№4 (7) 2024

INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS

AIU

Social Sciences series



www.aiu.kz

ISSN: 2707-4962

ASTANA INTERNATIONAL UNIVERSITY

International Science Reviews
Social Sciences series

Published since 2020

No. 4 (7) / 2024

Astana 2024

International Science Reviews. Social Sciences series журналының редакциялық алқасы

БАС РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна,** заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

БАС РЕДАКТОРДЫҢ ОРЫНБАСАРЫ

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, әлеуметтік-гуманитарлық ғылымдары жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

РЕДАКТОРЛАР:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, құқық жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Смагулова Зубираш Калыбековна,** PhD, экономика жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна,** педагогика ғылымдарының кандидаты, Педагогика институтының директоры, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Яцек Залесны,** заң ғылымдарының докторы, профессор, Варшава университеті (Польша);
- **Милен Балтов,** PhD, профессор, Бургас еркін университеті (Болгария);
- **Ришард Пукала,** PhD, профессор, студенттер жұмыс жөніндегі проректор, Бронислав Маркевич қолданбалы ғылымдар мемлекеттік университеті (Польша);
- **Шаляпин Олег Васильевич,** педагогика ғылымдарының докторы, Новосибирск мемлекеттік педагогикалық университетінің профессоры (Ресей);
- **Нағымжанова Қарақат Мұқашқызы,** педагогика ғылымдарының докторы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті (Қазақстан);
- **Аленов Марат Амрадинович,** заң ғылымдарының докторы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

- **Аймурзина Бағлан Төлегенқызы,** экономика ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Нурмагамбетов Аманжол Магзумович,** заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Анафинова Мадина Латыповна,** филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Жұмабаева Заида Ефимовна,** педагогика ғылымдарының кандидаты, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Окутаева Сауле Толегеновна,** PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Самарханов Талант Нұржақыпұлы,** PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна,** филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Шахметова Назира Аханқызы,** филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан).

International Science Reviews. Social Sciences series

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, декан Высшей школы социально-гуманитарных наук, Международный университет Астана (Казахстан);

РЕДАКТОРЫ:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, декан высшей школы права, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Смагулова Зубираш Калыбековна**, PhD, декан высшей школы экономики, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна**, кандидат педагогических наук, доцент, директор педагогического института, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Яцек Залесны**, доктор юридических наук, профессор, Варшавский университет (Польша);
- **Милен Балтов**, PhD, профессор, Бургасский свободный университет (Болгария);
- **Ришард Пукала**, PhD, профессор, проректор по работе со студентами, Государственный университет прикладных наук Бронислава Маркевича (Польша);
- **Шаляпин Олег Васильевич**, доктор педагогических наук, профессор, Новосибирский государственный педагогический университет (Россия);
- **Нагымжанова Каракат Мукашовна**, доктор педагогических наук, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан);
- **Аленов Марат Амрадинович**, доктор юридических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Аймурзина Баглан Толегеновна**, доктор экономических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);

- **Нурмагамбетов Аманжол Магзумович** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Анафинова Мадина Латыповна**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Жумабаева Зайда Ефимовна**, кандидат педагогических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Окутаева Сауле Толегеновна**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Самарханов Талант Нуржакыпович**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна** кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Шахметова Назира Аханқызы**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан).

Editorial team of the journal
International Science Reviews. Social Sciences series

CHIEF EDITOR

- **Saule Amandykova,** Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan)

DEPUTY CHIEF EDITOR

- **Aigerim Ibrayeva,** PhD, Dean of the Higher School of Social Sciences and Humanities, Astana International University (Kazakhstan);

EDITORS:

- **Nurbek Khairmukhanmedov**, PhD, Dean of the Higher School of Law, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zubirash Smagulova,** PhD, Dean of the Higher School of Economics, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zhanna Akhmadiyeva,** Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Pedagogical Institute, Astana International University (Kazakhstan);
- **Jacek Zalesny,** Doctor of Legal Sciences, Professor, Warsaw University (Poland);
- **Milen Baltov,** PhD, Professor, Burgas Free University (Bulgaria);
- **Ryszard Pukała,** PhD, Professor, Vice-Rector for Student Affairs, Bronislaw Markiewicz State University of Applied Sciences (Poland);
- **Oleg Shalyapin,** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Novosibirsk State Pedagogical University (Russia);
- **Karakat Nagymzhanova,** Doctor of Pedagogical Sciences, L.N. Gumilyov Eurasian National University (Kazakhstan);
- **Marat Alenov,** Doctor of Legal Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Baglan Aimurzina,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Amanzhol Nurmagambetov,** Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Madina Anafinova,** Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan);

- **Zaida Zhumabaeva,** Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Saule Okutayeva,** PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Talant Samarkhanov,** PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Ainash Seisekenova,** Candidate of Philological Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Nazira Shahmetova,** Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan).

Editorial address: 8, Kabanbay Batyr avenue, of.316, Astana, Kazakhstan, 010000
Tel.: (7172) 24-18-52 (ext. 316)
E-mail: aiu.socialscience@yandex.kz

International Science Reviews
Social Sciences series
Owner: Astana International University
Periodicity: quarterly
Circulation: 500 copies

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»

МАЗМҰНЫ

Секция
ҚҰҚЫҚ

Султанов А.Т., Жамбаев Е.С. ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚ ЕЛДЕРІНДЕ КОМПЛАЕНС-БАҚЫЛАУДЫҢ ҚОЛДАНЫЛУЫН ЗАМАНАУИ БАҒАЛАУ.....12

Секция
ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ҚАРЖЫ

Галиев С.Ж., Корабаев Т.С., Курманбаев А., Дупак Б.Ю. ЭКОНОМИКАНЫ ЖАҢҒЫРТУ ЖАҒДАЙЫНДА ҚАМТАМАСЫЗ ЕТІЛГЕН ЦИФРЛЫҚ АКТИВТЕРДІ ІСКЕ АСЫРУДЫҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ ЖӘНЕ ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ.....16

Аймаганбетова А.С., Семенов А.В ҚАЗАҚСТАНДА МЕНЕДЖМЕНТ ПЕН МЕНЕДЖЕРЛЕРДІ ОҚЫТУДА ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІ ҚОЛДАНУ.....25

Жанұзақ Н.Б., Смагулова З.К., Мороз В.В. БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУДЫҢ НЕГІЗГІ АСПЕКТІЛЕРІ.....31

Кажыкен М., Абдрахманов К., Ирсалиев Н., Табынбаев Б. ҚАЗАҚСТАННЫҢ «ОРТА ДӘЛІЗДІ» ДАМЫТУДАҒЫ РӨЛІ.....40

Узбаканова Ш.Б. ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ ЕУРОПА ЕЛДЕРІНДЕ ҚОЛДАНУ ТӘЖІРИБЕСІ.....48

Исин К.Б., Курамаева Г.Н. ТҰРАҚТЫ ДАМУ ҮШІН КОМПАНИЯЛАРДЫҢ ДАМУ РЕЗЕРВТЕРІН БАСҚАРУ.....52

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»

СОДЕРЖАНИЕ

Секция
ПРАВО

Султанов А.Т., Жамбаев Е.С. СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА.....12

Секция
ЭКОНОМИКА и ФИНАНСЫ

Галиев С.Ж., Корабаев Т.С., Курманбаев А., Дупак Б.Ю. ЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОБЕСПЕЧЕННЫХ ЦИВРОВЫХ АКТИВОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....16

Аймаганбетова А.С., Семенов А.В ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ И ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖЕРОВ В КАЗАХСТАНЕ.....25

Жанұзақ Н.Б., Смагулова З.К., Мороз В.В. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....31

Кажыкен М., Абдрахманов К., Ирсалиев Н., Табынбаев Б. РОЛЬ КАЗАХСТАНА В РАЗВИТИИ «СРЕДНЕГО КОРИДОРА».....40

Узбаканова Ш.Б. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ЭКО- ИННОВАЦИИ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ.....48

Исин К.Б., Курамаева Г.Н. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВАМИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....52

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»

CONTENT

Section
LAW

Sultanov A.T., Zhambaev E.S. MODERN ASSESSMENT OF THE APPLICATION OF COMPLIANCE CONTROL IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES.....12

Section
ECONOMICS AND FINANCE

Galiev S.Zh., Korabayev T.S., Kurmanbayev A., Dupak B.Y. METHODOLOGICAL AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF THE REALIZATION OF SECURED CIV ASSETS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC MODERNIZATION.....16

Aimaganbetova A.S., Semenov A.V.. THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT AND TRAINING OF MANAGERS IN KAZAKHSTAN.....25

Zhanuzak N.B., Smagulova Z.K., Moroz V.V. KEY ASPECTS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING.....31

Kazhykena M., Abdrakhmanovb K., Irsaliyevc N., Tabynbayev B. THE ROLE OF KAZAKHSTAN IN THE DEVELOPMENT OF THE «MIDDLE CORRIDOR».....40

Uzbakanova Sh.B. EXPERIENCE OF APPLYING ECO-INNOVATION IN EUROPEAN COUNTRIES.....48

Isin K.B. MANAGEMENT OF DEVELOPMENT RESERVES OF COMPANIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....52

Современная оценка применения комплаенс-контроля в странах европейского союза

Султанов А.Т[1]., Жамбаев Е.С[2].
[1] магистрант Высшей школы права, Международного университета Астаны

[2] к.ю.н., доцент Высшей школы права, Международного университета Астаны, zhambaev_es@mail.ru

Аннотация. В данной статье авторы на сегодняшний день предприняли попытку оценить сложившуюся практику применения комплаенс-контроля в странах Европейского Союза. Авторами проанализированы функции технического комитета Института The European Institute for Export Compliance, на котором основана система комплаенс-контроля в Европейском Союзе, при этом исследован процесс работы системы комплаенс-контроля, состоящего из 10 этапов, применяемого в странах Европейского Союза. В заключении, делается обоснованный вывод, о том, что комплаенс-контроль применяемый в странах Европейского Союза представляет собой сложный, последовательный и многоступенчатый процесс, и система комплаенс-контроля является эффективным инструментом оценки комплаенс рисков, представляется инструментом определения приоритетов соблюдения законодательства.
Ключевые слова: комплаенс, контроль, система, структура, банк, управление, законодательство, правила, инструкции, функция.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность применения комплаенс-контроль в компании, как инструмента ведения хозяйственной деятельности, позволяет компаниям выйти на новый уровень и быть конкурентоспособными, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Комплаенс-контроль это, прежде всего доверие со стороны клиентов, партнеров и доверие со стороны общества в целом, что не мало важно для устойчивого и успешного развития международной компании. Практика показывает, что компании в Европейском Союзе (далее - ЕС) пренебрегающие внедрением системы комплаенс-контроля терпели большие неудачи в сфере ведения бизнеса, как следствие теряли клиентов, контрагентов и денежные средства.

Сегодня западные партнеры делают ставку на развитие данной системы и вкладывают большие средства во внедрение комплаенс-контроля. Развитие комплаенс-контроля в разных отраслях поспособствовало появлению разных направлений его ведения. Комплаенс-контроль применяется в ЕС в сферах: бизнеса, финансов, медицине, торговле, государственных органах и ряде других сфер.

Комплаенс-контроль в ЕС включает разные направления: — инвестиционный комплаенс (регулирует вопросы «правильной» и «честной» продажи инвестиционных продуктов), — налоговый комплаенс (регулирует вопросы максимального соблюдения налогового законодательства), — принципы справедливого отношения к клиентам (регулирует взаимоотношения между клиентом и компанией) — использования персональных данных (регулирует процесс использования персональных данных клиентов, не нарушая их права) и т.д.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Перейдем к рассмотрению комплаенс-контроля в ЕС. Система комплаенс-контроля в первую очередь формирует электронную среду, а также является частью электронного контроля.

Система комплаенс-контроля в ЕС основана на базе Института The European Institute for Export Compliance (далее - EIFEC) - Институт по соблюдению правил экспортного контроля [1]. Цель организации - поддержание международной безопасности на основе управления и стимулирования системы комплаенс-контроля. Организация была

сформирована для обслуживания организаций, определения границ правового и этического поведения, выявления нарушений законодательства. Система комплаенс-контроля в странах ЕС функционирует в соответствии с поставленными задачами системы, во главе которых стоит минимизация комплаенс-рисков и издержек возникающих в процессе ведения внешне экономической деятельности (далее - ВЭД) [2].

Функции технического комитета EIFEC:

- техническое обслуживание организаций;
- аннулирование и признание сертификации;
- проведение периодических проверок деятельности организаций применяющих комплаенс-контроль;
- принятие заявок на прием новых членов организации;
- обжалование и заявление на исключение из членов организации [3].

Комплаенс-контроль применяемый в странах ЕС осуществляется на основе установленной структуры и принципов для категорий:

1) европейские организации, применяющие экспорт - комплаенс;
2) аккредитованные агенты;
3) отдельные частные лица комплаенс-контроля [4].

Процесс работы системы комплаенс-контроля применяемого в странах ЕС, состоит из 10 этапов:

1 этап – разработка обязательств комплаенс-контроля. Компания обязана в системе комплаенс-контроля соблюдать законы, касающиеся ведения ВЭД, осуществлять свою деятельность, ориентируясь на правовые аспекты национального и международного законодательства;

2 этап – процедура комплаенс- контроля. На данном этапе происходит проверка внешнеэкномической деятельности участников ВЭД.

3 этап - управление системой комплаенс-контроля. На данном этапе происходит разделение обязанностей конкретному лицу по контролю над процессом экспорта товаров и транспортных средств;

4 этап – оценка рисков.

Для того чтобы исключить возможность нарушения законодательства, необходимо выполнять определенные шаги, такие как:

1) Классификация изделий и виды деятельности подлежащие комплаенс-контролю;
2) Подготовка, разработка и использование номенклатуры решений;
3) Отслеживание движение заказа с момента поступления заявки до полной отгрузки;
4) Выявление уязвимых шагов, риски, нарушения;
5) Определение частоты проверок;
6) Установление сигналов «стоп», «задержка», «Отмена»;
7) Создание критериев «освобождения» сделок;
8) Определение файловых путей к документам (формируют всю историю транзакций);
9) Профилирование клиентов и поставщиков: Организация, товарная структура, бизнес активность, клиент, страна, товар, процесс заказа; доставка; [5]

5 этап - основан на информировании и обучении. В связи с тем, что законодательство постоянно изменяется необходимо изучать нововведения, влияющие на ведение ВЭД. И обучать рабочий персонал, который находится в данной сфере и имеет непосредственную связь с данной деятельностью;

6 этап - позволяет упростить порядок ведения учетной деятельности организации, выработать стратегию ведения учета. Применить различные способы оценки финансовой составляющей организации. Выработать стратегии ведения бизнеса в сфере ВЭД;

7 этап – комплаенс-контроль, аудит и оценки. Система аудита представлена в двух видах, внутренний и внешний. Применение определенного вида аудита определяется размерами компании и уровнем сложности ведения хозяйственной деятельности. Для поддержания комплаенс-системы необходимо осуществлять оценку организации. Все действия связанные с аудитом и оценкой должен проводить

независимый квалифицированный специалист в области комплаенс-контроля;

8 этап – обработка, отчет и корректировка результатов комплаенсконтроля и применение мер по минимизации возникших комплаенс-рисков. На данном этапе устанавливаются указания корректирующие деятельность организации;

9 этап – подозрительные запросы и заказы. Заказы, которые вызывают сомнение необходимо проверять, обратившись к специалистам комплаенс-контроля. Организация тем самым оградит себя от различных, как финансовых, так и временных потерь. Обратившись к национальным органам власти, организации могут получать консультации и рекомендации и получать более полную информацию о таких заказах;

Последний этап представлен в виде интеграции с менеджментом качества. Организации необходимо обеспечить соответствие с любыми мероприятиями менеджмента качества. На уровне процедур, проводимых организацией и всех необходимых действий, основанных на системе комплаенс-контроля [6].

ВЫВОДЫ

Подводя итог, хотелось бы отметить, что комплаенс-контроль применяемый в практике стран ЕС представляет собой сложный, последовательный и многоступенчатый процесс. Позволяет провести качественный и объективный анализ организаций ВЭД, в том числе банков, при этом снижая риски несоблюдения банковского законодательства [7].

В практике применения комплаенс-контроля в странах ЕС применяются методы комплаенс-контроля: - метод предварительного информирования; - метод заключения аудиторов организации; - метод верификации корпоративных данных; - метод анализа неисполненных судебных решений; - метод совместных проверок государственных органов контроля и надзора; - метод формирования положительной репутации; - методы создания антикоррупционной корпоративной культуры.

Система комплаенс-контроля является эффективным инструментом оценки комплаенс рисков, является инструментом определения приоритетов соблюдения законодательства. Система комплаенс-контроля позволяет разработать план действий для управления и мониторинга выявленных комплаенс-рисков. Применение данной системы позволяет в условиях конкуренции поддерживать успешную деятельность и позиционировать себя, как законопослушный участник ВЭД не нарушая соответствующее законодательство. Получая от этого специальные привилегии и упрощения в процессе осуществления ВЭД.

ЛИТЕРАТУРА

1. The European Institute for Export Compliance (EIFEC) [Электронный ресурс]. URL: http://www.exportcompliance.eu/index.php/en/about-eifec (дата обращения – 01.03.2023)

2. Макуев Р.Х. Современная таможенная система Европейского союза [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=22871891 (дата обращения – 28.05.2017) 78 The European Institute for Export Compliance. [Электронный ресурс]. URL: http://www.eifec.eu/index.php?lang=en (дата обращения – 01.03.2023)

3. What is Compliance? [Электронный ресурс]. URL: http://www.intcomp.org/careers/a-career-in-compliance/whatis-compliance/ (дата обращения – 01.03.2023)

4. European Commission Customs declaration. [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/procedural_aspects/general/declaration/index_en.htm (дата обращения – 01.03.2023)

5. Widdowson, D и Bukhsh, F «Innovative Compliance Checking In Customs Controls» [Электронный ресурс]. URL: http://econpapers.repec.org/paper/tiutiutis/a9c12d57-fcc0-4fc8-b9fe-2d83999f89eb.htm (дата обращения – 01.03.2023)

6. European Commission The community customs code, implementing provisions and guidelines. [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/procedural_aspects/general/community_code/ (дата обращения – 01.03.2023)

7. Керимов В.Э. Организация управления рисками на основе системы «комплаенс-контроля. // Экономика и управление: проблемы, решения. № 3 (27), с. 42-46 (дата обращения – 01.03.2023)

Еуропалық одақ елдерінде комплаенс-бақылаудың қолданылуын заманауи бағалау

Түйін. Осы мақалада авторлар бүгінгі таңда Еуропалық Одақ елдерінде комплаенс-бақылауды қолданудың қалыптасқан тәжірибесін бағалауға тырысты. Авторлар Еуропалық Одақтағы комплаенс-бақылау жүйесі негізделген the European Institute for Export Compliance институтының техникалық комитетінің функцияларын талдап, Еуропалық Одақ елдерінде қолданылатын 10 кезеңнен тұратын комплаенс-бақылау жүйесінің жұмыс процесін зерттеді. Қорытындылай келе, Еуропалық Одақ елдерінде қолданылатын комплаенс-бақылау күрделі, дәйекті және көп сатылы процесс болып табылады және комплаенс-бақылау жүйесі комплаенс тәуекелдерін бағалаудың тиімді құралы болып табылады, заңнаманы сақтаудың басымдықтарын айқындау құралы болып табылады деген негізделген қорытынды жасалады.

Кілт сөздер: сәйкестік, бақылау, жүйе, құрылым, банк, басқару, заңнама, ережелер, нұсқаулар, функция.

Modern assessment of the application of compliance control in the european union countries

Annotation. In this article, the authors have made an attempt to assess the current practice of applying compliance control in the countries of the European Union. The authors analyzed the functions of the technical committee of The European Institute for Export Compliance, on which the compliance control system in the European Union is based, while examining the process of the compliance control system, consisting of 10 stages, used in the countries of the European Union. In conclusion, a reasonable conclusion is drawn that compliance control applied in the countries of the European Union is a complex, consistent and multi-stage process, and the compliance control system is an effective tool for assessing compliance risks and appears to be a tool for prioritizing compliance with legislation.

Keywords: compliance, control, system, structure, bank, management, legislation, rules, instructions, function.

Методологические и технологические аспекты реализации обеспеченных цивровых активов в условиях модернизации экономики

Галиев С.Ж[1]., Корабаев Т.С[2]., Курманбаев А[3]., Дупак Б.Ю[4]

[1] д.т.н., профессор Высшей школы экономики, Международного университета Астана seitgaligaliyev@mail.ru
[2] Индивидуальный предприниматель
[3] магистрант Высшей школы экономики, Международного университета Астана
[4] Инженер-программист исследователь

Аннотация. В статье рскрывается концептуальное видение реализации адаптивной экономики в процессе модернизации на основе цифровых обеспеченных активов, как объективно наиболее эффективных инструментов, позволяющих стимулировать экономичческие процессы базируясь на государственно-частном партнёрстве и в рамках национальных экономических и промышленных политик. В начале приводится краткий анализ актуальности и целесообразности внедрения и развития в экономику. Далее излагаются методологические аспекты предлагаемого подхода в решении вопроса повышения инвестиционной привлекательности экономики страны и раскрывается механизм его реализации на примере сферы недропользования. Показано, что предлагаемая методолгия применения технологии обеспеченных цыфровых активов даёт целый ряд преимуществ по сравению с традиционными подходами в инвестиционной политике, которые отвечают большинству принципам модернизации, таким как системность, научно-производственный паритет, преобладание косвенных методов над прямыми, экологичность и безопасность, открытость. В заключении приводятся основные выводы, способствующие понимаю экономической целесообразности применения предлагаемого подхода с позиции концепции модернизации общества.

Ключевые слова: экономика, модернизация, объективность, цифровые активы, системность, эффективность, устойчивость, прозрачность, реализация проектов.

ВВЕДЕНИЕ

Адаптивность являясь важным и неотъемлемым свойством природы, присуща и экономике любой страны. В экономике адаптивность относится к способности экономических систем, как и отдельных её субъектов, в роли которых могут выступать отдельные предприятия или предприниматель, адаптироваться к изменениям внешней среды, социальным и экономическим изменениям, изменениям в технологиях и потребительских предпочтениях. Экономическая адаптивность включает в себя гибкость, способность к быстрой реакции на изменяющиеся условия, умение анализировать и прогнозировать риски, а также быстрое принятие и реализацию принимаемых решений. Экономика страны, которая обладает высокой адаптивностью, может более эффективно преодолевать кризисные ситуации, лучше использовать возможности для роста и развития, а также это важная харатеристика процесса модернизации общества ().

Одним из принципиальных аспектов успешной модернизации общества является наличие эффективной инвестиционной политики в стране. Актуальность повышения инвестиционной политики в Казахстане обозначена очень остро, об этом имеются неоднократные высказывания Президента страны, призвавшего казахстанское общество к активному поиску новой, более эффективной экономической модели развития.

На достижение поставленной цели повышения эффективности инвестиционной политики в старне ориентирована принятая в стране Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан до 2026 года, утверждённая постановлением Правительства Республики Казахстан от 15 июля 2022 года за № 482. В ней отмечается, что при наличии повышенного внимания со стороны государства к данному вопросу, благоприятного делового климата, высокой инвестиционной привлекательности экономики страны, выгодного

географического положения с доступом к крупным потребительским рынкам, а также институтов развития, направленных на содействие привлечению инвестиций, ситуация в целом не улучшается. К основным проблемам, сдерживающим привлечение инвестиций казахстанское Правительство относит: вмешательство государства в экономику; низкое доверие инвесторов к судебной системе и правоохранительным органам, в том числе слабая защита ими частного капитала; недостаточно развитая конкуренция, включая административные барьеры для бизнеса, ограничивающие доступ на конкретные рынки для широкого круга предпринимателей; недостаточная эффективность государственных инвестиций; недостаточное эффективное межведомственное взаимодействие между различными госорганами и институтами развития; чрезмерная бюрократия; отсутствие политики по защите и продвижению внешних инвестиций; недостаточно развитая система информационной и коммуникационной поддержки инвесторов. К перчисленным проблемам добавляются также обозначенные в документе такие, как низкая масса индустриальных предпринимателей и отсутствие цифровой платформы, способствующей объединению промышленности и связанных с ней структур.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Одним из важнейших условиий для адаптивной экономики является вопрос прозрачности. Он важен не только для финансового сектора, но и для госсектора, реального сектора экономики. Запрос на прозрачность сейчас актуален и потребность в его разрешении как в Казахстане, так и в мире будет только расти. По мнению руководителя направления по оказанию услуг финансовым институтам, консультирования в сфере корпоративного управления в России и СНГ Deloitte Екатериной Трофимовой, запрос на прозрачность исходит не только с привычной стороны институциональных инвесторов, но и со стороны общества, государственных и социальных институтов. Так же ею справедливо отмечается, что прозрачность сейчас важна не только для базовых финансовых коммерческих показателей, но и с точки зрения стратегии, качества менеджмента и политики по устойчивому развитию [5]. Это принципиально важно и с точки зрения обеспечения эффективности процессов технологической модернизации в стране.

Методологические аспекты реализации ОЦА

В вышеобозначенных условиях, полагаем, что одним из эффективных инструментов стимулирования и регулирования инвестиций, обеспечивающих их целенаправленную эффективность оказывать существенное влияние на развитие экономики в старне является технология обеспеченных цифровых активов (далее ОЦА). Технология ОЦА, выступает в качестве максимально объективного и прозрачного инструмента привлечения, стимулирования и регулирования инвестиционных потоков, формирующихся широким кругом потенциальных участников экономики в соотвествующей индустриальной сфере. Принципиально важным на современном этапе экономического развития является возможность адекватного обеспечение принципа государственно-частного партнёрства, имеющего существенные преимущества перед широко распространённым в стране подходом с опорой на крупный бизнес, как это показано в сравнительной характеристике этих двух подходов, представленой на рисунке 1 и в таблице 1.

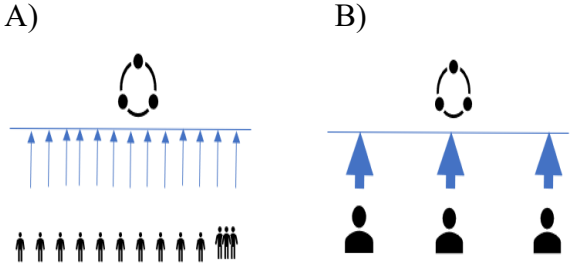


Рисунок 1. – Механизмы поддержки инвестиционных проектов адаптивной экономики, где А) – принцип государственно-

частного партнёрства, В) – акцент на крупный бизнес.

Как следует из анализа, в традиционном подходе к реализации инвестиционной политике, базирующегося на привлечении преимущественно крупного бизнеса и, как правило, зарубежных инвесторов, в сравнении с подходом с опорой на общество, наблюдаются целый ряд недостатков, обеспечивающих неустойчивость и малую эффективность, не способствующих объективности и системности, открытости и адаптивности экономики, развитию экономики в интересах общества, а не определённой группы предпринимателей. Опора в инвестиционной политике на общество способствует росту деловой и экономической активности человека, как полноправного члена этого общества, обеспечивает устойчивость и стабильность как в реализации национальной инвестиционной политики, так и в развитии экономики в целом, более качественно стимулирует процессы технологической модернизации и модернизации общества. Принципиальным и не маловажным является и тот факт, что подход в инвестиционной политике с опорой на общество в значительно большей мере способствует обеспечению приоритета в развитии экономики гуманистического подхода, в сравнении с технократическим. Все выше названные преимущества достигаются за счёт активного вовлечения в процесс инвестирования многочисленных членов общества, что обеспечивает приоритетность национальных инетересов. Таким образом обеспечиваются условия для формирования в обществе экономически активного человека, когда адаптивность каждого такого индивида, обеспечивает и адаптивность национальной экономики в целом.

Таблица 1. – Сравнительная характеристика подходов в инвестировании проектов промышленного сектора.

Характеристики процесса инвестирования	
Опора на общество	Опора на бизнес
1. Безусловная стабильность и устойчивость.	1. Условная и временная стабильность и устойчивость.
2. Интересы общества в условиях равноправия участников.	3. Интересы отдельных личностей или групп.
3. Множество свободных мнений.	3. Мнения отдельных личностей или групп.
4. Преобладание гумманистических подходов.	4. Акцент на технократические подходы.
5. Объективность.	5. Субъективность.
6. Системность.	6. Низкоуровневая системность.
7. Открытость.	7. Замкнутость.
8. Общество экономически активных людей.	8. Общество экономически неактивных людей.
9. Адаптивная экономика.	9. Слабо адаптивная экономика.

Одним из перспективных и актуальных в условиях Казахстана направлений реализации ОЦА-технологий является недропользование. В настоящее время, минерально-сырьевой комплекс Казахстана является одним из крупнейших в мире и в нём достаточно стратегических на сегодня видов полезных ископаемых. Его освоение лежит в основе всей экономики страны, определяет его экономическую и

геополитическую состоятельность, а также перспективы на ближайшие 15-25 лет. В тоже время, наблюдается серьёзная проблема в реализации инвестиционной политики, как в плане освоения минерально-сырьевого комплекса, так и в сфере создания новых и более высоких технологических уровней по переработке извлекаемого из недр страны сырья [4]. Причин в экспертной системе и на государственном уровне отмечается довольно много: социально-экономическая и политическая стабильность, отсутствие эффективных мер стимулирования внутренних и внешних инвестиций, непрозрачность процессов предоставления прав освоения месторождений, неэффективная налоговая система и т.д. Вместе с этим, одной из основных причин неэффективной инвестиционной политики в условиях экономики Казахстана является наличие больших рисков по освоению месторождений полезных ископаемых. Помимо недоразведанности месторождений и отсутствия должной прозрачности информации по ним, на взгляд авторов, главной проблемой являются экономико-технологические риски в их рентабельном освоении. Зачастую потенциальные инвесторы, получая лицензии на освоение того или иного месторождения, из-за слабого знания горно-геологической базы и геолого-экономических особенностей освоения месторождений, не могут подобрать необходимую технологию извлечения и переработки минерального сырья. Особенно это касается случаев необходимости комплексного подхода в освоении месторождений.

Другой важной проблемой устойчивого освоения минерально-сыревого и горно-металлургического комплексов страны является почти полный разрыв между местным научно-инновационным потенциалом и производственным сектором [3]. Это не только снижает устойчивость и стабильность освоения минерально-сырьевой базы, но и занижает темпы формирования и развития высокотехнологичных горного-обогатительного, горно-металлургического и горно-химического комплексов, создания эффективных цепочек добавленной стоимости, обуславливает причины экспорта минерального сырья на самом низком уровне его переработки.

По мнению авторов, эффективным и перспективным в данном направлении было бы, наряду с традиционно используемым подходом в предоставлении прав на недропользование, когда на тендер выставляются месторождения полезных ископаемых, ввести в правктику недропользования и подход, предполагающий предоставление лицензий на проекты освоения конкретных месторождений с технологией комплексного извлечения минерального сырья. В 2012 году, в рамках разрабатываемого в тот период Мастер плана развития ГМК до 2030 года, рассматривался вариант развития экспериментального потенциала ГМК на базе АО «Тау-Кен Самрук» [2]. Предполагалось, что все вводимые в эксплуатацию месторождения, первоначально передаются этой организации, которая совместно с национальными профильными научными организациями разрабатывает технологии рентабельного и комплексного их освоения, далее производится опытно-промышленная эксплуатация полученных технологий и в случае получения положительных результатов на тендер выставляется проект освоения месторождения, где приобретающий, в качестве исторических затрат, покрывает расходы на разработку и опытную эксплуатацию предложенных технологий. В дальнейшем, местные научные организации, как авторы и собственники предлагаемых технологий, могут заключать соглашение на научно-техническое сопровождение по данному проекту, чем обеспечивался бы процесс эффективной последующей технологической модернизации. Данный механизм недропользования, чрезвычайно важен и для инвесторов, которые вкладывают деньги в заведомо рентабельное месторождение и не имеют каких-либо серьёзных технологических рисков. Этот механизм является хорошим

инструментом реализации принципа научно-производственного паритета процесса технологической модернизации, обеспечивает жёсткую и функциональную связь науки и производства, формирует единые научно-инновационно-индустриальные цепочки, обеспечивает также и повышение рентабельности освоения казахстанской минерально-сырьевой базы (Д.Травин, О.Маргания, 2004; Кажыкен М.З., 2024; Артеменко В.Б., Агафонова М.С., 2013; Цветков В.А., 2012; Галиев С.Ж., 2023; Кажыкен М.З., 2023). Это способствовало бы более глубокому знанию и выработке технологий комплексного освоения недр. Тут частично, но в существенной мере решается и вопрос финансирования науки, обеспечения 3% от ВВП на науку, а также существенной доли в этом объёме производственных предприятий. Целенаправленно поддерживается научно-технический потенциал недропользования в стране.

Применительно к инвестиционной политике в области недропользования, предлагаемый подход с использованием ОЦА-технологий, обеспечивает максимальные условия для привлечение широкого круга потенциальных инвесторов, в роли которых могли бы выступать не только крупные инвесторы, но и инвестора в области мелкого и среднего бизнеса, индивидуальные предприниматели и просто физические лица, активно использовался бы принцип государственно-частного партнёрства, когда казахстанское общество вовлекается в процесс развития экономики страны (Galiev S.Zh., Korabayev T., Kurmanbayev A.B., 2024).

Механизм реализации данного подхода в области недропользования, может быть исполнен следующим образом. В стране создаётся специализированный координирующий орган в виде акционерного общества (далее специализированный центр) с участием разработчика информационно-технологической интернет платформы, ответственной за реализацию ОЦА-технологий, а также профильные национальные научные центры. Уполномоченный орган в области недропользования заключает соглашения с указанным специализированным центром о реализации опытно-промышленного освоения конкретного месторождения через технологию ОЦА с разработкой рентабельной технологии добычи и переработки минерального сырья и подготовке проекта освоения данного месторождения (далее Проект). Проект предполагает наличие обоснованных основных технико-экономических показателей: объёмы добычи и переработки минерального сырья, необходимые объёмы финансирования, горно-геологические и горно-технические характеристи по всем предусмотренным этапам. Уровень переработки рассматриваемого минерального сырья обусловлен современным состоянием рынка, экономичнеской и коммерческой целесообразностью. По завершению проекта он проходит независимую технологическую экспертизу, а также инвестиционную комиссию, которые готовят соотвествующие заключения по его технологической исполнимости и инвестиционной привлекательности. По данному проекту на информационно-технологической интернет платформе выставляется вся необходимая для потенциальных инвесторов информация и объявляется конкурс в целях поиска недропользователей (имитентов) и инвесторов. В случае поступления заявок от потенциальных недропользователей, проводится отбор наиболее приемлемого из них, с которым уполномоченный в области недропользования заключает лицензионное соглашение. Состоявшийся недропользоаватель, уже как имитент, на информационно-технологической интернет платформе выпускается соответствующий ОЦА, который размещается для приобретения потенциальными инвесторами по данному проекту. По результату состоявшего первичного размещения ОЦА на сумму реализации проекта или его этапа процесс освоения месторождения запускается и последовательно проходит в дальнейшем все предусмотренные согласением этапы.

Первичность тут предполагает, что именно с ревого достаточного размещения/продажи ОЦА средства пойдут на эмитенту на реализацию проекта освоения месторождения. Дальнейший оборот погашения ОЦА будет проходить без участия эмитента (недропользователя,) между декржателями ОЦА. По мере реализации этапов переработки минерльного сырья, информационно-технологическая интернет платформа реализации ОЦА автоматически производит расчеты со всеми участниками Проекта: участники специализированного центра, недропользователь-имитент, инвесторы. После завершения Проекта Платформой производятся окончательные взаиморасчёты, ОЦА погашаются и он закрывается.

Одним из важных вопросов реализации проекта ОЦА-недра является обеспечение страховых процедур, защищающих всех участников Проекта от экономических потерь. В данном случае Специализированный центр заключает соответствующее соглашение со страховым агенством на весь период реализации проекта, в котором оговариваются все условия страхования. Сумма страхования, с учётом всех процентных отчислений по ним, входит в общую сумму проекта, а также в алгоритм распределения доходов по нему в автоматизированном режиме.

Технологические аспекты реализации ОЦА

Технологически ОЦА будет в виде токена, это процесс представления прав на данные активы в виде цифровых токенов на блокчейне. Использование технологии Semi-Fungible Token (SFT) при токенизации недр предоставляет уникальные возможности для инвесторов, компаний и правительств в управлении и торговле этими активами. Semi-Fungible Token (SFT) являются уникальным типом цифровых токенов, который сочетает в себе свойства как необновляемых, так и обновляемых токенов. Это означает, что каждый токен имеет свою уникальную идентификацию, но также может быть обновлен или заменен другим токеном того же типа. Эта особенность делает SFT идеальным инструментом для представления ОЦА, так как они могут обеспечить как индивидуализацию каждого актива, так и легкость обновления информации о нем.

Использование SFT для токенизации ОЦА предоставляет ряд преимуществ.

Индивидуализация активов: каждый ОЦА может быть представлен уникальным SFT, что обеспечивает точное отображение его характеристик и истории.

Обновляемость информации: SFT позволяют легко обновлять информацию об ОЦА, такую как права владения, статус и т. д., без необходимости создания новых токенов.

Улучшенная прозрачность: благодаря блокчейн-технологии и уникальной идентификации каждого токена, прозрачность владения и трансферансфера ОЦА повышается.

Улучшенная безопасность: SFT могут использовать преимущества криптографических методов безопасности блокчейна, обеспечивая высокий уровень защиты от манипуляций и мошенничества.

На рисунке 2 представлена обобщенная схема технологии реализации механизма ОЦА.

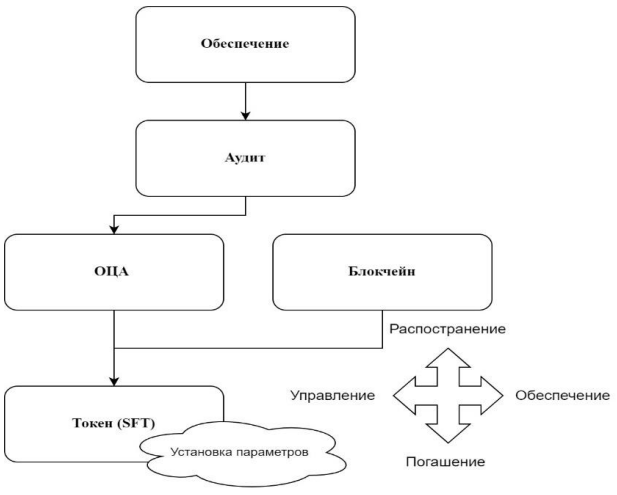


Рисунок 2. - Обобщенная схема технологии реализации механизма ОЦА

В целом, следует отметить, что предложенный инструмент и подход к инвестированию такого рода экономических проектов практически в полном объёме соответствует таким

принципам модернизации, как системность, идеология открытого рынка, добровольность и равноправие субъектов, научно-производственный паритет, экологичность и безопасность, а также обеспечивает главное условие процесса, заключающееся в объективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа механизмов реализации адаптивной экономики в процессе модернизации на основе цифровых обеспеченных активов, очевидно, что технология ОЦА является одним из наиболее эффективных и востребованных на сегодня инструментов национальной социально-экономической политики, максимально соотвествующим концепции, теории и методологии модернизации. Технология ОЦА, за счёт обеспечения прозрачности, достоверности и оперативности, способна в существенной мере повысить не только объём реальных инвестиций в развитие экономики Казахстана, но и качество реализуемой инвестиционной политики, что является одним из важных факторов, определяющих качество и темпы инновационно-индустриального развития общества.

Инвестирование посредством обеспеченных цифровых активов вполне реально может поднять активность малого и среднего бизнеса в Казахстане, вовлечь в развитие экономики широкие массы не только юридических, но и физических лиц.

Одним из приоритетных направлений применения ОЦА-технологий в экономике Казахстана является сфера недропользования – базовый сектор экономики страны, в котором зарождаются и далее могут успешно и качественно развиваться цепочки добавленной стоимости по многим направлениям экономики.

Одним из основополагающих преимуществ предлагаемого подхода является возможность реализации подхода государственно-частного партнёрства в развитии экономики страны с привлечением широкого круга потенциальных национальных инвестров из числа юридических и физических лиц, что обеспечивает, в конечном итоге, максимальный учёт национальных интересов, устойчивость и стабильность развития экономики и процесса модернизации казахстанеского общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галиев С.Ж., Корабаев Т., Құрманбаев А.Б. Цифровые активы как эффективный инструмент модернизации экономики Казахстана./
2. Мастер-план развития горно-металлургической отрасли Республики Казахстан до 2030 года./Казахстанский институт развития индустрии МИНТ РК. Астана:-2012.
3. Галиев С.Ж., Зейнуллин А.А. Развитие информационно-технологической платформы цифровизации горно-металлургической отрасли Казахстана./ Вестник Казахстанской национальной академии естественных наук №1/2019.-Астана.-С.10-13.ISSN 2222-3851.
4. Реформирование горной промышленности в Казахстане: инвестиции, устойчивое развитие, конкурентоспособность/ Отчёт OECD Глобальные отношения Программа по повышению конкурентоспособности стран Евразии/-2018.-48с.
5. Марьям Бижикеева. Три аномалии казахстанской экономики/Центр деловой информации «Капитал.KZ». https://kapital.kz/economic/85367/tri-anomalii-kazakhstanskoy-ekonomiki.html.
6. Д. Травин, О. Маргания Европейская модернизация. / В 2 кн. Кн. 1 - М.: ООО "Издательство АСТ"; СПб: Terra Fantastica, 2004. - 665 с.
7. Кажыкен М.З. Модель адаптивной экономики/ ТОО «Профмедиа Астана». Астана: 2018.-с.478. (https://mssi.kz/2019/10/09/adaptive-economy-model/).

8. Артеменко В.Б., Агафонова М.С. Вопросы адаптации экономических систем к инновациям // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-9. – С. 1995-1999; URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=32575.
9. Цветков В.А. Модернизация национальной экономики: теоретико-практический подход/ Инновации № 3 (161), 2012.-С.16-24.
10. Галиев С.Ж. Основы модернизации и промышленной политики/Учебное пособие. I часть. Алматы: Эверо, 2023.-240 с.
11. Галиев С.Ж. Основы модернизации и промышленной политики/Учебное пособие. II часть. Алматы: Эверо, 2023.-244 с.
12. Модернизация экономических систем: взгляд в будущее (MESLF-2016): сборник научных трудов / под ред. П. А. Неверова, Б. А. Аманжоловой – Прага: Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2016. – 311 с. – ISBN 978-80-7526-160- https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27597461&selid=27597467 Pdf.
13. Кажыкен М.З. Грани экономически активного человека. – Полиграфия «Центр Элит», 2023.–326 с. (https://mssi.kz/2023/07/18/economically-active-person/).

Экономиканы жаңғырту жағдайында қамтамасыз етілген цифрлық активтерді іске асырудың әдіснамалық және технологиялық аспектілері

Түйін. Мақалада мемлекеттік-жекешелік әріптестікке және ұлттық экономикалық және өнеркәсіптік саясаттар шеңберінде экономикалық процестерді ынталандыруға мүмкіндік беретін объективті тиімді құрал ретінде цифрлық қамтамасыз етілген активтер негізінде жаңғырту процесінде адаптивті экономиканы іске асырудың тұжырымдамалық пайымы ашылады. Басында экономикаға енгізу мен дамытудың өзектілігі мен орындылығына қысқаша талдау жасалады. Бұдан әрі ел экономикасының инвестициялық тартымдылығын арттыру мәселесін шешуде ұсынылатын тәсілдің әдіснамалық аспектілері баяндалады және оны жер қойнауын пайдалану саласы мысалында іске асыру тетігі ашылады. Қамтамасыз етілген цифрлық активтер технологиясын қолданудың ұсынылған әдістемесі жүйелілік, ғылыми-өндірістік паритет, жанама әдістердің тікелей әдістерден басым болуы, тұрақтылық пен қауіпсіздік, ашықтық сияқты модернизацияның көптеген принциптеріне жауап беретін инвестициялық саясаттағы дәстүрлі тәсілдермен салыстырғанда бірқатар артықшылықтар беретіні көрсетілген. Қорытындыда қоғамды жаңғырту тұжырымдамасы тұрғысынан ұсынылған тәсілді қолданудың экономикалық орындылығын түсінуге ықпал ететін негізгі тұжырымдар келтірілген.

Кілт сөздер: экономика, жаңғырту, объективтілік, цифрлық активтер, жүйелілік, тиімділік, орнықтылық, ашықтық, жобаларды іске асыру.

Methodological and technological aspects of the realization of secured civ assets in the context of economic modernization

Annotation. The article reveals a conceptual vision of the implementation of an adaptive economy in the process of modernization based on digital secured assets, as objectively the most effective tools to stimulate economic processes based on public-private partnership and within the framework of national economic and industrial policies. At the beginning, a brief analysis of the relevance and expediency of implementation and development in the economy is given. The following describes the methodological aspects of the proposed approach in addressing the issue of increasing the investment attractiveness of the country's economy and reveals the mechanism of its implementation using the example of the field of subsoil use.

The following describes the methodological aspects of the proposed approach in addressing the issue of increasing the investment attractiveness of the country's economy and reveals the mechanism of its implementation using the example of the field of subsoil use. It is shown that the proposed methodology for the application of digital asset secured technology provides a number of advantages over traditional approaches in investment policy that meet most of the principles of modernization, such as consistency, scientific and production parity, the predominance of indirect methods over direct ones, environmental friendliness and safety, and openness. In conclusion, the main conclusions are presented that contribute to understanding the economic feasibility of applying the proposed approach from the perspective of the concept of modernization of society.

Keywords: economy, modernization, objectivity, digital assets, consistency, efficiency, sustainability, transparency, project implementation.

Применение искусственного интеллекта в управлении и обучении менеджеров в казахстане

Аймаганбетова А.С[1]., Семенов А.В[2]

[1] магистр, старший преподаватель, Международный университет Астана
Aimaganbetova.aya@gmail.com

[2] Доктор экономических наук, профессор, Московский университет им.С.Ю.Витте,
info@muiv.ru

Аннотация. В работе исследуется роль искусственного интеллекта (ИИ) в современном менеджменте. Рассматривается, как искусственный интеллект способствует повышению эффективности руководства и оптимизации бизнес–процессов. Основное внимание уделяется анализу способностей искусственного интеллекта к обучению, рассуждению, самокоррекции и их влиянию на принятие решений в управленческой сфере. В статье обсуждаются экономические выгоды, которые предприятия могут получить от интеграции искусственного интеллекта, включая повышение качества управленческих решений и усиление конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: Искусственный интеллект (ИИ), ChatGPT, YandexGPT, Gigachat, аналитика, принятие решений, предпринимательство, эффективность, внедрение ИИ

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации сталкиваются с возрастающей сложностью управленческих процессов, что требует внедрения инновационных решений для повышения эффективности принятия решений. Искусственный интеллект (ИИ) становится важным инструментом в этой области, предлагая новые возможности для оптимизации управления и повышения уровня профессиональной подготовки менеджеров. В Казахстане, где экономика находится на стадии трансформации, внедрение ИИ в управление представляет собой значительный потенциал для улучшения эффективности организаций. Цель данной статьи – исследование применения ИИ в управлении и обучении менеджеров в Казахстане.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Научные исследования последних лет демонстрируют широкие возможности применения ИИ в различных сферах управления. Также мноие исследователи отмечают, что ИИ способствует автоматизации процессов, улучшению аналитики и повышению качества обслуживания клиентов. Однако, несмотря на глобальные успехи, в странах Центральной Азии, включая Казахстан, исследования по данной теме остаются ограниченными. Тем не менее, региональный контекст требует адаптации мировых подходов с учетом местной специфики, включая культурные и инфраструктурные особенности.

Для изучения применения искусственного интеллекта (ИИ) в управлении и обучении менеджеров был применен смешанный подход, сочетающий количественные и качественные методы анализа. Это позволило обеспечить комплексное понимание влияния ИИ на процессы управления, а также выявить специфику его использования в Казахстане. С 2020 по 2024 год доля компаний, использующих ИИ, выросла с 15% до 60%. Эти данные основаны на отчетах Министерства цифрового развития Казахстана и публикациях о внедрении технологий в ключевых секторах экономики [2].

Таблица 1 -Динамика внедрения ИИ в Казахстане, регионе и мире (2020–2024 гг.)

Год	Казахстан (%)	Региональный уровень (%)	Глобальный уровень (%)
2020	15	20	25
2021	20	25	30
2022	30	35	40
2023	45	50	55
2024	60	65	70

Базой для качественного анализа стали структурированные интервью с руководителями компаний из трех ключевых отраслей: банковской сферы, ритейла и образования. Вопросы были направлены на определение уровня осведомленности о технологиях ИИ, выявление барьеров внедрения, а также анализ восприятия эффективности ИИ в управлении. Такой подход позволил выявить уникальные аспекты внедрения технологий в различных отраслях и понять, как руководители оценивают их пользу. Применение ИИ в Казахстане было сопоставлено с практиками ведущих стран, что позволило выявить локальные особенности. Были рассмотрены различия в уровнях внедрения технологий, экономических эффектах и культурных барьерах.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) в банковской сфере приводит к заметным улучшениям в нескольких ключевых аспектах.

Алгоритмы машинного обучения позволяют банкам автоматизировать процесс оценки кредитных рисков. Эти системы анализируют широкий спектр данных, включая финансовую историю, текущую задолженность, транзакционную активность и даже поведенческие характеристики клиентов. В результате значительно повышается точность прогнозирования вероятности дефолтов, что снижает уровень финансовых рисков и минимизирует потери для банка. Такие подходы заменяют ручной анализ, сокращая время обработки заявок и обеспечивая более объективные решения.

ИИ используется для сегментации клиентской базы на основе анализа транзакций, предпочтений и исторических данных о покупках. Эта информация позволяет разрабатывать персонализированные предложения, включая рекомендации по продуктам, условиям кредитования и инвестиционным стратегиям. Индивидуализация услуг не только повышает лояльность клиентов, но и способствует росту доходов банка за счет повышения удовлетворенности потребителей и привлечения новых клиентов.

Автоматизация банковских операций, таких как выдача кредитов, обработка платежей и управление активами, позволяет значительно ускорить выполнение рутинных задач. Использование ИИ-систем, таких как чат-боты для первичного взаимодействия с клиентами и алгоритмы для внутренней автоматизации процессов, снижает затраты на персонал и минимизирует вероятность ошибок. Это способствует повышению операционной эффективности и конкурентоспособности банков.

ИИ активно применяется в ритейле, играя ключевую роль в повышении эффективности управления, улучшении обслуживания и увеличении продаж.

Прогнозирование спроса на товары с использованием предиктивной аналитики позволяет ритейлерам минимизировать издержки, связанные с дефицитом или излишками продукции. Системы ИИ анализируют исторические данные о продажах, сезонные колебания и внешние факторы (например, экономические условия), что позволяет более точно планировать закупки, оптимизировать складские запасы и улучшать логистику. ИИ используется для анализа данных о покупательской активности, таких как частота покупок, предпочтительные категории товаров и реакции на

промоакции. Эти данные помогают ритейлерам разрабатывать стратегии ценообразования, оптимизировать ассортимент и планировать маркетинговые кампании. Более того, прогнозирование поведения клиентов способствует увеличению коэффициента конверсии и удержания клиентов. Интерактивные системы на основе ИИ предоставляют клиентам поддержку в режиме реального времени, помогая с выбором товаров, обработкой заказов и предоставлением информации о доставке. Эти технологии снижают нагрузку на персонал, сокращают время ожидания клиентов и повышают качество обслуживания.

Применение ИИ в образовательной сфере обеспечивает значительное улучшение качества обучения и административного управления. На основе анализа данных об успеваемости студентов ИИ-системы разрабатывают персонализированные учебные программы. Такие подходы помогают учителям и администраторам учитывать индивидуальные особенности каждого учащегося, включая его сильные и слабые стороны, темп усвоения материала и интересы. В результате увеличивается вовлеченность студентов и эффективность образовательного процесса. ИИ внедряется для оптимизации рутинных задач, таких как составление расписаний, учет посещаемости и распределение ресурсов. Эти системы освобождают время сотрудников образовательных учреждений, позволяя им сосредоточиться на стратегических задачах. Более того, автоматизация обеспечивает прозрачность и точность управления. Образовательные платформы, оснащенные ИИ, предоставляют учащимся доступ к интерактивным материалам, тестам и аналитическим инструментам для оценки их знаний. Такие решения позволяют преподавателям получать более глубокое понимание прогресса студентов и корректировать свои подходы к обучению.

Применение ИИ в обучении менеджеров способствует развитию навыков и повышению профессиональной квалификации.

ИИ позволяет создавать учебные программы, адаптированные к индивидуальным потребностям сотрудников. Эти программы анализируют текущий уровень знаний, задачи и карьерные цели участников, предоставляя релевантные материалы и задания. Такой подход улучшает результаты обучения и мотивацию. Системы ИИ анализируют компетенции сотрудников, используя данные о выполнении заданий, тестовых результатов и обратной связи. Это позволяет формировать индивидуальные планы развития, акцентируя внимание на областях, требующих улучшения. Виртуальные среды, основанные на ИИ, моделируют реальные бизнес-ситуации, позволяя менеджерам практиковаться в принятии решений и решении сложных задач. Эти тренажеры предоставляют безопасное пространство для экспериментов и анализа ошибок, что способствует более глубокому усвоению знаний.

Таким образом, применение ИИ в банковской сфере, ритейле, образовании и обучении менеджеров демонстрирует значительный потенциал для повышения эффективности, улучшения качества услуг и оптимизации процессов.

Одним из ключевых преимуществ применения ИИ в управлении является повышение точности принимаемых решений. Благодаря анализу больших данных (Big Data) организации получают доступ к детализированным, многоуровневым инсайтам, которые невозможно выявить традиционными методами. ИИ-системы обрабатывают огромные массивы данных в реальном времени, что позволяет учитывать разнообразные факторы, включая рыночные тренды, поведенческие паттерны клиентов и прогнозы экономических изменений. Это значительно снижает риск ошибок, основанных на субъективных оценках или ограниченных данных, и способствует более обоснованным стратегическим решениям.

ИИ автоматизирует выполнение рутинных и повторяющихся задач, таких как обработка данных, управление

запасами и прогнозирование спроса. Автоматизация этих процессов не только снижает затраты времени, но и минимизирует человеческие ошибки. Кроме того, использование ИИ способствует оптимизации сложных процессов, таких как планирование производственных цепочек или управление проектами. Например, системы машинного обучения могут предсказывать возможные сбои в цепочках поставок и предлагать корректирующие меры задолго до их возникновения. В результате организации достигают значительного сокращения операционных затрат и улучшения общей производительности.

ИИ предоставляет возможность разрабатывать и внедрять персонализированные решения, адаптированные к индивидуальным потребностям сотрудников и клиентов. В управлении персоналом ИИ используется для создания индивидуальных программ обучения, оценки компетенций и карьерного развития. В клиентском взаимодействии персонализация позволяет улучшить пользовательский опыт через индивидуальные предложения и адаптивные сервисы. Такой подход не только увеличивает удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, но и способствует укреплению лояльности клиентов, что положительно отражается на долгосрочных результатах бизнеса.

Одним из ключевых препятствий является недостаточный уровень цифровой грамотности среди сотрудников и руководителей. Внедрение ИИ требует не только наличия технической инфраструктуры, но и готовности персонала адаптироваться к новым инструментам. Многие компании сталкиваются с необходимостью проведения масштабных обучающих программ, что требует времени и дополнительных ресурсов. Кроме того, внедрение и эксплуатация ИИ-систем требуют высококвалифицированных специалистов, которых не всегда можно найти на локальных рынках труда.

Высокая стоимость разработки, внедрения и сопровождения ИИ-систем является значительным барьером, особенно для малых и средних предприятий. Финансовые затраты включают как непосредственные инвестиции в технологии, так и сопутствующие расходы, такие как обучение сотрудников и поддержка инфраструктуры. Кроме того, срок окупаемости таких проектов часто вызывает опасения у руководства, особенно в условиях экономической нестабильности. Это приводит к тому, что доступ к ИИ-технологиям остается ограниченным для многих организаций.

Культурные барьеры также играют важную роль в процессе внедрения ИИ. В ряде организаций наблюдается устойчивое сопротивление изменениям, связанное с предпочтением традиционных методов управления и опасениями потери рабочих мест из-за автоматизации. Также важен фактор доверия к технологиям: сотрудники и руководители могут сомневаться в надежности и объективности решений, принимаемых ИИ. В таких условиях успешное внедрение технологий требует не только технических, но и культурных трансформаций, включая повышение осведомленности о преимуществах ИИ и работу с предвзятостями.

Таким образом, несмотря на очевидные преимущества применения ИИ в управлении, включая повышение точности решений, оптимизацию процессов и персонализацию, успешная интеграция технологий сталкивается с рядом значительных вызовов. Для их преодоления необходим комплексный подход, включающий инвестиции в образование и повышение цифровой грамотности, разработку доступных финансовых моделей для внедрения ИИ и активную работу с культурными барьерами внутри организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в управление и обучение менеджеров в Казахстане находится на этапе формирования, что характерно для стран с развивающимися цифровыми экосистемами. Несмотря на это, уже сейчас можно отметить значительное влияние

технологий на повышение эффективности управленческих процессов и улучшение качества принимаемых решений. Эти изменения особенно заметны в таких аспектах, как автоматизация рутинных операций, ускорение обработки данных и повышение точности прогнозирования, что в совокупности способствует росту конкурентоспособности организаций. Развитие управленческих компетенций. Внедрение технологий в обучение менеджеров способствует формированию лидерских навыков, критического мышления и способности принимать обоснованные решения в условиях неопределенности. Развитие технологий ИИ и их внедрение в управление требует не только практических шагов, но и углубленных научных исследований. Интеграция ИИ в стратегическое управление и обучение менеджеров может стать одним из ключевых факторов ускорения цифровой трансформации экономики Казахстана. Повышение производительности труда, снижение издержек и улучшение качества решений способствуют укреплению позиций компаний на внутреннем и международном рынках. Более того, успешные примеры внедрения ИИ станут стимулом для других компаний, что создаст мультипликативный эффект для развития экономики в целом. В перспективе Казахстан имеет все шансы стать одной из ведущих стран региона в области внедрения искусственного интеллекта. Однако для этого потребуется значительная поддержка со стороны государства, бизнеса и научного сообщества. Только комплексный подход, включающий инвестиции, обучение и адаптацию технологий, позволит раскрыть весь потенциал ИИ в управлении, что окажет позитивное влияние на социально-экономическое развитие страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Министерство цифрового развития Казахстана, https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai
2. Journal "Modern Problems of Science and Education" // https://scholar.google.ru/citations?view_op=top_venues&hl=en&vq=ru
3. McKinsey Global Institute. AI Adoption Advances, but Foundational Barriers Remain. Report, 2022. // https://www.mckinsey.com
4. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. *(2024). Концепция развития искусственного интеллекта на 2024–2029 годы. //* https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592
5. Tengrinews.kz. *(2024). Казахстан начинает подготовку специалистов по искусственному интеллекту. //* https://tengrinews.kz/newseducation/kazahstan-nachinaet-podgotovku-spetsialistov-iskusstvennomu-539800/

Қазақстанда менеджмент пен менеджерлерді оқытуда жасанды интеллектті қолдану

Түйін. Бұл жұмыста жасанды интеллекттің (ЖИ) заманауи менеджменттегі рөлі зерттеледі. Жасанды интеллекттің басқарушылық тиімділікті арттыруға және бизнес-процестерді оңтайландыруға қалай ықпал ететіні қарастырылады. Негізгі назар жасанды интеллекттің үйрену, ойлау, өзін-өзі түзету қабілеттерін талдауға және олардың басқару саласындағы шешім қабылдауға әсеріне аударылады. Мақалада кәсіпорындардың жасанды интеллектті енгізу арқылы алатын экономикалық пайдасы, соның ішінде басқарушылық шешімдердің сапасын арттыру және бәсекелестік артықшылықтарды нығайту талқыланады.

Кілт сөздер: Жасанды интеллект (ЖИ), ChatGPT, YandexGPT, Gigachat, аналитика, шешім қабылдау, кәсіпкерлік, тиімділік, ЖИ енгізу

The application of artificial intelligence in management and training of managers in kazakhstan

Annotation. The paper explores the role of artificial intelligence (AI) in modern management. It examines how AI contributes to enhancing leadership efficiency and optimizing business processes. The primary focus is on analyzing AI's capabilities in learning, reasoning, self-correction, and their impact on decision-making in the managerial domain. The article discusses the economic benefits businesses can gain from integrating AI, including improving the quality of managerial decisions and strengthening competitive advantages.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), ChatGPT, YandexGPT, Gigachat, analytics, decision-making, entrepreneurship, efficiency, AI implementation

Ключевые аспекты принятия управленческих решений

Жанұзақ Н.Б[1]., Смагулова З.К[2]., Мороз В.В[3]

[1] Магистрант EMBA, Торайгыров университет, г. Павлодар
nurbolat.zhanuzak@mail.ru
[2] к.э.н., PhD, доцент, Высшей школы экономики, Международного университета Астана
smagulova1111@mail.ru
[3] преподаватель, Белорусского государственного экономического университета, г. Минск, Республика Беларусь, vita-vvv@mail.ru

Аннотация. В данной статье авторами рассмотрены ключевые аспекты принятия управленческих решений на уровне компаний. В статье представлены сущность управленческих решений, основные типы, модели, процесс принятия решений, этапы и инструменты, которые компании могут использовать.

Выявлено, что на каждом этапе процесса принятия управленческих решений, практические инструменты могут быть разными, с учетом конкретной ситуации. Например, такие как машинное обучение, сценарный анализ, SMART, SWOT и другие.

В статье авторы отмечают, что стратегия компании должна быть направлена на создание устойчивых конкурентных преимуществ и долгосрочное развитие, отсюда следует, что необходим комплексный анализ рынка, технологий, потребителей и сильных сторон организации. Принятие управленческих решений в компании связано с такими аспектами как системный подход, адаптивность и гибкость, ответственность каждого сотрудника и культуру принятия решений.

Ключевые слова: решение, системный подход, стратегическое планирование, анализ данных, бизнес аналитика, мониторинг, обратная связь.

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации сталкиваются с множеством сложных и разнообразных задач, решение которых зависит от качества и эффективности управленческих решений. Система принятия и реализации управленческих решений представляет собой комплекс мероприятий и действий, направленных на выявление проблем, выработку альтернативных решений и их последующую реализацию. В условиях динамичных изменений внешней и внутренней среды важна грамотность к принятию решений.

Актуальность данного исследования связана с необходимостью оптимизации управленческих процессов в условиях неопределенности и быстро меняющей бизнес-среды. Вопросы принятия и реализации управленческих решений актуальны для компаний всех секторов, будь то государственные учреждения, бизнес-структуры или общественные организации. Рассмотрим ключевые аспекты принятия и реализации управленческих решений, анализ подходов и предложения по улучшению этих процессов на практике.

Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений отражены в работах как зарубежных, так и отечественных авторов. Несмотря на значительные достижения ученых до сих пор остаются дискуссионными вопросы, связанные с практическим внедрением подходов принятия управленческих решений на предприятиях. Методика и методология исследования основывается на применении общенаучных методов познания: анализ и синтез, сравнения и другие.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Управленческое решение как процесс выбора наилучшего варианта для достижения поставленных целей позволяет рассмотреть возможные альтернативы в условиях неопределенности. Принятие решения — это важный элемент управления, от него

зависит эффективность деятельности всей организации. Управленческое решение всегда сопровождается риском, так как сложно учесть все переменные и внешние факторы, влияющие на результат.

Важно понимать и тип управленческих решений, например [1]:

- Стратегические решения — это долгосрочные, ориентированные на развитие организации, обычно принимаются на уровне топ менеджмента;
- Тактические решения — среднесрочные, касаются оптимизации текущих процессов компании;
- Оперативные решения — краткосрочные, касаются повседневных операций на низшем уровне управления.

К моделям, описывающим процесс принятия решений, относятся [2]:

- Классическая (рациональная) модель предполагает, что решение принимается после тщательного анализа всех доступных данных и возможных вариантов;
- Модель ограниченной рациональности предполагает, что из-за ограничения времени и ресурсов принятие решения происходит в условиях ограниченной информации и возможностей;
- Модель «группового мышления» характеризуется принятием решений в группе, что может привести к сбалансированным и креативным решениям, но также и к риску согласования мнений.

Несомненно, применение различных моделей зависит от ситуации, уровня принятия решения и вовлеченности участников или сотрудников в компаниях.

Процесс принятия решений обычно состоит из нескольких ключевых этапов [3]:

1. Идентификация проблемы, на этом этапе определяется, с какой проблемой сталкивается организация. Важно правильно диагностировать проблему, чтобы избежать неверных решений, основанных на ошибочном восприятии ситуации;

2. Сбор информации, необходимо собрать все релевантные данные, которые могут повлиять на решение. Это могут быть внутренние данные организации, внешние рыночные условия, законодательные изменения и другие факторы;

3. Анализ альтернатив, после сбора информации формируются различные варианты решения проблемы;

4. Оценка и выбор альтернативы, на основе анализа всех вариантов выбирается тот, который представляет собой наилучший путь к достижению цели с учетом всех рисков и ограничений;

5. Реализация решения, после принятия решения необходимо предпринять конкретные шаги для его внедрения в практику. Этот этап может включать разработку планов, распределение ресурсов и назначение ответственных;

Оценка результатов — по завершении реализации решения важно оценить результативность, чтобы понять, насколько оно успешно, и какие изменения компании следует внести в будущем.

Так, например, Прохорова Ю.К. выделяет следующие основные этапы процесса принятия решений, каждый из которых включает в себя набор задач:

- постановки задачи: выявление и описание проблемной ситуации, определение располагаемого времени, определение имеющихся ресурсов;
- формирования решений: анализ проблемной ситуации, формирование гипотез, формирование целей, определение ограничений, генерация решений, измерение предпочтений решений;
- выбор решения: определение допустимых решений, формирование критериев выбора, определение эффективных решений, выбор единственного решения [4].

В процессе реализации управленческих решений компании сталкиваются с такой проблемой как сопротивление изменениям. Люди могут быть не готовы к изменениям в привычной системе работы, что приводит к сопротивлению на всех уровнях организации. Важную роль играют и коммуникации: неправильно или

недостаточно информированные сотрудники могут не понять, зачем внедряются те или иные изменения.

Еще одной проблемой может стать неэффективное распределение ресурсов. Без должной подготовки и планирования процесс реализации решения может быть затруднен нехваткой финансовых, временных или человеческих ресурсов. Чтобы обеспечить успешную реализацию управленческих решений, необходимо построить четкую структуру ответственности, обеспечить необходимые ресурсы и инструменты для внедрения изменений, использовать методы управления проектами, такие как диаграммы Ганта, метод критического пути и регулярно отслеживать процесс реализации, используя ключевые показатели эффективности (KPI).

Успех реализации управленческого решения во многом зависит от лидерства. Руководители должны не только принимать решения, но и мотивировать и направлять сотрудников на их исполнение. Лидер должен уметь ставить цели и разрабатывать стратегии, а также вдохновлять коллектив на изменения [5]. Лидерство непосредственно связано с такими аспектами управленческой деятельности как мотивация команды, четкое видение развития компании и цели компании, принятие ответственности, коммуникации и их правильное выстраивание. Лидерство влияет на успешность реализации управленческих решений через согласованность действий команды, устойчивость к изменениям. снижение рисков неудачи.

Рассмотрим основные этапы принятия управленческих решений в разрезе задач и инструментов, которые можно использовать руководителям разного уровня (таблица 1).

Таблица 1. Этапы принятия управленческих решений [6, 7]

№	Этап	Описание	Задачи	Методы/Инструменты
1	Формулирование проблемы	Определение проблемы, требующей решения	Анализ текущей ситуации, выявление причин проблемы	Т-анализ, диаграмма Исикавы
2	Сбор информации	Сбор данных для анализа и оценки различных вариантов решения	Поиск информации о ситуации, альтернативных решениях	Опросы, анализ отчетности, исследования рынка
3	Разработка альтернатив	Определение возможных вариантов решения проблемы	Генерация идей, формулировка различных решений	Мозговой штурм, анализ “что если”
4	Оценка альтернатив	Оценка каждой альтернативы с точки зрения ее воздействия и результатов	Оценка рисков, сравнение затрат и выгод	Анализ затрат и выгод, метод дерева решений
5	Принятие решения	Выбор оптимального варианта для реализации	Принятие решения на основе оценки альтернатив	Принятие решений на основе критериального анализа
6	Реализация решения	Осуществление принятого решения на практике	Разработка плана действий, распределение ответственности	Диаграмма Ганта, планирование работы
7	Оценк	Оценка	Измерение	KPI

	а результатов	эффективности принятого решения и его результатов	достигнутых результатов, получение обратной связи	(ключевые показатели эффективности), отчеты и анализ выполнения целей

На каждом этапе процесса принятия управленческих решений, инструменты могут варьироваться в зависимости от организации и конкретной ситуации. Так, например, для принятия эффективных управленческих решений компании могут использовать различные инструменты и стратегии:

1. Анализ данных и бизнес-аналитика. Использование аналитики больших данных: внедрение систем бизнес-анализа для получения точных и своевременных данных о всех аспектах бизнеса (финансы, продажи, производительность) [8]:

- **Аналитика и машинное обучение**: применение алгоритмов для прогнозирования будущих трендов, например, на основе исторических данных, что помогает принимать обоснованные решения;
- **Когнитивные технологии**: использование ИИ для автоматического анализа больших объемов информации и выявления скрытых зависимостей.

2. Моделирование и симуляции:

- **Сценарный анализ**: создание различных сценариев развития событий на основе внутренних и внешних факторов, чтобы понять, как разные решения могут повлиять на бизнес;

Симуляция «что, если»: тестирование решений в виртуальных условиях с помощью моделирования, чтобы предсказать их последствия.

3. Использование систем поддержки принятия решений:

- **Инструменты для коллективного принятия решений**: использование платформ для совместной работы, таких как Trello или Notion, где можно организовать обсуждения и голосования, а также совместно разрабатывать стратегические решения;
- **Системы поддержки решений**: внедрение специализированных программных систем, которые помогают обрабатывать сложные задачи и влияют на принятие решений путем структурирования информации и расчетов.

4. Стратегическое планирование [9]:

- **Методология Balanced Scorecard**: разработка системы сбалансированных показателей для оценки и отслеживания выполнения стратегических целей компании (финансовые результаты, удовлетворенность клиентов, внутренние процессы, рост и обучение);
- **SWOT-анализ и PESTLE-анализ**: анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз бизнеса, а также внешних факторов (политических, экономических, социальных, технологических, юридических и экологических);
- **Целеполагание по методу SMART**: установление четких и измеримых целей с определением сроков для достижения результатов.

5. Культура принятия решений:

- **Делегирование полномочий**: важность делегирования прав на принятие решений на всех уровнях компании, чтобы они могли быстрее адаптироваться и реагировать на изменения;
- **Культура открытости и вовлеченности сотрудников**: включение разных уровней сотрудников в процесс принятия решений, что способствует более широкой перспективе и лучшему пониманию проблем.

6. Управление рисками:

- **Риск-менеджмент**: разработка стратегии управления рисками, включая анализ потенциальных угроз, оценку вероятности и возможных последствий для бизнеса, а также создание планов реагирования;
- **Гибкость и адаптивность**: внедрение гибких бизнес-процессов, которые позволяют быстро

адаптироваться к изменениям внешней среды (например, использование принципов Agile или Scrum).

7. Инновации и улучшения:

- **Технологические инновации**: внедрение новых технологий для улучшения процессов принятия решений;
- **Краудсорсинг идей**: привлечение внешних и внутренних экспертов для генерации идей и решений, которые могут значительно повлиять на бизнес.

8. Обучение и развитие персонала:

- **Корпоративное обучение**: организация тренингов и курсов для менеджеров по принятию решений, стратегическому планированию, анализу данных и другим важным аспектам управления;
- **Менторство и наставничество**: создание программ менторства, где более опытные сотрудники помогают молодым специалистам развивать навыки принятия решений.

9. Использование экспертных систем:

- **Разработка экспертных систем**: внедрение решений, основанных на знаниях экспертов (например, в виде экспертных систем), которые помогают сделать обоснованные решения в ситуациях, когда нет четких стандартов.

10. Мониторинг и обратная связь:

- **Оценка и мониторинг решений**: важно не только принимать решения, но и отслеживать их эффективность. Для этого нужно создавать системы мониторинга и регулярного сбора обратной связи от клиентов, сотрудников и партнеров;
- **Обратная связь для корректировки**: постоянное улучшение процесса принятия решений через обратную связь и корректировку на основе полученных данных.

Каждое из этих предложений может быть адаптировано под специфические нужды компании в зависимости от её отрасли, размеров и целей. Как видим, процесс принятия решений охватывает практически все бизнес-процессы компании и это можно представить следующим образом (таблица 2).

Таблица 2. Инструменты принятия решений

Этап	Наименование	Цель
1	**Анализ данных и бизнес-аналитика**	Извлечь ценную информацию из данных, которая помогает принимать обоснованные бизнес-решения
2	**Моделирование и симуляции**	Создание и анализ моделей, которые позволяют исследовать поведение системы или процесса без необходимости в экспериментах
3	**Использование систем поддержки принятия решений**	Оптимизация процесса принятия решений, повышении его эффективности и точности с помощью информационных технологий и аналитических инструментов
4	**Стратегическое планирование**	Определение долгосрочных целей компании и разработка комплексной стратегии для их достижения
5	**Культура принятия решений**	Формирование и укрепление корпоративной культуры в компании для эффективного, своевременного и обоснованного принятия решений на всех уровнях
6	**Управление рисками**	Выявление, оценка, минимизация и контроль рисков, которые могут повлиять на достижение целей компании. Этот этап направлен на системный подход к управлению неопределенностями и потенциальными угрозами, для избежания или минимизации

		негативных последствий для компании
7	**Инновации и улучшения**	Внедрение новых идей, процессов, продуктов или услуг, постоянное совершенствование существующих решений с целью повышения конкурентоспособности, эффективности и устойчивости предприятия
8	**Обучение и развитие персонала**	Повышение квалификации сотрудников, их профессиональной подготовки и личностного роста для улучшения результатов работы компании. Этот этап направлен на формирование высококвалифицированной, мотивированной и адаптированной команды, способной эффективно решать задачи и достигать стратегических целей компании
9	**Использование экспертных систем**	Применение специализированных программных решений для поддержки принятия решений на основе знаний и опыта экспертов в различных областях деятельности компании
10	**Мониторинг и обратная связь**	Обеспечение постоянного контроля за выполнением задач и достижением целей, получение и анализ информации о результатах деятельности для своевременной корректировки действий и улучшения процессов. Этот этап играет ключевую роль в оценке эффективности принятых решений и выявлении областей для улучшений в компании

- составлена авторами

Несомненно, этап «стратегическое планирование» требует постоянного внимания от топ-менеджеров компании, поскольку именно от их решений зависят долгосрочные перспективы компании, ее способность адаптироваться к изменениям рынка и достижения конкурентных преимуществ. То есть важно четко понимать долгосрочные цели и направления развития, куда компания будет двигаться в будущем, каково видение компании, миссия и основные цели. Далее необходимо решить вопрос ресурсов и инвестиций. На этом этапе определяются приоритеты для распределения ресурсов, что включает выбор стратегий роста, слияний, приобретений и других ключевых инвестиционных решений. Также топ-менеджеры должны учитывать внешние и внутренние риски и разрабатывать стратегии для их минимизации, что требует глубокого анализа и стратегического видения. К тому же, стратегия компании должна быть направлена на создание устойчивых конкурентных преимуществ, что требует комплексного анализа рынка, технологий, потребностей клиентов и сильных сторон организации.

Топ-менеджеры играют ключевую роль в запуске и контроле реализации стратегии. Важно следить за выполнением поставленных целей и адаптировать план с учетом изменений во внешней среды. Топ-менеджеры являются примером для всей компании, их непосредственное участие в стратегическом планировании помогает направить команду на достижение общих целей и мотивировать сотрудников к успеху.

Следовательно, можно сделать вывод, что стратегическое планирование является основой для всех других

действий, и от качества этого этапа во многом зависит будущее компании. В то же время, такие этапы как управление рисками, инновации, обучение и развитие персонала, использование экспертных систем, мониторинг и обратная связь — также имеют большое значение для успешного функционирования компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческие решения являются результатом сложного и многогранного процесса, в котором каждый этап играет важную роль в обеспечении успешного функционирования компании и её устойчивого развития. Стратегическое планирование это основа, на которой строится дальнейшая деятельность компании. Такие этапы как управление рисками, использование экспертных систем, мониторинг и обратная связь, инновации и улучшения, обучение и развитие персонала обеспечивают гибкость, адаптивность и эффективность организации в условиях изменений и неопределенности.

Для успешного принятия управленческих решений в компании важно учитывать следующее: системный подход, гибкость и адаптивность (быть готовыми оперативно реагировать на изменения через мониторинг, обратную связь и управление рисками), ответственность на всех уровнях через культуру принятия решений. Непрерывное развитие обеспечит компании конкурентоспособность и способность к быстрому реагированию на изменения, а для этого важно постоянно инвестировать в развитие персонала, в инновационные решения и совершенствование всех бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк, И.А. Теория и практика принятия управленческих решений. // Вопросы менеджмента, 2019.

2. Друкер, П. Менеджмент: задачи, ответственность, практика / П. Друкер. — М.: Вершина, 2007. — 512 с.

3. Канеман, Д. Думай медленно… решай быстро / Д. Канеман. — М.: АСТ, 2012. — 416 с.

4. Прохорова, Ю.К. "Менеджмент: теория и практика" / Ю.К. Прохорова. — М.: КНОРУС, 2015. — 320 с.

5. Хэджес, К. Лидерство в условиях неопределенности / К. Хэджес. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 256 с.

6. Бланшар, К. "Менеджмент по принципу: как принимать эффективные решения" / К. Бланшар. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

7. Минцберг, Г. "Стратегия: Формулирование, реализация, оценка" / Г. Минцберг. — М.: Вершина, 2009.

8. Браун, Б. Дж., Мэй, П. А. Бизнес-анализ данных: Практическое руководство / Б. Дж. Браун, П. А. Мэй. — М.: Дело, 2022. — 288 с.

9. Портер, М. Конкурентные стратегии: Методы анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М.: Вершина, 2007. — 464 с.

Басқару шешімдерін қабылдаудың негізгі аспектілері

Түйін. Бұл мақалада авторлар компания деңгейінде басқару шешімдерін қабылдаудың негізгі аспектілерін қарастырады. Мақалада басқару шешімдерінің мәні, негізгі түрлері, модельдері, шешім қабылдау процесі, компаниялар қолдана алатын кезеңдер мен құралдар келтірілген. Басқару шешімдерін қабылдау процесінің әр кезеңінде нақты жағдайды ескере отырып, практикалық құралдар әр түрлі болуы мүмкін екендігі анықталды. Мысалы, машиналық оқыту, сценарийлік талдау, SMART, SWOT және басқалары. Мақалада авторлар компанияның стратегиясы тұрақты бәсекелестік артықшылықтарды құруға және ұзақ мерзімді дамуға бағытталуы керек екенін, сондықтан нарықты, технологияны, тұтынушыларды және ұйымның күшті жақтарын жан-жақты талдау қажет екенін атап өтеді. Компанияда басқарушылық шешімдер қабылдау жүйелік тәсіл, бейімделу және икемділік, әр қызметкердің жауапкершілігі және шешім қабылдау мәдениеті сияқты аспектілермен байланысты.
Кілт сөздер: шешім, жүйелі көзқарас, стратегиялық жоспарлау, деректерді талдау, бизнес-талдау, мониторинг, кері байланыс.

Key aspects of managerial decision-making

Annotation. In this article, the authors consider the key aspects of managerial decision-making at the company level. The article presents the essence of management decisions, the main types, models, decision-making process, stages and tools that companies can use. It is revealed that at each stage of the management decision-making process, practical tools may be different, taking into account the specific situation. For example, such as machine learning, scenario analysis, SMART, SWOT, and others. In the article, the authors note that the company's strategy should be aimed at creating sustainable competitive advantages and long-term development, which means that a comprehensive analysis of the market, technologies, consumers and strengths of the organization is necessary. Managerial decision-making in a company is related to such aspects as a systematic approach, adaptability and flexibility, responsibility of each employee and a culture of decision-making.
Key words: decision, systems approach, strategic planning, data analysis, business analytics, monitoring, feedback.

Роль Казахстана в развитии «среднего коридора»

Кажыкен М[1]., Абдрахманов К[2]., Ирсалиев Н[3]., Табынбаев Б[4].

[1] д.э.н., профессор Высшей школы экономики, Международного университета Астана
[2] м.э.н., докторант Высшей школы искусств и гуманитарных наук, Международного университета Астана
[3] НИИ «Нового сухопутно-морского транспортного коридора Азия - Европа», Международного университета Астана
[4] НИИ «Нового сухопутно-морского транспортного коридора Азия - Европа», Международного университета Астана

Аннотация. В данной работе исследуется роль Республики Казахстан в развитии «Среднего коридора», вопросы практического взаимодействия Республики Казахстана и Китайской Народной Республики, позиции ряда международных организаций (АБР, ВБ, ЕБРР) и интересы стран Центральной Азии. Объектом исследования является «Средний коридор», а также сопряженная с ним транспортная инфраструктура. Кроме того, в этой работе особое внимание уделяется международной торговле, как фактору развития стран Центральной Азии.

Ключевые слова: «Средний коридор», транспортный маршрут, логистика, «Один пояс – один путь», международный коридор**.**

ВВЕДЕНИЕ

Предшественником «Среднего коридора» была программа международного сотрудничества между Европейским союзом и странами партнерами по организации транспортного коридора «Европа – Кавказ – Азия» (Transport Corridor Europe – Caucasus – Asia (TRACECA), которая поддерживалась и финансировалась Евросоюзом. Одной из целей было «развитие экономических отношений, торговли и транспортного сообщения вдоль всего коридора.

«Средний коридор» является ключевым компонентом в глобальной системе торговых путей, связывающей Китай и Европу. Его история восходит к древним торговым путям, однако его современное развитие началось в конце XX - начале XXI века, вследствие усиливающейся глобализации и растущей потребности в альтернативных маршрутах транспортировки товаров. Причиной формирования «Среднего коридора» стало его стратегическое значение для стран Центральной Азии. Казахстан, Азербайджан и Грузия рассматривают этот маршрут как возможность повысить свою роль в международной торговле и привлечь дополнительные инвестиции в инфраструктурные проекты.

Материалы и методы

Данные взяты из открытых источников. В том числе отчетов государственных органов и международных организаций. Использованы следующие методы: ретроспективный анализ, сопоставительный анализ.

Результаты

«Средний коридор» приобретает стратегическое значение для Казахстана, играя ключевую роль в развитии транзитного потенциала страны и её интеграции в международные транспортные цепочки. Это особенно актуально в условиях изменения глобальных логистических маршрутов,

вызванных геополитическими и экономическими сдвигами.

Транспортно-логистическая отрасль Казахстана дает до 7% ВВП и занимает 4-е место в его структуре. Правительство понимает, что стратегически важно развивать транспорт и логистику, эффективно управлять глобальными цепочками поставок, обеспечить предоставление комплекса логистических услуг. Транспортно-логистические коридоры, проходящие через Казахстан, в перспективе должны в полной мере обеспечивать растущие объемы перевозок.

Поэтому в декабре 2022 года правительство Казахстана приняло «Концепцию развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года» (далее – Концепция ТЛК-2030) [1].

В Послании Президента народу Казахстана Президент Касым-Жомарт Токаев подчеркнул, что «стратегическим приоритетом является развитие транспортно-логистического сектора. Расположение Казахстана в самом центре Евразии является нашим огромным конкурентным преимуществом. Поэтому инвестиции, которые мы вкладываем в транспортную инфраструктуру, конечно же, окупятся» [2].

Казахстан может использовать возможности, которые открывает перед ним китайская инициативна «Один пояс – один путь» [3]. В частности, уже создает экономические стимулы для китайских инвестиций в несырьевые секторы экономики. В 2022 году начато строительство завода по производству автомобилей китайских марок Changan, Chery и Haval. После ввода в эксплуатацию мощности предприятия составят более 90 тыс. автомобилей в год. Позитивным результатом проекта станет производство в Казахстане некоторых деталей и узлов для автомобиля. Будут прорабатываться новые пакеты стимулов.

Президенты Казахстана и Китая договорились увеличить объем взаимной торговли до $40 млрд [4]. Казахстан готов и дальше активно сотрудничать в инвестиционной сфере. Казахстан может нарастить свой экспорт в Китай по 135 несырьевым товарным позициям.

Китай является важнейшим экономическим партнером Казахстана и потенциал китайских предпринимателей позволит реализовывать совместные проекты. Ключевой формой сотрудничества может выступить создание совместных предприятий. Казахстан демонстрирует высокий инвестиционный потенциал, путем создания благоприятного бизнес-климата для инвесторов. Это и снижение административных барьеров, и упрощение процедур, и улучшение таможенного и налогового администрирования.

В целом, «Средний коридор» является не только важным транспортным коридором, но и катализатором экономического роста Казахстана, способствуя диверсификации экономики и укреплению позиций страны на международной арене. Этот маршрут демонстрирует стратегическое значение в развитии регионального сотрудничества, что подтверждается усилиями Казахстана в интеграции в мировую экономику.

Для обеспечения «бесшовной» мультимодальной транспортировки грузов продолжится развитие терминальной сети, включая создание внешних терминальных мощностей в портах Ирана, Азербайджана, Грузии и Турции. Совместно с инвесторами планируется создание цифрового мультимодального коридора для «бесшовного» перемещения товаров через территорию Казахстана наряду с поддержкой импортных и экспортных операций.

Для обеспечения интермодальной взаимосвязанности отдельных видов транспорта будет запущен интернет-портал общедоступной информации о расписании и тарифах.

Через Алматы проходят два крупных международных коридора – «Средний коридор» и «Трансазиатский коридор» (южное направление). За 10 месяцев 2023 года объем перевозок грузов по ним составил 266,1 тыс. тонн, в том числе по линии Транскаспийского международного транспортного коридора - 54 тыс. тонн, по Трансазиатскому коридору - 212,1 тыс. тонн. Для увеличения эффективности маршрутов в ближайшие годы в Алматы будет реализован ряд логистических проектов.

В целях обеспечения инфраструктурной составляющей своего участка международных маршрутов, Казахстан приступил к возведению новой железнодорожной линии в обход станции Алматы. Возведение данной дороги связано с тем, что динамично растут показатели отправки товаров между Казахстаном и Китаем, которые в 2022 году превысили 23 млн тонн, показав исторический максимум. С начала 2023 года перевозки выросли еще на 22%. В этих условиях железнодорожный узел мегаполиса испытывает повышенную нагрузку.

В Алматы строится современная платформа транспортно-логистических услуг и электронной коммерции [5]. По информации АО «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», создание данной площадки, а также строительство логистического терминала ведется на базе грузового терминала «Кедентранссервис» железнодорожной станции «Алматы-2». Создание платформы и терминала позволит увеличить объемы хранения, сократить время обработки грузов и сроки доставки. Также будут консолидированы грузы из разных регионов Китая для грузополучателей Казахстана и предоставлен спектр транспортно-логистических услуг с учетом «последней мили». Проект реализуется совместно с Xi`an Free Trade Port Construction and Operation Co (Сухим портом Сианя в Китае).

Продолжается строительство вторых путей на железнодорожном участке «Достык – Мойынты», а также развитие портов Курык и Актау. Наряду с этим, наращиваются логистические мощности в ключевых узлах коридора. Ведётся строительство казахстанских терминалов в китайском Сиане и грузинском порту Поти.

Строительство вторых путей на участке «Достык – Мойынты» позволит увеличить его пропускную способность в 5 раз, и увеличит скорость следования контейнерных поездов до 1,5 тыс. км в сутки. Открытие третьего железнодорожного пограничного перехода на границе с Китайской Народной Республикой увеличит пропускную способность инфраструктуры на 20 млн. тонн.

Большое внимание уделяется мерам поддержки предпринимательской инициативы в виде заключения долгосрочных договоров. Правительством Казахстана большой упор делается на локализацию производств с целью увеличения добавленной стоимости продуктового портфеля наших производителей, технологическое перевооружение отрасли и развитие R&D-центров для собственных разработок, тем самым наращивая научный и кадровый потенциал отрасли страны.

Казахстанский бизнес активно интегрируется в региональную транспортно-логистическую систему, инвестируя собственный капитал в развитие технологичной инфраструктуры и подвижного состава для удовлетворения

растущего спроса в подвижном составе и сервисе со стороны соседних государств.

По инициативе казахстанских компаний планируется создание современного мультимодального транспортно-логистического центра с контейнерным терминалом с мощностью до 200 тыс. ДФЭ в Узбекистане для покрытия растущего спроса в подвижном составе и контейнерах со стороны предпринимателей соседней республики. Проектом предусматривается строительство железнодорожной инфраструктуры, контейнерных площадок с возможностью единовременного хранения более 11 тыс. контейнеров, современных складских комплексов класса А и А+ общей площадью порядка 250 тыс. кв. метров.

К началу 2024 года в городах Астане, Шымкенте и Караганде созданы крупнейшие современные региональные торгово-логистические центры, соответствующие международным стандартам и предлагающие комплекс логистических услуг, в том числе во взаимодействии с центрами таможенного обслуживания в режиме «одного окна». Прогнозная оценочная потребность в современных складских помещениях международного класса (с возможностью выбора клиентом широкого ассортимента услуг по хранению на сухих климатических складах и овощехранилищах, переработке контейнеров, а также в получении комплексных транспортно-логистических услуг в режиме «одного окна») на ближайшие 5 лет составляет порядка 2 млн. квадратных метров. Ожидаемый потенциальный объем переработки и дистрибуции грузов в Казахстане с покрытием регионов сопредельных стран составит порядка 20 млн. тонн в год.

Данная инфраструктура позволит усилить логистические цепочки поставок с обработкой транзитных грузопотоков и частичной доработкой либо консолидацией и распределением поставок на региональные рынки сопредельных стран.

Формирование казахстанской компоненты «Среднего коридора» является важнейшим шагом в укреплении позиций Казахстана как стратегического транзитного узла между Востоком и Западом. Географическое положение страны, ее уникальная роль в международной логистике и транспортных потоках определяют значимость создания эффективной транспортной инфраструктуры для развития Транскаспийского международного транспортного маршрута. Казахстан активно модернизирует свою железнодорожную и портовую инфраструктуру, создавая необходимые условия для интеграции в глобальные торговые цепочки и повышения конкурентоспособности на мировых рынках.

На протяжении последних лет Казахстан демонстрирует успешное взаимодействие с ключевыми партнерами, такими как Китай, Россия и другие государства Центральной Азии, в рамках реализации проектов, связанных с развитием «Среднего коридора». Казахстанская часть маршрута активно развивается через создание новых и модернизацию существующих транспортных и логистических объектов, таких как порты в Актау и Курык, железные дороги и транспортные терминалы. Это позволяет значительно увеличить пропускную способность маршрута, сокращать время доставки и улучшать общую эффективность транзитных перевозок.

Кроме того, Казахстан активно работает над улучшением нормативно-правовой базы, направленной на упрощение административных процедур, таких как таможенные процедуры, и

улучшение логистической координации между различными странами и участниками транспортного процесса. Важным аспектом также является развитие цифровых технологий, которые позволяют оптимизировать управление грузоперевозками, повысить прозрачность и скорость обработки информации, а также интегрировать Казахстан в международные логистические сети.

Сотрудничество с Китаем, который является одним из крупнейших инвесторов в развитие инфраструктуры Среднего коридора, играет ключевую роль в укреплении позиций Казахстана как важнейшего транспортного хаба. Китайские компании активно вкладывают в модернизацию железных дорог, портов и других логистических объектов, что значительно ускоряет развитие всей инфраструктуры коридора. В свою очередь, Казахстан становится важной частью глобальной транспортной сети, укрепляя свои экономические связи и привлекая новые инвестиции.

В рамках дальнейшего развития казахстанской части «Среднего коридора» необходимо продолжать модернизацию транспортной инфраструктуры, стимулировать инвестиции в инновационные технологии, а также активно сотрудничать с международными партнерами для обеспечения устойчивости и роста транзитного потенциала. Важно также учитывать экологические и социальные аспекты, разрабатывая проекты с учетом устойчивого развития и минимизации воздействия на окружающую среду.

Таким образом, Казахстан продолжает укреплять свою роль в развитии «Среднего коридора», создавая необходимые условия для повышения эффективности транспортных потоков и расширения международного сотрудничества. Стратегическое расположение страны и ее активная роль в международных проектах, таких как «Один пояс, один путь», позволяют Казахстану не только увеличить свою роль в глобальной логистической сети, но и стать важным участником в международной торговле и экономическом развитии.

Правительство Республики Казахстан принята Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года. Концепцией определены основополагающие принципы, в том числе принцип интермодальной и международной интеграции, который заключается в разработке и реализации отраслевых программных документов развития для отдельного вида транспорта с учетом его взаимосвязанности с другими его видами и интеграции в региональную (международную) транспортную систему, а также в определении и устранении имеющихся «узких мест», ограничивающих пропускную способность и препятствующих развитию международных транспортных коридоров.

Концепцией предусмотрены меры по обеспечению стабильной и безопасной транспортной связности, то есть приведение всей транспортной инфраструктуры Казахстана в соответствие со стандартами в области безопасности для обеспечения доступной, безопасной и инклюзивной мобильности. В частности, улучшены подходы к стандартизации оказания услуг и обеспечения безопасности грузовых перевозок. Государственное регулирование будет направленно на разграничение прав, обязанностей и ответственности участников перевозочного процесса. Предусматривается разработка и унификация технологических стандартов, норм и правил в сфере безопасности перевозочного процесса. Для предотвращения аварийных случаев на

морском транспорте будет внедрена система управления движением судов в портах Актау, Курык и Баутино.

Кроме того, в июне 2024 года принят Закон Республики Казахстан «О ратификации Соглашения между правительствами государств – членов Организации тюркских государств о создании упрощенного таможенного коридора». Целью соглашения является развитие транзитно-транспортного потенциала и торгово-экономических отношений. Ратификация Соглашения будет способствовать развитию торгово-экономических отношений и укреплению взаимной экономической интеграции между странами Организации тюркских государств.

Обсуждение

«Средний коридор» создавался как проект трансконтинентальной интеграции, в том числе для связанности коридоров «Север-Юг» и «Запад-Восток». «Средний коридор» оказался важным элементом диверсификации международных транспортных маршрутов, так как он предлагает альтернативные маршруты. В частности, военные события, начавшиеся в Украине в 2022 году, значительно изменили расстановку сил на международной арене и привели к возрождению интереса к «Среднему коридору». Этот маршрут стал привлекательным как способ диверсификации торговых путей, что позволяет уменьшить зависимость от российских маршрутов и повысить устойчивость глобальной торговой системы [6].

Одним из ключевых факторов, стимулирующих развитие «Среднего коридора», стала инициатива Китая «Один пояс, один путь» (ОПОП), объявленная в 2013 году. Эта инициатива преследует цель создать глобальную сеть транспортных коридоров, связывающих Азию, Европу и Африку, и обеспечить китайским товарам доступ к новым рынкам. Если до 2022 года Транскаспийский международный транспортный коридор не входил в число основных коридоров ОПОП, то в настоящее время он рассматривается в качестве приоритетного направления. В настоящее время «Средний коридор» фактически начинает интегрироваться в ОПОП, становясь одним из ключевых его маршрутов. Это свидетельствует о гибкости обоих проектов, способности их институтов адаптироваться к изменениям. Таким образом, «Средний коридор» превратился в важный инструмент для интеграции стран региона в глобальную экономику и укрепления их позиций на мировой арене [7].

Сегодня Китай, Казахстан, Азербайджан, Турция активно продвигают Транскаспийский международный транспортный коридор, закрытие западных рынков для России увеличивает товарооборот между ЮВА и Европой и увеличивает значимость указанного коридора [8].

В целом, история «Среднего коридора» демонстрирует его значимость как альтернативного маршрута для торговли между Азией и Европой. Он играет важную роль в обеспечении стабильности и диверсификации торговых путей, что особенно актуально в условиях происходящих изменений в регионах, через которые проходят международные маршруты. Развитие этого маршрута требует продолжения международного сотрудничества и инвестиций в инфраструктуру, что позволит сделать его конкурентоспособным на глобальном уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данного научного исследования является анализ роли Казахстана и Китая в развитии «Среднего коридора», выявление ключевых факторов, влияющих на его эффективность, а также

оценка перспектив дальнейшего сотрудничества между двумя странами для повышения конкурентоспособности этого маршрута.

Начатое исследование целесообразно продолжить чтобы глубже изучить тенденции и факторы, влияющие на формирование и функционирование «Среднего коридора». В частности необходимо решить следующие задачи. Первое, проанализировать геополитические факторы, влияющие на развитие «Среднего коридора», с учетом стратегических интересов Казахстана и Китая. Второе, оценить развитость инфраструктуре и потребности в инвестициях. Третье, изучить конкурентные транспортные коридоры и определить место «Среднего коридора» в международной транспортной сети. Четвертое, проанализировать существующую тарифную политику.

ЛИТЕРАТУРА

1. Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года (https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200001116)

2. Послание Президента народу Казахстана – 2024 (https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/poslanie-prezidenta-narodu-kazahstana-2024-polnyiy-tekst-546676/).

3. Кажыкен М. Какие возможности для развития казахстанской экономики открывает «Экономический пояс Шелкового пути» // Экономика и статистика. № 2, 2019. - с.19-24.

4. Казахстан и Китай договорились увеличить объем взаимной торговли до 40 миллиардов долларов (https://dairynews.today/kz/news/kazakhstan-i-kitay-dogovorilis-uvelichit-obem-vzai.html).

5. Всемирный банк рассказал, как Казахстану увеличить грузоперевозки (https://lsm.kz/tmtm-vsemirnyj-bank) .

6. World Bank (2023). «Средний торгово-транспортный коридор: политика и инвестиции для увеличения объемов грузоперевозок в три раза и сокращения времени в пути вдвое к 2030 году». Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк.

7. Аналитический доклад ЕАБР 2024/5 «Евразийский транспортный каркас» Июнь 2024 г., Алматы

8. «Новая эпоха инициативы «Один пояс - Один путь». https://www.inform.kz/ru/novaya-epoha-iniciativy-odin-poyas-odin-put_a3994273

Қазақстанның «орта дәлізді» дамытудағы рөлі

Түйін. Бұл мақалада Қазақстан Республикасының «Орта дәлізді» дамытудағы рөлі, Қазақстан Республикасы мен Қытай Халық Республикасының практикалық ынтымақтастық мәселелері, сондай-ақ, бірқатар халықаралық ұйымдардың (АБР, ДБ, ЕҚДБ) позициялары мен Орталық Азия елдерінің мүдделері зерттеледі. Зерттеу объектісі ретінде «Орта дәліз» және оған байланысты көліктік инфрақұрылым ұарастырылып отыр. Сонымен қатар, зерттеу жұмысында Орталық Азия елдерінің дамуына ықпал ететін фактор ретінде халықаралық саудаға ерекше назар аударылады.
Кілт сөздер: «Орта дәліз», көлік маршруты, логистика, «Бір белдеу, бір жол», халықаралық дәліз.

The role of kazakhstan in the development of the "middle corridor"

Abstract. This study explores the role of the Republic of Kazakhstan in the development of the "Middle Corridor," the practical aspects of cooperation between the Republic of Kazakhstan and the People's Republic of China, the positions of several international organizations (ADB, WB, EBRD), and the interests of Central Asian countries. The focus of the research is the "Middle Corridor" and its associated transport infrastructure. Additionally, this work pays particular attention to international trade as a driving factor in the development of Central Asian countries.
Keywords: Middle Corridor, transport route, logistics, Belt and Road Initiative, international corridor

Опыт применения эко-инновации в странах Европы

Узбаканова Ш.Б.

Магистр, старший преподаватель, Международный университет Астана
uzbakanovasynar@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения эко-инновации в процесс промышленности. В работе проведены исследования по опыту внедрения эк-инновации в странах Европы. Развитие «зеленой» экономики привело к необходимости формирования новых видов навыков и профессий. В статье рассматриваются общие тенденции и противоречия в изменениях на рынке труда с учетом влияния экологических факторов, выделено понятие «зеленых» навыков и отражены основные подходы к его определению. Автором выделена необходимость разработки нового подхода к определению элементов «зеленых» навыков с учетом категории сотрудников. Сделан акцент на разработку интегрирующих элементов, для формирования «зеленых» навыков будущего поколения менеджеров и предпринимателей.
Ключевые слова: эко- инновации, зеленная экономика, биоразнообразия, природные ресурсы, устойчивое развитие.

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время происходят серьезные изменения на рынке труда, которые являются отражением происходящих трансформаций в экономике. Еще в 2010 году в своей статье David A.Lubin, Daniel C. Esty в журнале Harvard Business Review, отметили, что «…устойчивость и зеленая экономика – это следующая трансформационная бизнес-мегатенденция, сопоставимая с массовым производством, движением за качество производства, ИТ-революцией и глобализацией» [1]. 9 Экономическое развитие, политика социальной защиты и институты рынка труда определенное время способствовали улучшению условий работы во многих странах мира. Современные модели мирового развития угрожают экологической стабильности в результате изменения климата, деградации почв, утраты биоразнообразия, загрязнение воздуха и воды и других форм деградации окружающей среды. Многие ученые отмечают возникшую сложную взаимосвязь между окружающей средой и рынком труда, подчеркнув, как происходящие изменения повышают риски, связанные со стихийными бедствиями и утратой экосистемных услуг, что напрямую влияет на количество и качество рабочих мест. Около 1,2 миллиарда работников могут потерять работу в результате экологических последствий (в первую очередь это относится к работникам сельского хозяйства) [2]. Однако данные процессы приводят и к созданию новых рабочих мест, и в развитых странах в среднем удваивается занятость в сфере низкоуглеродной деятельности и охраны окружающей среды.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Исследователи французской консалтинговой компании Capgemini Invent отобрали 55 наиболее перспективных экологических технологий, в которые стоит вкладываться Евросоюзу для достижения климатической нейтральности. Критериями отбора, помимо экологического эффекта, стали готовность технологии к реализации до 2030 или 2050 года, а также ее потенциальная прибыль.

В перечень вошли как стратегические программы развития (такие как мультимодальная модель транспортной инфраструктуры, программа поддержки электрического транспорта и масштабный

проект модернизации сельского хозяйства), так и отдельные технологии и инновации.

Среди них оказались: гигантские плавающие воздушные турбины, фабрики по производству «зеленого» сжиженного водорода и солнечных батарей, суда, плавающие на экологически чистом топливе из аммиака, жилые здания, где радикально снижено потребление энергии, экологически чистые аналоги цемента, а также проект по использованию насекомых для производства высокобелковых кормов для животноводства.

Исследователи полагают, что все эти инновации могут создать совокупный рынок объемом до €790 млрд и позволят сократить выбросы углекислого газа на 871 млн т. Для внедрения технологий потребуется €144 млрд частных и государственных инвестиций, однако в перспективе они окупятся в девятикратном размере, считают специалисты Capgemini Invent [3].

В 2018 году Европейская комиссия приняла долгосрочный план экологического развития, по которому к 2050 году ЕС должен достичь нулевого уровня углеродных выбросов. Сейчас страны Евросоюза выбрасывают в атмосферу 3,4 млрд т CO2 ежегодно.

Ученые выделяют несколько этапов в развитии рынка труда и формировании «зеленых» навыков в условиях новой экономики: – первый этап, отражает увеличение спроса на занятость существующих профессий. Это воздействие не влечет за собой существенных изменений в работе и рабочих требованиях к профессии. Контекст работы может меняться, но сами задачи являются неизменными. Примером может являться увеличение спроса на монтажников линий электропередач, связанных с энергоэффективностью и модернизацией инфраструктуры. – второй этап, направлен на расширение знаний на основе «зеленых» навыков. Влияние зеленой экономики и технологии приводят к значительному изменению требований к имеющимся знаниям, так как меняются и задачи работы. Примером является профессия архитектора, где необходимы новые знания в понимании требований, касающихся использования энергоэффективных и экологических материалов для строительства. – третий этап, приводит к формированию новых профессий. Влияние зеленой экономики определяет потребность в уникальной работе и рабочих требованиях, в результате чего создается поколение новых профессии. Примером могут служить специалисты по Солнечной системе [4]. Разработкой современных навыков в странах ЕС занимается организация CEDEFOP (Европейский центр по развитию профессионального образования).

Ежегодно, организацией проводится мониторинг Европейского индекса навыков (ESI), который является составным индикатором CEDEFOP, измеряющим эффективность систем навыков в странах европейского союза. Показатель ESI измеряет “расстояние стран к идеальному» представлению и состоит из трех основных компонентов; развитие навыков, активизация и согласование, каждый из которых измеряет различные аспекты системы навыков. Данной организацией также прорабатываются требования к навыкам в условиях «зеленой» экономики. Постоянный анализ современных требований позволяет быстро адаптироваться европейским странам к работе в новых ситуациях. Однако единого мнения, что же такое «зеленые» навыки по-прежнему не существует. Изучая принятые в мировой практике подходы к понимаю «зеленых навыков», можно выделить несколько наиболее используемых определений, акцент в которых делается на «…технические навыки, знания, ценности и установки, необходимые рабочей силе», «…способности, необходимые для жизни,

развития и поддержки общества, направленные на уменьшение негативного воздействия человеческой деятельности на окружающую среду» и «…способность учитывать экологические проблемы наряду с другими при принятии решений» [5].

Более расширенно «зеленые навыки», как определенный тип мышления в своих исследованиях рассматривают Diep и Hartmann, утверждая, что он включает четыре основные категории: навык принятия ответственности по защите окружающей среды; социальный навык предотвращения любых дискриминаций; навык разработок инноваций и обеспечения экономического роста; навыки в сфере собственного здоровья, охраны окружающей среды и сообществ [6]. На наш взгляд, есть необходимость изменения основных составляющих «зеленых навыков» исходя из разной категории работников. В европейских исследованиях также это подтверждается, когда отмечается разными авторами неоднородность между «зелеными» рабочими местами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Знание экологических норм, ценностей, правил поведения позволяют повысить уровень экологической культуры, что становится стимулом для развития гармонизированной практической деятельности между обществом и природой. Спектр социальных ценностей достаточно разнообразен: это ценности моральные и этические, идеологические, эстетические и др. Важнейшая функция социальных ценностей – экологическое сознание экологическая культура лидерство инновационное мышление социальные ценности 11 играть роль критериев выбора из альтернативных способов действий, что, исходя из определенных мерил позволяет принять осознанное управленческое решение. Развитие инновационного мышления направленно на обеспечение инновационной деятельности, осуществляемое на когнитивном и инструментальном уровнях, характеризующееся как творческое, научно-теоретическое, социально позитивное, конструктивное, преобразующее, практичное [6].

Трансформационное лидерство может способствовать внедрению новых идей, обеспечивая видение, мотивацию и интеллектуальное стимулирование последователей. Зеленое трансформационное лидерство можно определить, как «поведение лидеров, которые мотивируют для достижения экологических целей и вдохновляют последователей для выполнения сверх ожидаемых уровней экологических показателей.

Целостный подход к формированию «зеленых» навыков менеджеров, позволит молодым менеджерам и предпринимателям осознанно подходить к выбору эко-инициатив, коммерциализировать новые зеленые инновации, формировать экологическую корпоративную культуру и принимать на основе социальных ценностей лидерские решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Усольцев А.П., Шамало Т.Н. Понятие инновационного мышления // Педагогическое образование в России. – 2014.– № 1. – С. 94–98.

2. CEDEFOP (2014). Green skills and environmental awareness in vocational education and training. European Centre for the Development of Vocational Training. URL: URL: http://www.cedefop.europa.eu

3. David A. Lubin, Daniel C. Esty (2010) The sustainability imperative// Harvard business review. Online access from: https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative (дата обращения 01.03.2019).

4. Diep P.C. & Hartmann M. (2016). Green Skills in Vocational Teacher Education – a model of pedagogical competence for a world of sustainable development. In: TVET@Asia, issue 6, 1–19. Online access from: http://www.tvet-online.asia/issue6/diep_hartmann_tvet6.pdf

5. Dierdorff E., Norton J., Drewes D.,Kroustalis C. Greening of the World of Work: Implications for O*NET®- SOC and New and Emerging Occupations// National Center for O*NET Development Prepared for U.S. Department of Labor Employment and Training Administration Office of Workforce Investment Division of Workforce System Support Washington, DC Submitted by The National Center for O*NET Development February 12, 2009

6. Greening of the World of Work: Implications for O*NET ® -SOC and New and Emerging Occupations URL:https://www.researchgate.net/profile/Donald_Drewes/publication/267376382_Greening_of_the_World_of_Work_ Implications_for_ONET_R_-OC_and_New_and_Emerging_

Экологиялық инновацияларды Еуропа елдерінде қолдану тәжірибесі

Түйін. Мақалада өнеркәсіптік процеске экологиялық инновацияларды енгізу мәселелері талқыланады. Еуропалық Одақ елдерінде ЕО инновацияларын енгізу тәжірибесі бойынша зерттеулер жүргізілді. "Жасыл" экономиканың дамуы дағдылар мен кәсіптердің жаңа түрлерін қалыптастыру қажеттілігіне әкелді. Мақалада қоршаған орта факторларының әсерін ескере отырып, еңбек нарығындағы өзгерістердің жалпы тенденциялары мен қарама-қайшылықтары қарастырылған, "жасыл" дағдылар ұғымы көрсетілген және оны анықтаудың негізгі тәсілдері көрсетілген. Автор қызметкерлердің санатын ескере отырып, "жасыл" дағдылардың элементтерін анықтауға жаңа көзқарас қалыптастыру қажеттілігін атап көрсетеді. Менеджерлер мен кәсіпкерлердің болашақ ұрпағының "жасыл" дағдыларын қалыптастыру үшін интеграциялық элементтерді дамытуға баса назар аударылады.
Кілт сөздер: эко-инновация, жасыл экономика, биоалуантүрлілік, табиғи ресурстар

Experience of applying eco-innovation in European countries occupation

Annotation. The article discusses the issues of introducing eco-innovation into the industrial process. Research has been conducted on the experience of implementing EC innovations in European countries. The development of the "green" economy has led to the need to form new types of skills and professions. The article examines general trends and contradictions in changes in the labor market, taking into account the influence of environmental factors, highlights the concept of "green" skills and reflects the main approaches to its definition. The author highlights the need to develop a new approach to defining the elements of "green" skills, taking into account the category of employees. The emphasis is placed on the development of integrating elements for the formation of "green" skills of the future generation of managers and entrepreneurs.
Keywords: eco-innovation, green economy, biodiversity, natural resource

Management of development reserves of companies for sustainable development

Isin K.B[1]., Kuramayeva G. N[2]

[1] Master's Degree in International Relations, Astana International University
[2] PhD, Associate Professor

Annotation. The article examines the life cycles of domestic enterprises, outlines the pathways each development stage, and provides recommendations for actions at each stage of the enterprise's development.

Keywords: *sustainable development, crisis, management, risk management*

The most important task facing the Kazakh economy at the present stage is implementing such production management that would contribute to achieving sustainable long-term growth. The inevitability of Kazakhstan's integration into global relations will lead to the fact that in the coming years, foreign companies possessing colossal resources and experience will become not only competitors for most Kazakh enterprises, but also their main threat. In this regard, Kazakh enterprises must first ensure the sustainability of their development to maintain their competitive edge in the domestic market and strengthen their position in the foreign market.

As proven by global practice, the mechanism for ensuring sustainable enterprise development is a comprehensive system for managing the enterprise's development reserves. In our view, development reserves of an enterprise should be understood as the unused potential opportunities for improving the final performance indicators of the enterprise at all levels of management, starting from the workplace and extending to the industry as a whole, i.e. at all stages of the process: "research-production-implementation." It is well known that in the process of the development any enterprise will go through several stages, which are called life cycle. Currently, there are different approaches to distinguishing these cycles of enterprise development. We decided to point out one of the most rational approaches, in our opinion, which includes distinguishing five stages of cycle development. Each step has its own temporal boundaries and qualitative characteristics. While the former can be defined by the efficiency of the management, the latter by the natural emergence of new properties in enterprise development. It is self-evident that each period correspond to certain features of enterprise's state. If we look at it from the perspective of sustainability of its development, we can say that any stage of Kazakhstan enterprise aligns with its life cycle. We have to note that this primarily concerns with only first three stages of enterprise's life cycle: inception, growth and mature condition. The next stage is the decline, which is, in detail, the return of enterprise into stage of sustainable development. We would like to give a quick overview on the stages of sustainable development (the stages of life cycle), taking into account the specifics of searching for and utilizing the enterprise's development reserves.

The first stage is characterized by the inception of the enterprise in a market economic environment and formation of its initial structure. At this stage, enterprise starts to bring experimental samples, new ideas and services to the market and explores for the demand of analyzed products in market. In the first place, in our perspective,

the inception stage will require special attention to the search and implementation of regional sectoral development reserves. The risky nature of the activity necessitates the use of labor, informational and organizational resource reserves. If events develop favorably, the enterprise continues to grow and enters the new stage of the growth.

At this stage of development of enterprise, we would like to discuss the two closely related aspects of growth, namely:

1. Growth of the enterprise's potential
2. Growth of the scale of its production and commercial activities.

The stage under consideration is characterized by the conquest of a market segment, the strengthening of market positions, the development of competitive strategies, and the increasing role of marketing in enterprise management. It is no secret that the growth rate largely depends on how much the enterprise has outpaced competitors in finding a new "niche" in the market or in predicting changes in consumer needs. Therefore, we believe that to maximize the period of enterprise growth, it should implement a set of reserves for demand formation and sales stimulation, introduce a quality control system, and carefully analyze directions for finding financial reserves. The main growth reserves of a modern enterprise in the management subsystem should include the improvement of the organizational structure, the introduction of strategic management including planning, budgeting, controlling and the creation of the security system. At this stage of development, it is also necessary to implement important reserves to protect the enterprise from possible negative consequences of risky events, such as creating a self-insurance mechanism by participating in a captive insurance company, developing a set of preventive measures that will allow changes in the enterprise's activities to minimize or compensate for deviations from the intended goal.

In the course of their further development, most enterprises lose their former dynamism, acquiring a sustainable stability ensured by mainly by three factors: large size, production diversification and the presence of a branch network. Thus, at this stage of development, the enterprise reaches a mature state, a stable market position, growth slows down, and consequently, profits and income stabilizes. Upon reaching a certain limit (for example, the enterprise is established in the market and has sufficient technological and financial capabilities), almost all enterprises, both domestic and foreign, decide to continue their development by entering new markets, organizing new production and technical re-equipment of existing ones, and developing strategic technologies. All these activities are associated with increased allocations for innovation and investment activities, marketing research, which leads to a reduction in a profit mass, contributes to the "freezing" of capital, slowing down the turnover of funds, and reducing the liquidity of assets. Therefore, the main focus in the search for and implementation of enterprise development reserves is on technical, technological, financial, and informational resources. The specificity of research management at this stage of development involves more detailed searches for such reserves as reducing lost work time, equipment downtime, tightening the resource-saving regimes, and reducing staff. A powerful unconventional reserve for development during the maturity period, in our opinion, is establishing cooperation and inter-firm connections with other enterprises, including small and medium-sized ones, whose positions have become increasingly stable recently, and with research centers. Creating strategic alliances, such as joint production sales, that unite former competitors, turns out to be mutually beneficial; in the best years, they help the enterprise create higher-quality products, and

in difficult times, they save it from bankruptcy.

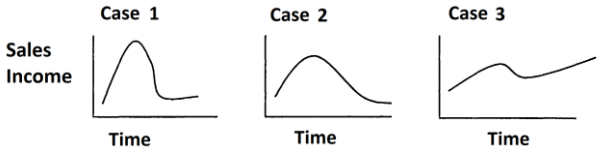
At this stage of their development, most enterprises, while maintaining significant turnover, gradually lose the ability to achieve commensurate profits and may even start to incur losses. The reason for this situation in most cases is the dispersion of activity across too wide a range of directions, the complication of the organizational structure, and the diversion of a significant part of capital to production that has lost its prospects. In our opinion, the solution generally, lies in divestitures, getting rid of unprofitable production, and reducing costs retained divisions. If the situation is not taken seriously, unfavorable circumstances can lead to the enterprise entering a period of crisis development, losing independence, or slowly transitioning to secondary roles in economic development, which ultimately leads to declining and aging. The characteristics of the aging stage include large underutilized capacities of fixed assets, a stable product range, high specific costs, complicated marketing research, a large number of management personnel, resulting in organizational inertia, the reduction of scientific units, low investment activity, and lack of funding for R&D (Research and development work). The structure tends to simplify and shrink, while competitors develop more efficiently.

Based on this, policy of managing reserves at this stage of the enterprise's existence should fundamentally differ from the approaches to reserve management used during periods of growth and maturity. Firstly, in our opinion, strategic comprehensive development reserves should be activated, either through restructuring or anti-crisis reengineering, aimed at preventing the enterprise's bankruptcy by eliminating unprofitable divisions, selling off assets, reducing non-essential expenses, reorganizing finances, etc. through these processes, the main development reserves will be mobilized. In particular, as a result of reengineering, all key performance indicators (costs, product and service quality, operational speed, finances, marketing and information systems) significantly improve. There is a deep reorganization throughout the product creation chain. The trajectory of the enterprise's development changes in the opposite direction from the decline stage, transitioning to stabilization and subsequent growth.

Conversely, if irreversible negative phenomena dominate the enterprise's operation, there is a danger of a destructive crisis characterized by the enterprise's destructuring, cessation of its former operations, and liquidation. At this stage, we consider the search for the development reserves unfeasible, as it is irrational to support the further existence of the enterprise itself.

In conclusion, we would like to say that any enterprise in a modern market economy, no matter how successfully it operates, goes through the first three stages, and sometimes all phases of the cycle during its "life," experiencing such fluctuations.

The duration and depth of these stages vary for each enterprise. New economic entities can quickly go through the entire cycle and cease to exist. Even large companies risk facing bankruptcy after prolonged and successful growth. On the other hand, it should be noted that in highly diversified enterprise, each division can have its own development fluctuation. Various forms of cyclical development of the enterprise are shown in Figure 1.1



For young and very aggressive enterprises specializing in the production of a single product.

Case 2 corresponds to prolonged growth with and unexpected and rapid decline. Case 3 represents a development scenario where a well-managed enterprise does not reach the stage of decline and aging (long growth and a small pause), but quickly stabilizes the situation at the onset of negative trends, reorganizers its activities, and begins a new growth stage.

So, by studying the dynamics of organizational development, we identify periods when all performance indicators improve, followed by a period of system stability, during which there is sustainable equilibrium. After this, there is a deterioration (sometimes catastrophic) in the parameters determining the system's stability. In the last period of the life cycle, the issue of quantitative reorganization, restructuring, and reconfiguration of the enterprise's functioning mechanism usually arises.

Тұрақты даму үшін компаниялардың даму резервтерін басқару

Түйін. Мақалада отандық кәсіпорындардың өмірлік циклдары қарастырылады, дамудың әр кезеңіне өту жолдары сипатталған, сонымен қатар кәсіпорынның дамуының әр кезеңіндегі мінез-құлық ұсыныстары келтірілген.

Кілт сөздер: тұрақты даму, дағдарыс, менеджмент, тәуекелдерді басқару

Управление резервами развития компаний для устойчивого развития

Аннотация. В статье рассмотрены жизненные циклы отечественных предприятий, расписаны пути перехода к каждому этапу развития, а также приведены рекомендации поведения на каждом этапе развития предприятия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, кризис, менеджмент, управление рисками