оказание услуг)	Государственная	Государство	Краткосрочная (1-3 года)
Контракт на управление	Государственная	Государство	Среднесрочная (3-8 лет)
Аренда	Государственная	Совместно / частный сектор	Долгосрочная (8-15 лет)
Концессия	Государственная	Частный сектор	Долгосрочная (15-30 лет)
Совместные предприятия	Государственная + частная	Государство + частный сектор	Долгосрочная (более 30 лет)

Таблица 4 - Упрощенная классификация организационных моделей государственно-частного партнерства

Форма ГЧП	Средний срок сделки, лет	Предоставление услуг	Обеспечение оборотного капитала	Получение чистой прибыли / покрытие чистых убытков	Долгосрочное финансирование	Владение активами	Секторальное планирование и регулирование услуг
Акционирование и финансирование рынка частных услуг	Неограниченный срок	Г*	Г/Ч	Г	Г/Ч	Г	Г
Контракт на оказание услуг	2-3	Ч*	Г	Г	Г	Г	Г
Контракт на управление	2-5	Ч	Г	Г	Г	Г	Г
Лизинг	7-15	Ч	Ч	Ч	Г	Г	Г
ВОТ	20-30	Ч	Ч	Ч	Ч	Г	Г
ВОО	20-30	Ч	Ч	Ч	Ч	Ч	Г
Концессия	20-30	Ч	Ч	Ч	Ч	Г	Г
Отчуждение и продажа активов	Неограниченный срок	Ч	Ч	Ч	Ч	Ч	Г

*Д-государственный; Ч-частный.

Таблица 5 - Расширенная классификация организационных моделей государственно-частного партнерства

Таким образом, проведенное исследование показало, что существует широкий спектр организационных моделей ГЧП, каждая из которых имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Выбор конкретной модели должен зависеть от специфики проекта, целей и задач, а также от уровня готовности партнеров к сотрудничеству. Успех ГЧП во многом зависит от того, насколько грамотно распределены роли, ответственность и риски между государственными и частными партнерами. Анализ международного опыта показывает, что страны с развитой практикой ГЧП, такие как Великобритания с ее моделью Private Finance Initiative (PFI), добиваются значительных успехов в реализации крупных проектов. В то же время подчеркивается необходимость адаптации этих моделей к национальным условиям.

В целом, государственно-частное партнерство может стать мощным драйвером развития инфраструктуры и улучшения качества общественных услуг, но для этого необходимо учитывать особенности каждой модели ГЧП и адаптировать их к конкретным условиям проекта и страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Симонова, Н. Ю. Государственно-частное партнерство: Учебное пособие / Н. Ю. Симонова, Ю. Н. Ан, Е. В. Иванова. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – 102 с.
2. Tireuov, K. M. Models, forms and mechanisms of public-private partnership for the creation of competitive enterprises in agricultural sector / K. M. Tireuov, G. S. Aitkhozaeva, D. A. Aitmukhanbetova // Problems of AgriMarket. – 2023. – No. 2. – P. 52-61.
3. Sadykova, Z. B. Models and forms of public and private partnership in modern conditions / Z. B. Sadykova // Вестник университета Туран. – 2020. – No. 3(87). – P. 169-175.
4. Локшин, Н. В. Модели механизма финансирования проектов государственно-частного партнерства и особенности их функционирования / Н. В. Локшин // Государственная служба. – 2020. – Т. 22, № 4(126). – С. 17-26.
5. Алешина, И. А. Современные формы и модели механизма государственно-частного партнерства / И. А. Алешина, И. А. Кузовлева, И. Н. Лямцева // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2022. – № 2. – С. 3-8.
6. Меджидов, З. У. Организационно-финансовые модели, инструментарии и риски в реализации проектов государственно-частного партнерства / З. У. Меджидов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 94-106.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-30-35

УДК: 338.246.2:

ВЛИЯНИЕ КОНЦЕССИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА МОДЕРНИЗАЦИЮ ОБЪЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЗНАЧЕНИЯ

БАЁНОВА МУНИРА ГАВХАРХОНОВНА

старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана. Республика Таджикистан, г. Душанбе

Аннотация: В условиях современных экономических реалий концессии и частное предпринимательство становятся важнейшими инструментами для модернизации объектов стратегического значения. Эта работа анализирует роль частных инвестиций и концессионных соглашений в развитии инфраструктуры, обеспечивающей жизненно важные услуги для общества. Рассматриваются ключевые аспекты взаимодействия государства и бизнеса, а также успешные примеры реализации концессионных проектов, которые способствуют эффективному развитию инфраструктурных объектов, таких как транспорт, энергетика и водоснабжение.

Ключевые слова: Концессии, предпринимательство, модернизация, стратегические объекты, инфраструктура, частные инвестиции, государственно-частное партнерство, экономическое развитие.

THE IMPACT OF CONCESSIONS AND ENTREPRENEURSHIP ON THE MODERNIZATION OF STRATEGICALLY IMPORTANT FACILITIES

BAYONOVA MUNIRA GAVKHARKHANOVNA

Senior Lecturer at the Department of Management and marketing of the International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan, Republic of Tajikistan, Dushanbe

Abstract: In the context of modern economic realities, concessions and private entrepreneurship have become key tools for the modernization of strategically important facilities. This paper analyzes the role of private investments and concession agreements in the development of infrastructure that provides essential services to society. The key aspects of government-business interaction are discussed, as well as successful examples of concession projects that contribute to the efficient development of infrastructure facilities, such as transportation, energy, and water supply.

Keywords: Concessions, entrepreneurship, modernization, strategically important facilities, infrastructure, private investments, public-private partnership, economic development, infrastructure projects.

ТАЪСИРИ КОНЦЕССИЯ ВА СОҶИБКОРИИ ХУСУСӢ БА МОДЕРНИЗАТСИЯИ ОБЪЕКТҲОИ СТРАТЕГӢ

БАЁНОВА МУНИРА ГАВХАРХОНОВНА

устоди калони кафедраи менечмент ва маркетинги Донишгоҳи байналмилалии сайёҳӣ ва соҳибкории Тоҷикистон. Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе

Аннотация: Дар шароити воқеии иқтисоди муосир концессия ва соҳибкорӣ ба воситаҳои асосии модернизатсияи объектҳои муҳими стратегӣ табдил ёфтаанд. Ин мақола нақши сармоягузориҳои хусусӣ ва созишномаҳои концессиониро дар рушди инфрасохтор, ки хидматҳои муҳимро барои ҷомеа таъмин мекунад, таҳлил менамояд. Ҷанбаҳои асосии ҳамкориҳои давлат ва бахшҳои хусусӣ баррасӣ гардида, намунаҳои муваффақи лоиҳаҳои

ОФ “Международный научно-исследовательский центр “Endless Light in Science”

концессионӣ, ки ба рушди самараноки объектҳои инфрасохторӣ ба монанди нақлиёт, энергетика ва таъминоти об мусоидат мекунанд, мавриди муҳокима қарор гирифтаанд.

***Калидвожаҳо:** Концессия, соҳибкории хусусӣ, модернизатсия, объектҳои стратегӣ, сармоягузориҳои хусусӣ, шарикии давлат ва хусусӣ, рушди иқтисодӣ.*

Постановка проблемы: В условиях стремительно развивающейся экономики и глобализации вопросы эффективного развития инфраструктуры стратегического значения становятся всё более актуальными. Одним из важнейших инструментов для решения этих проблем являются концессии и частное предпринимательство, которые позволяют привлекать частные инвестиции в модернизацию жизненно важной инфраструктуры. Однако, несмотря на преимущества, которые могут быть достигнуты с помощью концессионных соглашений и предпринимательской активности, существует ряд вызовов, таких как необходимость обеспечения устойчивости инвестиций, соблюдения интересов всех сторон и эффективного взаимодействия между государством и бизнесом.

Анализ последних исследований и публикаций: В последние годы значительно увеличилось количество исследований, посвященных влиянию концессий и частного сектора на развитие инфраструктуры. Множество публикаций подтверждают положительный эффект концессионных соглашений в различных странах, где они использовались для модернизации таких объектов, как транспортные сети, энергетические системы и водоснабжение. Вместе с тем, в ряде исследований также рассматриваются проблемы, связанные с рисками для государства и недостаточной гибкостью частных инвесторов в условиях изменяющихся экономических реалий.

Цель данной статьи: Целью данной статьи является анализ влияния концессий и частного предпринимательства на модернизацию объектов стратегического значения. В рамках работы будет исследовано, как частные инвестиции и партнерство между государством и бизнесом способствуют развитию инфраструктуры и обеспечению жизненно важных услуг для общества. Также в статье рассматриваются успешные примеры реализации концессионных проектов и проблемы, с которыми сталкиваются участники этих процессов.

Развитие частного сектора является основным фактором роста экономики любой страны, особенно в условиях глобализации и современных вызовов. В Республике Таджикистан, где экономика традиционно ориентирована на сельское хозяйство, природные ресурсы и государственные предприятия, развитие частного сектора стало приоритетной задачей государственной политики в последние десятилетия. Одним из важнейших элементов, поддерживающих рост частного сектора, является инвестиционный климат, который включает в себя как внутренние, так и внешние факторы, определяющие привлекательность страны для инвесторов.

На сегодняшний день развитие частного сектора в Таджикистане сталкивается с рядом вызовов, таких как слабая инфраструктура, ограниченные финансовые ресурсы. Однако правительство страны активно работает над улучшением инвестиционного климата и созданием условий для стимулирования предпринимательства, в том числе через различные реформы, направленные на снижение административных барьеров, повышение прозрачности и обеспечение правовой защищенности инвесторов. Процесс формирования частного сектора включает в себя меры по улучшению инвестиционного климата, такие как:

- Упрощение процедур для регистрации предприятий и получения разрешений;
- Развитие банковской и финансовой систем для стимулирования инвестиций;
- Усиление правовой защищенности инвесторов через улучшение законодательно-нормативной базы.

Основной задачей правительства остается создание устойчивой и прогнозируемой среды для предпринимательства, с акцентом на:

- Привлечение иностранных инвестиций;
- Развитие инфраструктуры для облегчения ведения бизнеса;

- Принятие мер, направленных на снижение рисков для частных инвесторов.

Концессия представляет собой одну из форм государственно-частного партнерства (ГЧП), которая становится все более востребованной для решения задач развития и модернизации инфраструктуры. Важную роль в реализации таких проектов играет предпринимательство, которое способствует внедрению инноваций, привлечению инвестиций и повышению эффективности управления объектами.

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов государства, такие формы сотрудничества между государством и частным сектором становятся ключевым фактором для развития жизненно важных инфраструктурных объектов, таких как транспорт, энергетика, водоснабжение и социальные объекты.

Развитие инфраструктуры является ключевым фактором для экономического роста и социального благополучия. Жизненно важные инфраструктурные объекты, такие как дороги, мосты, энергетические сети, системы водоснабжения и здравоохранение, обеспечивают нормальное функционирование общества и государства. Однако их строительство и поддержание требуют значительных финансовых ресурсов и управленческих усилий. В этом контексте концессии и предпринимательство играют решающую роль, предоставляя государствам возможность привлекать частные инвестиции для решения инфраструктурных задач. [1,с.25]

Концессия — это форма государственно-частного партнерства, при которой государство предоставляет частным компаниям право на строительство, управление или эксплуатацию инфраструктурных объектов на определенный срок. В обмен на это частная сторона получает возможность возмещать свои инвестиции через доходы, генерируемые от эксплуатации объекта (например, сбор платы за проезд по платной дороге). По завершению концессионного соглашения объект возвращается государству. [2,с.89] Либо в области туризма концессионные соглашения могут касаться строительства и эксплуатации гостиничных комплексов, курортов, туристических центров, а также создания и управления туристическими маршрутами и аттракционами. Важность концессий для туристической отрасли заключается в том, что они позволяют привлечь частные инвестиции в инфраструктурные проекты, которые традиционно требуют крупных капиталовложений, что может быть трудно осуществить только за счет государственных средств. Это также способствует развитию новых рабочих мест, улучшению качества туристических услуг и увеличению налоговых поступлений в государственный бюджет.

Концессии стали важным инструментом для развития инфраструктуры в разных странах, обеспечивая более эффективное использование ресурсов и ускоренное развитие ключевых объектов. Один из основных механизмов — это передача части функций и ответственности в руки частных компаний на основе концессионных соглашений. Такие проекты привлекают инвестиции, способствуют улучшению качества услуг и внедрению инновационных технологий, что, в свою очередь, положительно влияет на экономику и качество жизни граждан.

Чтобы более детально рассмотреть преимущества концессий для инфраструктурных проектов, можно обратиться к **Таблице 1**, в которой приведены основные преимущества концессионных соглашений:

Преимущества концессий для развития инфраструктуры

Таблица 1.

Преимущества	Описание
Привлечение инвестиций	Концессионные соглашения позволяют привлечь частные инвестиции для развития и модернизации инфраструктурных объектов.
Улучшения качества услуг	Частные компании, конкурируя за концессионные контракты, стремятся

	повысить качество предоставляемых услуг и оптимизировать процессы.
Инновации и технологии	Внедрение новейших технологий и управленческих решений, что способствует повышению эффективности эксплуатации объектов.
Снижение нагрузки на бюджет	Государство может сократить бюджетные расходы на строительство и обслуживание объектов за счет привлечения частных ресурсов.
Риски разделенные между сторонами	Концессионные соглашения предполагает распределение рисков между государством и частной страной, что способствует более сбалансированным проектом.

Составлено автором

Эти преимущества делают концессионные проекты привлекательными для всех сторон, обеспечивая устойчивое развитие инфраструктуры.

Предпринимательство — это движущая сила инноваций и экономического роста. В условиях концессии предприниматели и компании обеспечивают не только финансирование проектов, но и привносят новые подходы к управлению и технологиям, что позволяет улучшить качество предоставляемых услуг и ускорить реализацию проектов. Примеры успешных концессионных проектов по всему миру показывают, что частный сектор способен эффективно развивать жизненно важные объекты при минимальном участии государства. [4,с.3]

1. Привлечение частных инвестиций: Концессии позволяют привлекать значительные финансовые ресурсы из частного сектора, что снижает нагрузку на государственный бюджет.

2. Разделение рисков: Государство и частный партнер совместно несут ответственность за риски, что снижает вероятность финансовых потерь для обеих сторон.

3. Повышение эффективности управления: Частный сектор имеет стимулы для повышения операционной эффективности, поскольку от этого зависит их прибыль.

4. Инновации: Частные компании могут внедрять современные технологии и подходы для улучшения управления и эксплуатации объектов.

Основные вызовы и риски концессий [5,С. 98-105]

1. Долгосрочные обязательства: Концессионные соглашения обычно заключаются на долгий срок (10-30 лет), что может привести к трудностям при изменении экономических условий.

2. Монополизация: Частный партнер может злоупотреблять своим положением, если он получает монопольное право на эксплуатацию объекта.

3. Качество услуг: Есть риск, что частный партнер будет снижать качество обслуживания ради увеличения прибыли.

Примеры успешных концессионных проектов

4. Регулирование и законодательство. Для успешной реализации концессионных проектов необходимо четкое и стабильное законодательное регулирование. В противном случае, проекты могут столкнуться с юридическими трудностями.

5. Финансовые риски. Частные компании могут нести значительные риски, связанные с изменениями экономической ситуации, что может повлиять на выполнение обязательств по концессии.

4. Социальные риски. В некоторых случаях концессионные проекты могут сталкиваться с сопротивлением со стороны местных сообществ, если условия эксплуатации объекта не учитывают интересы населения.

В таблица 2. Представляет собой перечень успешных концессионных проектов в различных странах.

Примеры успешных концессионных проектов

Проект	Страна	Описание
Мост золотые ворота	США	Пример успешного концессионного проекта по управлению дорогами и мостами в Калифорнии
Аэропорт Хитроу	Великобритания	Частная концессия для управления крупнейшим аэропортом страны
Автомагистраль М-11	Россия	Платная дорога Москва- Санкт Петербург, построенная по концессионной модели.
Зона франшизы метрополитена	Гонконг	Успешное партнёрства с частными компаниями для развития и эксплуатации общественного транспорта.
Компания «Памир Энерджи» занимающаяся управлением электроэнергетической отрасли ГБАО.	Таджикистан	Успешное партнёрства правительство Таджикистана с частными компаниями на основе концессионного договора.
Автомагистраль Душанбе – Чанак.	Таджикистан	Платная дорога Душанбе - Чанак, построенная на основе концессионного договора между правительством Таджикистана и КНР

Составлено автором

Каждая строка таблицы описывает конкретный проект, его местоположение и краткое описание.

1. **Мост золотые ворота, США** – Концессионный проект, направленный на управление дорогами и мостами в Калифорнии, в частности, знаменитым мостом Золотые Ворота.

2. **Аэропорт Хитроу, Великобритания** – Частная концессия для управления крупнейшим аэропортом Великобритании, Хитроу, являющимся важной транспортной артерией страны.

3. **Автомагистраль М-11, Россия** – Платная дорога, соединяющая Москву и Санкт-Петербург, построенная по концессионной модели, что включает частное участие в строительстве и управлении.

4. **Зона франшизы метрополитена, Гонконг** – Партнёрство между государством и частными компаниями для развития и эксплуатации системы общественного транспорта, в частности, метрополитена.

5. **Компания «Памир Энерджи», Таджикистан** – Концессионное соглашение между правительством Таджикистана и частными компаниями для управления электроэнергетической отраслью в Горно-Бадахшанской автономной области (ГБАО).

6. **Автомагистраль Душанбе – Чанак, Таджикистан** – Платная дорога, построенная на основе концессионного соглашения между правительством Таджикистана и КНР, соединяющая столицу Таджикистана с важным транспортным узлом.

В заключение хотелось бы отметить что, концессии и предпринимательство являются мощным инструментом для развития жизненно важных инфраструктурных объектов. Они позволяют привлекать частные инвестиции, повышать эффективность управления и внедрять инновации. Однако для успешного развития необходимо четко регулировать концессионные соглашения, чтобы минимизировать риски и обеспечивать интересы государства и граждан.

Концессия и предпринимательство играют ключевую роль в развитии жизненно важных инфраструктурных объектов. Привлечение частных компаний позволяет решать задачи по модернизации и строительству объектов, которые являются основой для устойчивого развития регионов и страны в целом. Несмотря на существующие риски, правильное распределение ответственности между государством и частным сектором, а также надежное законодательное регулирование могут обеспечить успешную реализацию концессионных проектов. [3,с.45-50]

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вахрушев, И.В. Государственно - частное партнерство в инфраструктурных проектах. — М.: Юрайт, 2018.
2. Ефимова, О.В. Концессионные соглашения: теория и практика. — СПб.: Питер, 2020.
3. Никифоров, А.В. Модели государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 3. — С. 45-50.
4. Павленко, А.И. Предпринимательство и инвестиции в рамках концессионных проектов. — М.: Финансы и статистика, 2019.
5. Шарапов, В.В. Риски концессионных проектов и их минимизация // Журнал экономической теории. — 2021. — № 2. — С. 98-105.
6. Проблемы и перспективы использования концессий в социальной сфере Таджикистана / А.К. Шамсиддинов, 2022.
7. Экономика Таджикистана в условиях глобальных изменений: вызовы и пути решения / Под ред. В.В. Иванова, 2019.
8. Привлечение инвестиций в транспортную инфраструктуру Таджикистана / Д.В. Турсунов, 2021.
9. Мировой банк. (n.d.). *Public-Private Partnerships (PPPs)*. World Bank. Retrieved January 19, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships>.
10. OECD. (n.d.). *Infrastructure Investment*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Retrieved January 19, 2025, from <https://www.oecd.org/investment/infrastructure-investment/>.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-36-38

УДК 338.1

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІҢ РӨЛІ МЕН ОНЫҢ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ МАҢЫЗЫ

БЕГИМБАЕВА МӨЛДІР ТАЛҒАТҚЫЗЫ

Менеджмент 4 курс студенті, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан
Республикасы

АРМАН АЙДЫНГҮЛ

Менеджмент 4 курс студенті, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан
Республикасы

ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА

сеньор-лектор, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

Аннотация. Бұл тақырыпта Қазақстандағы корпоративтік мәдениеттің дамуы, оның кәсіпорындардың табыстылығы мен тиімділігін арттырудағы рөлі, сондай-ақ қызметкерлердің бірлігін, мотивациясын және өнімділігін қалай жақсартуға ықпал ететіндігі қарастырылады. Мақалада корпоративтік мәдениетке қатысты ғылыми тәсілдер мен басқару әдістері, сондай-ақ қазақстандық компаниялардың тәжірибесі негізінде зерттеулер жүргізіледі. Сонымен қатар, корпоративтік мәдениетті дамыту жолдары мен оны енгізудің қиындықтары мен мүмкіндіктері талданады.

Тірек сөздер: корпоративтік мәдениет, кәсіпорынның тиімділігі, қызметкерлердің бірлігі, өнімділік, мотивация, басқару әдістері

Корпоративтік мәдениет кәсіпорынның тиімділігіне әсер етеді, қызметкерлердің бірлігін арттырады, өнімділікті арттырады, еңбек тәртібін, қызметкерлердің мотивациясы мен өзара әрекеттесуін дамытады. Мақалада қызметкерлердің корпоративтік сәйкестігін қалыптастыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті басқарудың ғылыми тәсілдері талданады. Мақалада қазақстандық компаниялардың корпоративтік мәдениеті қарастырылған. Корпоративтік мәдениет компаниялардың табыстылығының негізгі факторларының бірі ретінде қарастырылады. Корпоративтік мәдениет ұғымын ашу, сондай-ақ оны енгізу процесіне байланысты мәселелерді зерттеу және Кәсіпорынның корпоративтік мәдениетін дамыту бойынша ұсыныстар беру. Зерттелетін тұжырымдаманың мәні мен құрылымын қарастырыңыз [1].

Орта ғасырларда да қауымдастықтар ішінде дауысты және айтылмаған ережелер қалыптасты. Оларды бұзғаны үшін олар қоғамдастық мүшелерінен шығарылуы мүмкін. Бірақ «корпоративті мәдениет» термині 19 ғасырда офицерлер арасындағы қарым-қатынасты сипаттау үшін қолданыла бастады. Ол кезде дуэльдер танымал болды және офицерлердің «корпорациясына» кірудің міндетті белгісі қылыштың тыртығы болды. Енді бұл терминнің қолданылу аясы өзгерді, бірақ мәні өзгеріссіз қалды. Әрбір заманауи ұйымда барлық қызметкерлердің әрекеттерін анықтайтын ішкі ережелер мен мінез-құлық нормалары бар.

Бұл корпоративтік мәдениет - ұйымда қабылданған мінез-құлық үлгілерінің жиынтығы. Бұл бизнес нәтижелеріне әсер етеді. Корпоративтік мәдениетті тек ірі корпорациялар ғана жүзеге асыруы керек деген пікір бар. Корпоративтік мәдениет кез-келген компанияға қажет. Позициялау мен мінез-құлық ережелері нақты жазылған кезде тіпті шағын бизнесті дамыту және масштабтау әлдеқайда оңай болады. Ұйымның корпоративті мәдениеті тек бірдей киім формасы мен тұрақты корпоративті емес, оның мәні әлдеқайда тереңірек. Ол ұжымды философиямен, мінез-құлық нормаларымен және сыртқы атрибуттармен біріктіреді [2].

Корпоративтік мәдениет ұйымның негізгі даму құралдарының бірі болып табылады, себебі ол қызметкерлердің мінез-құлқы мен компанияның тиімділігіне айтарлықтай әсер етеді. Бұл ұғымға компанияның құндылықтары, ережелері, дәстүрлері мен моральдық-этикалық нормалары кіреді.

Корпоративті дамудың мақсатты дамуы туралы қорытынды жасауға болады, корпоративтік сәйкестікті қалыптастыруға ықпал ететін мәдениеттер қызметкерлерге адам ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік береді, компанияның стратегиясын іске асыру, басқару деңгейін арттыру компания, команданың бірлігін күшейту, корпоративті пайдалану құндылықтар стратегиялық ынталандырушы фактор ретінде қызметкерлердің жалпы ұйымдық мақсаттарға қол жеткізуі. Келесі кестеде корпоративтік мәдениетті зерттеу әдістерін қарастырамыз [3].

Кесте 1- Корпоративтік мәдениетті зерттеу әдістері

Аталуы	Сипаттамасы
Сандық әдістер	сауалнамалар, статистикалық мәліметтерді жинау және өңдеу арқылы қызметкерлердің мәдениетке көзқарасы анықталады.
Сапалық әдістер	сұхбаттар, байқаулар және фокус-топтар арқылы терең талдау жасалады.
Эмпирикалық зерттеулер	ұйымның құрылымы мен процестерін бақылау, қызметкерлердің пікірлерін талдау.

Қазақстан Республикасындағы корпоративтік мәдениет түрлі салада дамып келе жатқан маңызды құбылыс болып табылады. Оның мысалдары мен үлгілерін келтіргенде, бірнеше саладан қарастыруға болады.

«**KazMunayGas**» компаниясының корпоративтік мәдениеті: Қазақстандағы ең ірі мұнай-газ компанияларының бірі болып табылатын KazMunayGas өз қызметкерлерінің кәсіби дамуына көп көңіл бөледі. Олар корпоративтік мәдениетте жұмыс орнына деген адалдық, командалық жұмыс және ашықтық сияқты құндылықтарды алға тартады. Компанияда әр қызметкердің пікірі ескеріледі, және түрлі тренингтер мен курстар арқылы қызметкерлердің білімін жетілдіруге жағдай жасалады.

«**Halyk Bank**» корпоративтік мәдениеті: Қазақстанның ең ірі банктерінің бірі Halyk Bank - жұмыс орнында қызметкерлер арасындағы сыйластық пен құрметті сақтауға күш салады. Мұнда инновациялық ойлау, үздік қызмет көрсету және қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға бағытталған бағдарламалар бар. Олардың корпоративтік мәдениетінде клиенттермен дұрыс қарым-қатынас жасау және командада бірлесе жұмыс істеу басты орын алады.

«**Coca-Cola Almaty**» Қазақстанда корпоративтік мәдениетке ерекше көңіл бөледі. Мұнда инклюзивтілік, теңдік және қызметкерлердің арасында ашық коммуникация маңызды орын алады. Coca-Cola компаниясы өзінің қызметкерлерін ғана емес, қоғамды да дамытып, тұрақты даму мақсаттарына жетуді көздейді [4].

Жалпы алғанда, Қазақстандағы корпоративтік мәдениет жұмыс орнында адам құқықтары мен теңдікке, қызметкерлердің дамуына, ашықтық пен әділеттілікке бағытталған. Көптеген компаниялар әлеуметтік жауапкершілікті де назардан тыс қалдырмайды, бұл өз кезегінде корпоративтік мәдениеттің маңызды аспектісі болып табылады.

Корпоративтік мәдениет кәсіпорынның тиімділігіне, қызметкерлердің ынтымақтастығына, өнімділікке және жалпы жұмыс атмосферасына маңызды әсер етеді. Қазақстандағы компаниялар үшін бұл мәселе өте өзекті, өйткені корпоративтік мәдениет оларды нарықта табысты етуге, қызметкерлердің арасында үйлесімді қарым-қатынас орнатуға және ұйымдық мақсаттарға жетуге көмектеседі. Мақалада корпоративтік мәдениетті

басқарудың ғылыми тәсілдері қарастырылады және оны дамытудағы әдістерді зерттеу ұсынылған.

Корпоративтік мәдениет – бұл ұйымның ішіндегі мінез-құлық нормалары мен ережелердің жиынтығы, ол компанияның құндылықтарымен, дәстүрлерімен және этикалық стандарттарымен тығыз байланысты. Бұл мәдениет жұмысшылардың кәсіби дамуына ықпал етіп, ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету жолында маңызды рөл атқарады. Қазақстандық компаниялар мысалында, корпоративтік мәдениеттің әр түрлі үлгілері мен оны басқару әдістері талқыланды. Мысалы, KazMunayGas компаниясы қызметкерлердің дамуына көңіл бөліп, командалық жұмыс пен ашықтықты дамытуға күш салады. Ал Halyk Bank қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға және жұмыс орнында сыйластық орнатуға назар аударады.

Корпоративтік мәдениет тек ірі компаниялар үшін ғана маңызды емес, сонымен қатар шағын бизнес үшін де қажетті фактор болып табылады. Шағын компаниялар өздерінің дамуында нақты мінез-құлық ережелері мен философиясын орнатқан кезде олардың жұмысы әлдеқайда жеңіл әрі тиімді болады. Корпоративтік мәдениетті қалыптастыруда қолданылатын әдістерге сандық және сапалық зерттеулер, сауалнамалар, сұхбаттар мен бақылаулар кіреді, бұл әдістер компанияның ішкі жағдайын тереңірек түсінуге мүмкіндік береді.

Жалпы, корпоративтік мәдениеттің дамуы – бұл кәсіпорынның табысты болашағын қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Сондықтан корпоративтік мәдениетке ерекше назар аудару, қызметкерлердің ынтымақтастығын арттыру және ұйымдық мақсаттарға бағытталған құндылықтарды нығайту – бұл кез келген компания үшін маңызды стратегиялық қадам болып табылады.

ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Дюсембаева Ж., Роль корпоративной культуры в повышении эффективности деятельности организации, Электронды ресурс: <https://kazatu.edu.kz/webroot/js/kcfinder/upload/files/.pdf>
2. Е. О. ГАСПАРОВИЧ, Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие Часть 1 Учебно-методическое пособие, Электронды ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/77183/1/978-5-7996-2670-9%20_2019.pdf
3. Смит, Дж. (2013). "Corporate Culture and Performance."
4. KazMunayGas туралы ресми сайт: <https://www.kmg.kz>
5. Halyk Bank туралы ресми сайт: <https://halykbank.kz>
6. Coca-Cola Almaty туралы ақпарат: <https://www.cokecolacompany.com>
7. Кочетков, В. А., & Мищенко, С. М. (2012). Корпоративная культура: Теория и практика

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-39-41

УДК 338.1

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ДАМУЫ: ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ ІШКІ РЕФОРМАЛАР

МАМЫР ФАРИДА МАҚСАТҚЫЗЫ

Менеджмент 4 курс студенті, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

МАДИЯРОВА ЗАРИНА МАДИЯРҚЫЗЫ

Менеджмент 4 курс студенті, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА

сеньор-лектор, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

Аннотация. Бұл жұмыс корпоративтік басқарудың теориялық негіздерін және Қазақстандағы оның дамуын зерттеуге арналған. Корпоративтік басқару жүйесі компаниялардың ішкі тиімділігін қамтамасыз ету, стратегиялық мақсаттарға жету және экономикалық тұрақтылықты сақтау үшін маңызды рөл атқарады. Қазақстандағы корпоративтік басқарудың қалыптасуы тәуелсіздік алғаннан кейін басталды және кезең-кезеңімен жүзеге асты. Елде халықаралық стандарттар мен тәжірибелер негізінде корпоративтік басқарудың тиімді жүйесі құрылды, оның ішінде ірі мемлекеттік холдингтер мен акционерлік қоғамдар басқару принциптерін енгізді. Зерттеу барысында корпоративтік басқарудың негізгі түрлері мен әдістері, сондай-ақ Қазақстандағы жүйенің дамуы мен жетілдірілуі туралы мәліметтер қарастырылған. Жұмыстың мақсаты – корпоративтік басқарудың Қазақстан экономикасына ықпалын талдап, оның болашақтағы дамуын болжау.

Тірек сөздер: Корпоративтік басқару, стратегия, экономикалық тұрақтылық, басқару жүйесі, акционерлер, мемлекеттік холдингтер, компания, қор нарығы, реформа, инвестициялық климат.

Корпоративтік басқару - кез келген компанияның тиімді жұмыс істеуі, стратегиялық мақсаттарға жетуі және экономикалық тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін маңызды. Бұл жүйе қазіргі уақытта тек қана ірі компаниялар үшін ғана емес, сонымен қатар орта және шағын бизнес үшін де өзекті болып табылады. Әсіресе нарықтық экономикалар мен жаһандық бәсекелестік жағдайында корпоративтік басқарудың маңызы арта түсуде. Ол компанияның қаржылық жағдайын жақсартып, ішкі процестердің тиімділігін арттырады, сондай-ақ сыртқы мүдделі тараптармен (акционерлер, тұтынушылар, қоғам, үкімет) байланысты реттеуге көмектеседі [1].

Корпоративтік басқару жүйесі өзінің экономикалық рөлін тек компанияның ішкі тиімділігін арттыру арқылы ғана емес, сонымен қатар қоғам мен экономика үшін жауапкершілікті қолдаудың негізінде де жүзеге асырады. Бұл басқару жүйесінің тиімділігі кәсіпорынның ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етеді, сондай-ақ қор нарығының тұрақтылығына, инвестициялық климатқа және әлеуметтік жауапкершілікке де үлкен әсер етеді.

Корпоративтік басқару – бұл компанияның стратегиясын іске асыру, оның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету және барлық мүдделі тараптардың (акционерлер, директорлар, қызметкерлер, мемлекет) мүдделерін қорғау үшін қабылданған шешімдер мен процестердің жүйесі. Корпоративтік басқарудың басты мақсаты - компанияның ішкі ресурстарын тиімді пайдалану, корпоративтік даулардың алдын алу және бизнес процестерінің ашықтығын қамтамасыз ету. Корпоративтік басқару кең ауқымды мәселелерді қамтиды, оның ішінде

басқарушылар мен акционерлер арасындағы қарым-қатынастарды реттеу, әлеуметтік және экологиялық жауапкершілік, компанияның қаржылық көрсеткіштерін бақылау және ашықтық [2].

Корпоративтік басқарудың негізгі түрлері:

1. Бір деңгейлі басқару жүйесі - компанияда тек бір орган-директорлар кеңесі ғана бар. Бұл жүйе негізінен шағын немесе орта бизнеске тән.

2. Екі деңгейлі басқару жүйесі - акционерлер жиналысы мен директорлар кеңесі арасындағы қатынас айқын бөлінеді. Директорлар кеңесі компанияның стратегиялық бағыттарын белгілеп, ал басқарма күнделікті іс-әрекеттерді басқаруды жүзеге асырады. Бұл жүйе көбінесе ірі корпорацияларда қолданылады.

3. Тәуелсіз директорлар институты - Басқарушы директорлар тәуелсіз және сырттан келген адамдар арқылы сайланады, бұл басқарудың ашықтығын және әділдігін қамтамасыз етеді [3].

Корпоративтік басқару әлемнің әртүрлі елдерінде түрлі тарихи және экономикалық жағдайларға сәйкес қалыптасып, даму жолдарын өткен. Бүгінгі күні бірқатар елдерде корпоративтік басқару жүйесі жоғары деңгейде дамыған және халықаралық стандарттарға сай. Әлемдегі ең табысты және тиімді корпоративтік басқару үлгілері мен мысалдары келесі елдер мен компаниялардан алынған:

АҚШ – Корпоративтік басқару жүйесінің алғашқы негіздері

АҚШ корпоративтік басқару жүйесінің қалыптасуы мен дамуының көшбасшысы болып табылады. АҚШ-та корпоративтік басқарудың даму тарихы 19 ғасырдың соңына дейін созылады, оның барысында ірі корпорациялар құрылып, басқару жүйесі одан әрі жетілдірілді. Америкада корпоративтік басқарудың басты принциптері — ашықтық, тәуелсіздік және есептілік.

Ұлыбритания – Тәуелсіз директорлар мен корпоративтік басқарудың стандарттары

Ұлыбританияда корпоративтік басқару жүйесінің дамуы айтарлықтай әсер қалдырды, әсіресе тәуелсіз директорлар мен басқару органдарының жұмысына қатысты. 1992 жылы Ұлыбританияда Кодекс Кадбури (Cadbury Report) қабылданды, ол компаниялардың басқару құрылымдарын жетілдіруге бағытталды.

Жапония – Корпоративтік басқарудың мәдени аспектілері

Жапонияның корпоративтік басқару жүйесі көбінесе компаниялардың ұзақ мерзімді өсіміне бағытталған. Жапон компаниялары дәстүрлі түрде еңбек ұжымдарының ішкі бірлігін нығайтуға және компанияның тұрақтылығын сақтауға күш салады.

Қытай – Жаңа нарықтық экономика мен мемлекеттік кәсіпорындардың басқаруы.

Қытайда корпоративтік басқарудың дамуы ерекше кезеңдерден өтті, әсіресе 1980-жылдардың соңында нарықтық экономикаға көшу барысында. Қытайдағы мемлекеттік кәсіпорындардың жекешелендірілуі және сыртқы нарықтарға шығу, корпоративтік басқару жүйесін жаңартуды талап етті.

Кестел 1 - Корпоративтік басқаруды талдамалық тәсілдері

Талдау әдісі	Талдамалық тәсілдер	Сапа/Саны
Құжаттық және заңнамалық талдау	Корпоративтік басқарудың теориялық және құқықтық негіздерін зерттеу; әртүрлі елдердегі заңдарды салыстыру.	Сапа (теориялық негіздер, заңнамалық сәйкестіктер)
Салыстырмалы талдау	Әр түрлі елдер мен компаниялардың басқару жүйелерін салыстыру.	Саны (көптеген елдер мен компаниялар салыстыру)

Қаржылық көрсеткіштерді талдау	Компанияның қаржылық тұрақтылығы мен тиімділігін зерттеу (кіріс, пайда, шығындар және т.б.).	Саны (қаржылық деректердің көптігі)
Кейс-стади әдісі	Нақты компаниялардың корпоративтік басқару тәжірибесін зерттеу.	Сапа (терең тәжірибелер мен нақты жағдайларды талдау)
Сапалық талдау	Жүйелер мен процестердің тиімділігін бағалау.	Сапа (құрылымның басқарылуы)
Сандық талдау	Қаржылық және статистикалық деректерге негізделген талдау.	Саны (сандық деректердің көптігі)

Қазақстандағы корпоративтік басқару жүйесінің қалыптасуы тәуелсіздік алғаннан кейін басталды. Қазақстанның нарықтық экономикаға көшуі барысында көптеген мемлекеттік кәсіпорындар жекешелендіріліп, акционерлік қоғамдар құрылды. Дегенмен, бастапқы кезеңде басқару жүйесі тиімді болмады, себебі корпоративтік басқару стандарттары мен заңдық негіздер толық болмады.

Қазақстанда корпоративтік басқарудың дамуы кезең-кезеңімен іске асырылды:

Қазіргі кезең: Қазақстанда корпоративтік басқару халықаралық стандарттар мен тәжірибелер негізінде дамып келеді. «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры, «ҚазМұнайГаз», «Қазақстан темір жолы» сияқты ірі мемлекеттік холдингтер корпоративтік басқару принциптерін толыққанды енгізуде. Бұл компаниялар ішкі аудит жүйесін, тәуелсіз директорлар институтын және ашықтықты қамтамасыз ету шараларын қабылдады. Сонымен қатар, қор нарығында саудаланатын компаниялар үшін корпоративтік басқарудың ашықтығын арттыруға бағытталған ұсыныстар енгізілді [4].

Қазақстанның қор биржасы (KASE) корпоративтік басқару стандарттарын белгіледі және компаниялардың қаржылық есептілігі мен басқару жүйесін халықаралық стандарттарға сәйкестендірді. Бұл компаниялардың инвесторлар алдындағы сенімділігін арттыруға, сондай-ақ қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Корпоративтік басқару - компанияның ішкі тиімділігін ғана емес, оның сыртқы әлеммен байланысын да реттейтін жүйе. Ол тек экономикалық емес, әлеуметтік жауапкершілікті де қамтиды. Корпоративтік басқару жүйесінің тиімділігі компанияның ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді және инвестициялық климаттың жақсаруына ықпал етеді. Қазақстанда корпоративтік басқару жүйесінің дамуы бірқатар реформалар мен халықаралық тәжірибелер негізінде жүзеге асырылуда. Болашақта корпоративтік басқару жүйесі әлдеқайда жетілдіріледі, ал бұл өз кезегінде елдің экономикасына, қор нарығына және қоғамға оң әсерін тигізеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Электронды ресурс: https://www.kmg.kz/interactive/report_2018/kz/korporativnoe-upravlenie.html
2. Корпоративті басқару қағидалары, электронды ресурс: <https://idfrk.kz/kz/corporate-governance/principles/>
3. КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ, Электронды ресурс: https://sk.kz/investors/financial-performance/reports/annual_report_2021/storage/app/media/new_pdf/kz/korp%20upravlenie.pdf
4. KazMunayGas туралы ресми сайт: <https://www.kmg.kz>, <https://ar2022.samruk-energy.kz/kz/corporate-control.html>

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-42-45

УДК 338.1

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА: ТЕНДЕНЦИИ, КЛАССИФИКАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

КАЛЫМОВА АНЕЛЬ КАЙРАТКЫЗЫ

Экономика 4 курс, Алматинский технологический университет, Алматы, Республика
Казахстан

СИМ МИЛЕНА ДМИТРИЕВНА

Экономика 4 курс, Алматинский технологический университет, Алматы, Республика
Казахстан

ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА

Сеньор-лектор кафедры «Экономика и менеджмент», Алматинский технологический
университет, Алматы, Республика Казахстан

***Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к определению и классификации инвестиций, а также методы их оценки. Проанализированы ключевые тенденции инвестиционной политики Казахстана, включая привлечение прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и меры государственной поддержки. Особое внимание уделено структуре инвесторов, основным направлениям вложений и влиянию государственных программ на развитие инвестиционного климата. Рассматриваются традиционные и дисконтные методы оценки инвестиционных проектов, их преимущества и ограничения. В заключение подчеркивается важность дальнейшего совершенствования инвестиционной среды Казахстана в соответствии с международными стандартами.*

***Ключевые слова:** инвестиционный климат, классификация инвестиций, методы оценки, прямые иностранные инвестиции.*

Термин инвестиции происходит от латинского слова «investire», т.е. облачать. В рамках централизованной плановой системы экономики он отождествлялся с капитальными вложениями, т.е. затратами на воспроизводство основных фондов, их увеличением и совершенствованием. Инвестиции трактовались как долгосрочное вложение капитала в различные отрасли экономики. С началом рыночных преобразований точка зрения на содержание категории «инвестиции» изменилась, что нашло свое отражение в законодательстве.

Правительство постановлением от 18 октября 2024 года утвердило Концепцию инвестиционной политики РК до 2029 года, (далее – Концепция) инвестиции определяются как денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли и достижения иного полезного эффекта [1].

Наиболее важными и существенными признаками инвестиций признаются:

- осуществление вложений лицами, называемыми инвесторами, которые имеют собственные цели, не всегда совпадающие с общеэкономической выгодой;
- потенциальная способность инвестиций приносить доход;
- наличие срока вложения средств (всегда индивидуального);
- целенаправленный характер вложения капитала в объекты и инструменты инвестирования;
- использование разных инвестиционных ресурсов, характеризующихся спросом, предложением и ценой, в процессе осуществления инвестиций;
- наличие риска вложения капитала.

Таким образом, под инвестициями понимается вложение капитала во всех его формах в различные объекты (инструменты) с целью получения дохода и достижения иного полезного эффекта.

Таблица 1 – Виды и классификация инвестиций

Критерий классификации	Типы	Описание
По форме активов	Финансовые	Вложения в финансовые инструменты, такие как акции, облигации, банковские депозиты, валюты.
	Материальные	Вложения в физические объекты, такие как недвижимость, оборудование, сырьё или транспорт.
	Интеллектуальные	Вложения в нематериальные активы: обучение сотрудников, научные исследования, разработки новых технологий или патенты.
	Венчурные инвестиции	Вложения в молодые компании с высоким потенциалом роста.
Инвестиций по характеру участия	Прямые инвестиции	Инвестор участвует в управлении объектом инвестирования.
	Косвенные инвестиции	Инвестор не участвует в управлении.
По направлению вложений	Прямые	Вложения в реальный сектор экономики с участием в управлении бизнесом или созданием новых предприятий.
	Портфельные	Покупка акций, облигаций или других ценных бумаг без активного участия в управлении.
По сроку инвестирования	Краткосрочные	Инвестиции на период до одного года. Чаще всего используются для спекулятивных операций.
	Долгосрочные	Инвестиции на длительный период, направленные на развитие инфраструктуры, реализацию крупных проектов, приобретение активов с долгосрочным потенциалом.
По источникам происхождения	Внутренние	Средства, вложенные отечественными инвесторами (компаниями или физическими лицами).
	Иностранные	Вложения зарубежных инвесторов в экономику другой страны.
Примечание: составлено на основе источника [2,3]		

Разнообразие видов инвестиций позволяет инвесторам выбирать наиболее подходящие инструменты и направления в зависимости от их целей, ресурсов и уровня риска. Прямые вложения поддерживают развитие реального сектора экономики, портфельные инвестиции способствуют финансовой стабильности, а интеллектуальные инвестиции формируют фундамент для будущего прогресса.

Методы оценки инвестиций играют ключевую роль в принятии финансовых решений, поскольку позволяют определить, насколько выгодным является тот или иной проект. В зависимости от целей анализа и сложности проекта используются различные подходы, которые можно разделить на две основные группы: традиционные методы и дисконтные методы. Эти группы отличаются подходом к учёту временной стоимости денег, что определяет их область применения.

Традиционные методы, такие как срок окупаемости и рентабельность инвестиций, часто используются для быстрого анализа. Срок окупаемости, или Payback Period, показывает, за

какое время вложенные средства вернутся за счёт прибыли или денежных потоков. Другой традиционный метод — рентабельность инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR) — показывает отношение средней годовой прибыли к объёму вложений. Этот метод также прост и позволяет быстро оценить рентабельность проекта, но его слабой стороной является игнорирование временного фактора.

Дисконтные методы оценки, напротив, основаны на учёте временной стоимости денег. Один из наиболее распространённых методов в этой группе - чистая приведённая стоимость (Net Present Value, NPV). Она рассчитывается как разница между приведённой стоимостью будущих денежных потоков и первоначальными инвестициями. Ещё один популярный дисконтный метод — внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR). Она показывает такую ставку дисконтирования, при которой чистая приведённая стоимость становится равной нулю. IRR удобна для сравнения различных проектов, так как позволяет определить их относительную доходность.

Для решения этой проблемы используется модифицированная внутренняя норма доходности (Modified Internal Rate of Return, MIRR), которая учитывает реинвестирование денежных потоков под заданную ставку, делая расчёты более реалистичными.

Также важно упомянуть индекс прибыльности (Profitability Index, PI), который представляет собой отношение приведённой стоимости будущих денежных потоков к объёму инвестиций. Выбор метода оценки инвестиций зависит от целей анализа и особенностей конкретного проекта.

Поддержание благоприятного инвестиционного климата и стимулирование притока прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в экономику страны является важной государственной задачей Казахстана. В связи с этим в Казахстане реализуются такие программы как ГПИИР и «Нурлы Жол», в рамках которых ведётся работа по созданию привлекательных условий для инвесторов, готовых реализовывать проекты в приоритетных секторах экономики и включающие в себя создание эффективной инфраструктуры,



благоприятной административной среды, доступное финансирование и многое другое. Казахстан смог привлечь рекордное количество ПИИ и сегодня входит в двадчатку стран-лидеров по этому показателю. За последние 10 лет в Казахстан привлечено свыше \$220 млрд ПИИ [4].

Рисунок 1 – структура основных инвесторов Республики Казахстан

Основными инвесторами в прошлом году стали Нидерланды (\$5,7 млрд), США (\$2,6 млрд), Швейцария (\$1,9 млрд), Франция (\$1 млрд), Бельгия (\$700 млн), Россия (\$600 млн),

Китай (\$440 млн), Великобритания (\$400 млн), Япония (\$400 млн), Республика Корея (\$400 млн) и Германия (\$320 млн).

По видам экономической деятельности основная часть полученных средств была направлена на геологоразведку (33 %), нефтегазовый сектор (15 %) и обрабатывающую промышленность (12 %), остальное — в финансовый сектор, строительство, транспорт и связь. Привлечь миллиарды долларов в экономику Казахстана стало возможным благодаря комплексным мерам руководства страны по улучшению инвестиционного климата: приняты стратегические программы, проведены экономические реформы, пересмотрена законодательная база, улучшены таможенный и налоговый режимы, усилена инвестиционная инфраструктура и защита инвесторов. Для инвесторов в Казахстане предусмотрено немало льгот и преференций. Кроме того, в последние годы правительством была проведена работа по совершенствованию законодательства в части расширения пакета инвестиционных преференций и дальнейшего развития СЭЗ.

Таким образом, на сегодняшний день инвестиционный климат Казахстана можно оценивать, как благоприятный. Тем не менее, дальнейшее его улучшение в соответствии с признанными в мировом масштабе стандартами ОЭСР является важной задачей, которая будет реализована мерами и инструментами государственной поддержки в рамках программы ГПИИР.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан до 2029 года, Постановление Правительства Республики Казахстан от 18 октября 2024 года № 868
2. А. Ю. Андрианов и др. Инвестиции: учебник для бакалавров / - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Москва: Проспект, 2016. - 588 с.
3. А. П. Гарнов, О. В. Краснобаева. Инвестиционное проектирование: учебное пособие: для высших учебных заведений по направлению 38.03.01 (080100) "Экономика", Москва: Инфра-М, 2017. - 252 с.
4. Беляева, Е. А. Инвестиционный климат в Казахстане: перспективы и возможности / Е. А. Беляева, Е. А. Кудрявцева. - Текст: непосредственный // Юный ученый. - 2023. - № 11 (74). - С. 38-40. - URL: <https://moluch.ru/young/archive/74/3990/> (дата обращения: 29.01.2025).

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-46-50

УДК 338.1

КЛАССИФИКАЦИЯ И РОЛЬ КОРПОРАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

ЕСЕНКОВА ПОЛИНА ЕВГЕНЬЕВНА

Менеджмент 4 курс, Алматинский технологический университет, Алматы, Республика
Казахстан

АБДУЛЛАЕВ ЗАИР ЗАЙНУЛЛАЕВИЧ

Менеджмент 4 курс, Алматинский технологический университет, Алматы, Республика
Казахстан

ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА

Сеньор-лектор кафедры «Экономика и менеджмент», Алматинский технологический
университет, Алматы, Республика Казахстан

***Аннотация.** В данной работе рассматривается классификация корпораций, их основные виды и особенности. Анализируются различия между корпорацией и компанией, а также факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы. Особое внимание уделяется роли корпораций в современной экономике на локальном, национальном и международном уровнях. Исследуется влияние корпоративных структур на развитие бизнеса, инвестиционную привлекательность и экономический рост. Работа подчеркивает значение эффективного управления и адаптации корпораций к рыночным условиям.*

***Ключевые слова:** классификация корпораций, корпоративное управление, национальные и транснациональные корпорации, инвестиции, экономический рост.*

Корпорации являются неотъемлемой частью современной экономики, обеспечивая производство товаров и услуг, создание рабочих мест и стимулирование инноваций. Они представляют собой юридические лица, созданные для ведения предпринимательской деятельности, и обладают правами и обязанностями, предусмотренными законодательством. В рыночной системе корпорации играют ключевую роль, оказывая влияние на экономическое развитие как отдельных регионов, так и мирового хозяйства в целом.

Цель данной работы — рассмотреть основные виды корпораций, их классификацию, ключевые отличия от других бизнес-структур, а также их роль в экономическом развитии. Анализ этих аспектов позволит лучше понять механизмы функционирования корпораций и их влияние на рыночную систему.

Современные корпорации значительно различаются по своим характеристикам, формам собственности, масштабам деятельности и целям создания. Их классификация позволяет структурировать многообразие корпоративных структур и определить их функции в различных секторах экономики. Корпорации могут быть локальными, национальными и транснациональными, государственными и частными, коммерческими и некоммерческими. Они охватывают широкий спектр сфер деятельности — от промышленности и технологий до финансов и торговли.

Кроме того, важным аспектом является отличие корпораций от других форм организаций, таких как компании и унитарные предприятия. Корпоративные структуры обладают рядом особенностей, включая специфические требования к управлению, налогообложению и организации работы акционеров.



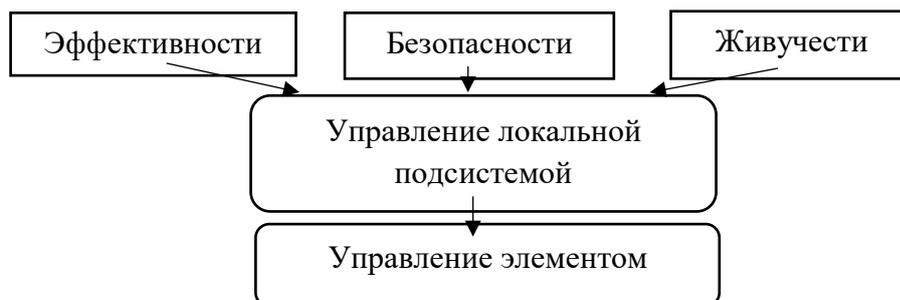


Рисунок 1 - Классификация компонентов корпоративной сети по иерархии управления
Примечание: составлено автором на основе источника [1]

Деление корпоративных сообществ на отдельные виды осуществляется с учетом многих признаков. К примеру, по виду держателя контрольного пакета акций они бывают государственными и частными, по виду деятельности – коммерческими и некоммерческими.

Корпорации отличаются по масштабу деятельности, организационной структуре, источникам финансирования и целям создания. Они могут действовать в пределах одного региона или охватывать мировые рынки, ориентироваться на получение прибыли или выполнять социально значимые функции. Организационные принципы корпораций также могут варьироваться: одни управляются централизованно, принимая решения в головном офисе, другие имеют децентрализованную структуру с автономными подразделениями.

Если учесть организационно-правовую форму, то по этому критерию они делятся на:

- Акционерное общество.
- Общество с ограниченной ответственностью.
- Товарищество на вере.
- Полное товарищество.
- Производственный кооператив.
- Общественное движение.

Таблица 1 – Виды корпораций

Типы	Виды	Описание
По форме собственности и	Частные корпорации	принадлежат частным лицам или компаниям
	Государственные корпорации	находятся в собственности государства и выполняют стратегические задачи
	Смешанные корпорации	имеют как государственную, так и частную долю собственности
По масштабам деятельности	Локальные - корпорации	действуют в пределах одного региона или страны
	Национальные корпорации	охватывают всю территорию одной страны
	Транснациональные корпорации	работают на международном уровне, имеют филиалы в разных странах
По организационно-правовой форме	Публичные акционерные общества	акции таких корпораций свободно продаются и покупаются на бирже
	Закрытые акционерные общества	акции распределяются между ограниченным числом участников
	Товарищества с ограниченной ответственностью	капитал делится на доли, и ответственность участников ограничена их вкладами

По сфере деятельности	Промышленные корпорации	занимаются производством товаров
	Финансовые корпорации	банки, страховые компании, инвестиционные фонды
	Технологические корпорации	специализируются на разработке технологий и инновационных решений
	Торговые корпорации	занимаются оптовой и розничной торговлей
По целям создания	Коммерческие корпорации	созданы для получения прибыли
	Некоммерческие корпорации	преследуют социальные, образовательные, благотворительные или культурные цели
По этапу жизненного цикла	Стартапы	небольшие компании, находящиеся на стадии запуска и привлечения инвестиций
	Развивающиеся корпорации	компании, которые активно расширяют масштабы деятельности
	Зрелые корпорации	стабильные крупные компании с устойчивым положением на рынке
По способу управления	Централизованные корпорации	имеют строгое управление из единого центра, где принимаются все ключевые решения
	Децентрализованные корпорации	управление делегируется на региональные подразделения
По происхождению капитала	Национальные корпорации	капитал формируется в одной стране
	Международные корпорации	капитал привлекается из разных стран мира
Примечание: составлено на основе источника [2,3]		

Отличия корпорации от компании.

Изначально рассмотрим сходства между фирмой и корпоративным объединением:

- Они находятся в статусе юр. лица, их нужно регистрировать в государственных органах [4].

- Они имеют право на выступление в суде на правах истца, если их права будут нарушены.

- Они несут правовую ответственность и могут быть привлечены к ней, имеют право на выступление в суде на правах ответчика.

- Сходств довольно немного, а вот отличий куда больше. Рассмотрим отличие корпорации от унитарного предприятия:

- Численность участников. В фирме количество членов ограничивается определенными рамками, а в случае с корпоративными сообществами – ограничений в плане численности не предусматривается.

- Ориентированность. Зачастую, в форме компании создается небольшое предприятие, либо организация. В форме корпораций создаются предприятие большего масштаба.

- Требования от законодательства. В ситуации с фирмами, к ним предъявляется немного требований, в то время как к корпорациям выдвигается большое количество требований, особенно в плане документов.

- Налоги. По отношению к корпоративным сообществам недопустимо сквозное налогообложение, в отличие от фирм.

- Заседания. В корпоративных сообществах нужно проводить различные заседания, встречи и собрания, в фирмах – нет.

- Владельцы. В компаниях участники являются владельцами, в корпоративных сообществах в качестве владельцев выступают исключительно акционеры.

- Управление. Компаниями управляют специальные члены, корпоративными сообществами – высший орган.

- Признание общественностью. Из-за того, что компании имеют меньшие масштабы, они вызывают мало доверия, в то время как крупная корпорация, охватывающая большую долю рынка в стране, пользуется безграничным доверием у клиентов [5].

Корпоративные сообщества и фирмы обладают разными объяснениями и отличий у них намного больше, чем сходств. По этой причине, перед тем как провозгласить компанию и корпорацию единым целым, необходимо убедиться в достоверности этой информации.

Исходя из вышеперечисленного можно проанализировать ключевые характеристики АО «КазМунайГаз» с точки зрения его классификации как корпорации, а также рассмотреть его место в экономической системе Казахстана.

Рассмотрение организационно-правовой формы, масштабов деятельности, структуры управления и источников финансирования позволит получить целостное представление о функционировании данной корпорации.

Таблица 2 – Анализ ключевых характеристик АО «КазМунайГаз»

АО «КазМунайГаз»		
По форме собственности	Государственная корпорация	90,42% акций принадлежит Фонду национального благосостояния "Самрук-Казына", который является государственным фондом
По масштабам деятельности	Национальная корпорация	ведёт деятельность по всей территории Казахстана, но также имеет международные проекты и партнерства
По организационно-правовой форме	Акционерное общество (АО)	акции компании котируются на фондовом рынке Казахстана и частично принадлежат инвесторам
По сфере деятельности	Промышленная корпорация	занимается добычей, переработкой и транспортировкой нефти и газа
По целям создания	Коммерческая корпорация	создана для извлечения прибыли от нефтегазового бизнеса
По этапу жизненного цикла	Зрелая корпорация	компания давно занимает лидирующие позиции в отрасли, имеет стабильную прибыль и долгосрочные стратегии развития
По способу управления	Централизованная корпорация	стратегические решения принимаются в головном офисе, управление структурировано
По происхождению капитала	Национальная корпорация	основной капитал формируется в Казахстане, но также привлекаются иностранные инвестиции
Примечание: составлено на основе источника [6]		

Таким образом, АО «КазМунайГаз» является крупной государственной нефтегазовой корпорацией, играющей стратегическую роль в экономике Казахстана.

Классификация корпораций позволяет понять их разнообразие и особенности. Каждый вид корпорации играет свою роль в экономике, от удовлетворения потребностей конкретных регионов до глобальных экономических процессов. Независимо от классификации, успешное функционирование корпорации зависит от эффективного управления, адаптации к рыночным условиям и инновационного подхода

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Бляхман Л.С. «Корпоративное управление». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.
2. Шаститко А.Е. «Теория фирмы и институциональный анализ». - М.: Высшая школа экономики, 2022.
3. Волков Д.Л., Ковалев В.В. «Корпоративные финансы». - М.: Проспект, 2023.
4. Электронный ресурс: <https://konsugroup.com/services/#kazakhstan>
5. Абрютина М.С., Грачев А.В. «Экономика предприятия». - СПб. Питер, 2023.
6. Электронный ресурс: <https://www.kmg.kz/ru/>

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-51-53

STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE KYRGYZ REPUBLIC

ZULPUKAROVA TATTIGUL ALIBAEVNA

Teachers, Osh Technological University named after M.M. Adysheva
Kyrgyzstan

***Annotation.** The article "State and prospects of development of small and medium-sized enterprises of the Kyrgyz Republic" discusses the need for functioning of small and medium-sized enterprises, their current state and role in the country's economy, as well as prospects for development in market conditions.*

The functioning of small and medium-sized enterprises as a special sector of the economy is one of the most important areas of structural transformation in order to ensure the economic growth of Kyrgyzstan at the present stage. Without the creation of small and medium-sized businesses, it is impossible to create an effective multi-structured economy, the formation of a broad layer of the middle class of owners and entrepreneurs, which determines the stability of civil society and guarantees the irreversibility of the republic's movement to the market. In the modern conditions of globalization, when each country is more or less involved in a single world economy, the progressive development of the national economy requires taking into account global trends.

In this regard, the problems of developing small and medium-sized businesses in countries such as Kyrgyzstan are becoming particularly **relevant** in the context of the global financial crisis. The economy of Kyrgyzstan is not comparable in size, structure and degree of integration into the global economic space in comparison with the Russian, Kazakh or American ones. Therefore, the impact of the global crisis on the country's economy is felt to a lesser extent. In such conditions, business can serve as a locomotive of the Kyrgyz economy and make it more successful.

The importance of developing small and medium-sized enterprises in Kyrgyzstan cannot be overemphasized, given that the share of the working-age population in the country is almost 60 percent of the total population, while the share of the employed population is only 36 percent. The share of people employed in small and medium-sized enterprises (including individual entrepreneurs and farms) accounted for only 13.8 percent of the total number of people employed in the economy and 42.8 percent of the republic's GDP.

Despite the obvious economic efficiency and feasibility, small and medium-sized businesses in Kyrgyzstan in a market economy are quite vulnerable due to the comparative weakness of the financial base, which is associated with difficulties in initial financing, the reluctance of many banks to lend to small and medium-sized businesses, as well as high interest rates on loans. The financial situation of small and medium-sized enterprises is particularly aggravated by such negative phenomena as inflation, financial crises, instability of the legislative and legal framework for the functioning of enterprises, frequent changes and imperfections in tax legislation, customs tariffs, etc.

It should be noted that a large number of works are devoted to the issues of specifics, economic and legal regulation and state support for small businesses, and the competitiveness of small and medium-sized businesses is noted as one of the objective features of this sector of the economy without special comments or in-depth research. Meanwhile, the competitiveness of small and medium-sized enterprises, the very phenomenon of competition in the field of small and medium-sized businesses require special study due to their essential differences.

Currently, the economic literature has developed a modern understanding of competition as an economic struggle between producers for attracting consumers and the possibility of making a profit. As the productive forces of society develop, technology improves, and scientific and technological achievements are involved in production, the market is saturated with goods and services, which increases competition between producers for sales and resource markets. Success is associated with

those manufacturers who are able to offer products and services that best meet the needs and expectations of consumers. Thus, along with the concept of "competition", the concept of "product competitiveness" appears - everything that provides a product with competitive (distinctive) advantages relative to similar offers from other manufacturers. This may include not only high technical or operational parameters of the manufactured products, but also all the components of the product complex - packaging, advertising, warehousing and delivery services, customer advice, etc .

Small business development increases the number of owners, thereby expanding the boundaries for further growth of competitive enterprises.

Recently, Kyrgyzstan has clearly shown a tendency to increase competition between enterprises, which are exposed to the growing cumulative impact of competitive factors in the conditions of a gradually developing market economy. Nevertheless, many enterprises do not carry out targeted work on analyzing competitors, and there are no systematic ideas about what is the competitiveness of an enterprise, how to create it, maintain it, and how to correctly implement it.

Due to their economic nature, small and medium-sized enterprises have significant advantages, since their position in close proximity to consumers allows them to quickly and flexibly respond to changes in market conditions. In this regard, the small and medium-sized business sector is able to ensure the accelerated formation of normal market relations.

At the same time, the same economic nature of small businesses necessitates state support for small and medium - sized enterprises, primarily due to the limited amount of their own funds and the difficulty of attracting them for the development of competitive businesses.

First of all, the creation of the necessary legal conditions for the development of entrepreneurship, including in small forms, should be considered as the basis for state support. Over the years of independence, the Kyrgyz Republic has created legal conditions for the development of small and medium-sized businesses. At the same time, there are more than 60 legislative acts regulating relations in this area. A legal framework for the activities of small and medium-sized enterprises, farmers and peasant farms, and individual entrepreneurs has been developed. The main impetus to entrepreneurship was given by the Law "On general principles of denationalization, privatization and entrepreneurship" of 20.12.1991, which played a huge role in the development of entrepreneurship.

To date, the republic has formed the main institutional conditions for the development of small and medium-sized businesses- the institution of private property, the taxation system, mechanisms for attracting investment, including foreign ones, the system of state support for small and medium-sized businesses, etc. However, many aspects require further development and improvement.

In this regard, it is very important to use the experience of managing and supporting the development of small and medium-sized businesses in other countries, both developed and developing. In particular, the experience of China is the most convincing in this regard. It is the development of small and medium-sized enterprises in various sectors of the Chinese economy that has determined the current level of market relations and openness of the Chinese economy. As the country's economic reforms deepen, the role of small businesses is growing even more.

However, despite the positive dynamics of small and medium-sized businesses, the potential of small enterprises, the possibilities of its impact on the economic and growth of Kyrgyzstan are clearly insufficient. At the same time, the main limiting factor for the development of most small and medium-sized businesses is, in our opinion, insufficient investment in the fixed capital of small enterprises. The existing state fiscal policy does not facilitate the accumulation of funds by enterprises for investment purposes, and access to credit resources of the banking sector is difficult due to the specifics of small businesses. As a result, in the absence of external investment, the innovative component of small and medium-sized enterprises' business is lost, and they cannot be involved in intra-industry cooperation with large enterprises. This makes it impossible to use the advantages of narrow specialization with the use of high-tech equipment and modern technologies typical of technoparks and cluster industries, which negatively affects the competitiveness of small and medium-sized enterprises in Kyrgyzstan.

Considering the competitiveness of small and medium-sized enterprises as their ability to withstand the competitive environment, we should recognize the presence of a number of factors that determine the formation of competitive advantages in the SF for small and medium-sized businesses:

- internal factors (the quality of products produced, the level of personnel, the efficiency of the enterprise management system, the level of technologies used and the condition of equipment);
- external factors (interaction with suppliers, consumers, government agencies, investors, and financial institutions), including the so-called dynamic abilities to learn, make better experiences, share information, and make and execute decisions quickly.

Assessment and analysis of the competitiveness of small enterprises in Kyrgyzstan show that the main problems of competitiveness of small and medium-sized enterprises in the republic are determined, firstly, by the lack of their own resources for the necessary innovative development, and secondly, by the difficulty of attracting loans, loans and other external sources of financing. The solution to this problem requires the mandatory and active participation of the State.

The prospects for the development of small and medium-sized businesses in Kyrgyzstan, we believe, should be primarily related to the development of those enterprises that are focused on the domestic market and are capable of rapid and efficient growth. In this case, the industry affiliation of small and medium-sized businesses is important, which determines the attractiveness for investment of certain business entities, taking into account the factors of the territorial location of these enterprises.

Small businesses, due to their economic nature, are closer to the market and consumers, are able to respond flexibly to changing needs, and therefore are potentially more competitive.

However, the specifics of small business require government involvement in supporting the formation and development of small businesses, especially in market economies. Such support includes favorable legislation, the creation of the institution of private property, special tax regimes, credit and financial levers, a system of state funds to support and encourage small businesses, etc.

The main prospects for the development of small and medium-sized businesses in the Kyrgyz Republic will be related to the priority development of small and medium-sized enterprises focused on the domestic market and investment-attractive for foreign entrepreneurs.

In this regard, it is necessary to develop a system of state support measures for the development and competitiveness of small and medium-sized enterprises in Kyrgyzstan, to improve economic, including tax and customs legislation, and to provide financial, property, information, and advisory support to small and medium-sized enterprises.

Given the limited domestic sources of investment development of the national economy and the small and medium-sized business sector, the state's ability to ensure the inflow of foreign investment into the country is becoming a priority. Therefore, investment support is considered as the basis for developing the competitiveness of small and medium-sized enterprises in Kyrgyzstan.

REFERENCES:

1. Gribov V. D. Osnovy biznesa. II [Fundamentals of business]. - Mm.: Finance and Statistics, 2010.
2. Musakozhiev Sh. M. Ekonomika [Economics]. Textbook for Universities, Bishkek, 2016.
3. Abdymalikov K. The economy of the Kyrgyz Republic in transition. Bishkek, 2010.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-54-58

УДК 332.1

МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КАЗАХСТАНЕ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

АЛДАБАЕВА АСЕМ ЕГИМБАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация** В статье рассматривается концепция тайм-менеджмента как ключевого инструмента повышения эффективности управления человеческими ресурсами (HR). Особое внимание уделяется теоретическим и практическим аспектам внедрения тайм-менеджмента в HR-практики. Приводятся результаты исследований, подтверждающие связь между эффективным управлением временем и продуктивностью сотрудников. Обсуждаются вызовы, с которыми сталкиваются HR-отделы при реализации стратегий тайм-менеджмента, и предлагаются рекомендации для их преодоления.*

***Ключевые слова:** тайм-менеджмент, управление временем, управление человеческими ресурсами, HR, производительность.*

Тайм-менеджмент становится ключевым инструментом в эпоху цифровизации и ускорения рабочих процессов. Компании, особенно в Казахстане, сталкиваются с необходимостью повышения производительности труда при ограниченных ресурсах. Эффективное управление временем сотрудников напрямую влияет на достижение стратегических целей, оптимизацию рабочих процессов и снижение уровня стресса. Введение и адаптация методов тайм-менеджмента на предприятии способствуют развитию человеческого капитала, что является важным аспектом устойчивого экономического роста [1].

Управление временем является одной из ключевых составляющих эффективного управления человеческими ресурсами. В условиях стремительно меняющегося делового мира HR-специалисты сталкиваются с необходимостью оптимизировать процессы, обеспечивать вовлеченность сотрудников и добиваться стратегических целей организации. Тайм-менеджмент представляет собой инструмент, который позволяет упорядочить рабочие процессы, повысить производительность и создать условия для гармоничного взаимодействия внутри команды [1].

Тайм-менеджмент традиционно рассматривается как совокупность методов и подходов, направленных на рациональное использование времени для достижения поставленных целей. В контексте HR-управления тайм-менеджмент выходит за рамки индивидуальной эффективности, охватывая управление коллективным временем и организацию взаимодействий между сотрудниками [1].

В HR тайм-менеджмент проявляется в нескольких аспектах: оптимизация времени на поиск, отбор и адаптацию сотрудников; планирование программ повышения квалификации и тренингов; проведение регулярных встреч, аттестаций и обратной связи [1].

Несмотря на очевидные преимущества, HR-отделы сталкиваются с рядом вызовов при реализации стратегий тайм-менеджмента: сотрудники могут не воспринимать новые методы управления временем как необходимость; руководители и сотрудники часто не обладают навыками эффективного управления временем; использование неподходящих технологий или методов может снизить эффективность процессов [2].

Эти вызовы требуют комплексного подхода, включающего обучение сотрудников, внедрение адаптивных методов и постоянный мониторинг эффективности [3].

Рекомендации по внедрению тайм-менеджмента в HR.

Проведение тренингов по тайм-менеджменту, обучение планированию и расстановке приоритетов.

Внедрение платформ для планирования задач (например, Trello, Asana), а также инструментов для анализа времени.

Руководители должны демонстрировать пример рационального использования времени.

Мониторинг результатов внедрения тайм-менеджмента с использованием KPI и обратной связи от сотрудников [4,5].

Для достижения максимального эффекта тайм-менеджмент необходимо рассматривать не как изолированный инструмент, а как неотъемлемую часть корпоративной стратегии. Это включает в себя разработку планов тайм-менеджмента, направленных на достижение ключевых бизнес-показателей; учет индивидуальных особенностей сотрудников. Индивидуализация подхода к управлению временем с учетом психологических и профессиональных характеристик команды; привлечение руководства [6]. Поддержка со стороны высшего менеджмента усиливает внедрение тайм-менеджмента, что мотивирует сотрудников следовать новым стандартам.

Тайм-менеджмент и цифровизация HR, выражаются на основе использования HR-аналитики для мониторинга эффективности сотрудников, распределения нагрузки и времени выполнения задач; интеграции чат-ботов и AI-платформ для автоматизации повторяющихся процессов, таких как первичный отбор кандидатов, напоминания о встречах и управление расписанием; тайм-менеджмент помогает выстраивать продуктивные процессы в удаленных командах, включая контроль выполнения задач и управление зоной ответственности сотрудников [7].

Управление стрессом через тайм-менеджмент, возможно через регулярное внедрение тайм-аудита для выявления перегруженности сотрудников и перераспределения задач; поддержки гибких графиков работы и личного развития сотрудников для достижения гармонии; использования техник планирования, таких как методики SMART, для снижения уровня тревожности у сотрудников.

Культура непрерывного улучшения, оценивается через постоянный сбор обратной связи для анализа текущих практик тайм-менеджмента и внесения улучшений; включение тайм-менеджмента в программы обучения молодых специалистов через наставников, демонстрирующих лучшие практики; поощрение сотрудников, предлагающих собственные идеи по улучшению управления временем.

Тайм-менеджмент и развитие лидерских компетенций, предполагает специальные программы обучения для лидеров, направленные на оптимизацию их времени и повышение их влияния на команд; развитие навыков эффективного распределения задач для руководителей, позволяющего избежать микроменеджмента; создание условий для профессионального и личного роста сотрудников через управление временем.

ТОО «Тевс», занимающаяся IT-разработками, столкнулась с проблемами низкой продуктивности HR-отдела и длительных сроков выполнения задач, связанных с подбором и адаптацией персонала. В результате было принято решение внедрить стратегию тайм-менеджмента для оптимизации работы HR.

Проблемы до внедрения: рекрутинг занимал в среднем 45 дней на одну вакансию; менеджеры часто пропускали важные дедлайны из-за отсутствия четкого планирования; у сотрудников HR-отдела было сильное эмоциональное выгорание из-за перегрузки.

Этапы внедрения тайм-менеджмента: обучение HR-команды: проведение тренингов по управлению временем (определение приоритетов, техника "Pomodoro"); внедрение обучения по работе с инструментами для управления задачами (Trello, Clockify).

Оптимизация рекрутинга: создана автоматизированная система первичного отбора кандидатов через платформу Applicant Tracking System (ATS); введен четкий план этапов рекрутинга с распределением задач и сроков.

Внедрение цифровых инструментов: для планирования задач был использован Asana; внедрен Google Calendar для синхронизации встреч и уведомлений.

Контроль выполнения задач: еженедельные встречи HR-команды для анализа прогресса и корректировки плана; внедрение OKR для оценки продуктивности сотрудников HR.

Поддержка баланса между работой и личной жизнью: введен гибкий график работы и возможность удаленной работы для сотрудников HR; организованы регулярные тимбилдинги для снижения уровня стресса.

Результаты через 6 месяцев: сроки закрытия вакансий сократились с 45 до 30 дней; уровень удовлетворенности сотрудников HR-отдела вырос на 40% (по внутреннему опросу); количество срывов дедлайнов снизилось на 50%; производительность отдела HR выросла на 25% за счет автоматизации рутинных задач.

Благодаря внедрению тайм-менеджмента ТОО «Тевс» смогла повысить эффективность работы HR-отдела, сократить время выполнения ключевых задач и улучшить удовлетворенность сотрудников, что привело к достижению стратегических целей компании.

Тайм-менеджмент – это не просто инструмент повышения личной эффективности, но и стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. Тайм-менеджмент в HR является мощным инструментом, способствующим оптимизации процессов, росту продуктивности и удовлетворенности сотрудников. Однако его успешное внедрение требует структурированного подхода, обучения сотрудников и использования подходящих технологий. Формирование культуры управления временем на уровне компании позволяет не только повысить эффективность работы, но и обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества.

Проблема: Сложности в управлении рабочим временем сотрудников на удалённой работе из-за пандемии COVID-19, что приводило к снижению производительности и затягиванию выполнения проектов.

Решение: В 2021 году компания АО «Казхтелеком» внедрила корпоративную платформу тайм-менеджмента, включающую функции планирования задач, автоматического распределения рабочего времени и мониторинга выполнения ключевых показателей.

Результаты: производительность труда сотрудников повысилась на 18% за год; сократилось время на согласование задач между отделами на 25%; уровень стресса среди сотрудников снизился благодаря прозрачности рабочих процессов.

Проблема: Неэффективное использование времени на совещания и согласование проектов между подразделениями.

Решение: В 2022 году компания ТОО «Казцинк» внедрила методику "Pomodoro" и обучила сотрудников принципам приоритизации задач. Также был запущен пилотный проект цифрового помощника, который напоминал о дедлайнах, распределял задачи и автоматически формировал отчёты.

Результаты: среднее время совещаний сократилось на 30%.; выполнение задач в срок увеличилось с 70% до 90%; у сотрудников появилась привычка фиксировать рабочее время и избегать «переработок.»

Проблема: Низкая продуктивность отдела продаж **ТОО «Атамекен Инвест»** из-за отсутствия инструментов для управления временем и чёткого распределения обязанностей.

Решение: В 2023 году внедрена программа обучения сотрудников основам тайм-менеджмента, а также CRM-система с интеграцией календаря задач и функцией напоминаний.

Результаты: рост эффективности отдела продаж на 25% в течение полугода; общее время обработки клиентских запросов сократилось на 40%; сотрудники стали эффективнее распределять рабочую нагрузку, что снизило выгорание.

Эти примеры демонстрируют, как тайм-менеджмент может быть внедрён в казахстанских компаниях с учётом специфики локального рынка, и подтверждают его эффективность в повышении производительности труда.

Зарубежный опыт внедрения систем тайм-менеджмента.

Проблема: В условиях масштабных проектов и распределённых команд сотрудники компании **Google (США)** часто сталкивались с «перегрузкой задачами» и сложностями в приоритизации.

Решение: Google внедрил методiku OKR (Objectives and Key Results) для управления временем и целями. Каждая команда ставит перед собой чёткие цели, которые регулярно отслеживаются и обновляются. Дополнительно был введён инструмент Google Calendar с интеграцией напоминаний, блокировки времени на выполнение важных задач и аналитики.

Результаты: сокращение времени на планирование задач на 20%; увеличение продуктивности за счёт чёткого определения приоритетов; улучшение межкомандного взаимодействия через прозрачность целей.

Проблема: Затраты времени на ежедневные отчёты и координацию между подразделениями замедляли выполнение производственных задач.

Решение: Компания «Toyota» (Япония) применила методiku "Kaizen" (непрерывное улучшение), включающую систему управления временем, основанную на распределении задач через Kanban-доски. Каждый сотрудник визуально видит свои задачи, их приоритеты и сроки выполнения.

Результаты: Уменьшение времени на ненужные отчёты на 15%; увеличение производительности работы команд на 30%; повышение вовлечённости сотрудников через совместное планирование.

Проблема: Сложности в управлении временем при работе с клиентами и крупными проектами, особенно в международных командах «SAP» (Германия).

Решение: В SAP внедрили собственное приложение для тайм-менеджмента, интегрированное с SAP ERP. Приложение позволяет: распределять задачи в зависимости от их приоритета; автоматически учитывать рабочее время для формирования отчётов; анализировать временные затраты по проектам.

Результаты: сокращение задержек в проектах на 25%; более точное планирование ресурсов благодаря автоматизированным отчётам; увеличение удовлетворённости клиентов за счёт своевременного выполнения задач.

Проблема: Высокая нагрузка сотрудников и частые переработки в консалтинговых проектах «Deloitte» (Великобритания).

Решение: В 2021 году «Deloitte» внедрила гибридный график работы, совмещённый с программным обеспечением для отслеживания задач и контроля рабочего времени. Программа отправляет напоминания о необходимости перерывов и помогает сотрудникам избегать "time-drain" на нерелевантные задачи.

Результаты: снижение переработок на 35%; повышение уровня энергии и мотивации сотрудников; увеличение продуктивности за счёт фокусировки на ключевых задачах.

Эти кейсы показывают, что успех внедрения тайм-менеджмента зависит от адаптации методов под потребности компании и использования технологических решений, подходящих для конкретной индустрии.

В условиях цифровой трансформации и роста потребности в эффективном управлении временем, создание специализированного мобильного приложения для тайм-менеджмента, ориентированного на казахстанских пользователей, становится актуальной задачей.

Такое приложение должно учитывать следующие ключевые особенности:

Многоязычный интерфейс (казахский, русский, английский) для удовлетворения потребностей широкого круга пользователей.

Интеграция с популярными казахстанскими мессенджерами (например, Telegram, WhatsApp) для упрощения коммуникации и получения уведомлений.

Связь с банковскими системами Казахстана для автоматического расчета финансовых показателей, таких как заработная плата, бонусы и другие расходы.

Учёт национальной специфики в рабочих графиках, включая праздничные дни и особенности законодательного регулирования.

Преимущества реализации: повышение продуктивности и вовлечённости сотрудников благодаря удобным инструментам для управления временем; создание платформы, которая станет конкурентным преимуществом на рынке мобильных приложений в Казахстане; развитие IT-сектора в стране за счёт внедрения инновационных решений.

Таким образом, разработка такого приложения будет способствовать не только повышению индивидуальной эффективности, но и станет важным шагом в цифровизации бизнес-процессов в Казахстане.

Выводы.

Тайм-менеджмент служит катализатором повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Применение современных технологий (например, цифровых приложений для управления задачами) значительно упрощает процесс планирования и контроля рабочего времени.

Учет культурных и экономических особенностей Казахстана позволяет адаптировать глобальные практики тайм-менеджмента под локальные реалии, что повышает их результативность.

Развитие навыков самоорганизации среди сотрудников является долгосрочной инвестицией в человеческий капитал и конкурентоспособность компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Исмагулова Ж. Е. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности персонала. //Менеджмент и экономика Казахстана, 2022.
2. Нурланова Ж. Р. Психология тайм-менеджмента: казахстанский контекст. //Психология труда и управления, 2022.
3. Турсынова А. К. Адаптация международных практик управления временем в условиях казахстанского рынка.//Центрально-Азиатский журнал управления, 2021.
4. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н.(2024).Структура оплаты и система оценки эффективности персонала//МНИЦ «Endless Light in Science»
5. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С., Латыпова М.А. Разработка системы оплаты труда с помощью переменной части: использование КРП//МНИЦ «Endless Light in Science»
6. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании //МНИЦ «Endless Light in Science»
7. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Роль Big Data и технологии Blockchain в HR - службе //МНИЦ «Endless Light in Science»

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] HR КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	3
НАСИМОВА МАШХУРАХОН АБДУЛЛОЧОНОВНА [ТОЧКИКСТОН, ХУЧАНД] ТАДБИРҲОИ ДАВЛАТӢ ВА ХУСУСИ ОИД БА БАЛАНД БАРДОШТАНИ ҶАЗЗОБИЯТИ ИНВЕСТИЦИОНИИ ҚУТБҲО ВА НУҚТАҲОИ РУШДИ ИҚТИСОДИӢТИ МИНТАҚА.....	8
ДЮСЕМБАЕВА ЛАЗЗАТ КАИРАТОВНА, ТИЛЕПИЕВ МУРАТ ШАПЕНОВИЧ [КАЗАХСТАН] РЫНОК И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	14
КУТМАМБЕТОВ НУРТАС АБЖАМИЕВИЧ [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ.....	22
БАЁНОВА МУНИРА ГАВХАРҲОНОВНА [ДУШАНБЕ, ТАДЖИКИСТАН] ВЛИЯНИЕ КОНЦЕССИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА МОДЕРНИЗАЦИЮ ОБЪЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЗНАЧЕНИЯ...30	30
БЕГИМБАЕВА МӨЛДІР ТАЛҒАТҚЫЗЫ, АРМАН АЙДЫНГҮЛ, ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІҢ РӨЛІ МЕН ОНЫҢ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ МАҢЫЗЫ.....	36
МАМЫР ФАРИДА МАҚСАТҚЫЗЫ, МАДИЯРОВА ЗАРИНА МАДИЯРҚЫЗЫ, ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ДАМУЫ: ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ ІШКІ РЕФОРМАЛАР.....	39
КАЛЫМОВА АНЕЛЬ КАЙРАТҚЫЗЫ, СИМ МИЛЕНА ДМИТРИЕВНА, ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА: ТЕНДЕНЦИИ, КЛАССИФИКАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	42
ЕСЕНКОВА ПОЛИНА ЕВГЕНЬЕВНА, АБДУЛЛАЕВ ЗАИР ЗАЙНУЛЛАЕВИЧ, ЕСАХМЕТОВА ЛЯЙЛЯ МУРАТБЕКОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] КЛАССИФИКАЦИЯ И РОЛЬ КОРПОРАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	46
ZULPUKAROVA TATTIGUL ALIBAEVNA [KYRGYZSTAN] STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE KYRGYZ REPUBLIC.....	51
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, АЛДАБАЕВА АСЕМ ЕГИМБАЕВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КАЗАХСТАНЕ.....	54

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



Контакт



irc-els@mail.ru

Наш сайт



irc-els.com