

ISSN 2413-4953

ТЭКОНОМИКА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
РА Н З И Т Н А Я

В НОМЕРЕ:

4
2025

БАСҚАРУ ЕСЕП ЖҮЙЕСІНДЕГІ ТРАНСАКЦИЯЛЫҚ
ШЫҒЫНДАРДЫҢ КЕЙБІР МӘСЕЛЕЛЕРІ

РАЗВИТИЕ CRM-ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА
КАЗАХСТАНА: ОТ УПРАВЛЕНИЯ КОНТАКТАМИ ДО
АНАЛИТИЧЕСКИХ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ

ҚАЗАҚСТАНДА ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА КӘСІПкерліктің
ҚАРЖЫЛЫҚ ҚОЛДАУЫ: МЕМЛЕКЕТТІК БАҒДАРЛАМАЛАР
МЕН ИНФРАҚҰРЫЛЫМДЫҚ ТЕТІКТЕР

ТРАНЗИТНАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический журнал «Транзитная экономика» является одним из ведущих периодических научных изданий Республики Казахстан в области экономических наук, издается с июля 1997 года, имеет свою стабильную аудиторию.

На страницах журнала Вы найдете широкий спектр различных мнений и полезную информацию по вопросам экономической политики, разработки экономического механизма индустриально-инновационного развития Казахстана, проблемам развития отдельных отраслей и сфер экономики.

Публикации журнала ориентированы на специалистов и аналитиков республиканских и региональных органов управления, государственного сектора экономики, крупных народнохозяйственных структур, высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, студентов, магистрантов, докторантов и круг читателей, проявляющих профессиональный интерес к проблемам социально-экономического развития. В редакционный совет входят ведущие ученые-экономисты Казахстана, ближнего и дальнего зарубежья.

Периодичность выхода журнала – один раз в 3 месяца.

Подписку на журнал можно оформить во всех почтовых отделениях «Казпочта», в подписных агентствах «Казпочта», «Евразия-Пресс»

Индекс подписки 75781. Подписная цена на год для физических и юридических лиц – 14 000 тенге.

Издатель ИП «ХАНШАЙЫМ»: ИИН 721019401132

ИИК KZ44998СТВ0000997662, КБЕ 19

АО «Jusan Bank», БИК банка: TSESKZKA

БИН банка: 930741000122

Условия подписки и размещение статьи

Обращаться в редакцию по адресу:

050000, Алматы, ул. Толе би, 278

Сайт: <https://tranzit-as.kz/>

E-mail: tranzit_ek@mail.ru, aijan1910@mail.ru

Телефоны: 8 (747) 373 93 26

ISSN 2413-4953

Научно-практический
журнал
«Транзитная экономика»

Издается с июля
1997 года

Учредитель:
ИП «Ханшайым»

Главный редактор
Айжан Асилова

Редакционная коллегия:

Узан Искаков
(Казахстан)
Асан Сатмурзаев
(Казахстан)
Салима Барышева
(Казахстан)
Алия Тусаева
(Казахстан)
Алла Череп
(Польша)

Журнал
зарегистрирован
в Министерстве
связи и информации
Республики Казахстан

Свидетельство
№ 14503-Ж

СОДЕРЖАНИЕ

ВОПРОСЫ ТЕОРИИ

Jiang Yousong
Theoretical Premise of Higher Education
Competitiveness Management in the Context
of Globalization..... 4

Guo Zhenjie
SWOT Analysis of Corporate Carbon Emis-
sions: The Case of China..... 12

ГЛОБАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Газизова Ж.К., Ибыжанова А.Д.
Қазақстанда шағын және орта кәсіпкерлік-
тің қаржылық қолдауы: мемлекеттік бағдар-
ламалар мен инфрақұрылымдық тетіктер..... 19

Мукай М.А.
Форсайт-оценка строительства первой АЭС
в Казахстане..... 28

Yang Changpeng, Tazhiyeva Samal
A Study on the Innovation of Enterprise Cost
Management based on the Impact of the De-
velopment of Digital Technology..... 37

Елебекова М.Е. Кузнецова О.Н.
Развитие CRM-технологий в сфере туризма
Казахстана: от управления контактами до
аналитических и персонализированных ре-
шений..... 49

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Сапарова Г.Т., Нурдаулет Н.Е.
Трансформация экономики: ESG стандарты
в условиях банковской конкуренции..... 58

За содержание
публикуемых в
журнале авторских
материалов и
рекламы редакция
ответственности не несет.

Мнение автора
не всегда совпадает
с мнением редакции

Подписной индекс
75781

Формат 70×108 1/16.
Бумага офсетная
Печать Riso
Тираж 500 экз.
Цена договорная

050000, г. Алматы,
ул. Толе би, 278

Тел.: 8 (747) 373 93 26

[http: //tranzit-as.lms.kz/](http://tranzit-as.lms.kz/)
tranzit_ek@mail.ru,
aijan1910@mail..ru

Отпечатано в
издательском
центре журнала
«Транзитная экономика»

©Транзитная экономика
2025

Chen Jiang

The Construction of core Competitiveness
of Foreign Trade Enterprises Under the
Background of Supply Chain Globalization. 69

Chen Liming, Tazhiyeva S.

The Challenges and Practical Approaches
of Digital Transformation in China's Prop-
erty Management Industry..... 77

Фурсова Т.В.

Цифровизация экономики: вызовы и
возможности для обеспечения экономи-
ческой безопасности..... 79

ИНСТИТУТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Сатмурзаев А.А., Тойлыбек Т.Ғ.

Басқару есеп жүйесіндегі транзакциялық
шығындардың кейбір мәселелері..... 85

Li Bei, Koshkina O.

Research on the Policy System and Techno-
logical Innovation path of China's new En-
ergy Industry..... 106

Асилова А.С.

ҚазҰУ – биіктерге жетелейді..... 116

Сведения об авторах..... 117

Информация о членах редакционной
коллегии..... 119

Требования к содержанию и оформле-
нию статей..... 120

IRSTI 06.61.33
UDC 330

Jiang Yousong, doctoral student
Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: funyen@qq.com

THEORETICAL PREMISE OF HIGHER EDUCATION COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Abstract. Against the backdrop of globalization reshaping the landscape of higher education, this study takes Kazakhstan as the focus case and explores the path to enhancing competitiveness through a three-dimensional analysis framework (theoretical premise – current situation assessment – development path). The theoretical level reveals that the essence of the competitiveness of higher education is a dynamic nested system of teaching, scientific research, human capital and social services, and its development relies on the integrated application of system theory, management theory and economic theory by managers. The current situation diagnosis indicates that although Kazakhstan has achieved system transformation through the Bologna process (92% of the 117 universities are compliant), it is still trapped in a pyramid-like resource gap (the top 10% of universities monopolize 75% of the funds) and a net outflow of talents (40% of graduates in STEM fields are stranded overseas). Based on this, the "dual-wheel drive – three-dimensional support" upgrade strategy (resource optimization wheel + quality leap wheel × research/faculty/digital three axes) was proposed, and the KAIST benchmark management adaptation model was designed (such as increasing the patent conversion rate from 2.1% to 10%). Eventually, the strategic positioning of "Eurasian Education Hub" was anchored – through digital governance and internationalization of characteristic disciplines. Increase the proportion of international students from 3.5% to 20% to provide a paradigm reference for the transformation of higher education in emerging economies.

Keywords: competitiveness of higher education; globalization; education management; international experience; higher education in Kazakhstan

Introduction. Under the wave of globalization, the competition in higher education has evolved into the core field of the game of national soft power. Emerging economies, in particular, are facing the dual pressure of system transformation and standard alignment. As an educational hub in Central Asia, Kazakhstan's educational reforms after its independence in 1991 (such as full integration into the Bologna process), although establishing a three-level degree framework, have presented profound paradoxes in the enhancement of competitiveness: It enjoys the benefits of geographical cooperation (with 9 colleges jointly built under the Belt and Road Initiative), but is also constrained by the

imbalance in resource allocation (the laboratory compliance rate of regional colleges and universities is only 32%) and the disruption of talent circulation (2.3 people leave for every one person returning). In view of this, this study focuses on three key questions: (1) How does globalization reconstruct the theoretical core of the competitiveness of higher education? (2) How do the positive and negative factors interact in the formation mechanism of Kazakhstan's competitiveness? (3) How to achieve a leapfrog development through benchmarking management? By analyzing these propositions, the aim is to provide a dual-dimensional mirror of both theory and practice for the breakthrough of higher education in latecomer countries.

Theoretical Premise

The Essence and Concept of Competitiveness in Higher Education

The wave of globalization has profoundly reconstructed the development logic of higher education. While accelerating the cross-border flow of knowledge and technological innovation, it has also given rise to the dual pressure of upgraded international competition intensity and convergence of quality standards. The essence of the competitiveness of higher education is a dynamic and multi-dimensional complex system, and its core dimensions include (Mainardes et al., 2011) [1]: Teaching competitiveness (the foundation of talent cultivation, reflecting curriculum innovation and learning outcomes), research competitiveness (the engine of knowledge innovation, focusing on frontier breakthroughs and academic influence), human capital competitiveness (with high-level faculty and international student groups as key carriers), and social service competitiveness (universities realize social value through think tank consultation, technology transformation and community participation). These four dimensions are nested with each other and jointly constitute the capacity framework for the sustainable development of educational institutions in the context of globalization. Facing challenges such as uneven resource distribution and intensified cultural conflicts, enhancing competitiveness relies on strategic resource integration (such as the construction of cross-disciplinary platforms), transformation of management paradigms (such as agile decision-making mechanisms), and cultivation of quality culture (such as the internalization of international certification standards), thereby establishing a differentiated advantage in diversified competition.

The Conceptual Relationship and Methodological Basis between University Competitiveness and Management Personnel

The materialization of a university's competitiveness highly depends on the strategic leadership and executive effectiveness of its management personnel. As resource allocators and system designers, managers anchor development coordinates through strategic planning (such as global positioning analysis), optimize resources to activate academic productivity (such as cross-disciplinary funding inclination), and ensure sustainable output through quality control (such as international standard curriculum assessment), transforming abstract competitiveness into quantifiable performance achievements. The theoretical foundation of this transformation process is rooted in three major methodologies: systems theory (emphasizing integrity, such as the energy exchange between universities and the external environment), modern management theory (focusing on organizational effectiveness, such as the design of flat governance struc-

tures), and economic theory (analyzing the allocation of scarce resources, such as cost-benefit analysis) (Stonkiene et al., 2016) [2]. Under the background of globalization, managers need to possess cross-cultural strategic vision (dealing with multiple stakeholders), collaborative integration ability (bridging the academic and administrative gap), and institutional innovation ability (such as digital governance models), in order to dynamically adapt to the complex evolution of the international higher education ecosystem (Vasiliev, 2022) [3].

Foreign experiences in enhancing the competitiveness of universities in the context of globalization

International higher education powers respond to global competition through differentiated strategic paths: The United States adopts the "talent magnetic pole" strategy to attract the world's top scholars and enhances its brand radiation power by exporting educational models through overseas branches (such as New York University ABU Dhabi). Europe has built a credit recognition system based on the Bologna Process, promoted joint degree programs (such as Erasmus Mundus), and achieved regional educational integration. Emerging economies in East Asia (such as Singapore and South Korea) have adopted a "technological leap" model, making large-scale investments in digital education infrastructure (such as intelligent learning platforms) and industry-university-research integration mechanisms (such as the Singapore University of Technology and Design) (Rabah, 2015) [4]. These experiences reveal the core logic of enhancing competitiveness – the dialectical unity of the internationalization of local advantages and the localization of international standards.

Table 1 – Comparative Strategies for Enhancing University Competitiveness

Country/Region	Core Strategy	Key Measures	Distinctive Advantage
USA	Global Talent & Market Expansion	- Recruiting international scholars - Establishing overseas branch campuses	Resource agglomeration; Brand influence
Europe	Integration & Standardization	- Bologna Process alignment - Joint degree programs	Mobility enhancement; System compatibility
Note: compiled by the author based on the source [4]			

Revised Table 1. Comparative Strategies for Enhancing University Competitiveness (USA and Europe)

Analysis of the Development of Higher Education Competitiveness in Kazakhstan

Characteristics of Higher Education in Kazakhstan and Its Competitiveness in the international Market

Since its independence in 1991, Kazakhstan has restructured its higher education system through in-depth educational reforms. The core feature of this reform is a dual-track model of "integrating the Europeanized framework with local demands": on the one hand, it has fully integrated into the Bologna process, adopted a three-level degree system (3-4 years for undergraduate studies, 1-2 years for master's studies, and 3 years for doctoral studies), and implemented mutual recognition of ECTS credits. On the other hand, the traditional advantageous disciplines of the Soviet Union (such as energy engineering and geolo-

gy) are retained. Among the 117 universities across the country at present, national universities account for 37% (such as Eurasia National University), while private institutions are expanding rapidly relying on corporate capital (such as Nazarbayev University). In terms of international competitiveness, the QS 2023 ranking shows that its top universities (ABU Farabi University and Almaty University of Technology) perform outstandingly in the "international faculty ratio" (average 28%) and "academic reputation in Central Asia" indicators, but there is an overall "pyramid gap": The top 10% of universities attract 75% of research funds. Regional institutions are confronted with problems such as backward infrastructure (only 32% of laboratories meet international standards) and low coverage of English-taught courses (less than 15%), which have led to the proportion of international students remaining at 3.5% for a long time (much lower than Singapore's 46%) (Goh, 2003) [5].

Evaluation of Internal and External Factors of the Competitiveness of Higher Education in Kazakhstan

The internal driving factors show significant duality: The positive thrust includes policy implementation (such as the completion rate of the "National Education Plan 2011-2020" reaching 89%) and teacher upgrading (the number of teachers with doctoral degrees increased by 120% in ten years). The constraints and bottlenecks are reflected in the weak transformation of scientific research (the commercialization rate of university patents is only 2.1%) and administrative management (the average time consumption of the decision-making chain is 3.7 times higher than that of the European Union). External environmental factors also have contradictory characteristics: At the economic level, energy exports are relied on to support educational investment (higher education funds account for 1.8% of GDP), but fluctuations in oil prices lead to unstable budgets (reduced by 12% in 2020); At the policy level, 15,000 international students were sent abroad through the "Borasak Program", but due to the salary gap in the local area, there was a net outflow of talents (for every one person returning, 2.3 people were stranded overseas). In the geographical pattern, it benefits from the educational cooperation of the "Belt and Road Initiative" (China and Kazakhstan jointly build 9 colleges), but is also squeezed by the competition of Russian educational standards (30% of the courses still follow the Russian syllabus). This internal and external tension requires the establishment of a dynamic balance mechanism - for instance, using "Central Asian characteristic disciplines" (such as the study of Caspian Sea ecology) to counter homogeneous competition.

Analysis of the Impact of Globalization on the Development of Higher Education

Globalization has exerted a "double-edged sword effect" on Kazakhstan's higher education system: In terms of opportunities, international agreements have promoted mutual recognition of degrees (signing agreements with 54 countries) and the expansion of cross-border education (12 dual degree programs such as the German-Kazakhstan Institute of Technology); However, the challenges have exacerbated the Matthew effect of resources (the proportion of foreign investment in top universities has reached 81%) and the imbalance in talent circulation (the outflow rate of science and engineering graduates exceeds 40%).

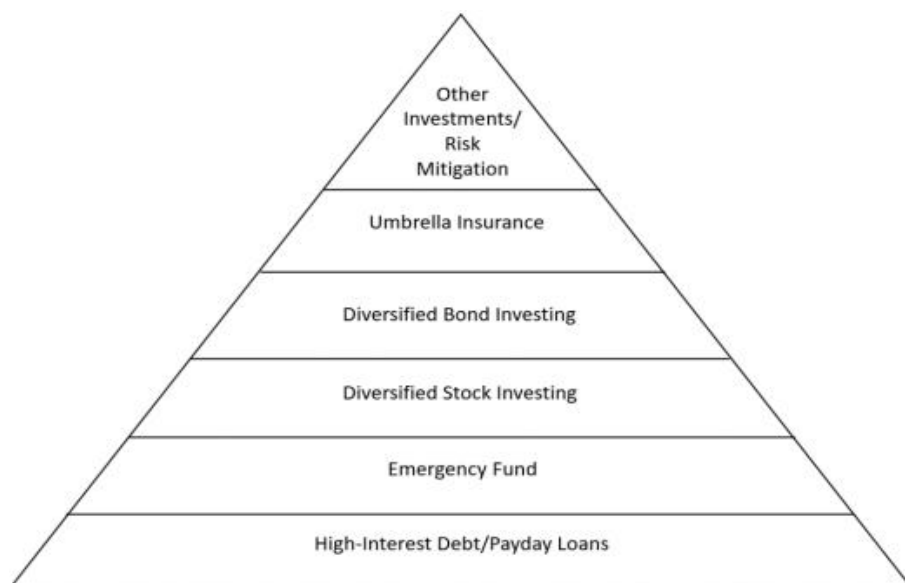


Figure 1 – Resource Allocation Pyramid

Note: compiled by the author based on the source [5]

THE key breakthrough point lies in building a "three-dimensional anchor strategy": establishing a certification system in line with THE global standards at the quality level (already covering 65% of universities), setting up a regional compensation fund at the fairness level (to support students from poverty-stricken areas in the south), and creating a "Eurasian Education Hub" at the characteristic level (to attract students from the Middle East and South Asia). This strategy needs to take digital governance as a lever to resolve the rigid constraints of the traditional management system.

Table 2 – Globalization Impact Matrix: Kazakhstan Higher Education

Dimension	Positive Impacts	Negative Pressures	Mitigation Strategies
Academic Mobility	- 23,000 inbound students (2023) - 150+ joint programs with EU	- Brain drain: 38% STEM PhDs abroad - Faculty deficit in rural colleges	- "Digital Scholar" remote lecture platform - Tax incentives for returnees
Resource Allocation	- \$1.2bn FDI in education (2020–2023) - 7 UNESCO Chairs established	- Regional disparity: 75% labs in Astana/Almaty - Private tuition up 200% since 2015	- National research equipment sharing network - Income-linked loan scheme
System Integration	- Bologna compliance: 92% universities - 54 credit recognition treaties	- Curriculum conflict: 30% Russian vs EU standards - Bureaucratic accreditation delays	- Streamlined accreditation reform - Harmonized curriculum framework

Note: compiled by the author based on the source [5]

Revised Table 2. Globalization Impact Matrix: Kazakhstan Higher Education

The development prospects of higher education competitiveness in the context of globalization

Suggestions for Improving the Quality of Higher Education

To break through the current competitiveness bottleneck, Kazakhstan needs to build an upgraded framework of "dual-wheel drive – three-dimensional support":

The core driving wheel focuses on resource optimization and quality leap - the former achieves this by establishing a national educational resource allocation algorithm (dynamically adjusting the budget based on subject performance to reduce the inter-school gap to within 15%), and the latter implements the ISO 21001 educational quality management certification (covering all national universities by 2025). The three-dimensional support system covers:

Research and Innovation Axis: Establish the "Silk Road Science and Technology Innovation Corridor" (tax exemption policy for university-enterprise joint laboratories + international patent fast track), with the goal of increasing the technology transfer rate from 2.1% to 10%.

Faculty development axis: Launch the "Golden Eagle Professor Program" (introduce Nobel Prize-winning teams to establish workstations and provide funds for overseas research by local teachers), ensuring that the coverage rate of doctoral faculty reaches 80% (Ahmad et al., 2022) [6].

Digital Ecosystem Axis: Build a national smart education cloud platform (integrating MOOCs, virtual laboratories and AI mentors), and achieve 100% coverage of digital course resources by 2027.

At the same time, deepen the cooperation mechanism of the "Central Asia Education Community" (credit bank + joint degree), leverage the geographical hub position to attract students from South Asia and the Middle East, and increase the proportion of international students from 3.5% to 20%.

Apply the benchmarking management of successful universities in the development of competitiveness

The essence of Benchmarking management is to transplant top experiences through a cycle of "measurement – comparison – iteration". Focus on the areas of strength (only STEM disciplines are included), and avoid a full-scale expansion

Deep enterprise binding (Samsung, Hyundai and others inject more than 30% of the capital)

Flexible governance structure (the principal directly appoints the laboratory director)

Based on this, Kazakhstan can design a "targeted benchmarking strategy": select 3 to 5 flagship universities (such as Nazarbayev University), and establish "discipline special zones" (granting autonomy in personnel and finance) in characteristic fields such as energy materials and arid agriculture, benchmarking against the KAIST model.

The key is to monitor the gap in real time through the dynamic performance dashboard to avoid mechanical replication causing maladjustment (Soares & Reis, 2020) [7].

Table 3 – KAIST Benchmarking Implementation Framework

Benchmarking Dimension	KAIST Best Practices	Kazakhstan Adaptation Strategy	Performance Metrics
Talent Cultivation	- 100% English STEM curriculum - Mandatory industry internships	- Bilingual degree programs (Kazakh/English) - Practicum in national energy companies	- Graduate employability >95% - ≥30% industry-sponsored projects
Research Commercialization	- Tech licensing revenue: \$65M/year - 1 patent per 3 faculty - 5 spin-off companies annually	- Fast-track IP registry (60-day approval) - 10% royalty share for inventors	- Patent filings +200% - ≥5 annual spin-offs
Governance Innovation	- 40% industry leaders on board - Department budget autonomy - Block grant funding model	- Industry advisory board veto power - “Block grant” adoption	- Decision cycle shortened 50% - Industry funding ratio > 25%
Note: compiled by the author based on the source [7]			

Conclusion. This study demonstrates that the essence of higher education competitiveness in the era of globalization is a function of "institutional resilience × innovation speed". The case of Kazakhstan profoundly reveals that later-developing countries need to use dynamic balancing techniques to resolve the systemic tensions in the process of localizing European standards (such as the conflict between the Bologna process and the Russian curriculum). By implementing the "dual-wheel drive – three-dimensional support" framework (such as 100% digitalization of courses on the National Smart Education Cloud Platform) and targeted benchmarking strategies (shortening the decision-making cycle by 50% by drawing on the KAIST governance model), the "hub effect" can be catalyzed – transforming geographical disadvantages into the advantage of being a gateway for Eurasian students. Future research needs to further quantify the correction coefficient of digital governance for resource misallocation and explore the third path for the integration of Islamic educational traditions and modernity. This is also an unfinished issue for the educational breakthrough of emerging economies.

REFERENCES

1. Mainardes E.W., Ferreira J.M. & Tontini G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. *International journal of management in education*, 5(2-3), 145-168.
2. Stonkiene M., Matkeviciene R. & Vaiginiene E. (2016). Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model. *Competitiveness Review*, 26(2), 116-131.
3. Vasiliev A. (2022). Designing the university competitiveness management system: functions, levels, objects. *International Journal of Instruction*, 15(4), 1053-1070.
4. Rabah K. (2015). Effects of competitive advantage on organizational effectiveness in higher education institutions: a case of Kabarak University. Unpublished MSc Thesis, Nakuru: Kabarak University.

5. Goh J.W. (2003). The resource advantage theory of competition: Implications for higher educational institutions in Singapore. *Educational Research for Policy and Practice*, 2, 93-106.

6. Ahmad N., Mahmud N. & Marmaya N.H. (2022). Edupreneur: Industrial competitiveness as external factors towards malaysia private higher education institution performance. *Jurnal'Ulwan*, 7(1), 1-13.

7. Soares J.L. & Reis D.R.D. (2020). Ambidexterity and competitiveness in Brazilian higher education institutions. *International Journal of Management in Education*, 14(4), 401-421.

Цзян Юйсун, докторант

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Жаһандану жағдайындағы жоғары білімнің бәсекеге қабілеттілігін басқарудың теориялық негіздері

Түйіндеме. Жаһандану жоғары білім беру кеңістігінің құрылымын түбегейлі өзгертуде, осы тұрғыда бұл зерттеу Қазақстан мысалында жоғары білім беру жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру жолдарын үш өлшемді талдау шеңберінде (теориялық негіз – ағымдағы жағдайды бағалау – даму бағыты) қарастырады. Теориялық деңгейде жоғары білімнің бәсекеге қабілеттілігінің мәні оқыту, ғылыми зерттеу, адами капитал және әлеуметтік қызмет көрсету сияқты өзара байланысқан элементтерден тұратын динамикалық жүйе ретінде сипатталады. Оның дамуы менеджерлердің жүйелік, басқару және экономикалық теорияларды кешенді қолдануына тәуелді. Ағымдағы жағдайды талдау көрсеткендей, Қазақстан Болон үдерісі арқылы жүйелік трансформацияға қол жеткізгенімен (117 жоғары оқу орнының 92%-ы талаптарға сай), ресурстардың пирамидалық теңсіздігі сақталған (жоғары оқу орындарының 10%-ы жалпы қаражаттың 75%-ын иеленеді) және кадрлардың сыртқа кету үрдісі бар (STEM мамандықтарының 40% түлектері шетелде қалып қояды). Осыған байланысты «қос доңғалақты – үш өлшемді тірек» стратегиясы ұсынылған (ресурстарды оңтайландыру + сапалық серпіліс × зерттеу/кадр/цифрлық осьтер). Сондай-ақ KAIST моделіне негізделген бейімделген басқару үлгісі әзірленіп, патенттерді коммерцияландыру үлесін 2,1%-дан 10%-ға дейін арттыру мақсат етілді. Ақырында, «Еуразиялық білім хабы» стратегиялық бағыты айқындалды – цифрлық басқару мен салалық интернационалдандыру арқылы шетелдік студенттер үлесін 3,5%-дан 20%-ға дейін көбейту ұсынылады. Бұл тәжірибе дамушы экономикалардағы жоғары білім берудің трансформациясына үлгі бола алады.

Түйінді сөздер: жоғары білімнің бәсекеге қабілеттілігі, жаһандану, білім беруді басқару, халықаралық тәжірибе, Қазақстандағы жоғары білім.

Цзян Юйсун, докторант

Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
г. Алматы, Казахстан

Теоретические предпосылки управления конкурентоспособностью высшего образования в условиях глобализации

Аннотация. На фоне глобализации, изменяющей архитектуру высшего образования, данное исследование рассматривает Казахстан в качестве примера и анализирует пути повышения конкурентоспособности через трехмерную аналитическую модель (теоретическая база – оценка текущего состояния – траектория развития). На теоретическом уровне конкурентоспособность высшего образования определяется как динамическая система, включающая обучение, научные исследования, человеческий капитал и социальные услуги. Ее развитие зависит от интегрированного применения менеджерами системной, управленческой и экономической теорий. Диагностика текущего состояния показала, что, несмотря на успех трансформации через Болонский процесс (92% из 117 университетов соответствуют стандартам), сохраняется пирамидалная неравномерность ресурсов (10% университетов концентрируют 75% финансирования) и наблюдается отток талантов (40% выпускников STEM-специальностей остаются за рубежом). В этой связи предложена стратегия «двойного привода – трехмерной опоры» (оптимизация ресурсов + качественный рывок × исследовательская/кадровая/цифровая оси) и адаптированная модель управления по примеру KAIST, направленная на повышение коэффициента коммерциализации патентов с 2,1% до 10%. В итоге определено стратегическое направление «Евразийский образовательный хаб» – через цифровое управление и интернационализацию профильных дисциплин планируется увеличение доли иностранных студентов с 3,5% до 20%. Данное исследование может служить моделью для трансформации высшего образования в развивающихся экономиках.

Ключевые слова: конкурентоспособность высшего образования, глобализация, управление образованием, международный опыт, высшее образование в Казахстане.

Guo Zhenjie, DBA doctoral student
Al-Farabi KazNU, Almaty, Kazakhstan

SWOT Analysis of Corporate Carbon Emissions: The Case of China

Abstract. Against the backdrop of global climate governance and China's ambitious "dual carbon" goals, enterprises serve as micro-level actors in achieving carbon neutrality, making their strategic choices and implementation effectiveness critical. However, existing research predominantly focuses on macro-level policies and technologies, lacking systematic integration of the complex, multidimensional dynamics exhibited by enterprises during this transition. To address this research gap, this paper employs a systematic SWOT analysis methodology to evaluate the comprehensive performance of Chinese enterprises in carbon reduction. Analysis reveals that Chinese enterprises exhibit a distinct pattern of "layered development and localized leadership under strong government guidance". Their strengths manifest in robust national policy drivers, global leadership in renewable energy, and vast domestic market applications. However, significant weaknesses persist, including path dependencies stemming from an industry structure overly reliant on certain sectors, deficiencies in critical deep decarbonization technologies, and the immaturity of carbon market mechanisms and green finance systems. The external environment presents major opportunities, such as the emergence of green new economic growth engines, a window for competing for global technological leadership, and the catalytic effect of external regulations like the EU Carbon Border Adjustment Mechanism. Simultaneously, enterprises face severe threats, including green barriers in international trade, risks from rapid technological iteration, and challenges posed by stricter "greenwashing" regulations. This study's primary contribution lies in using the SWOT framework to clearly map China's micro-level green transition dynamics for the first time, revealing the unique development paths and inherent tensions for enterprises under the "state-driven strategic market creation" model. The paper concludes that the key to future success for Chinese enterprises lies in shifting from passive compliance to proactive innovation, internalizing carbon constraints as a core competitive advantage. To this end, we propose differentiated strategic recommendations aimed at helping corporate managers navigate complex environments and providing theoretical foundations for policymakers to optimize top-level design.

Keywords: Carbon emissions reduction; Chinese enterprises; SWOT analysis; Dual Carbon Goals.

Introduction. Amid the urgent global climate governance agenda, transitioning to a low-carbon economy has become an inescapable core mission for nations worldwide. As the world's largest emitter of carbon dioxide and deployer of renewable energy, China's "dual carbon" goals – achieving carbon peak by 2030 and carbon neutrality by 2060 – represent not only a solemn fulfillment of its Paris Agreement commitments but also a powerful engine driving systemic

transformation across its economy and society. Within this grand national strategic narrative, enterprises – as the primary agents of microeconomic activity and key implementers of emission-reduction technologies – hold the key to realizing China's carbon neutrality vision. Their performance will directly determine its success or failure.

Existing literature has extensively examined the evolution of China's climate policies, advancements in renewable energy technologies, and the establishment of macro-level mechanisms such as the national carbon emissions trading market. However, a systematic analysis remains lacking regarding the complex landscape of corporate responses to this historic transition – specifically, the dynamic interplay between their inherent strengths and weaknesses, alongside external opportunities and threats. On one hand, Chinese enterprises have established global industrial chain advantages and market positions in clean technology sectors such as photovoltaics, wind power, and electric vehicles, demonstrating remarkable competitiveness. On the other hand, the heavy industry-dominated industrial structure, dependence on foreign technology in certain key areas, and the challenges faced by numerous small and medium-sized enterprises during the transition constitute real constraints on achieving deep decarbonization [1].

Against this backdrop, this study aims to comprehensively evaluate the overall performance of Chinese enterprises in the carbon reduction sector through a systematic SWOT analysis framework. This analysis not only integrates fragmented observations and clarifies strategic positioning at the corporate level but also reveals the interplay between policy design and business practices. Specifically, this paper seeks to address: How do Chinese enterprises leverage their unique advantages – such as policy drivers and market scale – to seize opportunities arising from the global green revolution? Simultaneously, how can they overcome structural weaknesses to navigate increasingly stringent international carbon regulations and intense technological competition?

The significance of this study lies in its provision of an integrated perspective for understanding the micro-level dynamics of China's green transition. It also offers valuable insights for policymakers to optimize incentive and constraint mechanisms, and for corporate managers to formulate forward-looking strategies in complex environments. The subsequent sections will sequentially analyze the internal strengths and weaknesses of enterprises, as well as external opportunities and threats, leading to conclusions and implications based on this analysis.

Methodology. This paper will analyze the carbon emissions performance of Chinese enterprises using the SWOT framework. Specifically, we will examine the facts from four perspectives: strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Results and Discussion. This section analyzes and discusses findings from four perspectives: strengths, weaknesses, opportunities, and threats. As shown in Table 1.

Table 1 – SWOT Analysis of Corporate Carbon Emissions (CHINA)

SWOT					
Advantages	national strategy and policy	global standing in the renewable energy sector	domestic market	application scenarios	
Disadvantages	industrial structure	core technology reserves	carbon market mechanisms	challenges faced by small and medium-sized enterprises	green finance
Opportunities	green economic growth	green technology leadership	international standards and regulations,	the EU Carbon Border Adjustment Mechanism,	brand value and social image
Threats	international trade barriers	technological pathways,	energy security and costs,	"greenwashing" risks,	the transition process
Note: compiled by the author based on the source [2]					

Advantages. This paper will analyze China's strengths from four perspectives: national strategy and policy, global standing in the renewable energy sector, domestic market and application scenarios, and the role of state-owned enterprises.

– Powerful national strategies and policy drivers. On one hand, the establishment of the "dual carbon" goals has accelerated policy guidance for enterprises. The Chinese government's targets of "peaking carbon emissions before 2030 and achieving carbon neutrality before 2060" provide businesses with a clear and steadfast long-term direction, creating strong top-level design traction. On the other hand, a comprehensive supporting policy framework ensures the effectiveness of policy implementation. Policy tools such as the national carbon emissions trading market, green finance systems, and the gradual transition from dual control of energy consumption to dual control of carbon emissions provide economic incentives and institutional constraints for corporate carbon reduction [2].

– Global leadership in renewable energy. From the perspective of full industrial chain advantages, Chinese enterprises dominate the global supply chain in sectors such as photovoltaics, wind power, and power batteries. For instance, companies like LONGi Green Energy Technology, Tongwei (photovoltaics), Goldwind Science & Technology (wind power), CATL, and BYD (batteries) not only lead in scale but also stand at the forefront of technological innovation. From the perspective of cost control capabilities, large-scale production and continuous technological iteration have significantly reduced the manufacturing costs of renewable energy equipment for Chinese companies. This has accelerated the global energy transition while also providing low-cost solutions for their own emissions reduction efforts.

– A vast domestic market and application scenarios. China's massive industrial system, construction scale, and transportation network provide the world's largest and most complex testing ground and application market for carbon reduction technologies such as CCUS, energy-saving retrofits, and electric vehicles. Additionally, tech giants like Alibaba, Tencent, and Huawei leverage big data, artificial intelligence, and IoT technologies to help enterprises manage

energy, optimize logistics, and enhance production efficiency, achieving "digital emissions reduction".

Disadvantages. This paper will analyze these from the perspectives of industrial structure, core technology reserves, carbon market mechanisms, challenges faced by small and medium-sized enterprises, and green finance.

- The industrial structure remains heavily weighted, with strong path dependencies. On one hand, energy-intensive industries such as steel, cement, chemicals, and non-ferrous metals still account for a significant portion of China's economy. Decarbonizing processes in these sectors is challenging and costly, facing technical and financial bottlenecks. On the other hand, many traditional enterprises exhibit strong reliance on existing technologies and energy structures, lacking both the willingness and capacity to undertake comprehensive low-carbon transformations.

- Core technological capabilities still have gaps. In several key deep decarbonization technologies – such as high-efficiency energy storage, hydrogen production, storage, and transportation, advanced nuclear power, and carbon capture, utilization, and storage (CCUS) – progress has been rapid. However, there remains a gap compared to the world's most advanced levels. Core materials and components sometimes still need to be imported.

- The carbon market mechanism remains imperfect. The national carbon market currently only includes the power generation sector, with limited coverage. The price discovery function, trading activity, and financial pressure on enterprises have yet to fully meet ideal standards, and incentive mechanisms require further strengthening.

- Small and medium-sized enterprises face significant challenges. A large number of SMEs lack the capital, technology, and talent required to implement effective carbon auditing and emission reduction measures. Often serving as a link in the industrial chain, they are subjected to increasing pressure from downstream customers – particularly international brands – to reduce their carbon footprint, squeezing their room for survival.

- Green finance gap and data quality issues. Despite the substantial scale of green credit, financing channels remain inadequate for high-risk, long-cycle disruptive technological innovations. Furthermore, the accuracy, transparency, and consistency of corporate carbon emissions monitoring, reporting, and verification systems still require improvement.

Opportunities. This article will analyze these opportunities from the perspectives of green economic growth, green technology leadership, international standards and regulations, the EU Carbon Border Adjustment Mechanism, and brand value and social image.

- A massive new engine for green economic growth. Carbon neutrality has spawned a trillion-dollar green investment market spanning emerging industries such as new energy, new energy vehicles, energy conservation and environmental protection, and green buildings, creating unprecedented growth opportunities for enterprises.

- The race for global leadership in green technology. Building upon established advantages in photovoltaics, batteries, and other fields, breakthroughs in next-generation technologies such as hydrogen energy, new energy storage systems, and smart grids would position Chinese enterprises at the forefront of

the global zero-carbon economy [3].

- Shaping the discourse on international standards and rules. As China assumes an increasingly vital role in global green supply chains, actively participating in – and even leading – the development of international standards for carbon accounting, green products, and other areas will enhance the international competitiveness and soft power of Chinese enterprises.

- The pressure-inducing effects of initiatives like the EU's Carbon Border Adjustment Mechanism. While external policies present challenges, they also compel export-oriented enterprises to accelerate decarbonization. This enables them to gain long-term competitive advantages in international trade and drives the green transformation of the entire domestic industrial chain.

- Enhanced brand value and social image. Companies actively pursuing carbon reduction are more likely to gain recognition from consumers, investors, and society, thereby boosting brand reputation, attracting top talent, and securing more favorable financing terms.

Threats. This paper will analyze these threats from the perspectives of international trade barriers, technological pathways, energy security and costs, "greenwashing" risks, and the transition process.

- International Trade Barriers and "Green Protectionism". Countries such as the United States and Europe may establish new trade barriers under the pretext of environmental protection and carbon footprints, imposing additional taxes on China's high-carbon export products, thereby increasing corporate costs and market uncertainty [4].

- Uncertainty in technological pathways and iteration risks. Zero-carbon technologies are undergoing rapid evolution. Companies that bet on the wrong technological path may face significant sunk costs and the risk of being eliminated in the next round of competition.

- Risks related to energy security and cost volatility. Large-scale grid integration of renewable energy poses challenges to grid stability. Simultaneously, during the transition period, sharp fluctuations in traditional energy prices directly impact corporate operating costs and the advancement of emissions reduction plans.

- "Greenwashing" Risks and Tightening Regulations. As ESG gains increasing attention across society, any misleading environmental claims or data falsification could trigger severe reputational crises and legal risks. Regulatory authorities worldwide are intensifying their crackdown on greenwashing practices.

- Social and economic challenges during the transition process. The closure, restructuring, and transformation of high-carbon industries may lead to regional unemployment issues. If mishandled, this could trigger social conflicts, which in turn would undermine the sustained implementation of emission reduction policies [5].

Conclusions and Recommendations. Overall, Chinese enterprises in the carbon reduction sector exhibit a pattern of "rapid catch-up and localized leadership under strong government guidance".

The convergence of strengths and opportunities indicates that Chinese enterprises are leveraging robust policy support and market scale to consolidate leadership in advantageous sectors such as renewable energy while proactively

positioning themselves for future growth areas.

The interplay of opportunities and threats reveals the deep-seated contradictions of transformation: endogenous issues such as a heavy industrial structure and gaps in core technologies compound with external challenges like shifting international rules and uncertainties in technological pathways.

The key to the future lies in Chinese enterprises shifting from passive compliance to proactive innovation, transforming carbon constraints into core competitiveness. On one hand, they must continue to expand and strengthen the new energy industry; on the other, they must overcome the challenge of deep decarbonization in high-energy-consuming industries and establish a trustworthy carbon management system covering the entire value chain. Only then can they secure an unassailable position in the global race toward net-zero emissions [6].

China's corporate carbon reduction journey is a grand experiment driven by national will, market forces, and technological transformation. Success hinges on establishing a multi-tiered governance system that integrates macro-level policy guidance, meso-level industrial coordination, and micro-level corporate innovation. Only when enterprises internalize external pressures into sustainable growth momentum can China's carbon neutrality vision truly evolve from an ambitious national goal into a dynamic commercial reality.

REFERENCES

1. Zhou Yuanren & Chen Menggen. (2025). Spatial Correlation Effects and Influencing Factors of China's Regional Digital Economy Development. *Economic Theory and Business Management*, 45(02), 96–117.
2. Xu Yingmei & Li Kun. (2025). Analysis of Integration Characteristics and Changing Trends of China's Digital Economy. *Statistical Research*, 42(01), 61–74. <https://doi.org/10.19343/j.cnki.11-1302/c.2025.01.005>
3. Shi Dan & Sun Guanglin. (2023). The Impact of the Integration of the Digital Economy and the Real Economy on Green Innovation. *Reform*, (02), 1–13.
4. Wang Jun, Liu Xiaofeng & Zhu Jie. (2023). Can the Digital Economy Promote High-Quality Regional Economic Development? *China Soft Science*, (01), 206–214.
5. Chen Xiaohong, Li Yangyang, Song Lijie & Wang Yangjie. (2022). Theoretical System of the Digital Economy and Future Research Prospects. *Management World*, 38(02), 208–224+13–16. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2022.0020>
6. Li Jing, Chen Shu, Wan Guanghua & Fu Chenmei. (2014). Spatial Interconnection and Its Determinants of Regional Economic Growth in China – An Approach Based on Network Analysis. *Economic Research Journal*, 49(11), 4–16.

**Корпоративтік көміртек шығарындыларының SWOT талдауы:
Қытай мысалы**

Түйіндіме. Жаһандық климаттық басқару және Қытайдың амбициялық «екі көміртектегі» мақсаттары аясында кәсіпорындар көміртек бейтараптылығына қол жеткізуде микродеңгейдегі акторлар ретінде әрекет етіп, олардың стратегиялық таңдаулары мен іске асыру тиімділігі шешуші рөл атқарады. Алайда, қазіргі зерттеулер негізінен макродеңгейдегі саясат пен технологияларға бағытталған, осы өтпелі кезеңде кәсіпорындар көрсететін күрделі, көпөлшемді динамиканы жүйелі түрде біріктірмейді. Осы зерттеу олқылығын жою мақсатында мақалада Қытай кәсіпорындарының көміртек шығарындыларын азайтудағы кешенді көрсеткіштерін бағалау үшін жүйелі SWOT-талдау әдістемесі қолданылды. Талдау Қытай кәсіпорындарының «қабатталған даму және мықты мемлекеттік басқару аясындағы жергілікті көшбасшылық» ерекше үлгісін көрсететінін анықтады. Олардың күшті жақтары – мықты ұлттық саяси қозғаушы күштер, жанартылатын энергия саласындағы жаһандық көшбасшылық және ірі ішкі нарықтағы кең қолдану мүмкіндіктері. Сыртқы орта ірі мүмкіндіктер ұсынады, мысалы, жасыл жаңа экономикалық өсім қозғаушы күштерінің пайда болуы, жаһандық технологиялық көшбасшылыққа таласуға мүмкіндік беретін терезе және Еуропалық Одақтың Көміртек шекаралық түзету механизмі сияқты сыртқы реттеулердің катализаторлық әсері. Бұл зерттеудің басты үлесі – SWOT әдістемесін қолдана отырып, Қытайдың микродеңгейдегі жасыл трансформация динамикасын алғаш рет айқын картаға түсіріп, «мемлекеттік басқарылатын стратегиялық нарық құру» моделі аясында кәсіпорындардың бірегей даму жолдары мен ішкі шиеленістерін ашу. Мақала қорытындылайды: қытайлық кәсіпорындардың болашақтағы табысының кілті пассивті сәйкестіктен белсенді инновацияға көшуде және көміртек шектеулерін негізгі бәсекелік артықшылыққа айналдыруда жатыр. Осы мақсатта біз корпоративтік менеджерлерге күрделі ортада бағдар алуға көмектесетін және саясаткерлерге жоғары деңгейлі құрылымды оңтайландыруға теориялық негіз болатын дифференциалданған стратегиялық ұсыныстарды ұсынамыз.

Түйінді сөздер: көміртек шығарындыларын азайту; қытай кәсіпорындары; SWOT-талдау; екі көміртектегі мақсаттар.

Го Чжэнди, докторант DBA
Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

SWOT-анализ корпоративных выбросов углерода: пример Китая

Аннотация. На фоне глобального климатического управления и амбициозных целей Китая в области «двойного углерода» предприятия выступают в качестве микроуровневых участников в достижении углеродной нейтральности, что делает их стратегические выборы и эффективность реализации критически важными. Однако существующие исследования в основном сосредоточены на макроуровневых политиках и технологиях, не учитывая системную интеграцию сложной, многомерной динамики, проявляемой предприятиями в ходе этого перехода. Чтобы восполнить этот пробел в исследованиях, в данной статье используется систематическая методология SWOT-анализа для оценки комплексных результатов китайских предприятий в области сокращения выбросов углерода. Анализ показывает, что китайские предприятия демонстрируют четкую модель «многоуровневого развития и локализованного лидерства под сильным руководством правительства». Их сильные стороны проявляются в надежных национальных политических стимулах, глобальном лидерстве в области возобновляемых источников энергии и обширных возможностях применения на внутреннем рынке. Однако сохраняются значительные слабые стороны, в том числе зависимость от пути развития, обусловленная чрезмерной зависимостью промышленной структуры от определенных секторов, недостатки в критически важных технологиях глубокой декарбонизации, а также незрелость механизмов углеродного рынка и систем зеленого финансирования. Внешняя среда открывает большие возможности, такие как появление новых «зеленых» двигателей экономического роста, возможность борьбы за глобальное технологическое лидерство и каталитический эффект внешних нормативных актов, таких как механизм корректировки углеродных пограничных сборов ЕС. Основной вклад данного исследования заключается в том, что в нем впервые с помощью метода SWOT четко отображена динамика «зеленого» перехода Китая на микроуровне, что позволяет выявить уникальные пути развития и внутренние противоречия для предприятий в рамках модели «создания стратегического рынка под руководством государства». В заключение авторы статьи приходят к выводу, что ключ к будущему успеху китайских предприятий заключается в переходе от пассивного соблюдения требований к проактивным инновациям, внутренней интеграции ограничений на выбросы углерода в качестве основного конкурентного преимущества. С этой целью мы предлагаем дифференцированные стратегические рекомендации, направленные на то, чтобы помочь руководителям предприятий ориентироваться в сложных условиях и предоставить теоретические основы для оптимизации проектирования на высшем уровне.

Ключевые слова: сокращение выбросов углерода, китайские предприятия, SWOT-анализ, двойные углеродные цели.

ХҒТАР 06.81.12

ӘОЖ 334.012.64

Ж.К. Газизова¹, магистрант

А.Д. Ибыжанова², доцент, экономика ғылымдарының кандидаты

^{1, 2} Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық
университеті, Орал қ., Қазақстан

*e-mail: gzhanur@list.ru

ҚАЗАҚСТАНДА ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА КӘСІПКЕРЛІКТІҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ҚОЛДАУЫ: МЕМЛЕКЕТТІК БАҒДАРЛАМАЛАР МЕН ИНФРАҚҰРЫЛЫМДЫҚ ТЕТІКТЕР

Түйіндеме. Мақалада Қазақстан Республикасында шағын және орта кәсіпкерлікті (ШОК) дамытудың қаржылық және инфрақұрылымдық тетіктері кешенді талдау нысанына алынған. Қазіргі кезеңде шағын және орта кәсіпкерлік экономикалық белсенділікті арттырудың, инновациялық әлеуетті күшейтудің және әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады. Осы мақалада кәсіпкерлікті қолдаудың мемлекеттік жүйесін құрылымдық тұрғыдан зерделеп, оның экономикалық даму стратегиясындағы орны айқындалады. Зерттеу жұмысы барысында қаржыландыру, субсидиялау, кепілдік беру және гранттық көмек тетіктерінің өзара байланысы мен тиімділігін бағалау әдістері қолданылған. Мемлекеттік бағдарламалардың мазмұны мен институционалдық негіздері талданып, олардың кәсіпкерлік белсенділікке және жұмыс орындарын құруға ықпалы сипатталады. Сонымен бірге, инфрақұрылымдық қолдау элементтері – арнайы экономикалық аймақтар, индустриялық аймақтар, бизнес-инкубаторлар, инновациялық орталықтар мен венчурлық қорлардың қызметі экономикалық экожүйе қалыптастырушы факторлар ретінде қарастырылған. Бұл бағдарламалар кәсіпкерлерге қайтарымсыз гранттар, төмен пайызды несиелер мен кепілдік құралдарын ұсыну арқылы олардың бизнесін кеңейтуге мүмкіндік береді. Мақалада осы қолдау жүйелерінің тиімділігі мен экономикаға әсері талданады. Зерттеу нәтижелері Қазақстан экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттыруда ШОК-тің стратегиялық маңызын дәлелдейді. Қорытындысында шағын және орта бизнесті дамытуда қаржылық инфрақұрылымды жетілдірудің маңыздылығы атап көрсетілген.

Түйінді сөздер: шағын және орта кәсіпкерлік, қаржылық қолдау, мемлекеттік бағдарламалар, инфрақұрылымдық тетіктер, инновациялық даму, венчурлық қорлар.

Кіріспе. Қазіргі таңда Қазақстан Республикасының әлеуметтік-экономикалық дамуының маңызды бағыттарының бірі – шағын және орта

кәсіпкерлікті дамыту болып табылады. Кәсіпкерлік секторы – экономиканың қозғаушы күші, жаңа жұмыс орындарын ашудың, халықтың әлауқатын арттырудың және нарықтық қатынастарды тұрақтандырудың негізгі тетігі. Сондықтан мемлекет тарапынан кәсіпкерлікті қолдаудың тиімді жүйесін қалыптастыру – ұлттық экономиканың тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің басты шарты.

Шағын және орта кәсіпкерліктің дамуы елдің экономикалық құрылымын әртараптандыруға, аймақтық теңсіздікті азайтуға және инновациялық бастамаларды жүзеге асыруға ықпал етеді. Бұл сектордың үлесі ішкі жалпы өнімнің айтарлықтай бөлігін құрап, еңбек нарығындағы белсенділікті арттырады. Осы тұрғыда мемлекет ШОК субъектілеріне қаржылық, консультациялық және инфрақұрылымдық тұрғыдан қолдау көрсетуге бағытталған кешенді бағдарламалар жүйесін іске асырып отыр.

Қаржылық қолдау тетіктерінің ішінде қайтарымсыз гранттар, төмен пайыздық несиелер, кепілдік құралдары мен салықтық жеңілдіктер ерекше орын алады. Бұл шаралар кәсіпкерлердің бизнес идеяларын жүзеге асыруына, өндірістік қуатын кеңейтуіне және жаңа нарықтарға шығуына мүмкіндік береді. Сонымен қатар, «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры, өңірлік кәсіпкерлер палаталары мен «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы сияқты институттар осы қолдау инфрақұрылымының негізгі тірегі болып табылады.

Мемлекеттік бағдарламалардың бірі – «Бизнестің жол картасы – 2025», «Бастау Бизнес», «Қарапайым заттар экономикасы» және «Ауыл аманаты» жобалары кәсіпкерлерге қаржылық көмек көрсетумен қатар, олардың кәсіби білімін жетілдіруге және бизнесті жүргізудің заманауи әдістерін меңгеруге жағдай жасайды.

Зерттеу жұмысының өзектілігі – Қазақстанда шағын және орта кәсіпкерліктің ұлттық экономикадағы маңызын күшейту қажеттігімен, сондай-ақ оны тиімді қаржыландыруға арналған тетіктерді жаңарту талаптарымен айқындалады. Осы тұрғыдан алғанда, мақалада ШОК-ті қолдауға бағытталған мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттары, қаржылық инфрақұрылымның мүмкіндіктері және іске асырылып отырған бағдарламалардың нәтижелілігі кешенді түрде талданады.

Зерттеу материалдары мен әдістері. Зерттеудің тәжірибелік бөлігі Қазақстан Республикасындағы шағын және орта кәсіпкерлікті қаржылық қолдау тетіктерінің тиімділігін талдау мен нақты статистикалық деректерді салыстыруға негізделеді.

Сараптамалық бөлім. 2020-2024 жылдар аралығындағы ресми мәліметтерге сүйенсек, елімізде жұмыс істеп тұрған шағын және орта бизнес субъектілерінің саны жыл сайын орта есеппен 5-7%-ға артып отыр. Мәселен, 2020 жылы тіркелген кәсіпкерлік нысандарының саны 1,3 миллион болса, 2024 жылы бұл көрсеткіш 1,7 миллионнан жоғары болды. Мұндай динамика, ең алдымен, мемлекет жүзеге асырып отырған қаржылай қолдау мен инфрақұрылымдық шаралардың ықпалын айқын көрсетеді [1].

Қазақстанда шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту мақсатында мемлекет тарапынан қаржылық және инфрақұрылымдық қолдаудың кең жүйесі құрылған. Бұл тетіктер кәсіпкерлерге қаржыға қол жеткізуді жеңілдетіп, бизнесті ашу, кеңейту және жаңа жұмыс орындарын құруға

мүмкіндік береді.

Қазақстандағы шағын және орта кәсіпкерлікті қаржылық қолдау бағдарламалары:

1. «Бизнестің жол картасы» бағдарламасы
Бұл бағдарлама кәсіпкерлерге келесі қолдауларды ұсынады:
 - Пайыздық мөлшерлемені субсидиялау (несиенің пайызын бірнеше есе төмендету);
 - Кепілдік беру (кепіл мүлкі жетпегенде мемлекет кепіл болады);
 - Инвестициялық субсидиялар;
 - Гранттар (қайтарымсыз қаржы жаңа бизнес-идеяларға).
2. «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры
«Даму» қоры ШОК субъектілерін қолдаудың негізгі операторы:
 - Кепілдіктер беру;
 - Субсидиялар ұсыну;
 - Несие беру;
 - Микрокредиттеу бағдарламаларын ұйымдастыру.
3. Микрокредит беру бағдарламалары (ауалар, ауыл шаруашылығы)
 - «Ауыл аманаты», «Ынтымақ», «Атамекен» жобалары:
 - төмен пайызды микронесиелер (2-6%);
 - ауыл кәсіпкерлеріне жеңілдетілген талаптар;
 - мал шаруашылығы, егін шаруашылығы, ауылдағы сервистік қызметтерді дамытуға арналған.
 - 4. Аграрлық несие корпорациясының бағдарламалары
Ауыл шаруашылығы кәсіпкерлеріне:
 - жеңілдетілген несие;
 - лизингтік қаржыландыру;
 - техника мен құрал-жабдықтарды сатып алуға арналған ұзақ мерзімді лизинг.
 - 5. «ҚазАгроҚаржы» АҚ
 - Ауыл шаруашылығы техникасын лизинг арқылы алу;
 - Өндірістік процестерді жаңғыртуға бағытталған қаржыландыру.
 - 6. Венчурлық қаржыландыру
Инновациялық стартаптарға:
 - венчурлық қорлар арқылы инвестиция;
 - инновациялық жобаларды коммерцияландыруға қаржылай қолдау

[2].

Инфрақұрылымдық қолдау тетіктеріне төмендегілер жатады:

1. Арнайы экономикалық аймақтар
Арнайы экономикалық аймақтар қатысушыларына ұсынылады:
 - салық жеңілдіктері (КТС, ЖТС, ҚҚС, кедендік баж);
 - дайын инфрақұрылым;
 - өндірістік алаңдардың қолжетімділігі;
 - экспортқа шығаруға жағдай жасау.
2. Индустриялық аймақтар
 - Инженерлік-коммуникациялық инфрақұрылымы дайын өндірістік алаңдар;

- шағын және орта өндірістік кәсіпорындарға орын беру;
- инфрақұрылым шығындарын төмендету [3].
- 3. Бизнес-инкубаторлар
Жаңадан бастаған кәсіпкерлер үшін:
 - кеңсе және жұмыс орындары;
 - бухгалтерлік, заңдық, маркетингтік қызметтер;
 - оқыту және менторлық қолдау.
- 4. Технопарктер және инновациялық хабтар
 - IT, цифрлық технологиялар, биотехнология, инжиниринг салаларына қолдау;
 - стартаптарды акселерациялау;
 - зертханалар мен инновациялық инфрақұрылым.
- 6. «Атамекен» ҰКП қолдауы
 - Кәсіпкерлерге оқыту («Bastau Business»);
 - Заңгерлік және қаржылық кеңес беру;
 - Бизнес-процестерді жүргізуге көмек.
- 7. Гранттар мен қайтарымсыз қолдау
 - Жастарға арналған гранттар;
 - Аз қамтылған, мүгедектігі бар азаматтарға гранттар;
 - Стартаптарға арналған гранттық конкурстар;
 - Инновациялық жобаларға гранттар (QazInnovations, Tech Garden)

[4].

Қазақстанда шағын және орта кәсіпкерлікті қаржыландыру тетіктері көпқырлы әрі жүйелі түрде қалыптасқан. Мемлекеттік бағдарламалар мен инфрақұрылымдық қолдау элементтері кәсіпкерлерге қажетті қаржы ресурстарына қол жеткізуге мүмкіндік беріп, бизнес жүргізудің тұрақтылығын күшейтеді. Мұндай шаралар елдің экономикалық белсенділігін жандандырып, жаңа жұмыс орындарының ашылуына және ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігінің артуына әсер етеді.

«Бастау Бизнес» жобасының нәтижелері де осы үрдісті айқын көрсетеді. 2017-2024 жылдар аралығында 200 мыңнан астам азамат бизнес негіздерін үйреніп, олардың шамамен 50 мыңы қайтарымсыз грант алған. Берілген гранттардың орташа мөлшері 1,2-3 млн теңге шамасында болды. Бұл қолдау әсіресе ауылдық өңірлерде шағын өндірістердің, қызмет көрсету орталықтарының және отбасылық кәсіптердің көбеюіне ықпал етті. Сондай-ақ «Бизнестің жол картасы – 2025» бағдарламасы арқылы кәсіпкерлерге 8%-дан жоғары болмайтын жеңілдетілген несие беріледі. 2024 жылға дейін осы бағдарлама аясында 4,5 мыңнан астам жоба қаржы алып, нәтижесінде 100 мыңнан астам жаңа жұмыс орны құрылған [5].

Бұл мемлекеттік қолдаудың экономикалық және әлеуметтік тиімділігін дәлелдейді.

ШОК-ті қолдау инфрақұрылымының тиімділігін арттыру мақсатында мемлекет түрлі қаржылық құралдарды қолданады. Несиелерді субсидиялау, пайыздық мөлшерлемелерді төмендету және кепілдіктер беру сияқты тетіктер кәсіпкерлердің инвестициялық белсенділігін арттыруға мүмкіндік береді. Бірінші кестеде Қазақстанда қолданыстағы негізгі бағдарламалар мен олардың іске асыру шарттары көрсетілген.

1-кесте. Қазақстандағы ШОК-ті қаржылық қолдау бағдарламалары

Бағдарлама атауы	Қаржылық қолдау тетіктері	Негізгі қаржылық параметрлер (пайыз, лимит, мерзім)	Мақсатты бенефициарлар	Операторлық құрылым және институционалдық инфрақұрылым
«Бизнестің жол картасы – 2025»	Пайыздық мөлшерлемені субсидиялау; несиеге кепілдік	Мөлшерлеме $\leq 13\%$; субсидиялау және кепілдік 'Даму' қоры арқылы; ШОК жобалары	ШОК субъектілері (аймақтар, басым секторлар)	Даму қоры, ЕДБ, Egov
«Қарапайым заттар экономикасы»	Субсидиялау, жеңілдетілген несие	Пайыздық мөлшерлеме $\sim 8\%$; лимит ≤ 5 млрд тг; өңдеу өнеркәсібі, импорт алмастыру	Өңдеу, жеңіл өнеркәсіп, агроөңдеу	Бәйтерек, Даму, ЕДБ
«Ауыл аманаты»	Микрокредит/лизинг	Пайыздық мөлшерлеме $2,5\%$; микрокредит және лизинг, өңірлік квоталар	Ауыл тұрғындары, өзін-өзі жұмыспен қамт.	АШМ, өңірлік операторлар
«Бастау Бизнес»	Кәсіпкерлікке оқыту + грант/микронесие қолжетімділігі	Оқыту және сүйемелдеу; грант/микронесие бөлігі өзге бағдарламалармен байланысқан	Жұмыссыздар, өзін-өзі жұмыспен қамтығандар	Атамекен ҰҚП, өңірлік Палаталар
Ескерту: [6-11] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған				

Кестеде көрсетілген мәліметтерге сүйенсек, Қазақстанда шағын және орта кәсіпкерлікті (ШОК) қолдаудың қаржылық инфрақұрылымы бірнеше өзара байланысты мемлекеттік бағдарламалар арқылы тиімді іске асырылып келеді. Ең ауқымдысы – «Бизнестің жол картасы – 2025», ол кәсіпкерлерге пайыздық мөлшерлемені субсидиялау және несиелерге кепілдік беру арқылы төмен пайызды қаржыландыруға мүмкіндік береді [6], [10]. Ал «Қарапайым заттар экономикасы» бағдарламасы өңдеу өнеркәсібін дамыту мен импортты алмастыруды мақсат, төмен пайызды несие алуға жағдай жасайды [8], [9]. «Ауыл аманаты» бағдарламасы ауылдық кәсіпкерлерге ерекше тиімді шарт ұсынады – жылдық $2,5\%$ мөлшерлеменен микрокредит беру және лизинг жүйесін іске асыру арқылы ауыл шаруашылығында жаңа өндірістердің пайда болуына ықпал етті [7]. Сонымен қатар «Бастау Бизнес» жобасы кәсіпкерлік білімін арттырып, бизнес-жоспар дайындауға, әрі қарай мемлекеттік гранттар мен микронесиелерге қол жеткізуге мүмкіндік берді. Бұл бағдарламаларды қаржылық жағынан біріктіріп, кәсіпкерлерге нақты қолдау көрсетіп отырған негізгі институт – «Даму» қоры, ол 2023 жылы 23 900 жобаға қолдау көрсетіп, жалпы 1,56 трлн теңге көлемінде субсидиялар мен кепілдіктер ұсынды. Осындай кешенді саясаттың нәтижесінде кәсіпкерлікті қаржыландырудың инфрақұрылымы жүйелі түрде дамып, ШОК секторының ел экономикасындағы үлесі жыл сайын артып, оның тұрақты әрі сапалы өсуіне мүмкіндік беріп отыр [11].

Сонымен қатар, «Даму» қоры тарапынан кепілдік беру және субсиди-

ялау жүйесі бизнеске үлкен серпін берді – тек 2023 жылы 600 млрд теңгеден астам несие кепілдендірілді.

Кәсіпкерлердің көбі қаржылық ресурстарға қол жеткізіп, өз ісін кеңейткен. Сонымен бірге, өңірлік даму көрсеткіштерінде оң серпін байқалады: Шығыс Қазақстан, Түркістан және Алматы облыстарында ШОК үлесі айтарлықтай артқан.

Болашақта бұл бағытта цифрлық инфрақұрылымды жетілдіру мен қаржыға қолжетімділікті кеңейту маңызды болып табылады.

Қазақстанда кәсіпкерлікті қолдау инфрақұрылымы көпқырлы сипатқа ие болып, өндірістік, инновациялық және қаржылық тетіктерді қамтиды. Екінші кестеде осы инфрақұрылымдық элементтердің түрлері мен олардың тиімділік көрсеткіштері көрсетілген.

2-кесте. Қазақстандағы ШОК-тің инфрақұрылымдық тетіктері (2023-2024 жж.)

№	Инфрақұрылымдық қолдау тетігі	Сандық көрсеткіштері (бірлік)	Институционалдық және функционалдық сипаттама
1	Арнайы экономикалық аймақтар (СЭЗ)	16	Инвестицияларды тарту, экспорттық әлеуеті жоғары өндірістерге жағдай жасау, салық және кеден жеңілдіктері беріледі.
2	Индустриялық аймақтар	55	Аймақтық кәсіпорындарға дайын инфрақұрылым ұсынады (жер, электр, су, инженерлік желілер), өндіріс ашуға арналған.
3	Astana Hub IT-технопаркі	1 600 резидент-компания	Қазақстанның инновациялық және цифрлық экожүйесінің өзегі. 2024 ж. табыс көлемі – 620 млрд тг.
4	Венчурлық қорлар	12 қор	2024 ж. елдегі венчурлық инвестиция нарығының көлемі 157 млн АҚШ долларын құрады; стартаптарға қаржы бөледі.
5	«Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры	23 900 жоба	2023 ж. субсидиялау және кепілдік арқылы 1,56 трлн тг көлемінде қолдау көрсетті.
Ескерту: [12-16] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған			

Кестеде көрсетілгендей, арнайы және индустриялық аймақтар – өндірістік инфрақұрылымның негізін қалайды, Astana Hub пен венчурлық қорлар – инновациялық экожүйені дамытады, ал «Даму» қоры – кәсіпкерлерге қаржылық құралдар арқылы нақты көмек көрсетеді. Бұл өзара байланысты тетіктер ШОК-тің ел экономикасындағы үлесін арттыруға және экономиканы әртараптандыруға мүмкіндік беріп отыр.

Нәтижелер және талқылаулар. Осылайша, жүргізілген зерттеу нәтижесінде Қазақстан Республикасында шағын және орта кәсіпкерлікті дамытудың қаржылық және инфрақұрылымдық тетіктері нақты нәтижелерге қол жеткізгені дәлелденді. Қазақстандағы ШОК қолдау жүйесінің кешенді сипатын көрсетеді. Қаржылық бағдарламалар мен инфрақұрылымдық бастамалар өзара толықтырып, экономикалық белсенділікті арттыруда шешуші рөл атқарып отыр. «Бизнестің жол картасы – 2025» бағдарламасы бойынша субсидияланған несие көлемі 2024 жылы 950 млрд

теңгеге жетсе, кепілдік берілген несиелердің жалпы сомасы 360 млрд теңгені құраған. Бұл кәсіпкерлердің қаржы институттарына сенімін арттырып, бизнес-ортаны жандандыруға ықпал етті.

Индустриялық және арнайы экономикалық аймақтар елдің инвестициялық тартымдылығын күшейтті: 2024 жылы шетелдік инвестицияның 27%-ы дәл осы аймақтарға бағытталды [17].

Astana Hub және венчурлық қорлардың серпінді дамуы инновациялық кәсіпкерліктің кеңеюін қамтамасыз етті. 2024 жылы хаб қатысушылары экспортқа 98 млн АҚШ доллары көлемінде IT-қызмет көрсеткен.

Ауылдық аймақтардағы «Ауыл аманаты» және «Бастау Бизнес» бағдарламалары ауыл кәсіпкерлерінің белсенділігін арттырып, жұмыспен қамтылғандар санының өсуіне әсер етті.

Нәтижесінде, елдегі еңбек нарығында өзін-өзі жұмыспен қамтығандардың үлесі 2023 жылмен салыстырғанда 4,2%-ға төмендеп, олардың бір бөлігі ресми кәсіпкерлікке өтті [18].

Жалпы алғанда, Қазақстанда қалыптасқан қаржылық қолдау жүйесі және инфрақұрылымдық желі ШОК дамуының институционалдық негізін нығайтып, бизнес климатының сапалы өзгерісіне алып келді.

Қорытынды. ШОК секторы ел экономикасының тұрақты өсуінің негізгі қозғаушы күшіне айналып, жалпы ішкі өнімнің үштен бірін қамтамасыз етуде. Мемлекеттік бағдарламалар кешенді түрде жұмыс істеп, қаржыландыру, субсидиялау және кепілдік тетіктері арқылы кәсіпкерлердің қаржыға қолжетімділігін арттыруда. Сонымен қатар, инфрақұрылымдық институттар – арнайы экономикалық аймақтар, индустриялық аймақтар, Astana Hub және венчурлық қорлар – инновация мен өндірістік дамуды үйлестіріп, жаңа бизнес бастамалардың дамуына серпін беруде. Нәтижесінде аймақтар арасындағы экономикалық теңсіздік біртіндеп қысқарып, ауылдық жерлерде кәсіпкерлік белсенділік едәуір артты. Бұл факторлар мемлекеттің экономикалық әртараптандыру саясатының тиімділігін және ШОК секторын қолдаудың институционалдық жүйесінің нәтижелілігін айқын көрсетеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. stat.gov.kz. Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросының ресми сайты. URL: <https://stat.gov.kz>
2. Есимжанова С. Р. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление. – Алматы: Экономика, 2018. – 256 б. – Б. 112–113.
3. Кенжеғұлова Г. Б. Кәсіпкерлік: Оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2020. – 192 б. – Б. 87–89.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2008. – 592 p. – Б. 145.
5. Бизнесің жол картасы – 2025: Мемлекеттік бизнесті қолдау және дамыту бағдарламасы. ҚР Үкіметінің ресми құжаттары.
6. Baiterek National Managing Holding. The Economy of Simple Things program. URL: <https://baiterek.gov.kz>

7. Business Road Map 2025. Egov.kz мемлекеттік қызмет порталы. URL: <https://egov.kz>
8. Developing the Economy of Simple Things. ҚР Премьер-Министрінің ресми сайты. URL: <https://primeminister.kz>
9. «Ауыл аманаты» 2025 бағдарламасы, микрокредиттеу жүйесі Inbusiness.kz. Gov.kz мемлекеттік порталы. URL: <https://gov.kz>
10. Atameken.kz. Bastau Business жобасы туралы ақпарат. URL: <https://atameken.kz>
11. The Economy of Simple Things Program in Kazakhstan. BCC Journal.
12. Astana Hub. 2024 жылғы қорытынды есеп (30.01.2025). URL: <https://astanahub.com>
13. Resident growth and revenue data. The Astana Times. 21.01.2025.
14. Venture capital market review. The Astana Times. 25.03.2025.
15. «Даму» қоры. 2023 жылғы интерактивті жылдық есеп. URL: <https://damu.kz>
16. Baiterek. Business Roadmap-2025 және Economy of Simple Things бағдарламалары.
17. Monitoring of small and medium-sized businesses in Kazakhstan (As of July 1, 2024). Agency of Strategic Planning and Reforms.
18. Qazaqstan Investment Corporation JSC. SME-support and development. URL: <https://baiterek.gov.kz/en>

Zh.K. Gazizova¹, master's student

A.D. Ibyzhanova², associate professor, candidate of economic sciences

^{1, 2} West-Kazakhstan Agrarian-Technical University named after Zhangir Khan,
Ural, Kazakhstan

Financial Support for Small and Medium-Sized Enterprises in Kazakhstan: State Programs and Infrastructure Mechanisms

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the financial and infrastructural mechanisms for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Kazakhstan. At the present stage, SMEs serve as a key instrument for enhancing economic activity, strengthening innovation potential, and ensuring social stability. The study structurally examines the state support system for entrepreneurship and identifies its role within the country's economic development strategy. Methods for assessing the interrelation and effectiveness of financing, subsidizing, guarantee, and grant mechanisms were applied. The content and institutional foundations of state programs were analyzed, as well as their impact on entrepreneurial activity and job creation. Particular attention is given to elements of infrastructure support – special economic zones, industrial parks, business incubators, innovation centers, and venture funds – which act as key factors in forming the economic ecosystem. These programs provide entrepreneurs with non-repayable grants, concessional

loans, and guarantee tools that help expand business operations. The findings confirm the strategic importance of SMEs in enhancing the competitiveness of Kazakhstan's economy.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), financial support, state programs, infrastructural mechanisms, innovation development, venture funds.

Ж.К. Газизова¹, магистрант

А.Д. Ибыжанова², доцент, кандидат экономических наук

^{1, 2} Западно-Казахстанский аграрно-технический университет
имени Жангир хана, г. Уральск, Казахстан

Финансовая поддержка малого и среднего предпринимательства в Казахстане: государственные программы и инфраструктурные механизмы

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ финансовых и инфраструктурных механизмов развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан. На современном этапе МСП выступает важным инструментом повышения экономической активности, укрепления инновационного потенциала и обеспечения социальной стабильности. В исследовании структурно рассмотрена государственная система поддержки предпринимательства и определено её место в стратегии экономического развития страны. В процессе анализа использованы методы оценки взаимосвязи и эффективности таких инструментов, как финансирование, субсидирование, гарантийные и грантовые программы. Изучено содержание государственных программ и их институциональные основы, а также влияние на предпринимательскую активность и создание рабочих мест. Особое внимание уделено элементам инфраструктурной поддержки – специальным экономическим зонам, индустриальным паркам, бизнес-инкубаторам, инновационным центрам и венчурным фондам, рассматриваемым как факторы формирования экономической экосистемы. Программы предоставляют предпринимателям безвозвратные гранты, льготные кредиты и гарантийные инструменты, способствующие расширению бизнеса. Результаты исследования подтверждают стратегическую значимость МСП в повышении конкурентоспособности экономики Казахстана.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство (МСП), финансовая поддержка, государственные программы, инфраструктурные механизмы, инновационное развитие, венчурные фонды.

М.А. Мукай, магистрант МВА
Учреждение «Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан
*e-mail: 24251061@turan-edu.kz

ФОРСАЙТ-ОЦЕНКА СТРОИТЕЛЬСТВА ПЕРВОЙ АЭС В КАЗАХСТАНЕ

Аннотация. Статья посвящена форсайт-оценке строительства первой атомной электростанции в Казахстане на площадке Улькен. Исследование основано на применении методов Дельфи, сценарного планирования, анализа затрат и выгод (СВА) и бэккастинга, адаптированных к национальному экономическому и социально-политическому контексту. В работе учитываются результаты референдума 2024 года, историческая память о Семипалатинском полигоне, экологические риски для озера Балхаш и возможные технологические зависимости от зарубежных партнёров. Метод Дельфи позволяет выявить ключевые риски и ожидаемые эффекты через экспертную оценку. На основе гипотетических экспертных ответов сформированы четыре сценария развития проекта, различающиеся по уровню общественной поддержки, величине капитальных затрат, срокам ввода и экономическому эффекту. Применение СВА показывает, что проект может обеспечить рост ВВП, создание рабочих мест и снижение выбросов CO₂ при условии контроля затрат и частичной локализации технологий. Метод бэккастинга демонстрирует стратегическую траекторию развития атомной энергетики до 2050 года и необходимость последовательных институциональных решений. Результаты исследования подтверждают, что успех проекта зависит от сбалансированного управления социальными, экономическими, экологическими и геополитическими факторами. Форсайт-подход позволяет сформировать комплексное видение реализации АЭС в условиях высокой неопределённости.

Ключевые слова: форсайт, атомная электростанция, сценарное планирование, СВА, Дельфи, бэккастинг, Казахстан, энергетическая безопасность.

Введение. Рост спроса на электроэнергию и износ около 70% энергетической инфраструктуры в Казахстане создают дефицит в 17,4 млрд кВт•ч к 2035 году [1], что делает проект атомной электростанции стратегически значимым. В связи с этим был проведен Референдум 2024 года (71,12% «за» при явке 63,66%) [2], показал общественную поддержку и летом 2025 году подписано предварительное соглашение с Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» (далее ГК «Росатом») о строительстве первой АЭС на площадке Улькен вблизи озера Балхаш с возможным использованием двух энергоблоков Водно-водяных энергетических реакторов (далее ВВЭР) – 1200 общей мощностью 2,4 ГВт [3].

Настоящая работа представляет собой гипотетическую форсайт-оценку проекта, выполненную с применением методов Дельфи, сценарного планирования, анализа затрат и выгод (СВА) и бэккастинга. Цель – продемонстрировать, каким образом комплексный анализ может использоваться для оценки социально-экономических, экологических и геополитических последствий крупных инфраструктурных проектов в условиях высокой неопределённости.

В статье учтены национальный контекст: результаты референдума 2024 года, историческая память о Семипалатинском ядерном полигоне, а также экологические риски для озера Балхаш, включая водозабор и тепловое воздействие [4].

Теоретические основы и методология исследования. В работе метод Дельфи рассматривается как инструмент экспертной оценки перспектив и рисков строительства первой АЭС в Казахстане. Предполагается два раунда анонимного анкетирования с участием 10-15 экспертов из академической среды, политиков, отрасли и экологических организаций (опыт >10 лет, профильные публикации). Для объективности ответы взвешиваются по стажу и научным достижениям.

Ожидаемый результат применения метода – выявление консенсуса по ключевым рискам, формирование мер их снижения (слушания с НПО, мониторинг МАГАТЭ и т.д.) и определение диапазона возможных социально-экономических эффектов. На основе гипотетических результатов метода Дельфи построены четыре сценария развития первой АЭС в Казахстане по матрице 2×2: уровень общественной поддержки × стабильность финансирования с учётом внешнеполитических факторов.

Результаты и обсуждения. По состоянию на сентябрь 2025 г. проект оценивается в \$14-15 млрд (базовый сценарий) [5]. В других сценариях применены надбавки CAPEX +20 %, +30 % и +50% – по аналогии с удорожанием крупных АЭС (Аккую, Хинкли-Пойнт С, Островец) [6].

Представленные значения рассчитаны на основе открытых официальных данных по проекту первой АЭС (заявления Минэнерго РК и ГК «Росатом»), а также международного опыта строительства аналогичных блоков ВВЭР-1200 (АЭС «Аккую» (\$20 млрд за 4 энергоблока ВВЭР-1200) в Турции, АЭС «Островец» в Беларуси (\$11 млрд за 2 энергоблока ВВЭР-1200) [6]. и расчётных оценок рекомендованных Международным энергетическим агентством, Международным агентством по атомной энергии и Всемирным банком.

Сроки ввода – 2035 год в Ядерном рывке соответствует официальному графику строительства. Для других сценариев заложены смещения на 2-7 лет, что отражает опыт задержек на международных проектах [7].

Рабочие места – пиковая занятость рассчитана на основе данных по АЭС «Аккую» и «Островец»: 18-20 тыс. работников (включая подрядчиков) [8]. на этапе строительства и 3,5-4 тыс. постоянных сотрудников на эксплуатации [9]. В затяжных сценариях количество рабочих мест уменьшается из-за поэтапного выполнения работ и меньшей локализации.

Таблица 1 – Сравнение сценариев АЭС

Сценарий	Поддержка	CAPEX (\$ млрд)	Срок выполнения	Рабочие места (тыс.)	Рост ВВП (%/год)	Энергобаланс (%)	CO ₂ (млн т/год)
Ядерный рывок	Высокая	14-15	2035	18-20/3,5	0,9-1,0 (до 1,5 в пике)	12-13	17-19
Устойчивый путь	Умеренная	16,8-18,0 (+20%)	2037	15-17/~3	0,6-0,8	11-12	15-17
Конфликт развития	Низкая	18,2-19,5 (+30%)	2040	10-12/2,2-2,5	0,3-0,5	10-11	12-15
Энергетический тупик	Кризис	21,0-22,5 (+50%)	2042	6-7/1,5-1,8	0,1-0,2	~10	8-12
Примечание: составлена автором на основе источников [12-17]							

Прирост ВВП – доля годовых расходов на проект в ВВП Казахстана с учётом мультипликатора 1,2-1,6 используемого Всемирным банком для расчёта эффекта инфраструктурных инвестиций [10]. В оптимистичном сценарии это 0,9–1,0% в среднем за период строительства, при пиках до 1,5–1,7%. В стрессовых сценариях эффект меньше из-за растянутого графика и роста доли импортных работ.

Доля в энергобалансе оценена как отношение годовой выработки (2,4 ГВт × 0,90 × 8 760 ч = ~18,9 ТВт•ч) к прогнозируемому потреблению электроэнергии в Казахстане к 2035 году – 153 ТВт•ч по данным KEGOC и Минэнерго. Смещение сроков и рост потребления снижают эту долю даже при неизменной генерации станции, однако в прогнозах первая АЭС уже покрывает дефицит электроэнергии [10].

CO₂ – рассчитано исходя из вытеснения угольной генерации, где средний коэффициент выбросов ~0,9–1,0 т CO₂/МВт•ч. Верхняя граница достигается при полной замене угля на марже, нижняя – если часть атомной энергии замещает газ или импорт с более низким углеродным следом [11].

На третьем этапе мы используем метод анализа выгод и издержек (Cost–Benefit Analysis, CBA) для качественной оценки общественной и экономической целесообразности строительства первой атомной электростанции в Казахстане. В отличие от финансового анализа, который ориентируется на окупаемость инвестиций, CBA позволяет оценить совокупный эффект для национальной экономики, занятости, экологии и социальной устойчивости.

Исходя из таблицы, проект сочетает в себе как значительные долгосрочные преимущества, так и существенные риски. С экономической точки зрения проект способен стать драйвером роста ВВП, создать тысячи рабочих мест и стимулировать развитие смежных отраслей: искусственного интеллекта, транзитом товаров из Китая в Европу, машиностроения, строительства, образования и науки. Кроме того, запуск АЭС позволит сократить зависимость от угольной генерации и уменьшить выбросы CO₂, это поможет Казахстану выполнить международные обязательства в рамках Парижского соглашения [12].

Таблица 2 – Анализ выгод и издержек (СВА)

Фактор	Издержки	Выгоды	Оценка баланса
Финансовые	• Высокие капитальные вложения (14–22,5 млрд \$) • Затраты на эксплуатацию и обращение с отходами	• Долгосрочная генерация • Рост налоговых поступлений и экспорт электроэнергии	• Условно сбалансирован при господдержке и фиксированных тарифах
Экономические	• Риски удорожания проекта и валютной зависимости • Импорт технологий и оборудования	• Рост ВВП на 0,6-1% в год • Развитие промышленности и смежных отраслей	• Положительный при локализации производства и стабильных поставках
Социальные	• Высокие требования к безопасности • Общественная чувствительность к ядерным рискам	• Создание 18–20 тыс. рабочих мест • Формирование квалифицированных кадров	• Положительный, усиливает занятость и социальную стабильность
Экологические	• Потенциальное воздействие на экосистему Балхаша • Необходимость обращения с радиоактивными отходами	• Сокращение выбросов CO₂ на 17–19 млн т/год • Снижение доли угольной генерации	• Положительный при строгом контроле и соблюдении стандартов МАГАТЭ
Технологические	• Необходимость импортного оборудования на старте	• Развитие ядерного кластера и машиностроения • Рост научно-образовательного потенциала	• Долгосрочно положительный
Стратегические	• Длительный срок реализации (от 10 лет) • Высокая капиталоемкость	• Энергетическая независимость страны • Укрепление международного имиджа Казахстана	• Явно положительный при долгосрочной поддержке государства
Примечание: составлена автором на основе источников [6-11]			

Однако при этом необходимо учитывать ряд ограничений и потенциальных угроз. Во-первых, проект отличается тем, что строится впервые за время независимости Казахстана, с высокой капиталоемкостью и длительным сроком окупаемости. Это повышает риски и зависимость от внешнего финансирования и делает экономику уязвимой.

Во-вторых, технологическая зависимость от иностранных партнёров (в первую очередь от «Росатома») создаёт риски в сфере технологического суверенитета и обслуживания оборудования.

В-третьих, сохраняется социально-экологическая чувствительность: часть населения и экспертного сообщества выражает обеспокоенность вопросами ядерной безопасности, утилизации отходов и влияния на экосистему Балхаша.

Таблица 3 – Практическое применение метода бэккастинга

Этап	Целевое состояние	Основные действия и решения	Актуальные предпосылки и условия	Ответственные субъекты и индикаторы
Видение будущего (2050 г.)	Казахстан обладает развитой атомной энергетикой, 20–25 % электроэнергии вырабатывается на 3 АЭС; уровень выбросов CO ₂ снижен на треть	Формирование и реализация государственной стратегии по развитию атомной энергетике до 2050 года	Правительством РК подтверждены планы по строительству 3 АЭС; обозначены цели энергетической независимости	Министерство энергетики, МНЭ, Самрук-Казына; принятая стратегия и законодательные рамки
Этап 2035-2036 гг.	Ввод в эксплуатацию первого энергоблока мощностью 1200 МВт; начало коммерческой генерации, готовится вторая АЭС от «CCNC» [13].	Завершение строительства и сертификация объекта, подключение к единой энергосистеме	Подписана дорожная карта между Казахстаном и Россией [15].	Росатом, KEGOC, Казатомпром; ввод станции и стабильная выработка электроэнергии
Этап 2030-2034 гг.	Готовность инфраструктуры, завершена 30% локализации производства [14] и подготовка персонала	Строительство объектов инфраструктуры, обучение специалистов, создание учебно-научного центра	Ведётся подготовка кадров и создание технопарков для ядерных технологий	ВУЗы, НИЦ, МАГАТЭ; доля локализации $\geq$ 30 %, кадровая готовность $\geq$ 90 %
Этап 2026-2029 гг.	Обеспечено финансирование и заключены ключевые соглашения с иностранными партнёрами	Привлечение межгосударственного кредита, заключение ЕРС-контрактов и РРА-договоров	Ведутся переговоры о госкредите между Казахстаном и Россией	Минфин РК, Росатом, международные банки; подписанные соглашения и кредиты
Настоящий этап	Завершение подготовительных мероприятий и конкурс на лучшие названия первой АЭС	Проведение ТЭО, общественных слушаний, конкурс по выбору подрядчика	Утверждён выбор площадки, подписана дорожная карта, проведён референдум в поддержку проекта	Общественные советы; одобрение ТЭО и наличие положительного общественного заключения
Примечание: составлена автором на основе источников [12-17]				

Кроме того, даже при долгосрочной господдержке финансовая эффективность проекта остаётся ограниченной: тарифы на электроэнергию, обеспечивающие окупаемость, могут оказаться выше рыночного уровня, что уже может закладывать компенсации за тарифы.

Таким образом, совокупные выгоды проекта могут превысить издержки лишь при условии институциональной прозрачности, , высокого уровня общественного доверия и жёсткого экологического контроля.

АЭС должна рассматриваться не только как источник энергии, но и как элемент национальной технологической трансформации, успех которой будет зависеть от эффективности управления рисками, а не только от экономических показателей. Далее мы переходим к применению бэккастинга. Данный метод используется для стратегического прогнозирования, при котором планирование ведётся от желаемого будущего состояния к настоящему моменту.

В отличие от традиционного прогнозирования, где анализ строится на продолжении текущих тенденций, бэккастинг позволяет определить необходимые шаги, решения и ресурсы, которые должны быть реализованы для достижения поставленной цели.

Применение бэккастинга в контексте проекта строительства атомной электростанции в Казахстане позволяет рассматривать развитие отрасли через призму целевого состояния энергетики страны к 2050 году. Такой подход помогает выстроить последовательную логику действий: от видения будущего – устойчивой и низкоуглеродной экономики – к конкретным этапам реализации проекта.

В рамках анализа определяются ключевые меры в области инфраструктуры, инвестиций, подготовки кадров и регулирования, необходимых для успешного запуска и эксплуатации АЭС.

Заключение. Форсайт-оценка строительства первой атомной электростанции в Казахстане показала, что данный проект является не только энергетическим, но и институциональным вызовом. Применение методов Дельфи, сценарного планирования, анализа затрат и выгод и бэккастинга позволило рассмотреть его в комплексной системе – от общественного восприятия и оценки рисков до прогнозирования макроэкономических и экологических эффектов.

Метод Дельфи выявил ключевые социальные и психологические риски, связанные с исторической памятью о Семипалатинском полигоне и экологическими опасениями в районе Балхаша. Даже в гипотетическом формате анализ подтвердил: успех атомного проекта зависит не только от технических и финансовых параметров, но и от уровня общественного доверия, открытости коммуникации и вовлечённости местных сообществ.

Сценарное планирование показало, что при реализации сценария «Устойчивый путь» – стоимость в диапазоне \$16,8-18 млрд и сроками ввода к 2037 году – проект остаётся экономически выполнимым при условии эффективного контроля затрат и стабильного финансирования. Его реализация способна обеспечить прирост ВВП в среднем 0,6-0,8% в год в период активного строительства, создать до 17 тыс. рабочих мест и сократить выбросы CO₂ на 15-17 млн тонн в год за счёт частичного вытеснения угольной генерации. Однако при удорожании до \$18-22 млрд или задержках сроков проект проседает: экономическая устойчивость и требует дополнительных мер поддержки и контроля.

Результаты анализа затрат и выгод показывают, что социально-экономические выгоды могут превысить издержки при условии прозрачного финансирования, локализации не менее 30% и развития ядерного машиностроения. В противном случае эффект снижается, особенно при зависимости от импортных технологий и росте тарифной нагрузки. Применение

бэккастинга позволило выстроить стратегическую траекторию до 2050 года, когда Казахстан может располагать тремя АЭС и обеспечивать до 20-25% национальной генерации. Такой сценарий достижим при системном управлении рисками, подготовке кадров и диверсификации партнёров.

Таким образом, строительство первой АЭС следует рассматривать как индикатор зрелости экономической политики Казахстана – способности сочетать технологическую модернизацию, социальную ответственность. Успех атомной программы определяется не масштабом инвестиций, а качеством управления, последовательностью решений и уровнем общественного доверия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. KazEnergy. Казахстанская энергетика – взгляд в будущее: проект «Energy 2035». – 2022. – Режим доступа: <https://www.kazenergy.com/upload/document/electric/project2035.pdf> (дата обращения: 20.10.2025).

2. Центральная избирательная комиссия Республики Казахстан. О итогах голосования на республиканском референдуме 6 октября 2024 года. – 2024. – Режим доступа: <https://www.election.gov.kz/rus/news/acts/index.php?ID=9570> (дата обращения: 20.10.2025).

3. Комитет по атомной энергии Министерства энергетики Республики Казахстан. Новости и пресс-релизы. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/atom-energiyasy/press/news/details/1047792?lang=ru> (дата обращения: 20.10.2025).

4. Исследование водного баланса озера Балхаш с учетом основных климатических факторов и крупных водохозяйственных мероприятий в бассейне. – 2024. – Режим доступа: <https://ojs.ingeo.kz/index.php/givr/article/view/284> (дата обращения: 20.10.2025).

5. Kursiv Media. Ж.Н.Б. Саткалиев назвал минимальную стоимость строительства первой АЭС в Казахстане. – 2025. – Режим доступа: <http://kz.kursiv.media/2025-06-27/zhnbsatkaliev-nazval-minimalnuyu-stoimost->

6. Nuclear Energy Agency (NEA). 2024 NEA Annual Report. – OECD, 2025. – [stroitelstva-pervoi-aes-v-kazahstane/](https://www.oecd-neo.org/stroitelstva-pervoi-aes-v-kazahstane/) (дата обращения: 24.10.2025). Режим доступа: https://www.oecd-neo.org/upload/docs/application/pdf/2025-07/nea_annual_report_2024.pdf (дата обращения: 24.10.2025).

7. Nuclear Energy Agency. The Committee on Nuclear Regulatory Activities (CNRA): Annual Report 2022. – 2022. – Режим доступа: https://www.oecd-neo.org/upload/docs/application/pdf/2025-05/nea_cnra_r_2022_1.pdf (дата обращения: 24.10.2025).

8. Akkuyu Nuclear. Социальное развитие проекта АЭС «Аккую». – Режим доступа: <https://akkuyu.com/ru/growth/social> (дата обращения: 24.10.2025).

9. OECD-NEA. Measuring Employment Generated by the Nuclear Power Sector. – Режим доступа: https://www.oecd-neo.org/jcms/pl_14912/measuring-employment-generated-by-the-nuclear-power-sector?details=true (дата обращения: 24.10.2025).

10. World Bank Blogs. Effectiveness of Infrastructure Investment as Fiscal Stimulus: What We've Learned. – 2023. – Режим доступа: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/effectiveness-infrastructure-investment-fiscal-stimulus-what-weve-learned> (дата обращения: 24.10.2025).

11. International Energy Agency (IEA). IEA Methodology for Emission Factors. – 2024. – Режим доступа: https://iea.blob.core.windows.net/assets/adcb9ea4-fc85-4379-826f-bbdd57401fa5/IEA_Methodology_Emission_Factors_2024.pdf (дата обращения: 24.10.2025).

12. Climate Action Tracker. Kazakhstan – Country Assessment. – 2025. – Режим доступа: <https://climateactiontracker.org/countries/kazakhstan/> (дата обращения: 24.10.2025).

13. Комитет по атомной энергии Министерства энергетики Республики Казахстан. Китайская CNNC станет лидером консорциума по строительству еще одной АЭС в Казахстане. – 2025. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/atom-energiyasy/press/news/details/1017542?lang=ru> (дата обращения: 24.10.2025).

14. РИА Новости. Росатом: проект первой АЭС в Казахстане может быть реализован к 2035 году. – 2025. – Режим доступа: <https://ria.ru/20250808/rosatom-2034102690.html> (дата обращения: 25.10.2025).

15. AtomMedia. Росатом и Агентство РК по атомной энергии утвердили дорожную карту по строительству АЭС. – 2025. – Режим доступа: <https://atommedia.online/press-releases/rosatom-i-agentstvo-respubliki-kazakhstan-po-atomnoy-energii-utverdili-dorozhnyuyu-kartu-po-stroitelstvu/> (дата обращения: 25.10.2025).

16. Peretok.ru. Обзор энергетических рынков: торговля и инфраструктура. – 2025. – Режим доступа: <https://peretok.ru/news/trading/29354/> (дата обращения: 25.10.2025).

17. ChatGPT. Искусственный интеллект. – Режим доступа: <https://chatgpt.com/> (дата обращения: 25.10.2025).

М.А. Мукай, МВА магистранты
«Тұран» университеті» мекемесі, Алматы қ., Қазақстан

Қазақстандағы алғашқы АЭС құрылысын форсайт-бағалау

Түйіндеме. Бұл мақалада Қазақстандағы алғашқы атом электр станциясының (АЭС) құрылысын форсайт әдістері арқылы бағалау қарастырылады. Зерттеу барысында Дельфи тәсілі, сценарийлік жоспарлау, шығындар мен тиімділікті талдау (СВА), сондай-ақ бэккастинг әдісі қолданылып, олар ұлттық экономикалық, әлеуметтік және саяси контекстке бейімделген. Жұмыста 2024 жылғы референдум

қорытындылары, Семей ядролық полигонының тарихи әсері, Балқаш көліне экологиялық тәуекелдер және шетелдік технологиялық тәуелділік мәселелері ескерілген. Дельфи әдісі негізгі тәуекелдер мен күтілетін әсерлерді сарапшылар бағалауы арқылы анықтауға мүмкіндік береді. Сараптамалық деректер негізінде қоғамдық қолдау деңгейі, қаржыландыру тұрақтылығы және сыртқы факторларға байланысты төрт даму сценарийі әзірленді. СВА талдауы АЭС жобасының ЖІӨ өсіміне, жұмыс орындарын құруға және CO₂ шығарындыларын азайтуға ықпалын айқындайды. Бэккастинг әдісі 2050 жылға дейінгі атом энергетикасын дамытудың стратегиялық бағытын және институционалдық шешімдердің қажеттілігін көрсетеді. Зерттеу нәтижелері АЭС жобасының табысты болуы әлеуметтік, экономикалық, экологиялық және геосаяси факторларды теңгерімді басқаруға тәуелді екенін дәлелдейді. Форсайт әдісі жоғары белгісіздік жағдайында кешенді бағалау жүргізуге мүмкіндік береді.

Түйінді сөздер: форсайт, атом электр станциясы, сценарийлік жоспарлау, СВА, Дельфи әдісі, бэккастинг, Қазақстан, энергетикалық қауіпсіздік.

M.A. Mukai, MBA Master's Student
Institution "University "Turan", Almaty, Kazakhstan

Foresight Assessment of the First NPP Construction in Kazakhstan

Abstract. This article provides a foresight-based assessment of the construction of Kazakhstan's first nuclear power plant (NPP) at the Ulken site. The study employs Delphi polling, scenario planning, cost-benefit analysis (CBA), and backcasting, all adapted to the national economic and socio-political context. The analysis incorporates the results of the 2024 referendum, the historical legacy of the Semipalatinsk nuclear test site, environmental risks to Lake Balkhash, and potential technological dependence on foreign partners. The Delphi method is used to identify key risks and expected socio-economic effects through expert evaluation. Based on hypothetical expert data, four development scenarios are constructed, differing by levels of public support, financial stability, capital cost escalation, and implementation timelines. The CBA results highlight that the NPP project could contribute to GDP growth, job creation, and CO₂ reduction, provided that cost control, transparency, and partial technological localization are ensured. The backcasting method outlines a strategic pathway for the development of Kazakhstan's nuclear energy sector up to 2050 and identifies critical institutional milestones. The findings demonstrate that the success of the NPP project depends on balanced management of social, economic, environmental, and geopolitical factors. The foresight approach provides a structured framework for evaluating large-scale infrastructure projects under conditions of high uncertainty.

Keywords: foresight, nuclear power plant, scenario planning, CBA, Delphi, backcasting, Kazakhstan, energy security.

Yang Changpeng¹, DBA student
S. Tazhiyeva², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Al-Farabi KazNU, Almaty, Kazakhstan

A STUDY ON THE INNOVATION OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT BASED ON THE IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGY

Abstract. Under the wave of digital economy, the deep penetration of digital technology is profoundly changing the operation paradigm and competition pattern of enterprises. This study focuses on the transformative impact of digital technology on the cost management system of enterprises, and explains the innovative application path of intelligent tools in cost control by deconstructing the restructuring mechanism of cost elements driven by technology. The study shows that digital technology not only achieves a leap in cost management effectiveness, but also builds a dynamic cost competitive advantage by reconfiguring the value chain, empowering management decisions, optimising resource allocation and other dimensions. This finding provides a theoretical basis and methodological guidance for cost management paradigm transformation for enterprises in digital transformation.

Keywords: digital technology; cost management innovation; digital transformation

Introduction. In the context of the booming digital economy, digital reform has become the core driving force to promote economic and social transformation, and this trend is profoundly reshaping the business management paradigm of enterprises. With the rapid iteration and deep integration of cloud computing, big data, artificial intelligence and other new-generation information technology, digital technology has not only reconfigured the enterprise's value creation and business operation mode, but also brought revolutionary changes to the traditional cost management system. In the face of this historic opportunity, enterprises urgently need to break through the traditional cost management mindset, take the digital transformation as an opportunity to build a new cost management system that is compatible with the digital economy era. From the national strategic level, the construction of a modernised economic system as an important strategic plan, which particularly emphasises the key role of digital reform in promoting high-quality economic development. Digital technology, as the 'digital pedestal' and 'intelligent engine' for the construction of modern economic system, is injecting new vitality into the cost management of enterprises through the double-wheel drive of technological innovation and business innovation.²⁰²¹ The 'Outline of the 14th Five-Year Plan for Accounting Reform and Development (Draft for Public Comments)' issued by the Ministry of Finance in March 2021 even clarifies the direction of the digital transformation of accounting and auditing at the institutional level, and takes cost management innovation as an important breakthrough, providing a new cost management

system for enterprises. Innovation is an important breakthrough, providing policy guidelines and implementation paths for cost management practices of enterprises in the era of digital economy. These policy directions fully indicate that promoting the in-depth integration of digital technology and cost management is not only an intrinsic requirement for enterprises to enhance their competitiveness, but also an inevitable choice to comply with the national development strategy.

Literature Review

The literature review of this paper on the research of enterprise cost management innovation driven by digital technology is mainly elaborated from the following points. The first in the financial management and enterprise strategy reform: first of all, enterprises in the face of the challenges brought about by digital reform, need to be under the influence of corporate culture, timely removal or correction of all kinds of adverse effects, and good at exploring and making use of a variety of favourable factors. By carrying out digital quality reform under the influence of a healthy and positive corporate culture, it can effectively guide the innovation of enterprise financial management and continue to consolidate the results of financial theory innovation [1]. Secondly, enterprises need to combine all kinds of causal relationships in the actual financial management activities, explore the digital change law of the enterprise, and follow and use the objective law to carry out the digital innovation and development of finance. In particular, the cognition and use of digital product functions in order to consolidate the innovation results in the context of digital reform [2]. In addition, from the perspective of corporate strategy, digital transformation not only changes the way of strategy formulation and execution, but also has a profound impact on customer service and market response. In order to promote the continuous innovation and development of enterprise digital strategy, enterprises need to establish a culture of continuous learning, and cultivate and introduce a talent team adapted to the needs of the digital economy era [3]. Finally, the rapid development of science and technology has enabled enterprises to complete the upgrading of management work through digital reform, improve the competitiveness of enterprises, and effectively promote sustainable development. The enterprise's digital technology and digital resources are the basis for realising innovation; the enterprise's ability to capture digital sources and reconfigure digital change is the key. These findings enrich the research on the role mechanism of dynamic capabilities in the digital context, which is of great significance for enterprises to carry out transformation and innovation [4].

The second aspect is about the innovation and practice of cost management: cost management is an important part of enterprise operation, and effective cost management can significantly improve the economic efficiency of enterprises. With the development of digital technology, digital cost management has gradually become an important means for enterprises to enhance competitiveness and optimise decision-making efficiency. Digital transformation can form a cost information base, use digital business traceability to reduce costs, making cost accounting and analysis more accurate. However, in practice, enterprises still have some problems in the transformation of digital quality cost management concepts, data utilisation of data platforms, and employee motivation for digital transformation. Feng pointed out in his 2021 paper that enterprises currently have insufficient exploration of digital quality cost management

conceptual transformation, inadequate implementation in financial management functions, insufficient data utilisation of data platforms, and insufficient motivation of employees for digital transformation [5]. He advocates that based on the digital cost transformation under the cost control object should define the innovation, build a digital cost system, reconstruct the business process with data as the core, and enhance the ability of the enterprise digital change innovation talents. In 2022, Feng further explored the importance and impact of digitalisation, and emphasised that enterprises should pay attention to the integration of digital technology and cost management, and innovate the cost control model based on digital [6, 7]. Zhang, in his 2023 study, analysed the problems of cost control in the context of digital reform and put forward optimisation suggestions, taking household appliance manufacturing enterprises as an example [8]. In her 2024 paper, Lai explored the innovation and practice of contract cost management in the context of digital transformation, pointing out that digital transformation has had a profound impact on contract management, including changing the way data are processed, improving the efficiency of decision-making, and broadening the horizons [9]. In the same year, Zhang also discussed the cost pressure faced by enterprises under globalised competition, elaborated on the advantages and main steps of the cost process in digital time, and explored in depth the challenges and coping strategies faced by data-based cost [10]. he also conducted an in-depth study of the project cost management of the grid enterprise, analysed the problems and challenges of the current cost control of the enterprise, and explored the methods of advancing the digital management of the enterprise's target cost [11].

The third is the aspect of innovation research in enterprise operation: innovation research in enterprise operation is an important direction of current business development, especially in the context of the digital era. Innovation is not only reflected in the design and development of products, but also includes the enterprise's management mode, talent cultivation, performance appraisal and other aspects. The five papers in this summary discuss how to promote the development of enterprises through innovation from different perspectives. A paper in 2023 proposes optimisation and innovation construction paths and methods for cross-border e-commerce comprehensive pilot zones [12]. The authors analysed the shortcomings in service management level, imperfect regulatory system and unbalanced industrial development faced during the construction process at this stage, and put forward optimisation proposals such as innovating the comprehensive regulatory mechanism, and optimising the management mode of customs clearance, taxation, statistics and financial services. In his paper, Sun explored how to use innovation to improve the way of enterprise employee human capital management in the digital era [13]. He focused on how to enhance the management strategy of enterprise employee human resources in the context of data, and emphasised that the management of enterprise force resources is related to the supply of talent in the enterprise, so how to use the digital era to innovate the way to manage the human capital of enterprise employees has also become an important task. In his research, Pan analysed the opportunities and challenges brought by the digital era for small and medium-sized enterprise performance appraisal management innovation[14], sorted out the development trend of performance governance in small and medium-sized

enterprises under the background of data and the factors restricting the innovation, and put forward five small and medium-sized enterprise innovation paths. 2024 A paper explored the status quo of personnel file management in the context of the digital era, the existing problems and innovation strategies [15]. The article proposes innovative measures such as promoting the digitisation of files, establishing an intelligent management system and strengthening the protection of information security, in order to solve the problems of low query efficiency, difficulties in updating information, high storage costs and the security of information.

Experimental part.

Digital technology and enterprise cost management

(i) The impact of digital technology on enterprise cost structure

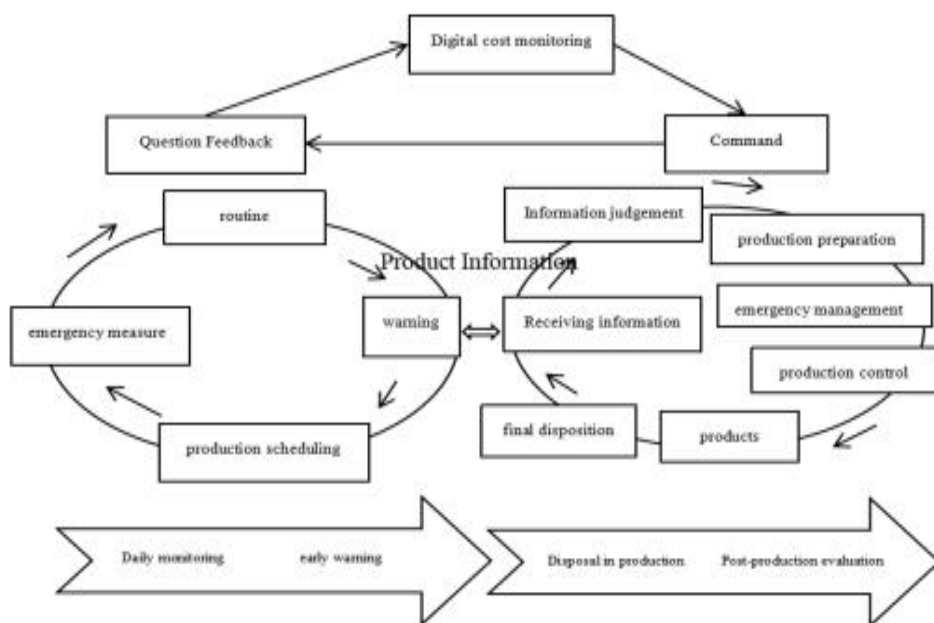
From the perspective of institutional change, both conversion costs and upgrade costs involved in the digital transformation of enterprises are closely related to the application of digital technology. Conversion costs include technology conversion costs, organisational innovation costs, etc. These costs are mainly the expenditures on technological transformation, organisational structure adjustment, etc. that enterprises face in the process of introducing digital technology. For example, in order to achieve automation and intelligence in the production process, enterprises need to invest in the purchase and installation of advanced digital equipment, and also need to provide relevant training for employees to adapt to the new technological environment. Although these inputs will increase the costs of enterprises in the short term, they can improve their productivity and operational efficiency in the long run.

The application of digital technology also prompts enterprises to optimise their cost structure. By introducing technologies such as big data, artificial intelligence and the Internet of Things, enterprises can achieve real-time monitoring and data analysis of the production process, thereby optimising the production process and reducing production costs. For example, enterprises can achieve remote monitoring and fault warning of equipment through IoT technology to reduce equipment downtime and improve equipment utilisation; optimise supply chain management through big data analysis to reduce inventory costs and logistics costs. In addition, digital technology can also help enterprises better understand customer needs, achieve precision marketing, improve customer satisfaction and loyalty, thus indirectly reducing the enterprise's marketing costs and customer acquisition costs.

(ii) Application of digital technology in cost management

The application of digital technology in cost management is mainly reflected in the following aspects:

1. **Intelligent cost accounting and control:** with the help of big data and artificial intelligence technology, enterprises can realise the automation and intelligence of cost accounting. By analysing and mining massive data, enterprises can more accurately identify cost drivers and predict cost trends, so as to develop more scientific and reasonable cost control strategies. As shown in Figure 1, enterprises can use machine learning algorithms to analyse cost data in the production process, identify key factors affecting costs, and optimize the production process accordingly to reduce production costs.



Source of data*: Collected from the authors' review of the literature

2. With the in-depth promotion of digital transformation, modern enterprise cost management is experiencing a major change from the traditional model to the digital and intelligent direction. The rapid development of cloud computing, mobile Internet, Internet of Things and other emerging digital technologies provides a solid technical support for enterprises to build a digital cost management system. The cost management system built on the cloud computing platform is not only able to achieve safe storage and efficient processing of massive cost data, but more importantly, breaks the phenomenon of information silos in traditional cost management, and realizes real-time sharing of cost data across departments and levels and business collaboration through the establishment of a unified data-sharing platform, as shown in Figure 2 Enterprise cloud management app. the application of mobile Internet technology further enhances the flexibility and timeliness of cost management. The flexibility and timeliness of cost management, managers can access cost data anytime and anywhere through mobile terminals, monitor cost changes in real time, and discover and deal with cost anomalies in a timely manner. Internet of Things (IoT) technology realises accurate collection and dynamic monitoring of cost elements such as raw material consumption, energy usage and equipment operation by deploying intelligent sensors in key links such as production equipment and warehousing facilities. The comprehensive application of these digital tools not only significantly improves the accuracy and timeliness of cost data, but more importantly, builds an all-round, multi-level digital cost monitoring network, enabling the enterprise to achieve closed-loop management from cost data collection, analysis to decision-making support, and providing strong support for the enterprise's refined management.

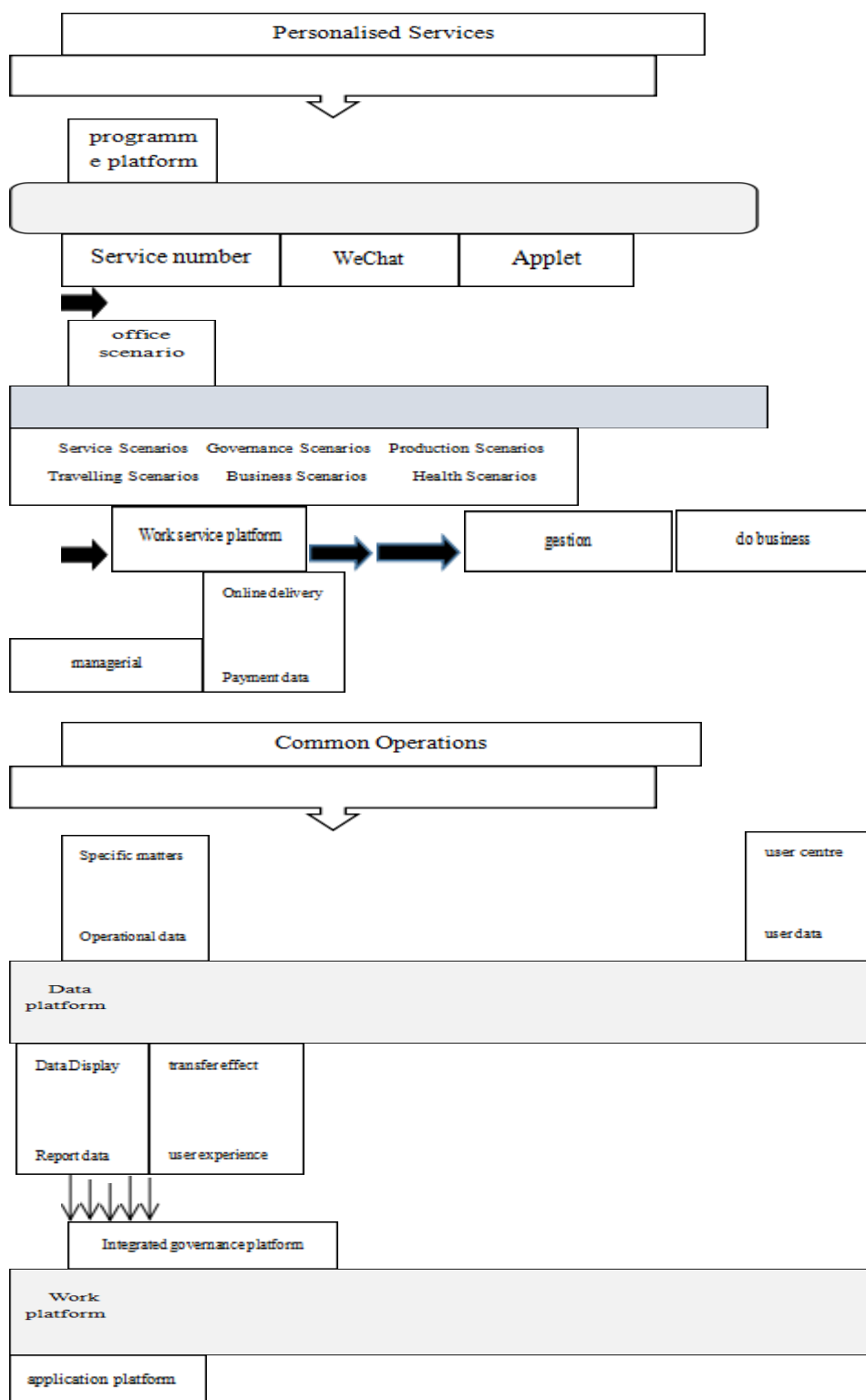


Figure 2 – Example diagram of enterprise cloud management app operation

Source of data*: Collected from the authors' review of the literature

2. Cost management decision support based on digital technology: digital technology can provide enterprises with more comprehensive, timely and accurate cost information, and provide strong technical support for cost management decisions (e.g., ERP system on-line, robotic process automation (RPA), IoT+AI demand forecasting, cloud computing (e.g., AWS/Azure), and big data analysis + BI tool technology, etc.).

Through in-depth analysis and mining of cost data, enterprises can better understand the cost structure and cost change trends, so as to make more scientific and reasonable cost management decisions. As shown in Tables 1 and 2, enterprises can discover that the costs of certain products are too high through data analysis, so that they can decide to optimise or eliminate these products; or decide whether to expand the scale of production or adjust the price of products by analysing market demand and cost data.

Table 1 – Typical technology cases for products

Vintages	Average total annual cost (\$m)	Digital coverage (%)	Technology application focus	The main reason for the decrease in costs	Typical Technology Cases
2019	1,200	20%	Financial automation	Reduction of manual accounting errors	ERP system go-live
2020	1,100	35%	Electronic invoicing/RPA	30 per cent improvement in process efficiency	Robotic Process Automation (RPA)
2021	950	50%	Supply Chain Intelligence	25 per cent reduction in inventory costs	IoT+AI Demand Forecast
2022	800	70%	Cloud collaboration	18 per cent reduction in travel / communication costs	Cloud computing (e.g. AWS/Azure)
2023	650	85%	Data-driven decision-making	Dynamic pricing to optimise profits by 10 per cent	Big Data Analytics + BI Tools
Source of data*: Collected from the authors' review of the literature					

Table 2 – Enterprise Cost Management Technology Enabling Refinements

Cost type	2019 (\$ million)	2023 (\$ million)	Decline	Technology enablers
labour cost	400	250	37.5%	AI Recruitment + RPA Replaces Duplicate Labour
Inventory costs	300	180	40%	Intelligent Warehousing + Dynamic Forecasting
Operational Communication Costs	200	120	40%	Remote collaboration tools (e.g. Teams)
Energy/consumables costs	150	100	33.3%	Energy-saving regulation of IoT devices
Financial audit costs	150	80	46.7%	blockchain smart contract
Source of data*: Collected from the authors' review of the literature				

Cost management innovation driven by digital technology
(I) Innovation of cost management concept. Driven by digital technology,

the cost management concept of enterprises has undergone profound changes. Traditional cost management mainly focuses on cost control and reduction, while modern cost management pays more attention to value creation and value appreciation. The application of digital technology enables enterprises to better understand customer needs and market changes, so as to realise the change from cost strategy to strategic cost, and from operating products to product management. For example, enterprises can use big data analysis to understand the individual needs of customers and develop products and services that are more in line with customers' needs, so as to improve customer satisfaction and loyalty and achieve value creation and value appreciation.

(ii) Innovation in cost management methods. The application of digital technology also prompts enterprises to innovate cost management methods. Traditional cost management methods mainly rely on manual operation and empirical judgement, while modern cost management methods pay more attention to data-driven and intelligent decision-making. For example, enterprises can use big data analysis and artificial intelligence technology to achieve automation and intelligence in cost prediction and cost control; digitalisation and informatisation of cost management can be achieved through cloud computing and mobile technology to improve the efficiency and accuracy of cost management. In addition, digital technologies can help enterprises achieve shared and collaborative cost management by establishing a cost management sharing centre to achieve shared and collaborative management of cost data and improve the efficiency and effectiveness of cost management.

(iii) Innovation of cost management process. The application of digital technology also prompts enterprises to innovate the cost management process. The traditional cost management process mainly relies on manual operation and paper documents, which is inefficient and prone to errors. The modern cost management process pays more attention to digitalisation and informationisation, and the automation and intelligence of the cost management process is achieved through the introduction of digital technology. For example, enterprises can achieve paperless and automated cost management process by introducing digital technologies such as e-invoice and e-contract; real-time monitoring and analysis of cost data through the establishment of cost management information system to improve the efficiency and accuracy of cost management.

Cost Management Practices and Insights Driven by Digital Technology

(i) The practice of enterprise digital transformation

Under the impetus of digital technology, many enterprises have actively carried out the practice of digital transformation, and have achieved remarkable results. For example, in Figure 3, the construction of the enterprise management innovation service platform, Haier through the Internet of Things technology to achieve the 'single person' management model innovation, through digital technology to closely integrate the staff and user needs, to achieve the unity of the staff value creation and value transfer. This management model not only improves the operational efficiency and effectiveness of the enterprise, but also enhances the sense of belonging and loyalty of employees. In addition, Haier has expanded inter-organisational shared products through digital tools, building a symbiotic, mutual and reborn business ecosystem and realising sustainable development of the enterprise.

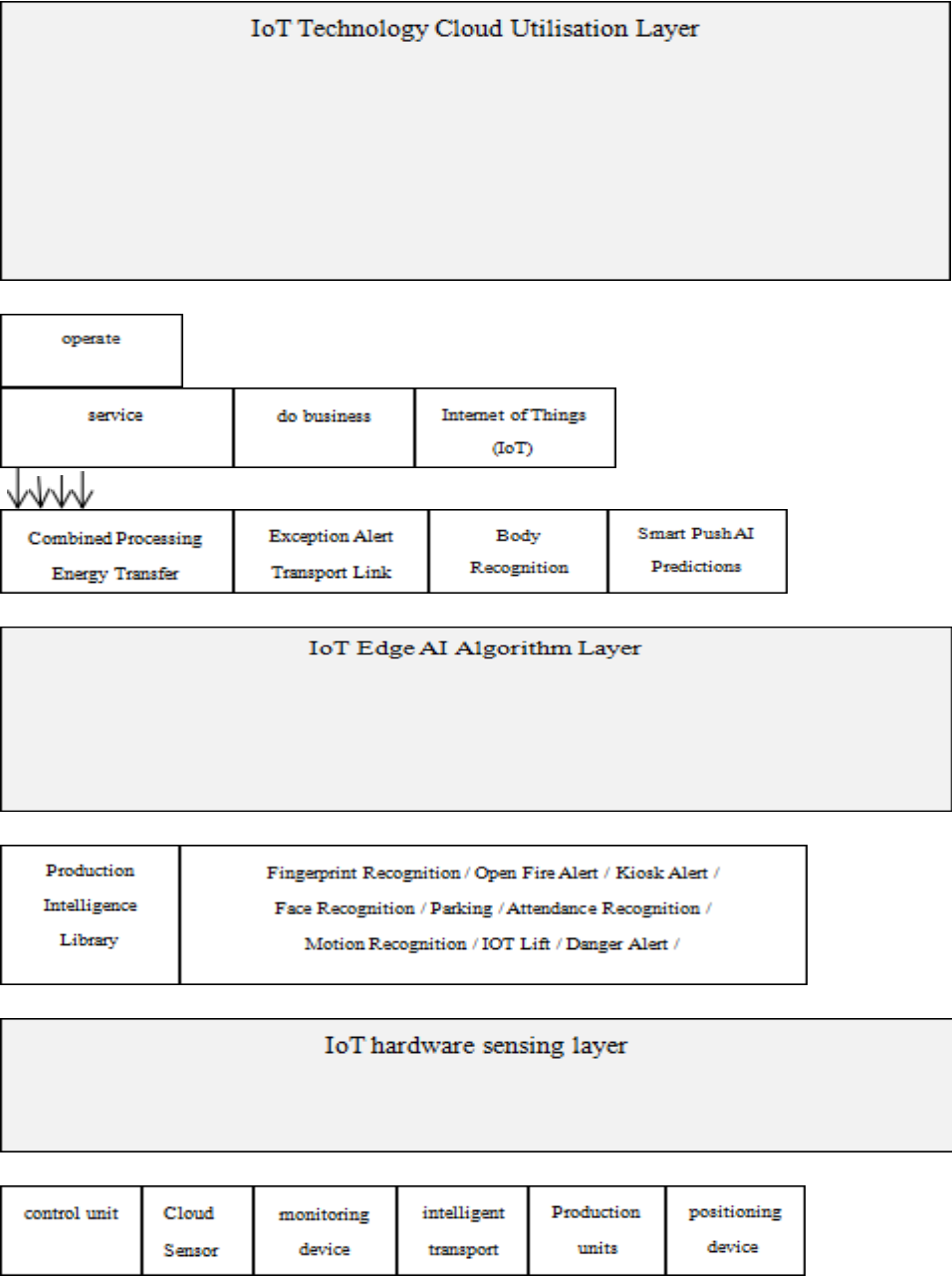


Figure 3 – Enterprise management innovation service platform construction demonstration

Source of data*: Collected from the authors' review of the literature

(ii) Implications for cost management innovation

Cost management innovation driven by digital technology provides new ideas and methods for enterprises, but also faces some challenges and problems. Enterprises need to pay attention to the following points when carrying out cost

management innovation:

1. Establishing a new concept of cost: Enterprises need to establish a new concept of value creation and value-added, shift from traditional cost control to strategic cost management, and focus on cost management optimisation and innovation through digital technology.

2. Strengthen the application of digital technology: Enterprises need to strengthen the application of digital technology, through the introduction of big data, artificial intelligence, the Internet of Things and other technologies to achieve intelligent cost management and digitalisation, and improve the efficiency and accuracy of cost management.

3. Pay attention to data security and privacy protection: the application of digital technology can not be separated from the support of data, enterprises need to pay attention to data security and privacy protection when carrying out cost management innovation, establish a sound data security management system to prevent data leakage and abuse.

4. Cultivate digital technology talents: the application of digital technology requires the support of professional talents, enterprises need to strengthen the cultivation and introduction of digital technology talents, and improve the staff's digital technology literacy and cost management capabilities.

Conclusion. The booming development and wide application of digital technology is profoundly reshaping the operation mode and competitive pattern of global enterprises, creating an unprecedented window of opportunity for enterprise development. In this wave of digital transformation, cost management, as the core link of enterprise value creation, is facing a critical moment of paradigm shift. In this paper, we will systematically explore the innovation path and practice strategy of enterprise cost management in the digital background from an academic perspective.

Firstly, the penetration of digital technology has prompted a fundamental change in the concept of cost management. The traditional cost management mode, which is mainly based on after-the-fact accounting, is transforming into real-time and intelligent full-process cost control. The integration and application of technologies such as big data analysis, cloud computing and artificial intelligence enable enterprises to build dynamic cost monitoring systems and achieve visual presentation and predictive analysis of cost data. This technology-driven management innovation not only improves the accuracy of cost control, but also provides real-time data support for strategic decision-making. Secondly, the construction of digital cost management system needs to focus on the synergistic development of three dimensions: the perfection of technical architecture, the standardisation of data governance and the adaptability of talent reserves. On the technical level, enterprises should focus on building an integrated digital management platform to achieve the organic integration of ERP systems with emerging technologies such as IoT, blockchain, robotic process automation (RPA), IoT+AI demand forecasting, cloud computing (e.g., AWS/Azure), and big data analytics + BI tools. On the data security dimension, it is necessary to establish a data privacy protection mechanism that complies with international standards such as GDPR, and ensure the security of business secrets through encryption algorithms and access rights control. On the talent dimension, it is necessary to focus on cultivating composite talents with both financial professionalism and digital technology capabilities to provide intellectual support for

management innovation. In the long run, with the mature application of 5G, edge computing and other new-generation information technologies, cost management will show three major trends: first, the granularity of management will be continuously refined to achieve micro-cost tracking in all segments of the product lifecycle; second, the level of intelligence will continue to improve, and machine learning algorithms will be used to achieve the automatic identification and early warning of cost anomalies; and third, the scope of synergy will be expanded to build a cross-organisational cost optimisation network across the supply chain. The third is the significant expansion of the scope of collaboration, and the construction of cross-organisational cost optimisation network across the supply chain. These trends will drive the transformation of enterprise cost management from a traditional auxiliary function to a strategic empowerment centre.

REFERENCES

1. Wang Qiaoyu. 2021. financial management innovation in the context of digital reforms
2. Zhang Haili. 2024. Research on corporate strategic management innovation in the context of digital transformation
3. Xu Yicong. 2024. Research on the efficiency of enterprise management digital reform
4. Chen Xiumei. 2023. Study on the formation path of enterprise digital innovation in the context of digital economy
5. Feng Chunxia. 2021. 2021. Research on cost management optimisation programme based on digital transformation.
6. Feng Yuan. 2022. Cost management innovation in the context of digital reform
7. Yuan Wanjun. 2022. thinking about cost management innovation of manufacturing enterprises in the context of digitalisation
8. Zhang Yajin. 2023. Study on cost management optimisation of home appliance manufacturing enterprises under the background of digital reform
9. Li P. 2024. Innovation and practice of contract cost management in the context of digital transformation
10. Zhang N. 2024. Thinking about enhancing the digital transformation of cost management
11. Zhang Xue, Yao Jikun Shen Dingping. 2024. Project cost digital management practice
12. Xu Jinbo Zhu Haiyan. 2023. Study on the innovation construction path of cross-border e-commerce comprehensive pilot zone under the background of digital reform
13. Sun Lifeng. 2023. Reflections on the innovation of enterprise human resource management under the background of digitalisation
14. Pan Shujie. 2024. Research on Performance Management Innovation of Small and Medium-sized Enterprises under the Background of Digitalisation
15. Tang Tingting. 2024. Research on personnel file management innovation under digital background

Ян Чанпенг, DBA докторанты
С. Тажиева², экономика ғылымдарының кандидаты,
қауымдастырылған профессор
^{1, 2} әл Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

**Кәсіпорынның шығындарын басқарудың инновациялық зерттеуі –
сандық технологияның дамуына негізделген**

Түйіндеме. Цифрлық экономика толқыны кезінде цифрлық технологиялардың терең енуі кәсіпорындардың жұмыс парадигмасы мен бәсекелестік үлгісін түбегейлі өзгертеді. Бұл зерттеу сандық технологияның кәсіпорындардың шығындарды басқару жүйесіне трансформациялық әсеріне назар аударады және технологиямен басқарылатын шығындар элементтерін қайта құрылымдау механизмін бұзу арқылы шығындарды бақылауда интеллектуалды құралдардың инновациялық қолдану жолын түсіндіреді. Зерттеу көрсеткендей, сандық технологиялар шығындарды басқару тиімділігінде секіріске қол жеткізіп қана қоймай, сонымен қатар құндылық тізбегін қайта конфигурациялау, басқару шешімдерін күшейту, ресурстарды бөлуді оңтайландыру және басқа да өлшемдер арқылы динамикалық бәсекелестік артықшылығын қалыптастырады. Бұл қорытынды цифрлық трансформациядағы кәсіпорындар үшін шығындарды басқару парадигмасын трансформациялаудың теориялық негізі мен әдіснамалық нұсқаулығын ұсынады.

Түйінді сөздер: цифрлық технологиялар; шығындарды басқару инновациялары; цифрлық трансформация.

Ян Чанпенг, докторант DBA
С. Тажиева², кандидат экономических наук, ассоциированный профессор
^{1, 2} Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби,
г. Алматы, Казахстан

**Исследование инноваций в управлении затратами предприятия
на основе влияния развития цифровых технологий**

Аннотация. На волне развития цифровой экономики глубокое проникновение цифровых технологий коренным образом меняет парадигму деятельности и структуру конкуренции предприятий. В данном исследовании основное внимание уделяется трансформационному воздействию цифровых технологий на систему управления затратами предприятий и объясняется инновационный путь применения интеллектуальных инструментов в контроле затрат путем деконструкции механизма реструктуризации элементов затрат, обусловленного развитием технологий. Исследование показывает, что цифровые технологии не только позволяют добиться скачкообразного повышения эффективности управления затратами, но и создают динамическое конкурентное преимущество за счет реконфигурации цепочки создания стоимости, расширения возможностей принятия управленческих решений, оптимизации распределения ресурсов и других аспектов. Этот вывод обеспечивает теоретическую основу и методологические рекомендации для трансформации парадигмы управления затратами для предприятий, проходящих цифровую трансформацию.

Ключевые слова: цифровые технологии; инновации в управлении затратами; цифровая трансформация.

М.Е. Елебекова¹, докторант DBA
О.Н. Кузнецова², кандидат экономических наук, профессор
^{1,2} Учреждение «Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан
*e-mail: 22232484@turan-edu.kz

РАЗВИТИЕ CRM-ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА КАЗАХСТАНА: ОТ УПРАВЛЕНИЯ КОНТАКТАМИ ДО АНАЛИТИ- ЧЕСКИХ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В данном исследовании рассматриваются вопросы внедрения, использования и оценки влияния систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в быстро развивающемся туристическом секторе Казахстана. Учитывая сложную структуру CRM (технологии и процессы), был использован комбинированный методологический подход, включающий количественный опрос (n=37 представителей компании) и корреляционный анализ для эмпирической оценки влияния CRM на рост продаж и точность прогнозирования. Среди наиболее востребованных функций системы – интеграция с приложениями для обмена мгновенными сообщениями и сетевыми конфигурациями. Однако остаются ключевые факторы, ограничивающие полную эффективность CRM-системы: техническая сложность и недостаточная подготовка персонала. Результаты исследования подтверждают стратегическую значимость CRM, содержат практические рекомендации для туристической отрасли и закладывают эмпирическую основу для дальнейшего изучения факторов, необходимых в контексте ускоренной цифровизации Казахстана.

Ключевые слова: управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), туризм, Казахстан, цифровизация.

Введение. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) находится в центре внимания академических дискуссий с 1990-х годов, в то время как методологии оценки информационных технологий (ИТ) набирают популярность с 1980-х годов и продолжают развиваться. Эмпирические исследования указывают на устойчивую тенденцию к росту успешности проектов внедрения CRM. CRM концептуализируется не просто как технологическое решение, предоставляющее организациям данные о клиентах, а как комплексный подход к управлению, способствующий детальному пониманию взаимодействия организаций с их клиентской базой [1].

Согласно исследованию, проведенному Казахстанским институтом бизнес-исследований (BRIF) в 2021 году, около 25% предприятий в Казахстане внедрили CRM-системы. Опрос охватил почти 1000 частных компаний из различных секторов экономики, что позволило провести надежный анализ внедрения CRM в казахстанском бизнес-ландшафте [2]. К 2024 году этот показатель, по оценкам, увеличится до 40% [3], что отражает зна-

чительное ускорение процессов цифровизации и более широкое внедрение цифровых инструментов в корпоративном секторе страны.

CRM-системы стали ключевыми инструментами для принятия обоснованных управленческих решений в областях, связанных с взаимодействием с клиентами, внедрением многоканальных маркетинговых стратегий и построением устойчивых и постоянных отношений с клиентами. Исследования подтверждают, что внедрение CRM может повысить эффективность продаж и точность прогнозирования. Тем не менее, крайне важно признать, что поставщики и интеграторы CRM не обладают способностью гарантировать единообразие результатов в разных организациях; эффективность таких систем зависит от особенностей внутренних процессов, организационной культуры и уровня цифровой зрелости компании.

CRM определяется как парадигма управления, ориентированная на выявление, привлечение, развитие и поддержание долгосрочных отношений с прибыльными клиентами [4]. Фьерместад и Романо (2003) утверждают, что эффективная стратегия CRM ставит во главу угла привлечение и удержание экономически жизнеспособных клиентов, одновременно устраняя нерентабельные сегменты [5]. Маркетинг взаимоотношений отличается от традиционного транзакционного маркетинга тем, что делает акцент на формировании устойчивой лояльности клиентов, а не на концентрации исключительно на индивидуальных продажах [6]. Райхельд (1996) поясняет, что всего лишь 5%-ное увеличение удержания клиентов может привести к 95%-ному увеличению чистой приведенной стоимости клиентской базы [7].

В современной научной литературе CRM все чаще ассоциируется с электронными услугами, характеризующимися использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для расширения масштабов и повышения качества обслуживания клиентов [8]. Несмотря на ярко выраженную технологическую составляющую, CRM воспринимается как комплексный подход, охватывающий аппаратные и программные решения, бизнес-процессы, организационные структуры и управленческие обязательства [9].

В секторах туризма и гостеприимства CRM превратился в быстро развивающуюся парадигму управления. Однако следует отметить, что практическое внедрение CRM-приложений не всегда приводит к ожидаемым результатам; многочисленные инициативы либо не достигают заявленных целей, либо оказывают значительно меньшее влияние. Это явление согласуется с наблюдаемым парадоксом производительности ИКТ, который утверждает, что инвестиции в цифровые технологии не приводят автоматически к повышению эффективности бизнеса [10].

Цель исследования состоит в том, чтобы эмпирически оценить уровень внедрения CRM-технологий в туристическом секторе Казахстана. Результаты данного исследования предлагают практические рекомендации по оценке и внедрению CRM-стратегий и закладывают основу для дальнейших теоретических и прикладных исследований в области CRM-технологий в туристической отрасли Казахстана.

Методология исследования. Выбор методологии исследования обусловлен сложной и многогранной природой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которая охватывает не только внедрение про-

граммных решений, но и трансформацию бизнес-процессов, создание новых парадигм взаимодействия с клиентами и реструктуризацию организационных практик. В контексте туристического сектора Казахстана CRM развивается в динамичной среде, характеризующейся активной цифровизацией, что делает его исследование как актуальным, так и методологически сложным.

Для эффективного охвата этого многогранного явления в исследовании используется смешанный подход, способствующий комплексному количественному и качественному анализу CRM. Количественный компонент служит для определения степени внедрения технологий, уровней использования различных функциональных модулей и объективных показателей эффективности CRM-систем. Эти количественные данные обеспечивают репрезентативную основу, помогающую выявить общие тенденции в отрасли.

Тем не менее, опора исключительно на количественные показатели оказывается недостаточной для детального понимания успехов и неудач CRM-инициатив. Таким образом, качественный анализ крайне необходим, учитывая экспертные мнения и организационный контекст. Такой подход позволяет выявить процессы, проблемы, возникающие при внедрении, управленческие решения и конкретные элементы адаптации CRM в казахстанских туристических компаниях – аспекты, которые не могут быть полностью проанализированы только с помощью числовых данных. Следовательно, качественные методологии обогащают статистический анализ, придавая исследованию глубину и сложность интерпретации.

Более того, туристический сектор Казахстана демонстрирует значительную вариативность в плане цифровой зрелости, масштаба бизнеса и степени интеграции цифровых инструментов в повседневную деятельность. Эти различия требуют сравнительного анализа, который позволяет изучить нюансы, связанные с внедрением CRM в различных организационных типах, а также выявить закономерности, характерные для более успешных предприятий.

Поскольку исследование направлено на выявление потенциальных корреляций между использованием CRM-технологий и показателями эффективности бизнеса, применение корреляционного анализа представляется логичным и необходимым. Данная методология позволяет проверять гипотезы и проводить эмпирическую оценку влияния CRM на такие критически важные показатели, как удержание клиентов, рост продаж и эффективность маркетинговой аналитики.

Следует также отметить, что принятая методология способствует проведению тщательного, всестороннего и научно обоснованного исследования развития CRM-технологий в туристическом секторе Казахстана, сочетая статистическую строгость с глубоким качественным пониманием изучаемого явления.

Исследование носит комбинированный (mixed-methods) характер и включает: качественный анализ (документальный обзор, экспертные интервью) $n = 37$; количественный анализ (опросы, статистическая оценка внедрения CRM и эффективности) $n=37$. Такой комбинированный подход оправдан сложностью и многогранностью CRM (технологии + процессы +

управление).

В рамках исследования был проведен анализ литературы и документов, научные статьи о CRM (Fjermestad & Romano, Reicheld и др.); отчёты отраслевых аналитических центров; нормативные документы Казахстана, касающиеся цифровизации и туризма; публикации о рынке CRM-систем Казахстана.

Экспериментальная часть. Для экспериментальной части данного исследования был проведен комплексный обзор современных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), распространенных на рынке Казахстана. Результаты указывают на высокий уровень интеграции CRM-технологий в бизнес-среду Казахстана в 2024-2025 годах, что подчеркивает важность этой области для анализа в контексте туристической отрасли.

Согласно статистике использования веб-CRM, Битрикс24 является доминирующей платформой, на которую приходится около 77% CRM-систем, внедренных на казахстанских веб-сайтах. Это делает Битрикс24 предпочтительным CRM-решением для малых и средних предприятий (МСП) [11]. AmoCRM занимает второе место после Битрикс24, занимая около 15% рынка, что свидетельствует о его популярности в секторах активных продаж и многоканальных коммуникаций [12].

Другие решения, такие как Intercom, занимают около 6-7%, в то время как международные CRM-системы, включая Salesforce, занимают менее 1% от общей доли рынка [10].

Более того, особого внимания заслуживают локальные CRM-решения, при этом aspanCRM отличается быстрым ростом благодаря поддержке казахского языка, использованию ИИ-агентов и интеграции с такими платформами, как WhatsApp и Instagram. Хотя точные рыночные показатели остаются труднодостижимыми, систематические маркетинговые усилия и растущая популярность aspanCRM среди субъектов малого и среднего предпринимательства свидетельствуют о заметном росте использования aspan CRM [13].

В совокупности эти результаты подтверждают возросшую актуальность CRM-систем в Казахстане. Эта информация создает надежную основу для целенаправленного экспериментального анализа внедрения CRM-технологий в туристическом секторе, где особенно выражены требования к автоматизации продаж, персонализированному обслуживанию клиентов и управлению многоканальными запросами.

Респондентам в количестве 37 представителей и руководителей туристических компаний, обладающих практическим опытом работы с клиентами и CRM-системами был предоставлен опросник, состоящий из двух вопросов, направленных на изучение применения CRM в туристическом бизнесе. Целью опроса было определить уровень использования CRM в компаниях, а также выявить наиболее востребованные функции систем для эффективного взаимодействия с клиентами. Результаты опроса приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Использование CRM систем

Примечание: составлено на основе анкетирования

55% респондентов подтвердили, что их компания использует CRM-систему; 25% респондентов сообщили, что CRM не используется, используют только таблицы Excel/Google; 10% респондентов планируют внедрение системы.

Результаты опроса по второму вопросу приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Наиболее полезные функции CRM систем

Примечание: составлено на основе анкетирования

30% респондентов считают, что интеграция с соцсетями и мессенджерами наиболее полезными для туристического бизнеса; 22 % респондентов дают предпочтение аналитике и прогнозированию; 20% респондентов со-

общили, что воронка продаж и управление сделками являются наиболее полезными; 18% респондентов считают, что это автоматизация процессов; 10% считают, что управление контактами и клиентской базой.

Также, в рамках исследования проведены мини-интервью и их результаты приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты мини-интервью по использованию CRM-системы

	Вопрос	Категория / Тема ответа	Кол-во респон-дентов	Про-цент
1	Какие изменения вы заметили после внедрения CRM?	Повышение скорости обработки заявок	15	56 %
		Рост продаж и бронирований	12	44 %
		Увеличение повторных обращений / лояль-ность клиентов	10	37 %
		Улучшение внутренней коммуникации	8	30 %
2	Какую роль CRM играет в работе с соцсетями, мес-сенджерами и другими канала-ми?	Автоматизация рассылок и уведомлений	9	33 %
		Интеграция с мессенджерами и соцсетями	7	26 %
		Отслеживание активности клиентов и ана-литика	6	22 %
		Ограниченное использование многоканаль-ных функций	5	19 %
3	С какими про-блемами вы стал-киваетесь при регулярном ис-пользовании CRM?	Технические сложности	10	37 %
		Недостаток обучения / квалификации со-трудников	8	30 %
		Высокая стоимость обслуживания CRM	6	22 %
		Сложности с интеграцией с другими систе-мами	5	19 %
Примечание: составлено на основе анкетирования				

Примечание: респондентам разрешалось давать несколько вариантов ответа, поэтому сумма процентов превышает 100 %

Как видим из таблицы CRM-системы в туристических компаниях Казахстана призваны ускорить темпы роста, рост продаж и повышение клиентской лояльности, однако их эффективность ограничена техническими проблемами, затратами и недостаточной подготовкой персонала. При этом многоканальная интеграция с мессенджерами и соцсетями реализована не полностью, что оставляет пространство для дальнейшего улучшения.

Таблица 2 – Результаты корреляционного анализа

		Какие изменения вы заметили после внедрения CRM?	Какие изменения вы заметили после внедрения CRM?
		Рост продаж	Точность прогнозирования
Используете ли Вы CRM – систему? Ответ - Да	Pearson Correlation	0,577**	0,362**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001
	N	37	37
Примечание: составлено на основе анкетирования			

Корреляционный анализ, проведенный в данном исследовании, указывает на наличие значимой положительной связи между утверждением об использовании системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и ответами на вопрос интервью относительно наблюдаемых изменений с момента внедрения такой системы. Размер выборки составил 37 участников.

Анализ выявил умеренно сильную положительную корреляцию между двумя основными переменными с коэффициентом корреляции $r = 0,577$ и уровнем значимости $p < 0,001$. Этот результат свидетельствует о том, что внедрение CRM-систем в туристической отрасли связано с ускорением роста продаж.

Кроме того, была выявлена умеренная положительная связь между вторым набором переменных с коэффициентом корреляции $r = 0,362$ и уровнем значимости $p = 0,001$. Это указывает на то, что изменения одной переменной объясняют примерно 13% дисперсии другой, хотя наблюдаемый здесь эффект менее выражен, чем у исходной пары.

Оба результата корреляции статистически значимы, что подтверждает наличие значимых взаимосвязей в выборке. В совокупности эти результаты подчеркивают важную роль CRM-систем в стимулировании роста в секторе туризма.

Заключение. Исследование выявило заметное расхождение между общенациональным уровнем внедрения CRM в Казахстане, составлявшим около 25% по состоянию на 2021 год, и уровнем внедрения среди опрошенных туристических компаний, который составил 55%. Это расхождение подчеркивает признание сектором стратегической значимости технологических решений для повышения конкурентных преимуществ и лояльности клиентов. Преобладающее использование региональных платформ, иллюстрирует предпочтение малых и средних предприятий (МСП) доступных и адаптированных CRM-решений.

Важно отметить, что выборка, использованная в данном исследовании ($n=37$), не отражает в полной мере весь сектор туризма в Казахстане и может отражать специфические характеристики организаций с более высоким уровнем цифровой зрелости. Ограниченный размер выборки ограничивает возможность более широкого обобщения результатов. Следовательно, необходимы дальнейшие исследования в следующих областях:

1. Масштабирование выборки: Проведение количественного анализа с расширенным охватом компаний для повышения статистической значимости.

2. Сравнительный анализ: Оценка различий в эффективности между организациями, использующими локальные CRM-решения (например, Bitrix24, aspan CRM), и организациями, использующими международные CRM-системы (например, Salesforce).

В совокупности эти результаты подчеркивают ключевую роль систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в стимулировании роста туристического сектора. Однако они также предостерегают от чрезмерного обобщения и подчеркивают необходимость уделять первостепенное внимание человеческому капиталу для оптимизации отдачи от цифровых инвестиций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ontario. (2013). Инструментарий электронного бизнеса: как можно получить прибыль от электронного бизнеса. Queen's Printer.
2. BRIF. (2021). 92% казахстанских предприятий используют цифровые технологии в бизнесе. Получено из <https://bluescreen.kz/92-kazakhstanskikh-priedpriatii-ispolzuiut-tsifrovyye-tiekhnologhii-v-bizniesie/>
3. Astana Hub. (2024). Внедрение CRM в Казахстане: Стратегический подход и повышение эффективности. Получено из <https://astanahub.com/ru/blog/1726052713>
4. Bradshaw D. & Brash C. (2001). Managing customer relationships in the e-business world: How to personalise computer relationships for increased profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 520-530.
5. Fjermestad J. & Romano N. (2003). Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591.
6. Gronroos C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. *Asia – Australian Marketing Journal*, 2(1), 9-30.
7. Reichheld F. (1996). Эффект лояльности. Harvard Business School Press.
8. Kotorov R. (2002). Ubiquitous organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218-232.
9. Bradshaw D. & Brash C. (2001). Managing customer relationships in the e-business world: How to personalise computer relationships for increased profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 520-530.
10. Sigala M. (2004). Оценка управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): распространение преимуществ CRM в бизнес-процессы. // электронный ресурс ResearchGate (дата обращения: 01.10.2025)
11. Статистика использования CRM и доля рынка в Казахстане // электронный ресурс aguko.com (дата обращения: 01.10.2025)
12. WMTips. (б.д.). CRM в Казахстане // электронный ресурс www.wmtips.com (дата обращения: 11.10.2025)
13. CRM с ИИ-агентами, которые носят продажу, пока вы спите. Казахстане // электронный ресурс aspancrm.kz (дата обращения: 11.10.2025)

М.Е. Елебекова¹, DBA докторанты

О.Н. Кузнецова², экономика ғылымдарының кандидат, профессор
^{1, 2} «Тұран» университеті» мекемесі, Алматы қ., Қазақстан

Түйіндеме. Бұл зерттеуде Қазақстанның қарқынды дамып келе жатқан туризм секторында тұтынушылармен қарым-қатынасты басқару (CRM) жүйелерін енгізу, пайдалану және әсерді бағалау мәселелері қарастырылады. CRM-нің күрделі құрылымын (технологиялар мен процестер) ескере отырып, CRM-нің сату көлемінің өсуіне және болжам дәлдігіне әсерін эмпирикалық түрде бағалау үшін сандық сауалнама (n=37 компания өкілдері) және корреляциялық талдауды қамтитын аралас әдістер қолданылды. Ең көп сұранысқа ие жүйелік функциялардың қатарында лездік хабар алмасу қосымшаларымен және желілік конфигурациялармен интеграция бар. Дегенмен, CRM жүйесінің толық тиімділігін шектейтін негізгі факторлар: техникалық күрделілік және қызметкерлерді оқытудың жеткіліксіздігі сақталуда. Зерттеу нәтижелері CRM-нің стратегиялық маңыздылығын растайды, туризм индустриясы үшін практикалық ұсыныстар береді және Қазақстанның жеделдетілген цифрландыруы жағдайында қажетті факторларды одан әрі зерттеу үшін эмпирикалық негіз жасайды.

Түйінді сөздер: тұтынушылармен қарым-қатынасты басқару (CRM), туризм, Қазақстан, цифрландыру.

M. Yelebekova¹, DBA student

O. Kuznetsova², Candidate of Economic Sciences, Professor
^{1, 2} Institution "University "Turan", Almaty, Kazakhstan

Abstract. This study examines the issues of implementation, utilization, and impact assessment of Customer Relationship Management (CRM) systems in the rapidly developing tourism sector of Kazakhstan. Considering the complex structure of CRM (technology and processes), a mixed-methods approach was utilized, including a quantitative survey (n=37 company representatives) and correlation analysis to empirically assess the impact of CRM on sales growth and forecasting accuracy. Among the most demanded system functions is integration with instant messaging applications and network configurations. However, key factors limiting the full effectiveness of the CRM system remain: technical complexity and insufficient staff training. The research results confirm the strategic significance of CRM, provide practical recommendations for the tourism industry, and establish an empirical basis for further study of the factors necessary in the context of Kazakhstan's accelerated digitalization.

Keywords: customer relationship management (CRM), tourism, Kazakhstan, digitalization.

МРНТИ 06.73.55

УДК 336.71

Г.Т. Сапарова¹, кандидат экономических наук,
ассоциированный профессор

Н.Е. Нурдаулет², магистрант

^{1, 2} Казахский национальный аграрный исследовательский университет,
г. Алматы, Казахстан

*e-mail: gulnara_sto@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ: ESG СТАНДАРТЫ В УСЛОВИЯХ БАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения ESG-стандартов (Environmental, Social, Governance) в банковской сфере как одного из ключевых факторов устойчивого экономического развития, а также вопросы ведения деятельности в соответствии с принципами экологической, социальной и корпоративной ответственности. В условиях усиливающейся конкуренции между банками принципы ESG становятся инструментом стратегического позиционирования, формирования доверия со стороны инвесторов, клиентов и государства, а также важнейшим элементом повышения прозрачности и эффективности финансовых институтов. Развитие экономики предполагает не только рост финансовых ресурсов, но и качественное совершенствование производственно-финансовых процессов, обеспечивающих рациональное использование природных и материальных благ. В этом процессе банки занимают ключевое место, направляя капитал в устойчивые секторы экономики и формируя долгосрочные механизмы роста. Внедрение ESG-стандартов в банковскую деятельность становится одним из определяющих факторов повышения прозрачности, доверия и инвестиционной привлекательности финансовой системы. Реализация ESG-подхода способствует снижению рисков, расширению доступа к международным инвестициям, укреплению корпоративного управления и повышению социальной ответственности бизнеса. Настоящее исследование направлено на всестороннее изучение процессов внедрения ESG-стандартов в банковской системе Казахстана и оценку их влияния на экономическое развитие страны в условиях усиливающейся конкуренции между финансовыми институтами. Проведённый анализ позволяет заключить, что интеграция ESG-финансирования способна укрепить конкурентные преимущества банковского сектора Казахстана и создать предпосылки для формирования национальной модели устойчивого экономического роста, соответствующей международным стандартам и глобальным тенденциям.

Ключевые слова: ESG-стандарты, банковская система Казахстана, устойчивое развитие экономики, банковская конкуренция, инвестиционная привлекательность, финансовая устойчивость.

Введение. Современное развитие мировой экономики сопровождается фундаментальными изменениями в подходах к ведению бизнеса и управлению финансовыми потоками. Одним из наиболее значимых направлений этой трансформации стало внедрение ESG-стандартов (Environmental, Social, Governance), формирующих основу ответственного, прозрачного и устойчивого ведения бизнеса. Современная концепция устойчивого развития сформировалась как ответ на глобальные экологические и социально-экономические вызовы и стала неотъемлемой частью международной повестки. Она опирается на баланс трёх компонентов – экономического, социального и экологического, что полностью согласуется с принципами ESG. Историческое развитие этой концепции, начиная с доклада Комиссии Брундтланд и деклараций ООН, подчёркивает важность гармоничного удовлетворения потребностей настоящего поколения без ущерба для будущего, что делает ESG-стандарты логическим продолжением идей устойчивого развития в финансовом секторе [1].

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях усиливающейся банковской конкуренции и повышения требований к качеству корпоративного управления, соблюдение ESG-принципов становится не просто этическим выбором, а необходимым элементом стратегии долгосрочного устойчивого развития. Внедрение данных стандартов позволяет банкам снижать репутационные и инвестиционные риски, укреплять доверие клиентов и инвесторов, а также повышать свою конкурентоспособность на внутреннем и международном финансовом рынке.

Цель исследования заключается в выявлении роли и влияния ESG-стандартов на развитие экономики в условиях банковской конкуренции, а также в определении перспектив их внедрения в Казахстане с учётом международного опыта. Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие взаимосвязанные задачи. Во-первых, изучаются теоретические основы ESG-концепции и раскрывается её значение для обеспечения устойчивого развития экономики в современных условиях. Во-вторых, проводится анализ международного опыта внедрения ESG-стандартов в банковской сфере, позволяющий определить ключевые тенденции и успешные практики их реализации. Далее оценивается текущее состояние ESG-интеграции в банковском секторе Казахстана и выявляются особенности адаптации данных принципов в национальной финансовой системе. Особое внимание уделяется определению влияния ESG-факторов на уровень конкурентоспособности банков и макроэкономическую устойчивость страны.

Исследование основано на использовании совокупности теоретических и эмпирических методов, направленных на комплексное изучение влияния ESG-стандартов на развитие экономики в условиях банковской конкуренции. Теоретическую основу составили труды зарубежных и отечественных учёных в области устойчивого развития, ответственного инвестирования и корпоративного управления, а также аналитические

отчёты международных организаций, таких как OECD, World Bank, IFC, UNDP, и ведущих консалтинговых компаний KPMG, Deloitte и PwC.

В работе применяются следующие методы исследования:

1. Системный анализ, позволяющий рассмотреть ESG как комплекс взаимосвязанных факторов, влияющих на экономику и конкурентоспособность банков;
2. Сравнительный анализ, направленный на сопоставление международного и казахстанского опыта внедрения ESG-практик;
3. Контент-анализ публичной и корпоративной отчётности банков для выявления степени реализации ESG-принципов;
4. Методы структурно-логического анализа – для определения взаимосвязи между ESG-интеграцией и динамикой экономического роста;
5. Элементы экономико-статистического анализа, включающие использование индикаторов ESG, показателей рентабельности, инвестиционной активности и уровня доверия клиентов.

Выбор указанных методов обусловлен комплексным характером исследуемой проблемы, требующей оценки не только количественных, но и качественных характеристик. Применение сравнительного подхода позволяет определить различия в уровне ESG-зрелости банков, выявить институциональные барьеры и оценить потенциал их влияния на макроэкономические показатели.

Экспериментальная часть. В рамках настоящего исследования была проведена сравнительная оценка уровня внедрения ESG-стандартов в банковской системе на международном и национальном уровнях. Целью экспериментальной части является анализ практического применения принципов устойчивого развития и их влияния на эффективность и конкурентоспособность банков.

В казахстанской банковской системе, согласно материалам Национального банка Республики Казахстан (2023) и AIFC ESG Hub (2024), ESG-интеграция находится на стадии формирования. Только ограниченное число банков внедряет принципы ответственного финансирования и публикует нефинансовую отчётность, что свидетельствует о необходимости развития методической и нормативной базы в данной сфере.

Основные направления стратегического развития банков в условиях ESG-конкуренции:

- интеграция экологических, социальных и управленческих принципов в стратегические планы и корпоративную культуру;
- развитие систем мониторинга и отчётности в соответствии со стандартами GRI и SASB;
- расширение доли «зелёных» финансовых продуктов, включая кредиты, облигации и инвестиционные фонды;
- повышение прозрачности корпоративного управления и усиление антикоррупционных механизмов;
- совершенствование системы риск-менеджмента с учётом экологических и социальных факторов;
- участие в международных программах устойчивого финансирования и партнёрство с институтами развития.

Таким образом, результаты экспериментальной части демонстрируют, что успешная ESG-интеграция требует стратегического подхода, под-

держки со стороны государства и активного участия самих финансовых институтов. Международный опыт показывает эффективность ESG как инструмента устойчивого экономического роста, а казахстанская практика – высокий потенциал дальнейшего развития в данном направлении.

Результаты и обсуждения. Развитие ESG-подхода в международной банковской практике стало одним из ключевых направлений финансовой трансформации XXI века. Если ещё два десятилетия назад основным критерием эффективности банковской деятельности считались показатели прибыли, ликвидности и устойчивости капитала, то сегодня к ним добавились такие параметры, как экологическая ответственность, социальное влияние и качество корпоративного управления. Эти факторы стали неотъемлемыми элементами стратегического развития банковских институтов, определяющими их долгосрочную конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Согласно отчёту Deloitte (2024), более 90% крупнейших европейских банков и около 70% банков Северной Америки официально интегрировали ESG-факторы в стратегию корпоративного управления [2].

Одним из наиболее заметных направлений стало развитие зелёных финансов. Согласно OECD (2023), общий объём выпуска «зелёных» облигаций в мире превысил 600 млрд долларов, что на 30% больше, чем в 2021 году [3]. Банковские учреждения играют здесь ключевую роль, выступая как эмитенты, инвесторы и посредники в размещении таких инструментов. Высокие позиции в ESG-рейтингах способствуют повышению капитализации банков и снижению стоимости заимствований на международных рынках. Например, по данным MSCI (2023), банки с высоким ESG-рейтингом демонстрируют на 15-20% меньшую волатильность акций и более устойчивую доходность для инвесторов в долгосрочной перспективе [4].

Особое внимание в мировой практике уделяется регуляторному аспекту ESG-финансирования. Европейский союз внедрил Таксономию ЕС (EU Taxonomy) – систему классификации, определяющую, какие виды деятельности могут считаться экологически устойчивыми. В 2024 году вступила в силу Директива ЕС по корпоративной устойчивой отчётности (CSRD), обязывающая все крупные компании, включая банки, раскрывать ESG-информацию по унифицированным стандартам. Аналогичные инициативы реализуются в Великобритании (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) и США (Securities and Exchange Commission ESG Rules) [10]. Согласно исследованию НИУ ВШЭ «ESG: три буквы, которые меняют мир» (2022), формирование ESG-повестки в банковской сфере является логическим продолжением концепции корпоративной социальной ответственности, получившей развитие под влиянием климатических, социальных и этических вызовов XXI века. Особое внимание в работе уделяется необходимости создания единой системы оценки и верификации ESG-данных, что особенно актуально для стран с формирующимся финансовым рынком, включая Казахстан [5].

Международный опыт показывает, что интеграция ESG-стандартов в банковскую деятельность является не временной тенденцией, а стратегическим направлением развития финансового сектора. Она способствует повышению доверия к банковской системе, укреплению инвестиционной

стабильности и созданию долгосрочной стоимости не только для акционеров, но и для общества в целом. Для стран с формирующимися рынками, включая Казахстан, международная практика ESG-ориентированных банков может служить методологической и институциональной основой для формирования собственной системы устойчивого финансирования. Применяя системный анализ, можно выделить ключевые драйверы и барьеры развития ESG в Казахстане (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые драйверы и барьеры развития ESG в Казахстане

Драйверы развития ESG	Барьеры внедрения ESG
Поддержка со стороны AIFC и международных институтов (ЕБРР, IFC, АБР)	Отсутствие национального законодательства о раскрытии ESG-информации
Рост интереса иностранных инвесторов к «зелёным» проектам	Недостаток квалифицированных специалистов в области ESG-аналитики
Глобальные обязательства Казахстана по Парижскому соглашению	Ограниченные финансовые ресурсы банков для ESG-трансформации
Цифровизация финансового сектора	Низкая осведомлённость клиентов и корпоративного сектора о ценности ESG
Примечание – составлено автором источник Deloitte Central Asia. ESG and Sustainable Finance in Kazakhstan 2024 Report. – Almaty, 2024	

Проведённый системный анализ показал, что развитие ESG в Казахстане определяется сочетанием внешних и внутренних факторов. Среди ключевых драйверов – поддержка со стороны AIFC и международных институтов (ЕБРР, IFC, АБР), рост интереса иностранных инвесторов к «зелёным» проектам и выполнение глобальных обязательств по Парижскому соглашению. Дополнительным стимулом является цифровизация финансового сектора, создающая условия для внедрения инструментов устойчивого финансирования.

Таблица 2 – Уровень внедрения ESG-принципов в крупнейших банках Казахстана (по результатам контент-анализа, 2024 г.)

Показатель	Halyk Bank	Jusan Bank	Kaspi.kz
Наличие ESG-стратегии	Есть (утверждена в 2021 г.)	Есть (2022 г.)	Нет официальной стратегии
Публикация отчёта об устойчивом развитии	Да, ежегодно (с 2021 г.)	Да, выборочно	Нет
Финансирование «зелёных» проектов	120 млрд тг (2023)	30 млрд тг	нет данных
Социальные программы (образование, медицина, МСБ)	Активные проекты (Halyk Eco, Halyk Digital School)	Программы по МСБ и студентам	Благотворительность, KaspiCare
ESG-индикаторы в KPI топ-менеджмента	Частично внедрены	На стадии разработки	Отсутствуют
Прозрачность корпоративного управления	Высокая	Средняя	Высокая, но без нефинансовой отчётности
Примечание – составлено автором источник АО «Народный Банк Казахстана» (Halyk Bank JSC). Sustainability Report 2021 [Эл ресурс]. – Алматы: Halyk Bank JSC, 2021			

В то же время, внедрение ESG ограничивается рядом барьеров: отсутствием национального законодательства о раскрытии ESG-информации, нехваткой квалифицированных аналитиков, ограниченными финансовыми

ресурсами банков и низкой осведомлённостью корпоративного сектора о ценности ESG-подхода (таблица 2).

Анализ показал, что уровень внедрения ESG-принципов в крупнейших банках Казахстана остаётся неоднородным. Halyk Bank демонстрирует наиболее высокую степень интеграции: есть утверждённая ESG-стратегия, публикуется ежегодный отчёт об устойчивом развитии, финансируются «зелёные» проекты, частично включены ESG-индикаторы в KPI руководства и обеспечена высокая прозрачность корпоративного управления. Jusan Bank движется в ESG-направлении, однако многие элементы (KPI, отчётность) находятся на стадии разработки и реализуются выборочно. Kaspi.kz имеет развитые социальные инициативы и высокую прозрачность в части корпоративного управления, но пока не внедрил официальную ESG-стратегию и нефинансовую отчётность, что ограничивает его позиционирование как устойчивого банка.

Анализ исследований в области ESG-банкинга показывает, что внедрение ESG-факторов оказывает прямое влияние на финансовую устойчивость и стратегическое развитие банков. Как отмечается в научных трудах, ориентированных на устойчивое развитие финансовых институтов, применение ESG-подходов способствует снижению репутационных и операционных рисков, повышению капитализации и укреплению доверия со стороны клиентов и инвесторов. Внедрение «зелёных» финансовых инструментов, развитие социального инвестирования и страхования ESG-рисков формируют новую модель банковской деятельности, в которой долгосрочная социальная и экологическая эффективность становится равнозначным приоритетом с финансовыми результатами [6].

Внедрение ESG-принципов сегодня рассматривается не только как проявление социальной ответственности, но и как важный инструмент повышения инвестиционной устойчивости и минимизации корпоративных рисков. Банки, ориентированные на устойчивое развитие, демонстрируют более высокую операционную эффективность, прозрачность и доверие со стороны международных инвесторов. Переход к ESG-модели предполагает интеграцию устойчивого мышления на всех уровнях корпоративного управления и стратегического планирования, что является ключевым фактором развития конкурентоспособной и устойчивой банковской системы Казахстана [7].

ESG-ориентированные банки обладают более устойчивыми конкурентными преимуществами и вносят значимый вклад в развитие экономики Казахстана через повышение прозрачности, инвестиционной привлекательности и доверия к финансовой системе. Внедрение ESG-принципов в банковскую деятельность оказывает прямое и косвенное влияние на макроэкономические процессы. Банки, придерживающиеся устойчивых стандартов, становятся более привлекательными для инвесторов и международных партнёров, что способствует притоку долгосрочного капитала и развитию «зелёной» экономики [8].

Согласно данным OECD (2023) и World Bank (2024), страны с развитой системой ESG-финансирования демонстрируют более устойчивые темпы роста ВВП, повышение инвестиционной активности и снижение системных рисков. В таблице ниже приведено сравнение динамики

макроэкономических показателей в странах с высоким и низким уровнем ESG-интеграции (рис. 1).

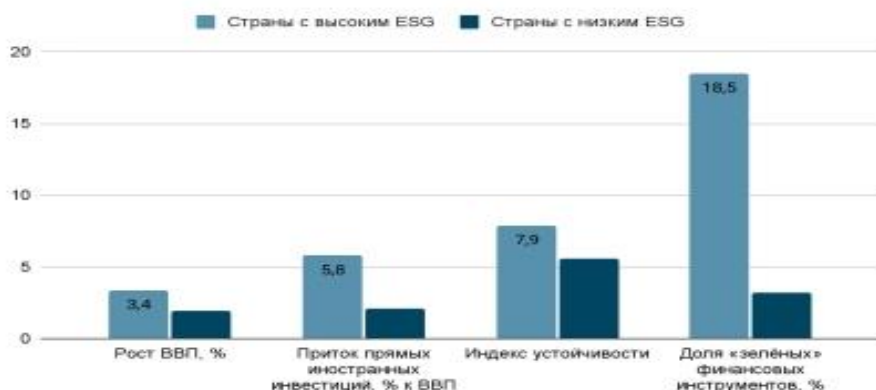


Рисунок 1 – Влияние ESG-интеграции на макроэкономические показатели (2023 г.)

Примечание – составлено автором источник OECD. Green, Social and Sustainability Bonds in Developing Countries / Organisation for Economic Co-operation and Development. – Paris: OECD Publishing, 2023.

Анализ показывает, что страны с высоким уровнем ESG-интеграции демонстрируют значительно лучшие макроэкономические результаты: более высокие темпы роста ВВП, активное привлечение иностранных инвестиций и повышенную финансовую устойчивость.

Согласно результатам международных исследований, глобальные ESG-тенденции оказывают всё более значимое влияние на структуру и устойчивость финансовых систем. Интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в стратегию банков способствует не только минимизации инвестиционных рисков, но и повышению доверия со стороны международных партнёров и клиентов. Таким образом, формирование ESG-подхода становится неотъемлемой частью устойчивого экономического развития, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность банковского сектора [9].

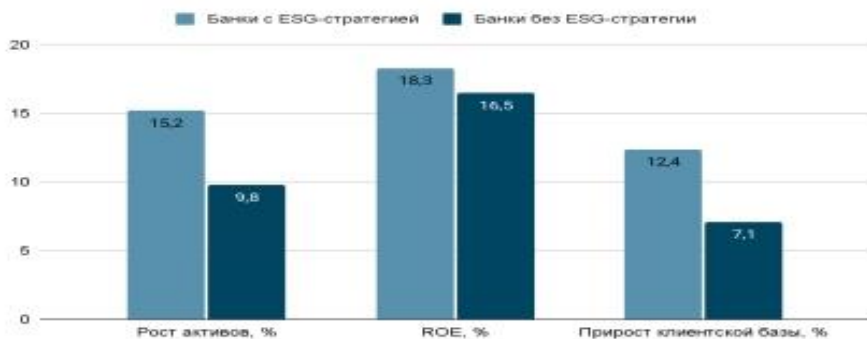


Рисунок 2 – Финансовые показатели казахстанских банков (2021-2023 гг.)

Примечание – составлено автором источник Годовой отчёт о финансовой стабильности 2023. – Астана: Национальный банк РК, 2024. – 112 с.

Результаты экономико-статистического анализа, проведённого на основе данных Национального банка РК и Deloitte (2024), свидетельствуют о том, что казахстанские банки, применяющие ESG-подход, демонстрируют более высокие показатели эффективности по сравнению с банками, не интегрировавшими устойчивые практики (рис. 2).

Проведённый анализ показывает, что казахстанские банки, внедряющие ESG-принципы, демонстрируют заметно более высокие показатели финансовой эффективности по сравнению с теми, кто ещё не интегрировал устойчивые практики. Средние темпы роста активов банков с ESG-стратегией составили 15,2% против 9,8% у остальных, а рентабельность собственного капитала (ROE) – 18,3% против 16,5%. Кроме того, отмечается более динамичный прирост клиентской базы – 12,4% против 7,1%, что указывает на повышенный уровень доверия со стороны клиентов и инвесторов.

Банки, внедряющие ESG-принципы, привлекают больше иностранных инвестиций и демонстрируют ускоренный рост активов. Это подтверждает, что ESG-ориентированная стратегия становится фактором конкурентного преимущества и устойчивого развития банковского сектора Казахстана.

Данные сравнительного анализа показывают, что Казахстан лишь формирует собственную модель ESG-финансирования. Основное внимание пока сосредоточено на корпоративных инициативах отдельных банков, тогда как системная нормативная база находится на стадии становления. Тем не менее, интеграция международных принципов и участие Казахстана в программах ЕБРР и IFC создают предпосылки для ускоренного развития устойчивого банкинга (таблица 3) [10].

Таблица 3 – Сравнение ESG-практик в международных и казахстанских банках

Показатель	Международные банки (ЕС, Великобритания, США)	Казахстанские банки
Регуляторная база ESG	Жёсткие директивы ЕС (CSRD, EU Taxonomy)	На стадии разработки (AIFC ESG Guide)
Публикация нефинансовой отчётности	Ежегодно, по стандартам GRI/SASB	Единичные случаи (Halyk, Jusan)
«Зелёные» продукты	Широкий ассортимент: кредиты, облигации, фонды	Ограниченные пилотные программы
ESG-рейтинги и индексы	MSCI, Sustainalytics, FTSE4Good	Отсутствуют национальные рейтинги
Участие государства	Активное стимулирование (налоговые льготы, субсидии)	Нормативная поддержка ограничена
Общественное восприятие	ESG = показатель доверия и прозрачности	ESG = новая концепция, требует популяризации
Примечание – составлено автором источник AIFC ESG Hub. Kazakhstan Sustainable Finance Overview. – Astana: AIFC, 2023. – 42 с.		

Данные сравнительного анализа показывают, что Казахстан лишь формирует собственную модель ESG-финансирования. Основное внимание пока сосредоточено на корпоративных инициативах отдельных банков, тогда как системная нормативная база находится на стадии

становления. Тем не менее, интеграция международных принципов и участие Казахстана в программах ЕБРР и IFC создают предпосылки для ускоренного развития устойчивого банкинга [10].

Современные тенденции развития банковской системы подтверждают, что внедрение ESG-подходов становится устойчивым направлением финансовой трансформации. ESG-банкинг рассматривается как эффективная альтернатива традиционным моделям, поскольку способствует повышению прозрачности, укреплению доверия клиентов и снижению регуляторных рисков. Интеграция принципов экологической, социальной и корпоративной ответственности в систему риск-менеджмента и стратегического управления позволяет формировать устойчивую модель роста и повышать инвестиционную привлекательность банковского сектора [11].

Применение совокупности системного, сравнительного и статистического методов исследования позволило выявить ряд ключевых закономерностей, отражающих текущее состояние и перспективы развития ESG-финансирования в банковской сфере Казахстана. Интеграция ESG-принципов способствует формированию более устойчивой и ответственной банковской среды, что оказывает позитивное влияние на инвестиционный климат и общую макроэкономическую стабильность страны. Банки, активно реализующие ESG-инициативы, демонстрируют лучшие финансовые результаты, более высокий уровень доверия со стороны клиентов и инвесторов, а также устойчивую динамику роста. Вместе с тем, казахстанский банковский сектор находится на переходном этапе: формируется институциональная и нормативная база, но сохраняется необходимость развития национальных ESG-рейтингов, а также создания дополнительных стимулов для финансовых институтов. В долгосрочной перспективе внедрение ESG-финансирования способно стать одним из ключевых факторов устойчивого экономического роста Казахстана, обеспечивая приток инвестиций, повышение прозрачности и укрепление конкурентоспособности национальной финансовой системы.

Заключение. Проведенное исследование позволило комплексно рассмотреть особенности внедрения ESG-стандартов (Environmental, Social, Governance) в банковской сфере и определить их влияние на развитие экономики в условиях усиливающейся конкуренции между финансовыми институтами. Анализ теоретических подходов, международных практик и казахстанского опыта показал, что ESG-подход становится неотъемлемым элементом современной финансовой системы и важным инструментом устойчивого роста. Результаты исследования подтверждают, что банки, активно интегрирующие ESG-принципы в свою деятельность, демонстрируют более высокие показатели рентабельности, инвестиционной привлекательности и доверия со стороны клиентов и партнёров.

Научная новизна исследования заключается в систематизации факторов, определяющих влияние ESG-стандартов на развитие банковской конкуренции и устойчивость финансовой системы Казахстана. Установлена взаимосвязь между уровнем ESG-интеграции и эффективностью банковского сектора, что позволяет рассматривать ESG-подход не как затратную практику, а как стратегический инструмент макроэкономической стабилизации и повышения конкурентоспособности.

Практическая ценность работы заключается в возможности применения её результатов при совершенствовании государственной политики в области устойчивого финансирования, разработке корпоративных стратегий банков и формировании национальных ESG-рейтингов. Полученные выводы могут быть использованы регуляторами и финансовыми организациями для повышения прозрачности отчётности, внедрения стимулов для ответственного инвестирования и создания благоприятных условий для привлечения «зелёных» инвестиций в экономику Казахстана.

Международный опыт показывает, что интеграция ESG-стандартов в банковскую деятельность является стратегическим направлением развития финансового сектора, способствующим укреплению доверия, инвестиционной стабильности и долгосрочной устойчивости. Казахстан, находясь на этапе формирования собственной модели ESG-финансирования, имеет потенциал для ускоренного развития благодаря поддержке AIFC и международных институтов. В то же время дальнейший прогресс требует совершенствования нормативной базы, подготовки квалифицированных специалистов и повышения осведомлённости бизнеса о преимуществах устойчивых стратегий.

В долгосрочной перспективе внедрение ESG-финансирования может стать одним из ключевых факторов устойчивого экономического роста Казахстана, обеспечивая приток инвестиций, развитие «зелёных» финансов и повышение конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобальной трансформации финансовых рынков. Таким образом, формирование национальной системы устойчивых финансов станет важным шагом на пути интеграции Казахстана в мировое экономическое пространство и обеспечит долгосрочную стабильность банковского сектора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шахназаров Б.А., Мажорина М.В. Право устойчивого развития и ESG-стандарты. – Москва: Юрайт, 2023. – 256 с.
2. Deloitte Central Asia. ESG and Sustainable Finance in Kazakhstan 2024 Report. – Алматы, 2024. –
3. OECD. Green, Social and Sustainability Bonds in Developing Countries. – Paris: OECD Publishing, 2023.
4. MSCI ESG Research LLC. ESG Ratings in Global Equity Markets: A Long-Term Performance Review [Электронный ресурс]. – New York: MSCI ESG Research LLC, 2024. –
5. ESG: три буквы, которые меняют мир : доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / И.В. Ведерин, К.И. Головщинский, М.И. Давыдов, Б.Б. Петько, М.С. Сабинова, С.В. Терсков, Е.А. Шишкин ; под науч. ред. К.И. Головщинского; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 138 с. – ISBN 978-5-7598-2593-5.
6. Донской Д. А., Володина А. И. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие в банковском секторе // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. – 2025. – № 1(13). – С. 36–48. – DOI: 10.24412/2782-4845-2025-13-36-48.
7. Высоков В. В. ESG-банкинг: Made in Russia: научно-практическое пособие. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. – 44 с.
8. World Bank. Sustainable Finance and ESG Integration: Global Trends Report [Электронный ресурс]. – Washington, DC: World Bank, 2024. –

9. Панкова Л.Н. ESG-тренды мировой экономики // Актуальные исследования. – 2021. – № 51 (78). – С. 15–22.
10. AIFC ESG Hub. Kazakhstan Sustainable Finance Overview. – Astana: AIFC, 2023. – 48 с.
11. Ниязбекова Ш.У. Установление ESG-стандартов в банковском секторе: новые возможности в условиях экологической устойчивости [Электронный ресурс]. // SANO. Экономика и управление. – 2024.

Г.Т. Сапарова¹, экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор

Н.Е. Нурдаулет², магистрант

^{1,2} Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Алматы қ., Қазақстан

Экономикалық трансформация: банк бәсекесі жағдайындағы ESG стандарттары

Түйіндеме. Мақалада банктік салада ESG стандарттарын (Environmental, Social, Governance – экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару) енгізудің теориялық және практикалық аспектілері қарастырылған. Бұл стандарттар тұрақты экономикалық дамудың негізгі факторларының бірі болып табылады және банктердің қызметін экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік жауапкершілік қағидаттарына сәйкес жүргізу мәселелері зерттеледі. Банктер арасындағы бәсекелестік күшейіп келе жатқан жағдайда ESG қағидаттары стратегиялық позициялаудың, инвесторлар, клиенттер мен мемлекет тарапынан сенім қалыптастырудың құралына айналып, қаржы институттарының ашықтығы мен тиімділігін арттырудың маңызды элементі ретінде көрініс табады.

Бұл зерттеу Қазақстанның банктік жүйесіне ESG стандарттарын енгізу үдерістерін жан-жақты зерттеуге және олардың елдің экономикалық дамуына әсерін бағалауға бағытталған. Жүйелік, салыстырмалы және контенттік талдау негізінде қазақстандық банктер қызметінде ESG қағидаттарын интеграциялаудың негізгі ерекшеліктері анықталып, олардың дамуының драйверлері мен кедергілері айқындалды, сондай-ақ банктердің ESG жетілу деңгейі мен қаржылық нәтижелері арасындағы өзара байланыс талданды. Халықаралық тәжірибемен салыстыру ESG тәсілдерінің стратегиялық тұрақтылық факторы екенін, инвесторлар сенімін арттыруға, банктік операциялардың тиімділігін жоғарылатуға және «жасыл» экономиканы дамытуға ықпал ететінін көрсетті. Жүргізілген талдау ESG қаржыландыруын интеграциялау Қазақстан банктік секторының бәсекелестік артықшылықтарын нығайтып, халықаралық стандарттар мен жаһандық үрдістерге сәйкес келетін ұлттық тұрақты экономикалық өсу моделін қалыптастыруға мүмкіндік беретінін дәлелдейді.

Түйінді сөздер: ESG-стандарттары, Қазақстанның банк жүйесі, экономиканың тұрақты дамуы, банктік бәсекелестік, инвестициялық тартымдылық, қаржылық тұрақтылық.

G.T. Saparova¹, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

N.E. Nurdaulet², undergraduate

^{1,2} Kazakh National Agrarian Research University, Almaty, Kazakhstan

Economic Transformation: ESG Standards in the Context of Banking Competition

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of implementing ESG standards (Environmental, Social, Governance) in the banking sector as one of the key factors of sustainable economic development, as well as issues related to conducting business in accordance with the principles of environmental, social, and corporate responsibility. In the context of increasing competition among banks, ESG principles are becoming a tool for strategic positioning, building trust among investors, clients, and the state, and serve as an essential element in enhancing the transparency and efficiency of financial institutions.

The implementation of ESG standards in banking activities has become one of the determining factors in increasing transparency, trust, and the investment attractiveness of the financial system. The application of the ESG approach helps to reduce risks, expand access to international investments, strengthen corporate governance, and increase the social responsibility of business.

This study aims to comprehensively explore the processes of ESG standards implementation in the banking system of Kazakhstan and assess their impact on the country's economic development amid intensifying competition among financial institutions. Based on systemic, comparative, and content analyses, the key features of ESG integration into the activities of Kazakhstani banks are identified, as well as the main drivers and barriers to their development. The analysis conducted allows us to conclude that the integration of ESG financing can strengthen the competitive advantages of Kazakhstan's banking sector and create the foundations for the formation of a national model of sustainable economic growth aligned with international standards and global trends.

Keywords: ESG standards, banking system of Kazakhstan, sustainable economic development, banking competition, investment attractiveness, financial stability.

Chen Jiang, doctoral student
Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 294360165@qq.com

THE CONSTRUCTION OF CORE COMPETITIVENESS OF FOREIGN TRADE ENTERPRISES UNDER THE BACKGROUND OF SUPPLY CHAIN GLOBALIZATION

Abstract. In the context of supply chain globalization, the construction of core competitiveness for foreign trade enterprises has become an important issue at present. Core competitiveness is the fundamental guarantee for enterprises to cope with complex and changing market environments, and it is also an important factor in promoting high-quality economic development. Therefore, it has important theoretical value and practical significance. On the basis of previous research, this article analyzes the current situation of foreign trade enterprises from the perspective of supply chain: insufficient understanding of supply chain management and core competitiveness, blind and disorderly expansion of enterprises, lack of core products, insufficient elasticity of enterprise supply chain, and lack of information and data processing capabilities. Corresponding suggestions are given from the cognitive level of supply chain management and core competitiveness, supply chain elasticity level of foreign trade enterprises, independent research and development innovation level, and talent cultivation and introduction level. The article analyzes the construction of core competitiveness of foreign trade enterprises from the perspective of supply chain management, in order to provide some references for the implementation and theoretical research of core competitiveness construction of foreign trade enterprises in the future.

Keywords: globalization, foreign trade enterprises, supply chain management, core competitiveness

Introduction. With the development of global economic integration, the globalization of supply chains has also emerged. The emergence of global supply chains has closely linked global production and sales, truly integrating global resources and having a profound impact on people's consumption and lifestyle. The standardization of international trade, economic globalization, and multinational corporations has driven the formation of global supply chains. After World War II, countries began to re-establish economic order and restore international trade, thus forming a standardized modern supply chain. The new trade agreements and multilateral organizations have promoted the development of global trade, providing a more stable and transparent environment for the cross-border operation of supply chains. However, in recent years, some countries have adopted trade protectionism measures, unilateralism, isolationism, and pursued "decoupling and disconnection", such as imposing punitive tariffs and rules of origin, in order to restrict other countries' competitive products. In addition, factors such as geopolitical conflicts, sudden

natural disasters, patent blockades, and high-tech restrictions greatly affect the stability of global supply chains. In such a situation, how to build a healthy and stable global supply chain system is a question worthy of consideration for governments, society, and businesses around the world.

1、 Literature review:

Research by Wu Zhongmin (2024) [1] suggests that globalization is an unstoppable historical trend in the development of human society, an organic component of modernization, and a fundamental characteristic that sets modern society apart from traditional societies. Globalization has provided unprecedented impetus for the modernization of countries. (Jin Fengjun, Yao Zuolin, 2021) [2] Currently, the digitalization, intelligence, and greening processes of the world economy are accelerating. Various new technologies, formats, and models are deeply "binding" the world economy, which itself has the characteristics of openness and sharing and its common historical significance for all mankind. Under the accelerated transformation of new technologies and energy, the world is experiencing "re globalization" rather than "de globalization". The historical trend of win-win cooperation, common development and universal security has not changed. Seeking peace, development and cooperation is the common aspiration of people all over the world. Gereffi (2020) believes that the reconfiguration of the supply chain is also a factor that can alleviate difficulties raised by environmental, market, and other stakeholder sensitivities, such as in sustainability management. In recent years, crises such as pandemics and wars have altered the balance and added other elements of international supply chain management. The literature on industrial marketing (Martinelli et al., 2017) [4] emphasizes the development of extensive cross-border relationships in a geographically diverse context, typically characterized by customer-oriented supply chains. In recent years, international business literature has emphasized the rise of deglobalization and its related impacts, which have brought instability and uncertainty to businesses. Sethuram and Gaur (2024) [5] pointed out that the process of deglobalization and decoupling has prompted people to reassess their strategies, including divesting from foreign markets. (Zekhnini et al., 2025; Mohahegh et al., 2025; Lin et al. (2025) [6] also empirically anchored their discussion on the macro trends of sustainability and digitization. In all of these articles, digitization and sustainability are considered important factors affecting the overall performance of the supply chain – where performance is interpreted as the collective effort of companies to achieve common sustainable development goals; Therefore, deglobalization will affect supply chain dynamics due to the shift towards sustainability and digitization. With the deepening of globalization, the economic connections between countries around the world are increasingly strengthened, which has promoted the growth of the scale and fields of international trade. International trade not only accelerates the cross-border circulation of goods and services, but also accelerates the global transfer of technology, capital, and labor, while accelerating the development process of economic globalization. Globalization is strengthened by information exchange, while also promoting the dissemination and sharing of information worldwide. Globalization promotes the transformation of the world from a decentralized structure to a unified whole, and plays a role in promoting the adjustment of the world pattern.

(Jianrui, Xie Xiaojia, Liao Linjuan, et al., 2022) From the perspective of resource capability, core competitiveness refers to the unique, valuable, and sustainable resources and capabilities of an enterprise that can provide competitive advantages [7]. (Wu Huabin, Xu Qingrui, Li Yang, 2019) From the perspective of innovation, core competitiveness refers to a company's adherence to the core position of innovation, and continuous innovation provides a strong competitive advantage for the company [8]. (Pan Yaozong, 2023) believes that the core competitiveness of an enterprise refers to the allocation, integration, and competitive mode that can bring advantageous resources to itself. If there are changes in the methods and efficiency of resource interaction and allocation, the core competitiveness will also increase or decrease [9]. Therefore, it is necessary to focus on enterprise resources, reflect comprehensive advantages such as management, products, technology, culture, etc. to the market level, integrate technical knowledge, coordinate production skills, and surpass other competitors. (Wang Xin, Fu Yumeng, 2023) Core competitiveness is mainly based on core resources [10]. For enterprises, the focus is on reflecting the comprehensive response methods of products, business, and management activities in the face of market environment. Traditional foreign trade enterprises mainly engage in import and export trade, involving customs declaration and shipment, quality inspection, order issuance, contract signing, and foreign exchange collection and settlement. Some enterprises act as intermediaries between suppliers and customers, earning profits from price differences. Their overall business model is relatively simple, making it difficult to keep up with the development of the times, and their market share is constantly being squeezed.

2、Analyze the current competitive situation and challenges faced by foreign trade enterprises from the perspective of supply chain.

(1). Insufficient understanding of core competitiveness

In recent years, China's foreign trade enterprises have gradually lost their advantage in the international market. The fundamental reason is not that the enterprises are unable to build and enhance their core competitiveness, or lack the ability and conditions in this regard. The vast majority of the reason is that the enterprises have insufficient awareness of the importance of core competitiveness, and their awareness of enhancing core competitiveness is relatively indifferent. Many foreign trade enterprises still use cost reduction and low prices as strategies to enhance competitiveness and gain a competitive advantage. However, the fierce market competition and constantly changing market environment are no longer suitable for traditional competition models.

(2). The disorderly expansion of enterprises and the lack of core business

The core competitiveness problem faced by China's foreign trade enterprises at present is the lack of competitive core businesses, and the expansion of enterprises is blind and disorderly. On the one hand, in the actual operation process, some foreign trade enterprises do not invest their main energy into core business, but blindly gain profits by imitating popular and popular products in the market. However, this low threshold homogeneous competition leads companies to continuously reduce product prices or control costs by producing lower quality raw materials, resulting in excessive product backlog and resource waste, ultimately leading to being eliminated by the

market. On the other hand, foreign trade enterprises blindly expand and promote diversification in order to gain more market share, resulting in excessive dispersion of enterprise funds, which to some extent increases the operational risks of the enterprise and hinders the construction and improvement of its core competitiveness, thus hindering the healthy development of the enterprise.

(3). Insufficient flexibility in the supply chain of foreign trade enterprises

From the perspective of supply chain management, the stability of the supply chain of foreign trade enterprises is a reflection of their core capabilities. In recent years, many foreign trade enterprises in China have experienced a decline in business volume, often resulting in supply shortages or inventory backlog. Of course, this is influenced by factors such as international political and economic fluctuations, and it also indicates that foreign trade enterprises have insufficient flexibility in their supply chain management. In the face of unexpected situations, there is no warning beforehand, no emergency plan during the event, and no remedial measures afterwards.

(4). Insufficient information technology and data processing capabilities in supply chain management of foreign trade enterprises.

Supply chain management is a management method that requires both theoretical knowledge and technical accumulation, as well as rich practical experience as support. In the current practical situation, we have found that it is still difficult for ordinary foreign trade enterprises to meet the conditions of supply chain management at the same time. The fundamental reason lies in the lack of high-level talents and cost constraints in enterprises. The lack of talent has led to the inability to develop new technologies for information technology and big data processing. On the other hand, cost constraints have led to excessive consideration of economic benefits in management design, abandoning some advanced management methods and choosing lower cost management methods, which to some extent weakens the ability of enterprises in market competition.

(5). Lack of layout for core competitiveness in enterprise supply chain management

After decades of development in the export economy, many foreign trade enterprises in China have continued to grow and expand. After increasing their scale and strength, they have begun to consider the construction of core competitiveness, hoping to maintain a healthy and stable development trend through the construction of core competitiveness, gradually establish industry entry barriers, and enhance their own industry discourse and control. However, from the actual situation, in addition to the complex and changing global macroeconomic situation and political environment, the lack of understanding of supply chain management and the lack of targeted layout for building core competitiveness in the process of building its own competitiveness are also important influencing factors. The fundamental issue lies in the lack of macro level understanding of supply chain management by enterprises, which only regards supply chain management as the connection between the source of trade goods and the market. At the same time, the enormous role of supply chain management in enhancing the core competitiveness of foreign trade enterprises has not been recognized, leading to a lack of targeted layout for core competitiveness in supply chain management.

3、 Suggestions on how foreign trade enterprises can enhance their core competitiveness from the perspective of supply chain

(1). Conduct a comprehensive and in-depth review of the core competitiveness of foreign trade enterprises, and develop targeted supply chain management layouts.

In response to the demand for enhancing the core competitiveness of enterprises, it is necessary to first sort out the core business of the enterprise, understand its own core business, link supply chain management with the core business of the enterprise from the perspective of supply chain management, and enhance the targeted layout of supply chain management in specific measures. Specifically, foreign trade enterprises need to first attach importance to the role of supply chain management and recognize its significance and role in building core competitiveness. The emphasis is mainly reflected in the design of systems, independent processes, and guidance from management, all of which can fully demonstrate the importance of supply chain management in the process of strategic execution and competitiveness building of enterprises. Secondly, targeted optimization of supply chain management should be strengthened. The supply chain is the business foundation of foreign trade enterprises, which has a high degree of overlap with the management of foreign trade business, but there are also many differences. Many foreign trade enterprises consider business management and supply chain management as the same type of management, resulting in poor management effectiveness and low management efficiency. Therefore, foreign trade enterprises must have a deep understanding of the similarities and differences between business management and supply chain management, enhance the independence of supply chain management through institutional design, and make targeted layouts for supply chain management.

(2). Enhance the supply chain resilience of foreign trade enterprises and strengthen their ability to withstand shocks.

In recent years, the international situation has been in a turbulent and ever-changing state, and the stability and reliability of supply chain management for foreign trade enterprises remain an important influencing factor. To maintain and enhance the security and stability of the supply chain, foreign trade enterprises can start from these aspects: firstly, establish a security warning mechanism for the supply chain, prepare emergency plans in advance, and cope with the risks brought by the uncertainty of the future supply chain. Secondly, based on the characteristics of its own business and industry, it is necessary to continuously expand the scope of the supply chain, that is, the number of enterprises at both ends of the supply chain. By continuously expanding the scope of the supply chain, it can enhance the impact resistance of enterprises to a certain extent, thereby enhancing the stability and reliability of the supply chain of foreign trade enterprises. Furthermore, the establishment of good collaborative relationships between foreign trade enterprises and their partners can also enhance their ability to withstand shocks. (Yu et al., 2019) [11] found that supply chain collaboration can promote joint planning among partners, achieve seamless information sharing, establish collaborative mechanisms in work, and quickly improve the vigilance required to respond to supply chain disruptions.

(3). Cultivate core technologies and establish an independent research and development innovation system.

To form a core competitive advantage, enterprises fundamentally need to possess special competitive advantages. And this advantage cannot be obtained solely through imitation. To have a special advantage, one must rely on a sound product development system, and on the basis of self-development, one must also have an innovative spirit. Firstly, based on the existing enterprise technology research and development center, we track new technologies at home and abroad, emphasize independent innovation, strive for breakthroughs in core technologies, develop advanced technologies with independent intellectual property rights, continuously innovate and form patented technologies, and improve the core technology level of the enterprise. Secondly, through close cooperation with universities and research institutes, we promote industry university research technology cooperation, timely transform cutting-edge theoretical knowledge into new quality productivity, establish high-tech barriers to industry entry, avoid homogeneous and ineffective competition, and maintain the stable and healthy development of enterprises.

(4). Emphasize talent cultivation and establish a management team proficient in global supply chain operation models.

The global supply chain operation model represents the high-end level of international management for enterprises, which includes a comprehensive team of professional talents and management talents who understand production, design, market, channels, and branding. To achieve high-end management level, enterprises must take the enterprise as the main body, increase supply chain management training and learning for management teams, create a good environment, establish mechanisms, attract excellent international technical and management talents, and improve the management level of enterprises.

(5). Actively promote the application of new technologies.

With the development of emerging science and technology, foreign trade enterprises should keep up with the trend, improve the level of industrial upgrading, accelerate the development of the tertiary industry, and promote the healthy and orderly transformation and upgrading of the industrial structure. The upgrading of industries can significantly enhance the competitiveness of China's foreign trade enterprises, and the transformation and upgrading of industries cannot be achieved without the application of new technologies. The key to developing emerging industries and achieving the starting point of industrial transformation and upgrading in the new development stage lies in how to apply new technologies to break through innovative technologies, enhance independent innovation capabilities, and improve one's own technological level. In addition, it is necessary to increase investment in basic research, provide basic research guarantees and support for the tackling of key core technologies, use new technologies to optimize the industrial structure reasonably, and further solve the problem of imbalanced industrial structure.

Conclusion. For the enhancement of the core competitiveness of China's foreign trade enterprises, from the perspective of supply chain management, foreign trade enterprises should start from the understanding of supply chain management and core competitiveness, strengthen targeted layout, and improve safety and reliability. On the one hand, by enhancing the added value of foreign trade products, expanding the scale, and strengthening the ability to resist

market risks, actively conducting independent research and innovation, forming industry access technical barriers, and mastering the discourse and control of the industry. On the other hand, actively promoting the application of new technologies to enhance the risk and prediction capabilities of the global market, cultivating and introducing specialized comprehensive foreign trade talents, strengthening strategic cooperation and alliances between enterprises, and comprehensively improving the core competitiveness of China's foreign trade enterprises, promoting their healthy, stable and orderly development.

REFERENCE

1. Wu Zhongmin On the enormous role of globalization in generating and enhancing the driving force of modernization [J]. Contemporary World and Socialism, 2024, (4).
2. Jin Fengjun, Yao Zuolin New Globalization and Optimization Strategies for China's Regional Development Strategy [J]. World Geography Research, 2021, (1).
3. Gereffi, G. (2020), "What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies", Journal of International Business Policy, Vol. 3 No. 3, pp. 287-301
4. Martinelli, E.M., Tunisini, A. and Guercini, S. (2017), "Customer-driven supply chains under IMP lens: a systematic literature review and conceptual framework", IMP Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 289-300.
5. Sethuram, S. and Gaur, A. (2024), "Foreign divestment: the missing piece in international business scholarship", Journal of International Business Studies, Vol. 55 No. 8, pp. 1038-1047
6. Zekhnini, K., Chaouni Benabdellah, A., Cherrafi, A., Bouhaddou, I. and Bag, S. (2025), "Viable industrial supplier performance evaluation using fuzzy inference system: a case of the automotive industry", Journal of Business & Industrial Marketing.
7. Jian Rui, Xie Xiaojia, Liao Linjuan, et al. A Study on the Path of Building Enterprise Core Competitiveness Based on the moat theory - Taking Zoom as an Example [J]. Management Case Study and Review, 2022 (2): 158-171
8. Wu Huabin, Xu Qingrui, Li Yang. Cultivation and improvement of core competencies of enterprises under innovation leadership: a longitudinal case study based on Haier Group. Nankai Management Review, 2019 (5): 28-37
9. Pan Yaozong Financial Risk Control in ERP Management Environment of Foreign Trade Enterprises [J]. Shanghai Enterprise, 2023 (9): 93-95
10. Wang Xin, Fu Yumeng The functions, models, and implementation paths of state-owned enterprises promoting domestic substitution [J]. Industrial Economics Review, 2023 (5): 34-53
11. Yu Wantao, Jacobs M.A., Chavez R., et al. Dynamism,disruption orientation,and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective [J]. International Journal of Production Economics, 2019, 218 (C):352-362.

Жеткізу тізбегінің жаһандануы аясында сыртқы сауда кәсіпорындарының негізгі бәсекеге қабілеттілігін салу

Түйіндеме. Жеткізу тізбегінің жаһандану жағдайында сыртқы сауда кәсіпорындары үшін негізгі бәсекеге қабілеттіліктің құрылысы қазіргі уақытта маңызды мәселе болды. Бәсекеге қабілеттілік – бұл нарықтық кешенді және өзгеріп жатқан нарықтармен күресетін кәсіпорындардың негізгі кепілі болып табылады және сонымен қатар сапалы экономикалық дамудың маңызды факторы болып табылады. Сондықтан, оның маңызды теориялық мәні мен практикалық маңызы бар. Алдыңғы зерттеулер негізінде осы бап жеткізілім тізбегі тұрғысынан сыртқы сауда кәсіпорындарының ағымдағы жағдайын талдайды: жабдықтау тізбегін басқару және негізгі бәсекеге қабілеттілік, кәсіпорындар мен дұрыстығын, негізгі өнімдердің жоқтығын, негізгі өнімдердің болмауы, кәсіпорынмен қамтамасыз ету тізбегінің жеткіліксіздігі, ақпараттың жеткіліксіздігі және ақпараттың жоқтығы. Тиісті ұсыныстар жеткізу тізбегін басқару және негізгі бәсекеге қабілеттілік деңгейлерінен және негізгі бәсекеге қабілеттілік, сыртқы сауда кәсіпорындарының серпімділігі, тәуелсіз зерттеулер және инновациялық деңгей, дарынды өсіру және енгізу деңгейі. Мақалада сыртқы сауда кәсіпорындарының негізгі бәсекеге қабілеттілігін және болашақта сыртқы сауда кәсіпорындарының негізгі бәсекеге қабілеттілігінің құрылысын және теориялық зерттеулерінің қандай-да бір анықтамаларын ұсыну және теориялық зерттеулер жүргізу үшін сыртқы сауда кәсіпорындарының негізгі бәсекеге қабілеттілігін салады.

Түйінді сөздер: жаһандану, сыртқы сауда кәсіпорындары, жеткізілім тізбегін басқару, ядролық бәсекеге қабілеттілік.

Строительство основной конкурентоспособности внешнеторговых предприятий на фоне глобализации цепочки поставок

Аннотация. В контексте глобализации цепочки поставок в настоящее время важным вопросом стало строительство основной конкурентоспособности предприятий внешней торговли. Основная конкурентоспособность является фундаментальной гарантией для предприятий справляться с сложными и меняющимися рыночными условиями, а также важным фактором содействия высококачественному экономическому развитию. Поэтому он имеет важную теоретическую ценность и практическое значение. На основе предыдущих исследований в настоящей статье анализируется нынешняя ситуация предприятий внешней торговли с точки зрения цепочки поставок: недостаточное понимание управления цепочкой поставок и основной конкурентоспособности, слепое и беспорядочное расширение предприятий, отсутствие основной продукции, недостаточная эластичность цепочки поставок предприятий и отсутствие возможностей обработки информации и данных. Соответствующие предложения даются с точки зрения когнитивного уровня управления цепочкой поставок и основной конкурентоспособности, уровня эластичности цепочки поставок предприятий внешней торговли, уровня независимых инноваций в области исследований и разработок, а также уровня культивирования и введения талантов. В статье анализируется строительство основной конкурентоспособности предприятий внешней торговли с точки зрения управления цепочкой поставок, с тем чтобы предоставить некоторые ссылки для реализации и теоретического исследования строительства основной конкурентоспособности предприятий внешней торговли в будущем.

Ключевые слова: глобализация, внешнеторговые предприятия, управление цепочкой поставок, основная конкурентоспособность.

Chen Liming¹, DBA doctoral student
S. Tazhiyeva², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
^{1, 2} al Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 335207171@qq.com

THE CHALLENGES AND PRACTICAL APPROACHES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN CHINA'S PROPERTY MANAGEMENT INDUSTRY

Abstract. This study systematically examines the core challenges and breakthrough strategies for digital transformation within the property management sector. Findings reveal enterprises primarily confront four major predicaments: traditional hardware struggling to meet modern technological demands; system silos hindering the realisation of data value; digital talent shortages constraining innovation; and insufficient integration between business processes and digital technologies. Research indicates that enhancing information technology infrastructure can elevate corporate management efficiency; establishing a unified data management system can eliminate data fragmentation issues; recruiting and cultivating digital talent can provide enterprises with momentum; and deeply advancing the digital restructuring of business processes can achieve genuinely intelligent management. The study emphasises that digital transformation is not merely about procuring digital equipment, but rather about building an integrated digital ecosystem encompassing hardware, software, talent, and business processes. These findings aim to provide reference for property enterprises undertaking digital transformation initiatives.

Keywords: Property management; Digital transformation; Implementation path; Problems and challenges; Digital technology.

Introduction. “Property” broadly refers to assets, real estate, and other forms of property [1]. According to the document “Property Management Terminology GB/45700 2025” issued by the State Council of the People's Republic of China on May 30, 2025, it is explicitly defined as “completed and operational buildings, structures, along with their supporting facilities, equipment, and associated premises” [2]. Property management activities refer to the various operational services provided by property management companies for urban residential communities, encompassing fee-based services for owners and fee-based management of buildings and structures [3-4]. With the deepening urbanization process, the scope of property management services has expanded beyond traditional maintenance to encompass diverse sectors including residential complexes, commercial complexes, industrial parks, and other public facilities. As a critical component ensuring the sustained appreciation of real estate assets and optimizing user environments, the industry focuses on the systematic maintenance of property assets and supporting systems, aiming to create safe, comfortable, and efficient spaces for owners and

users. Currently, the property management industry exhibits pronounced trends toward diversification and consolidation. Service offerings are gradually expanding from traditional residential properties to industrial assets, public buildings, commercial structures, and multifunctional complexes. Empowered by capital, enterprises are accelerating their scaling, intelligent transformation, and digitalization through mergers, acquisitions, and collaborations, aiming to meet the majority of service-oriented needs for community users. This process is driving the industry's value proposition to shift from basic operations and maintenance toward enhancing residential experiences and providing full-lifecycle asset services. This evolution is shifting industry value from basic operations and maintenance toward enhancing human living experiences and providing full-lifecycle asset services. Simultaneously, next-generation information technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and 5G are profoundly reshaping the operational logic of property management. This evolution is driving a shift from passive, reactive maintenance toward data-driven intelligent operations and digital twin models. However, this transformation still faces significant challenges across multiple dimensions, including strategic planning, technological integration, organizational structure, and data governance. Therefore, systematically identifying key bottlenecks and exploring effective breakthrough paths holds substantial theoretical value and practical significance for driving sustainable upgrades in property management enterprises during the digital era.

Experimental part. *Current State of the Property Management Industry.*

At present, China's property management industry has entered a strategic transition phase, shifting from "scale expansion" to "value reconstruction." With structural adjustments in the real estate market, the previous growth model reliant on affiliated developers for managed area expansion is facing challenges. The industry's overall growth rate has slowed significantly. According to the "2024 China Property Management Industry Summary & 2025 Trend Outlook" released by China Index Academy (CREIS), the average growth rate of managed area for listed property companies has steadily declined from 37.29% in 2020 to 12.40% in 2023. Similarly, the average growth rate of contracted area has dropped from 20.39% in 2020 to 4.35% in 2023. In the first half of 2024, the average managed area of listed property companies reached approximately 141 million square meters, representing a year-on-year increase of 9.3%-a deceleration of 3.05 percentage points compared to the same period last year. The average contracted area stood at roughly 187 million square meters, growing by 2.19% year-on-year, with the growth rate declining by 3.63 percentage points. The contracted area growth rate has now significantly lagged behind the managed area growth rate, indicating a weakening momentum for future scale expansion.

Concurrently, some enterprises began experiencing negative growth in managed area. Mid-year 2024 reports revealed that among 49 listed property companies disclosing contracted area, 18 recorded negative growth-accounting for 36.73% of the total, an increase of approximately 10 percentage points year-on-year. Among 55 companies reporting managed area, 11 showed negative growth, representing 20% of the total-also higher than the 15.09% recorded in the same period last year. This phenomenon reflects companies' strategic choices to proactively adjust project portfolios and eliminate inefficient or low-

collection-rate projects, signaling the industry's shift from “scale-focused” to “quality-focused” development [5].

In digital development, the application of next-generation information technologies such as IoT, artificial intelligence, and 5G is driving industry efficiency gains. Leading enterprises have initiated systematic technology deployments, with technological investment viewed as a key pathway to cost reduction, efficiency enhancement, and business innovation. According to the “White Paper on AI Applications in Property Management by 2025,” China's smart community market surpassed RMB 500 billion in 2020 and further expanded to the trillion-yuan level by 2022, demonstrating the rapid growth of digital property management. However, compared to labor-intensive sectors like retail and logistics, technology investment by property management companies remains insufficient. Leading enterprises in the sector allocate an average of approximately 1.25% of their operating revenue to digitalization, significantly lower than leading retail companies (around 4.20%) and logistics firms (about 3.35%). This disparity highlights substantial room for improvement in the industry's overall technological transformation [1].

From an application perspective, universal systems such as smart security, smart access control, and smart vehicle management have adoption rates exceeding 90% among leading real estate developers. However, deeper digital applications like smart display screens, health monitoring, and intelligent equipment management remain below 30% penetration. In some projects, “smart” initiatives are still primarily marketing-driven, lacking strong integration into actual operations [6].

Nevertheless, some benchmark projects have demonstrated tangible benefits from technological empowerment. By 2024, over 60% of leading enterprises had deployed smart platforms, with systems like intelligent access control, unmanned inspections, and energy management reducing labor costs by 20-30%. For instance: Shenzhen China Resources City introduced 5G+AI inspection technology, reducing labor costs by 40%; Beijing Wangjing SOHO leveraged a digital twin platform to predict equipment lifespan, cutting maintenance costs by 25%; Shanghai Qiantan Taikoo Li tripled parking space turnover rates through an intelligent parking system. These cases demonstrate that technological means can effectively enhance the quality and operational efficiency of property services [2].

However, the industry's overall digital transformation still faces numerous challenges. According to the 2023 China Property Management Industry Development Report, approximately 60% of property management companies encountered difficulties such as “results falling short of expectations” or “business and technology disconnect” within the first two years of advancing digital projects. Many so-called “smart management” systems become information silos upon implementation, failing to achieve data-driven collaborative operations. This indicates that while China's property management sector has achieved phased results in digitalization, critical issues persist in system integration, scenario deepening, and organizational adaptation-problems that constrain the industry's healthy development [7].

Challenges in the Digital Transformation of China's Property Management Industry.

Lagging Information Infrastructure Development. Currently, many property service companies-particularly small and medium-sized enterprises-still rely primarily on traditional management models. Chronic underinvestment in technology has resulted in weak information infrastructure, creating a critical bottleneck for digital transformation. This manifests as outdated internal management systems and hardware equipment that struggles to support modern digital technologies, leading to inefficiency in data collection, processing, and transmission. Additionally, issues like incomplete network coverage and insufficient bandwidth resources limit the large-scale deployment and stable operation of technologies such as big data and the Internet of Things (IoT). Take smart surveillance, property operation platforms, and resident interaction systems as examples-their effective functioning relies heavily on high-speed networks and reliable data storage capabilities. The lack of basic information technology infrastructure prevents digital tools from delivering their full value. Simultaneously, the high costs associated with equipment procurement, system deployment, and ongoing maintenance place sustained financial pressure on property companies with limited profit margins. Given the industry's reality of diverse project types and significant scale variations, advancing standardized, scalable infrastructure development remains a substantial challenge [8].

Digitalization Faces System Silos and Data Fragmentation. During digital transformation, many property management companies grapple with fragmented systems, redundant processes, and the inability to unlock data value. According to the 2023 China Property Management Industry Development Report [9], approximately 60% of enterprises encounter issues such as “failing to meet expectations” or “business-technology disconnect” within the first two years of implementing digital projects. The root cause lies in the deployment of multiple independent systems within the same enterprise-originating from different vendors and launched at various times-such as access control, security, parking management, and customer relationship management (CRM) systems. Without top-level design and unified interface standards, data interoperability between systems remains elusive, creating pronounced “information silos.” For instance, when a property owner submits a maintenance request through the CRM system, if the information cannot be automatically synchronized to the work order system, maintenance personnel must manually transcribe it.

Table1 – Manifestations and Causes of System Silos and Data Chimneys

Problem Type	Specific Manifestations	Negative Impacts
System Isolation	Independent data from access control, security, and consumption systems	Leads to information fragmentation and low operational efficiency between departments
Data Chimneys	Inconsistent data formats across different systems	Lack of unified data standards prevents effective data aggregation and fails to unleash the value of data assets
Business Fragmentation	Technology not integrated with business processes	Limited understanding of technology among management makes it difficult to propose targeted needs, restricting management decision-making
Source of data: Compiled based on a literature review analysis [9-11].		

This not only increases operational burden but also raises the probability of errors. Furthermore, internal data within each system remains siloed within vertical “data silos”, lacking cross-system circulation and integration mechanisms. This results in low overall utilization of enterprise data resources [9]. Not only does this increase data integration and governance costs, but it also hinders management from accessing holistic data support during decision-making, undermining the scientific rigor and precision of strategic planning [10].

Talent Shortage and Weak Digital Management Capabilities. The property management industry's digital transformation urgently requires versatile professionals with both technical expertise and operational experience. However, the sector currently faces a significant shortage of specialized talent in critical areas such as information technology, data analytics, and intelligent system operations. Small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular struggle to attract high-level technical talent with competitive compensation due to funding and resource constraints. They also lack the capacity for systematic internal training, resulting in overall lagging digital advancement capabilities. On the other hand, most existing employees are familiar with traditional service processes but generally lack proficiency in understanding and utilizing digital tools, preventing them from fully leveraging the capabilities of technological platforms. Simultaneously, the property management industry's overall compensation levels and career development pathways hold limited appeal for technical talent, further exacerbating recruitment challenges and hindering companies from building teams with robust digital management capabilities. Furthermore, a persistent knowledge gap exists between management and technical teams within companies. Managers unfamiliar with the fundamental logic and functional boundaries of digital systems struggle to articulate precise business requirements. Conversely, technical teams lacking understanding of real-world property operation scenarios often design solutions disconnected from operational needs. This communication barrier frequently results in introduced digital tools failing to align with actual management requirements, significantly diminishing their effectiveness.

Table2 – The Impact of Talent Shortages on Digital Transformation

Challenge Type	Specific Manifestations	Negative Impacts
Lack of Digital Skills Among Staff	Employees are unable to use new systems, new technologies, and new equipment	Many property companies fail to provide digital training during the project launch phase, resulting in employees being "unable to use" the systems, even developing resistance, which reduces work efficiency
Cognitive Bias	Management does not value the importance of data	Big data is a core asset of enterprises. Neglecting its value leads to decision-making that lacks scientific basis
Communication Barriers	IT is disconnected from business needs	The technical team lacks understanding of property business operations, resulting in system designs that do not align with actual needs, ultimately compromising effectiveness
Source of data: Compiled based on a literature review analysis [12]		

Thus, the digital transformation of property management companies is not merely a technological upgrade but a systematic overhaul of organizational capabilities and personnel competencies. The insufficient digital literacy among employees has become a significant obstacle hindering the industry's deeper digital progress [12].

Low Alignment Between Business Processes and Digital Technologies. Traditional property management processes heavily rely on manual operations and individual expertise, whereas the effective implementation of digital technologies demands standardized and systematized workflows. Currently, many enterprises fail to sufficiently optimize and restructure existing business processes when introducing digital systems, resulting in significant disconnects between technology and operations.

Specifically, daily operations in property services—such as service request responses, equipment maintenance, and resident communication—involve extensive manual steps and cross-departmental coordination. Without standardizing and rationalizing these processes, digital systems struggle to integrate efficiently. For instance, some companies deploy smart maintenance platforms without redesigning work order workflows, resulting in complex system operations and redundant steps that increase employee burden and reduce response efficiency.

Furthermore, companies often lack in-depth analysis of their own business characteristics during technology selection, tending to choose generic or overly complex systems that fail to align with actual management needs. Service processes and control priorities vary significantly across different property types. Technology solutions lacking flexibility and configurability struggle to adapt to diverse scenarios, ultimately resulting in low system utilization and inefficient resource investment. This challenge is particularly pronounced among SMEs with limited budgets: when digital investments fail to precisely align with core business needs, they easily result in resource wastage and may even foster team resistance toward digital transformation.

Development Pathways for Digital Empowerment in Property Management.

Strengthening Enterprise Information Infrastructure. Information technology development serves as the cornerstone for property management enterprises to achieve digital transformation. Large enterprises should develop software and hardware systems tailored to industry characteristics based on actual business needs, leveraging technology to enhance management efficiency. Specific approaches include customized system development, modular functional design, integrated platform construction, and smart hardware deployment. These steps gradually establish data-driven decision-making mechanisms while improving employees' digital application capabilities. For small and medium-sized enterprises (SMEs), independent system development is costly and time-consuming. They are better suited to adopt mature, standardized management platforms to rapidly elevate their IT capabilities. When selecting systems, prioritize functional applicability, operational ease, and scalability. Leverage cloud services to reduce hardware investment and maintenance costs. Integrate mobile office tools and smart terminal devices to steadily advance intelligent upgrades, achieving low-risk, high-efficiency digital transformation.

By strengthening their IT foundations, property management companies can effectively enhance operational efficiency and service quality, thereby boosting market competitiveness. Large enterprises leverage customized systems and smart hardware to achieve data-driven precision operations, while SMEs rely on standardized platforms and cloud resources to complete intelligent upgrades at lower costs. Together, they drive the overall advancement of digitalization within the industry.

Establishing a Unified Data Management System. To address the challenges of “system silos” and “data fragmentation” during digital transformation, enterprises should establish a unified data management mechanism. First, develop an overall IT strategy and data standards to ensure robust compatibility and collaboration across systems. Implementing integration platforms or Enterprise Service Bus (ESB) technology can break down data barriers between systems, enabling automated information flow and sharing. For instance, through platform integration, customer repair requests can be synchronized in real time from the CRM system to the work order system, eliminating duplicate data entry and improving response efficiency. Second, establish an enterprise-level data middle platform to centrally aggregate, govern, and analyze diverse data streams—such as access control, security, and parking systems—to support business decision-making and innovative applications. Simultaneously, actively promote supplier collaboration and interface standardization to reduce system integration and data consolidation challenges. Complement these efforts with regular digital training to enhance employee awareness of data sharing and collaboration, ensuring effective implementation of data mechanisms.

Strengthen Digital Talent Recruitment and Development Mechanisms. Talent serves as the core driving force behind property management's digital transformation. Enterprises should intensify efforts to recruit digital professionals, prioritizing technical personnel in fields such as data analytics, software engineering, and IoT operations and maintenance. This will optimize team structures and inject innovative concepts. Concurrently, establish robust internal training systems to continuously enhance existing employees' digital literacy and tool application capabilities through customized courses and hands-on workshops. Furthermore, collaborations with universities and research institutions can be pursued to establish industry-academia-research partnerships, jointly develop training bases and innovation projects, and broaden talent cultivation pathways to build a reserve of versatile digital professionals. By pursuing a dual-track approach of “external recruitment + internal development”, enterprises can build a digital workforce equipped with both technical capabilities and business acumen. This will provide robust support for transformation implementation and drive the effective integration of technology application and business innovation.

Advancing the Digital Reconstruction of Business Processes. Digital transformation requires enterprises to systematically reconstruct traditional business processes. Property management companies should leverage digital technologies to comprehensively review and optimize existing workflows, eliminate redundant steps, and break down departmental information silos. For instance, an intelligent work order system can automate the entire process—from

resident repair requests and task assignment to progress tracking and outcome feedback-enhancing service efficiency while providing data-driven insights for resource allocation. Simultaneously, a unified digital platform should facilitate real-time data integration and synchronization across finance, customer service, and facility management modules, enhancing cross-departmental collaboration. Additionally, a continuous process optimization mechanism should be established. By integrating user feedback with system data, the rationality of processes should be regularly evaluated, and operational models dynamically adjusted to adapt to market shifts and technological advancements. Through the digital restructuring of business processes, property management companies can achieve a genuine transformation from traditional operations to intelligent management, comprehensively elevating service quality and organizational efficiency to build sustainable competitiveness.

Conclusion. Currently, China's property management industry is undergoing a critical transition from technology adoption to systematic digital transformation. This process faces four structural barriers: traditional infrastructure struggles to support modern technology deployment, heterogeneous systems create data circulation barriers, insufficient professional talent reserves constrain innovation capabilities, and significant gaps exist between business processes and digital tools.

To address these challenges, the industry must adopt differentiated implementation strategies: large-scale enterprises can advance customized platforms and smart hardware deployments, while small and medium-sized entities are better suited for lightweight cloud-based solutions. Concurrently, establishing unified data hubs should break down system silos, talent mechanisms should be driven by both recruitment and cultivation, and digitalization should serve as an opportunity for systematic business process restructuring.

Future industry development will unfold across three core trends: First, the intelligent integration phase, where deep convergence of IoT and AI technologies will shift operations from reactive services to predictive management. Second, the ecosystem expansion phase, where property management platforms will progressively integrate diverse scenarios like community commerce and health/eldercare, building open “service + lifestyle” ecosystems. Finally, the value reconstruction phase, where data assets will become core competitive advantages, propelling the industry's transition from labor-intensive to knowledge-driven models.

Through the three-dimensional synergy of strategic planning, technological empowerment, and organizational transformation, the property management industry is poised to transcend traditional service boundaries and ultimately achieve a transformation into a modern integrated lifestyle service complex.

REFERENCES

1. Zhang Zuoxiang. Property Management Practice [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2022.

2. Terminology of Property Management (T/CPMI 014-2023) [J]. China Property Management, 2024, (12): 43. DOI: CNKI: SUN: WYGL.0.2024-12-060.
3. Dany Chim. An active property management model, integration of real estate supply and facilities and services management [J]. International Journal of Strategic Property Management, 2005.
4. Carucci Gosse, Howard Campbell. The evolution of Residential Property Management: From Janitor to manager with maximum income [J]. Facilities, 2009.
5. Zhou Hongguang. Research on the Construction of a Digital Platform for Property Management Services [J]. Digital Communication World, 2024, (05): 126-128+148. DOI: CNKI: SUN: SZTJ.0.2024-05-043.
6. Cric Research Institute. 2021 China Real Estate Digital Transformation Report [EB/OL]. (2021-11-11) [2022-3-7]. <http://www.cricchina.com/research>.
7. Liu Yinkun, Wu Yifan, Zhou Qin. 2023 Property Management Industry Development Report [M]. No. 21 (2024). Beijing: Social Sciences Academic Press, 2024: 238-259. Pishu Database: https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/initDatabaseDetail?siteId=14&contentId=15449025&contentType=literature
8. Lou Jun. Digital Empowerment Driving the Improvement of Management Efficiency in Property Service Enterprises [J]. China Electronics Market, 2024, (12): 115-117. DOI: 10.19584/j.cnki.11-3648/f.2024.12.038.
9. Han Yong, Yao Xinhua. Practical Pathways for Digital Empowerment to Enhance Property Management Capabilities of Enterprises [J]. Housing and Real Estate, 2025, (25): 69-71. DOI: CNKI: SUN: ZZFD.0.2025-25-021.
10. Tang Linlin. Digital Transformation Pathways for State-Owned Property Management Companies Based on Smart Property Management Platforms [J]. Housing and Real Estate, 2025, (16): 51-53. DOI: CNKI: SUN: ZZFD.0.2025-16-013.
11. Wei Xiaojie. Research on the Digital Transformation of Traditional Property Service Enterprises in the Context of the Digital Economy [J]. SME Management and Technology, 2024, (08): 129-131. DOI: CNKI: SUN: ZXQY.0.2024-08-045.
12. Li Anna. Research on the Transformation Path of Service Marketing Models for Property Management Enterprises in the Digital Context [J]. Marketing Industry, 2025, (06): 7-9. DOI: CNKI: SUN: YXJI.0.2025-06-002.

Чэнь Линин¹, DBA докторанты

С. Тажиева², экономика ғылымдарының кандидаты,
қауымдастырылған профессор

^{1, 2} әл Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Қытайдың жылжымайтын мүлікті басқару секторындағы цифрлық трансформацияның мәселелері мен практикалық жолдары

Түйіндеме. Бұл зерттеу жылжымайтын мүлікті басқару секторындағы цифрлық трансформацияның негізгі қиындықтары мен озық стратегияларын

жүйелі түрде қарастырады. Нәтижелер кәсіпорындардың алдында төрт негізгі проблема тұрғанын көрсетеді: дәстүрлі аппараттық құралдар заманауи технологиялық талаптарға сәйкес келмейді; бөлінген жүйелер деректер мәнін жүзеге асыруға кедергі келтіреді; цифрлық таланттардың тапшылығы инновацияларға кедергі жасайды; және бизнес-процестер мен цифрлық технологиялардың жеткіліксіз интеграциясы. Зерттеулер көрсеткендей, ақпараттық технологиялар инфрақұрылымын жақсарту корпоративтік басқаруды жақсартып алады; деректерді басқарудың бірыңғай жүйесін құру фрагментация мәселелерін жоя алады. Деректерді басқарудың бірыңғай жүйесін құру деректерді фрагментациялау проблемаларын жоюға болады; цифрлық мамандарды тарту және дамыту кәсіпорындарға серпін бере алады; және бизнес-процестерді цифрлық қайта құрылымдаудың терең дамуы нағыз интеллектуалды басқаруға мүмкіндік береді. Зерттеу цифрлық трансформация – жай ғана сандық жабдықты сатып алу емес, аппараттық құралдарды, бағдарламалық қамтамасыз етуді, мамандарды және бизнес-процестерді қамтитын интеграцияланған цифрлық экожүйені құру екенін атап көрсетеді. Зерттеу нәтижелері цифрлық трансформация бастамаларын жүзеге асыратын жылжымайтын мүлік компаниялары үшін нұсқаулық ретінде қызмет етуге арналған.

Түйінді сөздер: мүлікті басқару, цифрлық трансформация, іске асыру жолы, проблемалар мен қиындықтар, сандық технологиялар.

Чэнь Лимин¹, докторант DBA

С. Тажиева², кандидат экономических наук, ассоциированный профессор

^{1, 2} Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби,
Алматы, Казахстан

Проблемы и практические пути цифровой трансформации в секторе управления недвижимостью Китая

Аннотация. В этом исследовании систематически рассматриваются основные проблемы и передовые стратегии цифровой трансформации в секторе управления недвижимостью. Результаты показывают, что предприятия сталкиваются с четырьмя основными проблемами: традиционное оборудование не отвечает современным технологическим требованиям; разрозненность систем препятствует реализации ценности данных; нехватка цифровых специалистов сдерживает инновации; и недостаточная интеграция бизнес-процессов и цифровых технологий. Исследования показывают, что совершенствование инфраструктуры информационных технологий может повысить эффективность корпоративного управления; создание единой системы управления данными может устранить проблемы фрагментации данных; привлечение и развитие цифровых специалистов может дать предприятиям импульс; а глубокое развитие цифровой реструктуризации бизнес-процессов позволяет добиться по-настоящему интеллектуального управления. В исследовании подчёркивается, что цифровая трансформация – это не просто закупка цифрового оборудования, а создание интегрированной цифровой экосистемы, охватывающей аппаратное и программное обеспечение, специалистов и бизнес-процессы. Результаты исследования призваны служить ориентиром для предприятий недвижимости, реализующих инициативы цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление недвижимостью, цифровая трансформация, путь внедрения; проблемы и вызовы; цифровые технологии.

Т.В. Фурсова, кандидат экономических наук, доцент
Московский финансово-юридический университет
кафедра Финансов, налогообложения и финансового учета
член-корреспондент МАИИ, г. Москва, Россия

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. Цифровизация, охватывающая широкий спектр процессов, от автоматизации производства до внедрения новых информационных технологий, значительно изменяет традиционные подходы к управлению экономикой. Уделяется внимание как положительным аспектам, таким как повышение эффективности и снижение издержек, так и потенциальным угрозам, включая киберугрозы и зависимость от технологий. Анализируются ключевые факторы, способствующие успешной интеграции цифровых технологий в экономику, а также меры, необходимые для обеспечения экономической безопасности в условиях цифровой трансформации. Данная статья анализирует вызовы и возможности цифровизации для экономической безопасности, опираясь на теоретические модели (например, рамки NIST по кибербезопасности и концепции устойчивого развития ООН) и эмпирические примеры. Цель – предложить сбалансированный взгляд и рекомендации для политиков, бизнеса и исследователей.

Ключевые слова: цифровизация; экономика; экономическая безопасность; киберугрозы; информационные технологии; инновации; устойчивое развитие.

Введение. Актуальность темы цифровизации в экономике на сегодняшний день весьма велика. Цифровизация экономики представляет собой один из наиболее значительных трендов современного мира. Она охватывает внедрение цифровых технологий в различные сферы деятельности, включая производство, финансы, торговлю и управление.

Цифровизация экономики представляет собой процесс глубокого внедрения цифровых технологий в все сферы хозяйственной деятельности, включая производство, финансы, торговлю и государственное управление. Этот процесс ускоряется благодаря развитию искусственного интеллекта (ИИ), больших данных (Big Data), блокчейна, интернета вещей (IoT) и облачных вычислений. Однако цифровая трансформация несет как значительные возможности для роста и эффективности, так и серьезные вызовы для экономической безопасности – комплекса мер по защите национального и корпоративного благосостояния от внутренних и внешних угроз.

Этот процесс не только способствует повышению эффективности и снижению издержек, но и влечет за собой новые вызовы и угрозы для экономической безопасности стран.

Одним из главных преимуществ цифровизации является повышение эффективности работы предприятий. Автоматизация процессов позволяет сократить время на выполнение рутинных задач, снизить количество ошибок и оптимизировать производственные цепочки. Например, использование современных информационных систем в управлении запасами помогает компаниям быстрее реагировать на изменения спроса и минимизировать издержки [1].

Кроме того, цифровизация способствует развитию инновационных бизнес-моделей. Появление платформенных решений, таких как онлайн-торговля и сервисы по подписке, меняет традиционные подходы к ведению бизнеса и открывает новые возможности для предпринимателей. Это, в свою очередь, способствует устойчивому развитию экономики, так как новые технологии могут привести к более эффективному использованию ресурсов и снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Однако цифровизация не лишена своих недостатков. Одной из главных угроз является рост киберугроз. С увеличением объема данных и цифровых систем возрастает риск кибератак, которые могут привести к утечке конфиденциальной информации и финансовым потерям. Примеры таких атак, как взломы банковских систем или утечка данных крупных компаний, становятся все более частыми и громкими, подрывая доверие к цифровым технологиям.

Цифровизация ускоряет автоматизацию, что приводит к потере рабочих мест в традиционных секторах (по оценкам McKinsey, до 800 млн рабочих мест к 2030 году). В развивающихся странах и регионах с низким уровнем цифровизации (например, сельские районы Казахстана, России) это усугубляет неравенство, снижая экономическую стабильность и социальную безопасность [2].

Также стоит отметить, что зависимость от технологий может создать уязвимости. Например, сбой в работе критически важной системы может привести к серьезным последствиям для бизнеса и экономики в целом. Кроме того, неравный доступ к цифровым ресурсам усугубляет социальное неравенство, так как не все группы населения и регионы имеют равные возможности для использования новых технологий.

Также, цифровые валюты (криптовалюты) и финтех-решения повышают эффективность, но создают угрозы волатильности и мошенничества. Крах криптобирж (например, FTX в 2025 году) иллюстрирует системные риски, способные вызвать цепную реакцию в глобальной экономике.

Таким образом, цифровая экономика приносит множество преимуществ, однако она также сталкивается с рядом проблем и вызовов. Вот некоторые из основных проблем, связанных с цифровой экономикой [3]:

1. Киберугрозы и безопасность данных

С увеличением объема данных и цифровых систем возрастает риск кибератак. Хакеры могут получать доступ к конфиденциальной

информации, что приводит к утечкам данных и финансовым потерям. Компании и организации должны инвестировать в системы кибербезопасности, чтобы защитить свои данные и системы.

2. Неравный доступ к технологиям

Не все люди и регионы имеют равный доступ к цифровым технологиям. Это создает цифровое неравенство, которое может усугублять социальные и экономические различия. Люди без доступа к интернету или современным устройствам могут оставаться вне цифровой экономики.

3. Устаревание навыков

С быстрым развитием технологий возникает проблема устаревания навыков. Работники могут не успевать адаптироваться к новым требованиям рынка труда, что приводит к безработице и необходимости переобучения.

4. Проблемы конфиденциальности

Цифровизация ведет к сбору огромного объема данных о пользователях. Это вызывает опасения по поводу конфиденциальности и защиты личной информации. Пользователи могут не осознавать, как их данные используются, и не иметь контроля над ними.

5. Регулирование и законодательство

Законодательство часто не успевает за быстро развивающимися технологиями. Это создает правовые пробелы и неопределенности, которые могут затруднить ведение бизнеса и защиту прав потребителей.

6. Зависимость от технологий

С увеличением зависимости от цифровых технологий компании и общества становятся более уязвимыми к сбоям и атакам. Проблемы с интернет-соединением или сбой в работе систем могут привести к значительным убыткам.

7. Экологические последствия

Производство и использование цифровых технологий также имеют свои экологические последствия. Увеличение потребления электроэнергии и электронные отходы становятся серьезными проблемами, требующими решения.

8. Угрозы для традиционных бизнес-моделей

Цифровизация может угрожать традиционным бизнес-моделям и отраслям. Например, онлайн-торговля значительно повлияла на розничную торговлю, что приводит к закрытию многих физических магазинов.

В современном мире цифровизация становится неотъемлемой частью бизнеса и повседневной жизни. Однако с её развитием возникают новые риски, которые могут угрожать безопасности данных, стабильности бизнес-процессов и репутации компаний. Для минимизации этих рисков необходимо разработать комплексные стратегии, охватывающие различные аспекты организации. В этом сочинении мы рассмотрим ключевые направления, которые помогут создать безопасную и устойчивую цифровую среду.

Для того чтобы минимизировать риски, связанные с цифровизацией, необходимо разработать комплексные стратегии, направленные на

обеспечение экономической безопасности. Важным шагом является создание эффективных систем кибербезопасности. Государства и компании должны инвестировать в защиту данных, обучая сотрудников основам киберзащиты и внедряя современные технологии.

Кибербезопасность – это один из важнейших аспектов защиты цифровой инфраструктуры. Внедрение многоуровневой защиты, включая брандмауэры, антивирусное программное обеспечение и системы обнаружения вторжений, позволяет существенно повысить уровень безопасности. Кроме того, обучение сотрудников основам кибербезопасности играет ключевую роль в предотвращении инцидентов. Регулярные тренинги и семинары помогут повысить осведомленность о возможных угрозах и научат сотрудников правильным действиям в случае инцидента. Также, сотрудничество с внешними экспертами по кибербезопасности и цифровизации может значительно повысить уровень защиты. Участие в сетях и форумах по обмену опытом позволяет компаниям делиться знаниями и лучшими практиками, что способствует созданию более безопасной цифровой среды [4].

Долгосрочные стратегии цифровизации должны учитывать возможные риски и изменения в технологиях. Компании должны регулярно анализировать конкурентную среду и изучать успешные практики других организаций. Это поможет выявить потенциальные угрозы и адаптировать свои стратегии к изменяющимся условиям.

Также необходимо адаптировать законодательство к новым условиям. Создание правовых рамок для регулирования цифровых технологий поможет защитить права пользователей и компании, а также снизить уровень киберугроз. Образование и подготовка кадров в области информационных технологий и кибербезопасности также играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития цифровой экономики.

Цифровизация экономики – это сложный и многогранный процесс, который открывает новые возможности, но также создает серьезные вызовы для экономической безопасности. Чтобы обеспечить успешную интеграцию цифровых технологий, необходимо учитывать, как положительные, так и отрицательные аспекты этого процесса [5].

Синергия усилий государства, бизнеса и общества поможет создать безопасную и эффективную цифровую среду, способствующую устойчивому развитию экономики.

В условиях стремительного развития цифровых технологий минимизация рисков, связанных с цифровизацией, становится приоритетной задачей для организаций. Разработка комплексных стратегий, охватывающих оценку рисков, кибербезопасность, управление данными, инновации, соблюдение регуляторных стандартов, стратегическое планирование и сотрудничество, поможет создать безопасную и устойчивую цифровую среду. Это не только защитит компании от угроз, но и обеспечит их успешное развитие в будущем.

Заключение. Цифровизация экономики – двойственный процесс: она усиливает угрозы экономической безопасности (киберриски, неравенство, зависимость), но одновременно предоставляет инструменты для их преодоления (ИИ-мониторинг, инновационные модели). Для баланса

необходимы комплексные стратегии: государственное регулирование (законы о кибербезопасности), корпоративные инвестиции в технологии и международное сотрудничество.

В России, например, Стратегия цифровой трансформации до 2030 года акцентирует на суверенных технологиях, что может стать моделью для других стран. В конечном итоге, только комплексный подход к решению возникших проблем позволит нам извлечь максимальную выгоду из цифровизации и минимизировать ее риски

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алоян Г.Н. Применение современных информационно-коммуникационных технологий в организации инновационной деятельности // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 3(57). – с. 11-15.
2. Смирнова В.В., Ануфриева Р.Д. Правовое регулирование безналичных расчётов в условиях цифровизации экономики / Проблемы развития современного общества. 2023. / URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50261990> (дата обращения: 17.01.2025).
3. Рустамов Э. Теоретический анализ концепции высокого модернизма / Общество и экономика. 2010. № 5. / URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16903174> (дата обращения: 15.01.2025).
4. Юдина Т.Н., Сулемонова Х.С. Внедрение системы социального рейтинга в КНР в условиях цифровизации / Теоретическая экономика. 2021. № 1 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-sotsialnogo-reytinga-v-knr-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 17.02.2024).
5. Издательство ТАСС / 26 июля 2021 года / URL: <https://tass.ru/opinions/11985473> (дата обращения 15.11.2024)

Т.В. Фурсова, экономика ғылымдарының кандидаты, доцент

Мәскеу қаржы және заң университеті

Қаржы, салық салу және қаржылық есеп кафедрасы

Халықаралық экономикалық ғылымдар академиясының корреспондент-мүшесі, Мәскеу қ., Ресей

Экономиканы цифрландыру: экономикалық қауіпсіздікті қамтамасыз етудің қиындықтар мен мүмкіндіктері

Түйіндеме. Өндірісті автоматтандырудан жаңа ақпараттық технологияларды енгізуге дейінгі көптеген процестерді қамтитын цифрландыру экономиканы басқарудың дәстүрлі тәсілдерін айтарлықтай өзгертеді. Аннотация: Өндірісті автоматтандырудан жаңа ақпараттық технологияларды енгізуге дейінгі көптеген процестерді қамтитын цифрландыру экономиканы басқарудың дәстүрлі тәсілдерін айтарлықтай өзгертеді. Тиімділікті

арттыру және шығындарды азайту сияқты оң аспектілерге де, әлеуетті қауіптерге, соның ішінде киберқауіптерге және технологияға тәуелділікке назар аударылады. Цифрлық технологияларды экономикаға сәтті интеграциялауға ықпал ететін негізгі факторлар, сондай-ақ цифрлық трансформация жағдайында экономикалық қауіпсіздікті қамтамасыз ету үшін қажетті шаралар талданады.

Бұл мақалада теориялық үлгілерге (мысалы, NIST киберқауіпсіздік шеңбері және БҰҰ тұрақты даму құрылымы) және эмпирикалық мысалдарға сүйене отырып, экономикалық қауіпсіздік үшін цифрландырудың қиындықтары мен мүмкіндіктері талданады. Мақсат – саясаткерлерге, бизнеске және зерттеушілерге теңдестірілген көзқарас пен ұсыныстар ұсыну.

Түйінді сөздер: цифрландыру; экономика; экономикалық қауіпсіздік; киберқауіптер; ақпараттық технология; инновация; тұрақты даму.

T.V. Fursova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Moscow University of Finance and Law
Department of Finance, Taxation, and Financial Accounting
Corresponding Member of the International Academy of Economic Sciences,
Moscow, Russia

Digitalization of the Economy: Challenges and Opportunities for Ensuring Economic Security

Abstract. Digitalization, encompassing a wide range of processes, from production automation to the implementation of new information technologies, is significantly changing traditional approaches to economic management. Attention is paid to both positive aspects, such as increased efficiency and reduced costs, and potential threats, including cyber threats and technology dependence. The key factors contributing to the successful integration of digital technologies into the economy are analyzed, as well as the measures necessary to ensure economic security in the context of digital transformation.

This article analyzes the challenges and opportunities of digitalization for economic security, drawing on theoretical models (e.g., the NIST cybersecurity framework and the UN sustainable development framework) and empirical examples. The goal is to offer a balanced view and recommendations for policymakers, businesses, and researchers.

Keywords: digitalization; economy; economic security; cyber threats; information technology; innovation; sustainable development.

ХҒТАР 06.35.31

ӘОЖ 339.732.6

А.А. Сатмурзаев¹, экономика ғылымдарының докторы,
профессор

Т.Ғ. Тойлыбек², магистр, сениор-дәріскер

^{1, 2} «Тұран» университеті» мекемесі, Алматы қ., Қазақстан

*e-mail: ncasan@mail.ru

БАСҚАРУ ЕСЕП ЖҮЙЕСІНДЕГІ ТРАНСАКЦИЯЛЫҚ ШЫҒЫНДАРДЫҢ КЕЙБІР МӘСЕЛЕЛЕРІ

Түйіндеме. Бұл мақалада басқару есеп жүйесіндегі трансакциялық шығындардың теориялық және тәжірибелік аспектілері қарастырылады. Автор трансакциялық шығындардың мәнін, олардың кәсіпорын қызметінің тиімділігіне және басқарушылық шешімдердің сапасына әсерін ашады. Зерттеу барысында Р. Коуз бен О. Уильямсонның еңбектеріне сүйене отырып, неоинституционалдық экономикалық көзқарастардың басқару есебіндегі қолдану мүмкіндіктері талданған. Сонымен қатар, кәсіпорындарда трансакциялық шығындарды қалыптастыратын негізгі факторлар – келісімшарттық қатынастар, ақпараттық асимметрия, бақылау және келіссөздер шығындары анықталып, олардың есеп жүйесінде бейнелену жолдары көрсетіледі. Мақалада фирмалардың шоғырлануы, холдингтік құрылымдар мен әртараптандыру стратегияларының шығындарды төмендетудегі рөлі де талқыланады. Автордың пікірінше, трансакциялық шығындарды дұрыс есепке алу және талдау кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын арттырып, стратегиялық басқару шешімдерін қабылдауда маңызды ақпараттық негіз бола алады.

Түйінді сөздер: трансакциялық шығындар, басқару есебі, неоинституционалдық экономика, келісімшарттық қатынастар, экономикалық тиімділік.

Кіріспе. Шығындарды азайту әдістері, сондай-ақ пайданы арттыру туралы мәселелерді автор бұрын қарастырған [1]. Алайда, содан бері жалпы елде, соның ішінде қоғамда, сол сияқты экономикада түбегейлі өзгерістер орын алды. Әрине, мұның бәрі сол немесе басқа шығындарды қолдануға мүлдем жаңа тәсілді қажет етеді.

Жалпы, бухгалтерлік басқарушылық есепте шешуді қажет ететін көптеген зерттелмеген және даулы мәселелер бар. Біздің ойымызша, олардың бірі – трансакциялық шығындарды есепке алу, әсіресе жаңа институционалдық экономика жағдайында бұл мәселе едәуір қызықты бола бастады.

Әдеби дереккөздерді зерттеу көрсеткендей, меншік құқығы

теориясында экономикалық әсер ету актісі, мәміле, транзакция * талдаудың негізгі бірлігі деп танылады. Меншікке деген көзқарас өндіріс процесіне оң транзакциялық шығындармен ғана әсер ете бастайды. Бұл оларды кәсіпорындардың шоғырлануы жағдайында меншік құқығының негізгі санатына айналдырады.

Ғылыми айналымға транзакцияның оң шығындары идеясын енгізу – неоинституционалдық тәсілдің басты жетістіктерінің бірі: «Жаңа институционалдық экономика транзакциялық шығындардың көздерін, нысандары мен салдарын зерттеумен айналысады. Шынында да, егер транзакциялық шығындар шамалы болса, экономикалық тиімділікті ұйымдастыру маңызды емес, өйткені ұйымдастырудың бір әдісінің басқаларға қарағанда кез келген артықшылығы ерікті, ешқандай шығындарды қажет етпейтін келісімшарттар жасау нәтижесінде жойылады» [2].

Экономикалық айырбас оның әрбір қатысушысы айырбастау актісін жүзеге асыра отырып, қолданыстағы тауарлар жиынтығының қандай да бір өсімін алған кезде ғана пайда болады. Фирманың кірісті болу қажеттілігінің тағы бір себебі – баға механизмін пайдалану шығындары немесе транзакциялық шығындар (өндіріс шығындарынан басқа).

** Кез келген ғылым өзіне тән белгілі бір таным әдістеріне сүйенеді. Бухгалтерлік есептің меншік құқығының экономикалық теориясы деп аталатын өзіндік әдіснамалық негізі бар.*

Сараптамалық бөлім. Транзакциялық шығындар санаты алғаш рет Р. Коуздың «Фирма табиғаты» (1937) және «Әлеуметтік шығындар мәселесі» (1960) еңбектерінде жарық көрді. Бастапқыда Р. Коуз оларға баға нарығының механизмін пайдалану кезінде туындайтын шығындарды ғана жатқызып, кейінірек олардың құрамына әкімшілік бақылау тетіктерін қолдануға байланысты шығындар да енгізіле бастады: «Назар аударатын тағы бір фактор – нарықта жүзеге асырылатын айырбастау операцияларына және фирма ішінде ұйымдастырылған транзакцияларға үкіметтердің немесе басқа реттеуші органдардың әртүрлі қатынасы. Егер салықтың сатуға тигізетін әсерін қарастыратын болсақ, салықтың нарықтық операцияларға түсетінін, бірақ фирма ішіндегі бірдей операцияларға қолданылмайтынын көреміз. Біздің алдымызда «ұйымдастырудың» баламалы әдістері бар болғандықтан – баға механизмі немесе кәсіпкер арқылы мұндай реттеу фирмаларға өмір сыйлайды. Мамандандырылған айырбас экономикасында фирмалардың пайда болуына себепші болады» [2].

Бұл тәсілдің салдары операциялық шығындар экономикасы болды. Коуз бұл шығындарды ақпарат алу, өнімнің бағасын анықтау, комиссияларды төлеу сияқты жеке операцияларға бөледі.

Оның пікірінше, адамдар арасында ресурстарды бөлісудің немесе қайта бөлудің екі балама әдісі бар. Біріншісі тиісті ресурстарды еркін сатып алуға немесе сатуға болатын еркін нарықта, ал екіншісі қызметкерлер ресурстарды беру мәселесінің бірлескен шешімдерін табатын фирмада қолданылады. Олардың әрқайсысы операциялық шығындарды минимумға дейін төмендетуге тырысады, яғни әрдайым операциялар үшін минималды шығындармен тиімді шешім іздейді. Осыған сүйене отырып, Коуз маңызды қорытындыға келді. Фирма

ішіндегі іскерлік операциялардың шығындары нарық арқылы жүзеге асырылатын ұқсас операциялардың шығындары аз болған кезде тиімді жұмыс істейді және фирма ішіндегі қосымша операциялардың шығындары нарық арқылы жүзеге асырылатын операциялардың шығындары көп болған кезде бәсекеге қабілетсіз болады.

Р. Коуздың идеяларына сүйене отырып, О. Уильямсон компания құрылымының экономикалық теориясын жасауға әрекет жасады. Оның пайымдауынша, шығындар тұрақтылығының деңгейі фирманың табысына өте қатты әсер етуі мүмкін. Басқаша айтқанда, фирмалар олар қатысатын шаруашылық операциялардың сан алуан түрлері (ішкі немесе сыртқы) барынша тиімді түрде жүзеге асырылатындай етіп құрылымдалған және ұйымдастырылған болуы керек [3].

Қызметтерге қатысты нарықтық баға белгілеуге қарсы тұрудың, сыртқы транзакциялардың барынша төмендеуінің және реттелетін шағын нарыққа көшудің жарқын мысалы кәсіпорындарды холдингтерге, концерндерге және т. б. шоғырландыру болып табылады.

Сірә, холдингтің ең айқын артықшылығы – фирма ішіндегі қызмет үшін қолданылатын басқару құралдарының алуантүрлілігі мен жоғары дәлдігі шығар (фирмааралық қызметпен салыстырғанда). Холдингтік құрылымдарды қалыптастыру транзакциялық шығындарды нөлге дейін азайтуды білдірмейді. Олардың едәуір бөлігі сыртқы айналымнан ішкі холдингтік, келісімшарттық қатынастарға ауысады, бұл олардың көлемін едәуір азайтады.

Фирманы келісімшарттар желісі ретінде түсіндіру ондағы меншік құқығының конфигурациясы туралы мәселеге әкеледі. Келісімшарттар – бұл өкілеттіктер берілетін арналардың бір түрі. Сондықтан компания ішінде меншік құқығын бөлуді белгілеу оған тән транзакция шығындарын, басқару құрылымын, ынталандыру жүйесін және оның мүшелерінің ықтимал мінез-құлқын анықтауды білдіреді. Осындай кеңейтілген түсіндірмеде транзакциялар ұғымы ұйымдар арасындағы қатынастарға да, олардың ішіндегі қатынастарға да қолданылады.

Осылайша, транзакциялық шығындарды экономикалық әсердің шығындары ретінде анықтауға болады, ол қандай формада болса да: Р.И. Капелюшников [4]. транзакциялық шығындар шешім қабылдауға, жоспарларды әзірлеуге және болашақ қызметті ұйымдастыруға, оның мазмұны мен екі немесе одан да көп қатысушылар іскерлік қарым-қатынасқа түскен кездегі шарттарды келісуге кететін шығындарды; жоспарларды өзгертуге, мәміле шарттарын қайта қарауға және жағдайлардың өзгеруіне байланысты даулы мәселелерді шешуге арналған шығындар; қатысушылардың қол жеткізілген келісімдерді сақтауын қамтамасыз ету шығындарын қамтиды деп есептейді.

Нәтижелер және талқылаулар. Транзакциялық шығындарға бірлескен шешімдердің, жоспарлардың, жасалатын шарттардың және құрылған құрылымдардың тиімсіздігі; өзгерген шарттарға тиімсіз реакциялар; келісімдерді тиімсіз қорғау салдарынан туындайтын кез келген шығындар да жатады. Бір сөзбен айтқанда, олар ресурстарды бөлудің және өндірістік қызметті ұйымдастырудың әртүрлі тәсілдерінің салыстырмалы өнімділігіне әсер ететін барлық нәрсені қамтиды.

Шығындардың жаңа сыныбын анықтау операцияның мерзімін, құрамы мен мазмұнын анықтауға, өлшемді бағалауға, бухгалтерлік есепте көрсетуге және олардың тиімділігін талдауға байланысты бірқатар проблемаларды тудырды.

Транзакциялық тәсіл тұрғысынан адамдарды ұйымдастырудың әртүрлі формалары транзакциялық шығындарды үнемдеу құралынан басқа ештеңе емес. Жалпы алғанда, бұл кәсіпорындардың шоғырландырылған топтарға бірігуінің негізгі себептерінің бірі болған транзакцияларды қысқартуға деген ұмтылыс болды.

Құрамы бойынша ұқсас емес әртүрлі институттардың транзакциялық шығындарды үнемдеу тұрғысынан тиімділігі бірдей емес. Сондықтан кейбір ұйымдастырушылық нысандар бір түрдегі, басқалары басқа түрдегі шығындарды үнемдеуде артықшылықтарға ие болуы мүмкін. Олардың әртүрлілігі транзакциялық шығындардың көптеген түрлеріне және сәйкесінше оларды үнемдеудің көптеген ықтимал әдістеріне байланысты. Мәмілелердің әр түрі үшін арнайы үйлестіру және қорғаныс тетіктері жасалады.

Транзакциялар (яғни өзара әрекеттесу түрлері) бірқатар белгілермен сипатталуы мүмкін. Сонымен, олар келесідей бөлінеді:

- өзара әрекеттесу саласы бойынша – сыртқы және ішкі;
- уақыт бойынша – акцияға дейінгі, мәміле жасау кезінде және келісімшарттан кейінгі;
- типі бойынша – жалпы және спецификалық; бірреттік және үнемі қайталанатын; болашақ оқиғаларға тура немесе тікелей тәуелді; автономды немесе басқа транзакциялармен қиылысатын;
- түрі бойынша – ақпарат іздеу шығындары; келіссөздер жүргізу шығындары; өлшеу шығындары; меншік құқығын сипаттау және қорғау шығындары; келісімшарттан кейінгі мінез-құлық шығындары.

Сонымен, транзакциялық шығындар – бұл нарықтық экономика жағдайында кәсіпорында сөзсіз болатын шығындар. Олар мазмұны жағынан алуан түрлі, ал олардың көлемі мен құрылымы көбінесе кәсіпорындардың ұйымдастырушылық формаларын, олардың ішкі және сыртқы келісімшарттық қатынастарын анықтайды. Кәсіпорындардың шоғырландырылған топтарының транзакциялық шығындарын талдау заңды дербес тұлғалар болып табылатын кәсіпорындар бірлестіктерінің жұмыс істеу тетігін ашуға мүмкіндік береді.

Ең маңыздысы – кәсіпорындарды шоғырландырылған топқа енгізу шығындары. Кәсіпорындарды біріктіру инвестицияланған кәсіпорынға экономикалық бақылауды қамтамасыз ету үшін қаражатты инвестициялау процесінен басталады. Дәл осы процесс бастапқыда транзакциялық шығындарды есепке алуда көрсетілуі керек.

Корпорация менеджері өз операцияларын әртараптандыру үшін таңдаған сала инвестицияланған қаражатқа (инвестицияларға) пайда табу тұрғысынан жеткілікті тартымды болуы керек. Тартымдылықты бағалау үшін жаңа қызмет саласындағы бәсекелестіктің қолайлы шарттары, тұтыну нарығы, оның құрылымы мен әлеуеті сияқты критерийлер қолданылады. Бұл ретте корпорация үшін жаңа қызмет саласына кіру шығындары табыс алудың әлеуетті мүмкіндіктерін айтарлықтай төмендететіндей үлкен болмауға тиіс. Әртараптандырушы компания жаңа салада белгілі бір бәсе-

кеге қабілетті артықшылықтарды жасай алуы керек.

Корпорация қабылдай алатын әртараптандыру стратегиясының үш түрі бар: жалпы портфельдік стратегия, отбасылық стратегия және элементтік стратегия.

Жалпы портфельдік стратегияда компания өзінің өндірістік портфелін едәуір кеңейтуге және нығайтуға тырысады, онда жаңа өнімдер (қызметтер, өндіріс технологиялары және компанияның көптеген басқа компоненттері) туралы ақпарат болуы керек. Бұған технологияның, өндірілген өнімнің немесе нарықтық тауашаның арқасында бір-бірімен тығыз байланысты кәсіпорындарды сатып алу арқылы қол жеткізуге болады.

Отбасылық стратегия көбіне жалпы портфельдік стратегияға ұқсас және компанияның технологиялық процестерімен немесе нарықтағы позициясымен байланысты кәсіпорынды бақылауды жеңілдететін компанияның өндірістік портфелін құрудан тұрады.

Элементтік стратегияны жаңа бәсекеге қабілетті өнімдерді жасаумен немесе белгілі бір әлеуетті тұтынушыға бағытталған нарықтық стратегияларды әзірлеумен айналысатын компаниялар қолданады.

Шоғырландыру барысында компания үш стратегияның қайсысын ұстанатынын шешуі керек. Сатып алушы компанияның негізгі мақсаты – бұрыннан келе жатқан кәсіпорынды сатып алу және оны өзінің өндірістік портфеліне біріктіру арқылы стратегиялық артықшылықтарға ие болу.

Компанияларды әртараптандыру стратегиясын таңдау, бастапқыда онымен байланысты транзакциялық шығындарды анықтайды.

Қор нарықтарындағы капитал қозғалысының барлық операциялары айтарлықтай транзакциялық шығындармен байланысты. Осылайша, компания деңгейінде әртараптандырудың пайдасының мөлшері оны жүзеге асыруға кеткен шығындардың мөлшеріне байланысты болады.

Кәсіпорынды сатып алуды жаңа жабдықты, өндірістік желіні немесе қаржылық активтерді сатып алу деп санауға болмайды. Бірлестікті өткізу туралы шешім қабылдай отырып, сатып алушы компания осы операцияның нәтижесінде өзінің менеджерлері, жұмысшылары, технологиялары, нарық сегменттері және т.б. бар экономикалық бірлікті бақылауға алатынын анық түсінуі керек. Сондықтан сатып алушы компания сатып алынған кәсіпорынды өзінің қолданыстағы теңгерімдік ұйымдастырушылық, технологиялық, өндірістік және нарықтық құрылымдарына біріктіруі керек. Бұл жағдайда жаңа бөлімшелер жеке «қосымшалар» болмауы керек, бірақ компанияның қолданыстағы құрылымын органикалық түрде толықтыруы керек. Ол үшін кәсіпорынды біріктіруді жоспарлауға, талдауға және жүзеге асыруға жауап беретін ішкі біріктіру командасын құрған жөн. Мұндай команданың құрамы мен мөлшері компанияның ерекшеліктеріне және ол жүргізетін бірлестіктің сипатына байланысты.

Жоспарлау кезеңіндегі ең маңызды мәселе – бірлестікті қаржылық бағалау. Шоғырландырудың соңғы құны сандық талдау әдістерін қолданудың нәтижесі ғана емес, сонымен бірге сатып алынған кәсіпорынның стратегиялық құнын көрсетуі керек.

Сатып алуға үміткер кәсіпорындарды бастапқы іріктеу – сонымен қатар сатып алушы компания бірлестікті жүргізу кезінде көздейтін стратегиялық мақсаттардың бөлігі. Әрине, сатып алушы компанияның

басқарушы менеджерлерінің жеке қалауы бар. Ең маңызды мәселе – сатып алуға үміткердің орналасқан жері. Сатып алушыны қызықтыратын нарық сегментінде орналасқан кәсіпорынмен шоғырландыру, әдетте, сатып алушы компанияның өндірістік қуатын арттыру немесе оның нарығы мен сату арналарын кеңейту, оны дамыту үшін ресурстар сатып алу қажеттілігімен, сондай-ақ жоғарыда аталған міндеттердің немесе олардың комбинацияларының барлық кешенін шешу қажеттілігімен байланысты. Басқаша айтқанда, мәміле жасамас бұрын, сатып алушы компанияның менеджерлерінде сатып алудың ықтимал объектісін нақты қаржылық, техникалық және өндірістік бағалауды қамтамасыз ететін ақпарат болуы керек. Мұндай шығындар іздеуге қажетті уақыт пен ресурстардың шығындарынан және алынған ақпараттың толық еместігі мен жетілмегендігінен туындаған шығындардан тұрады.

Сатып алу объектісі туралы ақпараттың өзі өте қымбат сатып алу-сату нысаны бола алады. Есептеулерді бастамас бұрын, ішкі біріктіру тобы сатып алуға үміткер туралы төмендегідей мәліметтерді қамтитын ақпаратты жинауы немесе сатып алуы керек:

- бірнеше жылдағы қаржылық есептілік туралы мәліметтер;
- кәсіпорынның өндіріс көлемі, өнімнің негізгі түрлері және сату көлемі туралы мәліметтер;
- кәсіпорынның қазіргі және болашақ инвестициялары туралы мәліметтер;
- шығындардың элемент бойынша құрылымы туралы мәліметтер.

Осы ақпаратқа сүйене отырып, сіз сатып алуға үміткер кәсіпорынның нақты құнын дәл бағалай аласыз.

Шоғырландыруды жүргізуге арналған барлық шығындар мен шығыстар дәл есептелуге және ескерілуге тиіс. Сатып алуға үміткер кәсіпорынды таңдау кәсіпорындарды біріктіру стратегиясын әзірлеудің соңғы кезеңі болып табылады.

Сатып алуды талдау бірінші кезеңде алынған ақпарат пен есептеулер негізінде құрылады. Екінші кезеңде талдаудың негізгі міндеті шоғырландырудың құқықтық, салықтық және қаржылық сипаттамаларын анықтау және бағалау, сондай-ақ түпкілікті шешім дайындау болып табылады.

Шоғырландырудың осы кезеңінде мәміленің барлық мүмкін болатын құқықтық аспектілерін қарастырып, жүргізілген талдау негізінде оны құқықтық ресімдеудің ең жақсы нұсқасын таңдау қажет. Бұл үшін сатып алушы компания көбінесе мамандандырылған заң фирмаларының қызметтеріне жүгінуге мәжбүр болады, бұл, әрине, қымбатырақ, бірақ мәмілені заңды қолдаудың сенімділігін арттырады.

Заң аспектілерімен қатар мәміленің салық аспектілерін де ескеру қажет.

Мәміленің қаржылық аспектісі, яғни сатып алуды төлеу үшін қаржылық ресурстардың жеткіліктілігі сатып алу стратегиясының орталығы (ақша қаражаттары, акциялар, облигациялар, несиелер және т.б.) болып табылады. Сатып алу үшін өз ресурстарын бағалау бағалы қағаздар нарығын, оның ішінде бағалы қағаздардың жекелеген түрлерін және олардың эмитенттерін талдаумен бір мезгілде жүргізілуге тиіс. Бағалы қағаздар нарығын талдау әдістемесі кез келген қаржылық активтің шынайы құны актив иесі болашақта алады деп күткен барлық қолма-қол ақша

ағындарының ағымдағы құнына тең екендігіне негізделген. Осыған сәйкес сатып алынған кәсіпорыннан қолма-қол ақша ағындарының түсу уақыты мен мөлшерін анықтап, содан кейін тиісті дисконттау мөлшерлемесін қолдана отырып, олардың ағымдағы құнын есептеу керек. Яғни, дисконттау мөлшерлемесін бағалап қана қоймай, еншілес кәсіпорыннан алынатын дивидендтердің мөлшерін есептеу қажет. Олар бір акцияға шаққандағы кәсіпорынның пайда көрсеткіштеріне және дивидендтерді төлеу коэффициентіне тең. Контрагент-кәсіпорын акцияларының ішкі құнын акциялардың ағымдағы нарықтық құнымен салыстыру сатып алу мүмкіндігі мен орындылығын бағалауға мүмкіндік береді.

Инвестициялық процестің үшінші кезеңінде – бағалы қағаздар портфелін қалыптастыру кезінде инвестициялау үшін нақты активтер, сондай-ақ инвестицияланатын капиталды активтер арасында бөлу пропорциялары анықталады. Инвесторлардың мақсаты – ең төменгі тәуекелмен максималды пайда табу. Оған қол жеткізу осы факторларды теңестіретін ымыралы шешім қабылдаған кезде ғана мүмкін болады.

Инвестициялық портфельдің оңтайлы құрылымын анықтау қор нарығындағы жағдайды білуге және оны болжау мүмкіндігіне байланысты. Нарықтық экономикада болып жатқан процестердің едәуір бөлігін алдын ала жеткілікті сенімділікпен бағалау мүмкін емес. Ғылыми негізделген болжамның жалғыз жолы – өткен бақылаулар негізінде зерттелетін процестердің даму тенденцияларын және олардың арасындағы сандық байланысты анықтауға мүмкіндік беретін экономикалық процестерді статистикалық талдау. Шамамен ықтималдық сипаттамалары мен шартты болжамдармен жұмыс істейтін ықтималдық-статистикалық әдістер мұндай талдаудың негізі болып табылады.

Контрагенттің мүлкіндегі өзгерістер нәтижесінде инвестор үлесінің өзгеруіне байланысты инвестициялардың жұмыс көлемін реттеу – инвестициялық портфель құрылымын қайта қарау жүргізілетін төртінші кезең. Әділеттілік қағидатына сәйкес шоғырландырылған жауапкершілік тек пайданы ғана емес, сонымен бірге келтірілген залалды да бөлуге қатысты болуы керек. Контрагенттің пайдасы инвестициялардың жұмыс көлемін арттырады, ал шығындар оны азайтады, ал егер инвестордың шығындардағы үлесі инвестициялардың жұмыс көлеміне тең немесе одан асып кетсе, онда инвестор өз үлесін одан әрі шығындарға қосуды тоқтатады. Инвестициялар нөлдік құнмен (акциялардың номиналды құны бойынша) есепке алынады. Серіктестің таза активтерінде инвестордың үлесі енді жоқ. Осы сәттен бастап меншік құқығын қамтамасыз ететін инвестициялар кіріске құқықты қамтамасыз ететін инвестициялар санатына өтеді деп саналады, яғни меншік құқығының бұзылу процесі жүріп жатыр. Инвестициялық процестің бесінші кезеңінде – портфельдің тиімділігін бағалау кезінде алынған кірісті де, инвестордың тәуекел көрсеткіштерін де мерзімді бағалау жүзеге асырылады. Бұл ретте кірістілік пен тәуекелдің қолайлы көрсеткіштерін, сондай-ақ тиісті стандарттарды пайдалану қажет.

Портфельдің тиімділігін бағалаудың маңызды міндеті – өндірілген өнімді сатудан түсетін болашақ ақша ағындарын есептеу. Тек олар инвестициялық жобаны жүзеге асыруды қамтамасыз ете алады. Сондықтан, пайда емес, кіріс ақша ағындары бұл талдаудың орталық объектісі ретінде

қызмет атқарады. Басқаша айтқанда, инвестициялық шешімдердің экономикалық талдауы бухгалтерлік есеп ерекшеліктеріне байланысты өзгерістерге емес, ақша ағындары түрінде көрсетілген кірістер мен шығыстарды зерттеуге негізделуі керек.

Мәміленің бухгалтерлік аспектісі қаржыландыру шешімдері немесе мәмілені заңды түрде ресімдеу сияқты маңызды. Қалыпты нарықтық экономика жағдайындағы бірде-бір менеджер, егер бұл кәсіпорынның теңгерімі мен кірістері туралы есеп нәтижесіз болып көрінсе, компанияның кәсіпорынды сатып алу перспективаларын түсінбейді.

Сондай-ақ, айырбастау шарттарын талқылауға, келісімшарттар жасауға және ресімдеуге және т.б. айтарлықтай қаражат қажет. Сонымен қатар, бұл шығындардың мөлшері келіссөздерге қатысушылардың санына тікелей байланысты.

Кәсіпорындарды шоғырландыру кезінде (сатып алу, біріктіру және т.б.) мәміле жасау процесіне көптеген субъектілер қатысады: сатып алатын және сатып алынатын кәсіпорындардың акционерлері, екі және басқа кәсіпорындардың дебиторлары мен кредиторлары, басқарушы және басқа персонал. Бұл топтардың әрқайсысының әртүрлі, көбінесе диаметрлі қарама-қарсы мүдделері бар. Барлық қатысушылардың мүдделерін ескеру қиын міндет және оны шешу үлкен қаражатты қажет етеді. Келіссөздер жүргізу шығындары рұқсат етілген ең жоғары мәннен асып, инвестициялаудың стратегиялық мақсатына – бақылауға қол жеткізу процесінің тиімділігін төмендетуі немесе тіпті нөлге дейін жеткізуі мүмкін.

Келіссөздер жүргізу шығындары кәсіпорындарды шоғырландыру әдісіне: сатып алу, үлестерді біріктіру, үлестік қатысу және пропорционалды шоғырландыру әдісіне де байланысты.

Сатып алушы компанияның менеджерлері мен сатып алынатын кәсіпорынның акционерлері жасаған сатып алуға өтінімді беру тәртібі мен құрылымы акциялардың санымен, олардың бағасымен және келісімшарттың негізгі шарттарының орындалу уақытымен анықталады. Барлық параметрлер тендерлік ұсыныстың шарттарына байланысты. Тендерлік ұсыныс, әдетте, сатып алушы компанияның өз бақылауын мүмкіндігінше тез және сенімді түрде бекітуге деген табиғи ұмтылысына байланысты сатып алынған кәсіпорын шығарған акциялардың жеткілікті үлкен пакетін (барлық акциялардың 50%-ы және одан да көп) шығаруға жасалады.

Нарықтың реакциясы, дәлірек айтсақ, тендерлік ұсыныс жарияланғаннан кейін сатып алынатын кәсіпорын акцияларының ағымдағы нарықтық құнының өзгеруі акционер үшін мінез-құлықтың оңтайлы нұсқасын таңдау критерийі болып табылады. Өйткені, нарық, сатып алушы компания сияқты, әрқашан бірлестіктің болашағын, оның табыстылығы, ұтымдылығын және т.б. бағалауға тырысады. Осы болжамдардың барлығы акциялардың нарықтық құнында көрінеді.

Сатып алушы компания үшін негізгі критерий – капитал құнын бағындыру. Капиталдың құндылығы бүкіл холдинг үшін де, оның еншілес ұйымдары үшін де басым мақсат.

Сатып алушы компания әлеуетті қатысудың меншікті капиталының құнын, егер одан синергетикалық әсер күтілмесе және транзакция шығындары маңызды рөл атқармаса, қосылатын кәсіпорынның максималды бағасы ретінде қарастырады. Әйтпесе, бұл шығындар бағаны есептеу

кезінде де ескерілуі керек. Синергетикалық әсермен сатып алынатын кәсіпорынның максималды бағасы осы әсерден алынған меншікті капитал құнының өсу мөлшеріне артады. Алайда, қатысуды сатып алу нәтижесінде сатып алушы компанияның меншікті капиталының құны нақты төленген сома қосылатын кәсіпорынның максималды бағасынан аспаған кезде ғана өседі.

Осылайша, шоғырландыру процесіне байланысты транзакциялық шығындар маңызды жалпы экономикалық рөл атқарып қана қоймай, сонымен қатар еншілес ұйымды бақылауды қамтамасыз ете отырып, бас компанияның жалпы экономикалық шығындарында маңызды орын алады. Сондықтан, бухгалтерлік тұрғыдан алғанда, олар капиталдандырылып, ұзақ мерзімді қаржылық инвестициялардың жалпы құнында көрсетілуі керек. Бұл жағдайда мұндай шығындардың жеке ағымдағы есебін ұйымдастырған жөн.

Транзакциялық шығындар кәсіпорындардың шоғырландырылған топтарының жұмыс істеу жүйесінде де маңызды рөл атқарады. Топтық транзакциялық шығындарды талдауға кіріспес бұрын, кәсіпорындардың шоғырландырылған тобы ең алдымен заңды тәуелсіз тұлғалардың экономикалық бірлестігі екенін тағы бір рет еске саламыз. Осыған байланысты транзакциялардың шығындары топ үшін өте маңызды, өйткені олардың көмегімен шоғырландырылған топтың кәсіпорындары арасында да, сыртқы (нарықтық) агенттермен де экономикалық құндылықтар алмасады. Олар іскерлік операциялардың орталығы болып табылады.

Кәсіпорындардың шоғырландырылған топтарының жұмыс істеуіндегі транзакциялық шығындардың әсері міндеттемелер теориясында айқын көрінеді. Іскерлік операцияның (транзакцияның) экономикалық құндылығы оның (операцияның) жүзеге асырылуына байланысты туындайтын міндеттемелермен айқындалады.

Кәсіпорындардың шоғырландырылған тобының негізінде белгілі бір қатынастар жатыр. Олар өте алуан түрлі және қатысушы тараптардың күштері мен маңыздылығына байланысты. Қарым-қатынастар (өзара байланыстар) міндеттемелермен анықталады.

Қаржылық тұрғыдан алғанда, міндеттеме ақшалай өлшемі бар ресурстармен алмасуды алдын ала анықтайды. Сонымен қатар, міндеттеме уақыт бойынша оқшауланған, яғни міндеттеменің басталу сәті және оның әрекет ету мерзімі анықталуы керек. Ақырында, міндеттеме заңды түрде орындалуы керек.

Күнделікті қызметінде қаржыгерлер мен бухгалтерлер «міндеттеме» терминін терең талдамастан қолданады. Осыған байланысты кәсіпорындардың шоғырландырылған топтары үшін ерекше маңызы бар Б. Райанның міндеттемелер теориясы өте қызықты болып көрінеді.

Райан міндеттемелерді он негізгі белгісі бойынша жіктейді.

1. Экономикалық құндылықтың берілуі ұйым шартпен байланысты міндеттемені алған сәтте орын алады.

Бұл дегеніміз, ресурстар мен меншік құқығын беру кезінде қабылдаушы тараптың басқа қызметіне қатысты міндеттемелер мен байланысты шектеулер қабылданады. Осылайша шоғырландырылған топтың кәсіпорындары арасындағы қарым-қатынастардың көпшілігі жүзеге асады. Бұл

холдингінің кәсіпорындары арасындағы материалдық ресурстарды беру сәті негізінен міндеттемемен анықталады, содан кейін бұл ресурстар дайын өнімге немесе қызметке айналдырылып, шоғырландырылған топтан тыс сатылған кезде төленеді. Кәсіпорындар арасындағы қатынастардың көпшілігі осындай жүйемен құрылады. Өйткені, нарық агенттерінің тобына қатысты үшінші тараптың өнімді сатуы ғана оның нақты ақша ағындарын жасайды. Міндеттемелер теориясын жүзеге асырудың ең тиімді әдістері – бұл вексель айналымы және оның шоғырландырылған есебі.

2. Міндеттемелер қарапайым және күрделі болады.

Қарапайым – бұл бір төлеммен немесе тауарларды иә болмаса қызметтерді бір реттік беру арқылы орындалуы мүмкін міндеттеме. Күрделі міндеттеме бастапқы міндеттемені және қайталама міндеттемелер жиынтығын қамтиды.

Осы тұрғыдан алғанда, кәсіпорындардың шоғырландырылған тобы күрделі міндеттемелер жүйесі болып табылады. Егер кәсіпорынды сатып алуды бастапқы (орындалған) міндеттеме ретінде қарастыратын болсақ, онда ол келісімшарттардың тұтас жүйесін – сатып алынатын кәсіпорынды шоғырландырылған топқа қосу кезінде туындайтын қайталама міндеттемелерді білдіреді. Бұл, өз кезегінде, сатып алынған кәсіпорынның тиімділігін және оның кейіннен жұмыс істеуін қамтамасыз ететін айтарлықтай транзакциялық шығындарды талап етеді.

3. Егер келісім тараптарының қалдық талаптары (кінәрат-талаптары) болмаса, міндеттеме орындалуға тиіс болып саналады.

Кез келген кәсіпорында әрқашан орындалмаған немесе тоқтатылмаған міндеттемелер жиынтығы болады. Орындау тұжырымдамасы шоғырландырылған кәсіпорындар үшін өте маңызды. Міндеттеме толығымен жойылған жағдайда орындалады. Біз бұл терминді арнайы қолданамыз, өйткені топ ішіндегі есеп айырысу кезінде төлем төлем тиімсіз ғана емес, сонымен қатар іс жүзінде мүмкін де емес (топ ішіндегі ақша ағындарын жеделдету ешқашан топтың экономикалық әлеуетін арттырмайды). Осыған қарамастан, өзара топ ішіндегі міндеттемелер есепті кезеңнің соңында толық орындалмаған міндеттемелер бойынша өзара есеп айырысу жүргізу арқылы жойылуы мүмкін және жойылуға тиіс. Шоғырландырылған есепке алу жүйесінде мұны бас компания (холдингінің қаржы-есеп айырысу орталығы) арқылы жасауға болады. Алайда, бұл операцияның айтарлықтай транзакциялық шығындарды қажет ететінін есте ұстаған жөн.

4. Міндеттемелердің атқарушылық құны болады.

Кез келген уақытта міндеттеменің атқарушы құны болады. Бұл бір тараптың минималды шығындары, оны екінші тарап екі тарапты да осы міндеттемеден толық босату үшін қабылдайды. Шоғырландырылған топ үшін бұл бас компанияның топ кәсіпорындарының қаржылық-экономикалық саясатын анықтау құқығына негізделген топ ішіндегі міндеттемелерді реттеу процесі. Қарапайым тілмен айтқанда, басқалардың алдында қабылдау құқығы. Әрине, бұл процесс осы мәселе бойынша қабылданған шешімдер мен салықтық реттеуді кейіннен талдау үшін шоғырландырылған есепте көрініс табуы керек.

5. Міндеттемелерді шығыстар (ресурстар) және кірістер бойынша міндеттемелер деп бөлуге болады.

Бухгалтерлік тұрғыдан алғанда шығындар мен кірістер бойынша

міндеттемелер негізінен олардың сәйкестігі мен өзгеруіне байланысты болады. Бұл мәселені кейінірек қарастырамыз.

6. Тараптардың бірінің кінәсінен міндеттемені орындамау екінші тарапқа таңдау құқығын береді.

Кәсіпорындардың шоғырландырылған топтары үшін – бұл топ кәсіпорындарының сыртқы ұйымдар алдындағы міндеттемелері бойынша ортақ жауапкершілігі мәселесі. Ол үшін топтың басқа кәсіпорны бір кәсіпорынның міндеттемесін өтеу (алу) мүмкіндігін анықтау қажет.

Бұл проблеманың бухгалтерлік аспектісі күрделі емес және оны шоғырландырылған есеп шеңберінде шешуге болады. Егер топтың бір кәсіпорнында сыртқы ұйым алдында дебиторлық берешек, ал екінші кәсіпорнында кредиторлық берешек болса, онда оларды сыртқы ұйым есептей алады. Біршама күрделірек – бухгалтерлік есепте емес, салық және құқықтық аспектілерде – топтың бір кәсіпорнының екіншісінің міндеттемелерін өтеуге қатысты. Салық және Азаматтық кодекстерде кәсіпорындарды шоғырландыру мәселелері егжей-тегжейлі қаралмайынша, бұл операциялар салық органдарында түсініспеушілік тудырады.

7. Міндеттемелер уақытпен шектелуі немесе мерзімсіз болуы мүмкін.

Кәсіпорындардың міндеттемелері әдетте уақыт бойынша анықталады, дегенмен шартты міндеттеме өте ұзақ уақытты қамтуы мүмкін. Кәсіпорындарды шоғырландыру кезіндегі міндеттемелердің мерзімсіздігі кәсіпорын қызметінің үздіксіздігі принципінен туындайды. Бұл қағида әрбір жеке кәсіпорын үшін де, кәсіпорындардың шоғырландырылған тобы үшін де бірдей әрекет етеді. Осыған сүйене отырып, мысалы, топтың азшылық үлесін құрайтын акционерлерге қатысты мерзімсіз міндеттемелері туралы айтуға болады.

8. Ұйымды міндеттемелер жиынтығы ретінде ұсынуға болады.

Кәсіпорын қызметінің негізінде міндеттемелердің тұтас кешені жатыр, олардың кейбіреулері өзара байланысты болуы мүмкін. Олар кәсіпорынның нақты жағдайын және оның жұмыс істей алатын шеңберін анықтайды.

Келісімшарттық қатынастарға негізделген фирманың экономикалық теориясы міндеттемелер жиынтығынан басқа ештеңе емес. Өз кезегінде міндеттеме белгілі бір нысандағы келісімшартты білдіреді. Келісімшарттық шарттардың әртүрлілігі транзакциялық шығындар әртүрлілігінің салдары болып табылады. О. Уильямсонның пікірінше, экономикалық ұйымдардың нақты нысандарын түсіндіру үшін транзакция шығындарының абсолютті деңгейі емес, олардың әртүрлі шарттық нысандар бойынша сапалы саралануы маңызды [5].

Келісімшарттық қатынастар теориясы кәсіпорындардың шоғырландырылған топтары үшін ерекше маңызды. Сондықтан, осы кітаптың келесі бөлімдерінде біз үнемі осы мәселеге қайта оралатын боламыз.

9. Міндеттемелерді шешімдер бойынша немесе уақыт бойынша салыстыруға болады.

10. Міндеттеме осы міндеттемені қабылдау нәтижесінде кәсіпорынның қолма-қол ақшасының өзгеруі тұрғысынан бағаланады.

Міндеттемелер баламалы мүмкіндіктерді жүзеге асыру арқылы жаса-

лады. Мүмкіндіктерді таңдау туралы шешімдер оларды пайдалану нәтижесінде алынуы мүмкін пайда мен залал негізінде бағаланады. Бұл осы мүмкіндікті жүзеге асыру нәтижесінде кәсіпорынның таза ақша қаражатының өзгеруіне тең.

Шоғырландырылған топтың әрбір кәсіпорнында таза қолма-қол ақша өзгеруі мүмкін. Сонымен қатар, олардың әрқайсысының ақша ағындарының көлемі бірдей болмайды, өйткені бұл шағын нарықта қалыптасқан топ ішіндегі есеп айырысу қатынастарын ұйымдастыруға байланысты. Дегенмен, жеке кәсіпорынның топ ішіндегі шаруашылық операциялары нәтижесінде қолма-қол ақша қаншалықты өзгерсе де, оның массасы топқа кірмейтін агенттермен операциялар нәтижесінде ақша ағынында өзгерістер болмайынша өзгеріссіз қалады.

Қорытынды. Кәсіпорындардың шоғырландырылған тобының транзакциялық шығындарын талдау шоғырландырылған есепке алу әдістемесіне тікелей қатысы бар бірқатар маңызды тұжырымдар жасауға мүмкіндік береді:

- Кәсіпорындарды шоғырландырудың инвестициялық процесін қамтамасыз ететін транзакциялық шығындар капиталдандырылуға және ұзақ мерзімді қаржылық инвестициялардың құнында көрсетілуге тиіс;

- ақша ағындарының өзгеруі топтың экономикалық әлеуетіне топқа сыртқы операциялармен байланысты болған кезде ғана әсер етеді;

- топ ішіндегі міндеттемелер есепті кезеңнің соңында толық орындалмаған міндеттемелер бойынша топ кәсіпорындары арасында өзара есеп айырысу жүргізу арқылы таратылуы тиіс;

- шоғырландырылған есеп топтың әртүрлі кәсіпорындарында туындайтын топқа қатысты үшінші тараптың міндеттемелері бойынша дебиторлық және кредиторлық берешектің өзара есептелуін қамтамасыз етуге тиіс.

Кәсіпорындардың шоғырландырылған топтары жағдайында транзакциялық шығындардың барлық маңыздылығына қарамастан, олардың трансформациялық шығындардан бөлек экономикалық мәні жоқ, ал соңғысы жеке қарастыру пәні болуы мүмкін.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Сатмурзаев А.А. О методах снижения издержек и повышения прибыли в условиях становления рыночного хозяйства. – Организационно-экономические условия становления и эффективного действия рыночного хозяйства (Тезисы докладов в 2-х частях) – Часть II. – Алматы, КазГАУ, 1993. – с. 95-96

2. Коуз Р.Г. Природа фирмы: Пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 1995.

3. Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф. Теория бухгалтерского учета / Пер. с англ., под ред. Я.В. Соколова / - М.: Фин. и стат., 1997.

4. Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности – М.: ИМЭМО АН СССР, 1990.

5. Райан Б. Стратегический учет для руководства: пер. с англ. Под ред. В.А. Мирюкова – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

6. Williamson O.E. Transaction – cost economics: the governance of contractual relations // Journal of Law and Economics. - 1979. – V.22. – № 2.

A.A. Satmurzaev¹, Doctor of Economic Sciences, Professor

T.G. Toylybek², Master, senior lecturer

^{1, 2} Учреждение «Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Some Issues of Transaction Costs in the Management Accounting System

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of transaction costs in the management accounting system. The author reveals the essence of transaction costs and their impact on enterprise efficiency and the quality of managerial decision-making. Based on the works of R. Coase and O. Williamson, the study analyzes the applicability of neoinstitutional economic approaches to management accounting. The paper identifies the main factors influencing transaction costs within enterprises – contractual relations, information asymmetry, control, and negotiation expenses – and explains how these are reflected in accounting systems. It also discusses the role of firm concentration, holding structures, and diversification strategies in reducing costs. The author concludes that accurate accounting and analysis of transaction costs enhance a company's financial stability and provide an important informational basis for strategic management decisions.

Keywords: transaction costs, management accounting, neoinstitutional economics, contractual relations, economic efficiency.

А.А. Сатмурзаев¹, доктор экономических наук,
профессор

Т.Г. Тойлыбек², магистр, сениор-лектор

^{1, 2} Учреждение «Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Некоторые проблемы транзакционных издержек в системе управленческого учета

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты транзакционных издержек в системе управленческого учета. Автор раскрывает сущность транзакционных издержек, их влияние на эффективность деятельности предприятия и качество управленческих решений. В исследовании, опираясь на труды Р. Коуза и О. Уильямсона, анализируются возможности применения неинституциональных экономических подходов в системе управленческого учета. Также определяются основные факторы формирования транзакционных издержек на предприятиях – договорные отношения, информационная асимметрия, контроль и переговорные издержки, а также пути их отражения в учетной системе. В статье обсуждается роль концентрации фирм, холдинговых структур и стратегии диверсификации в снижении издержек. Автор отмечает, что правильный учет и анализ транзакционных издержек способствуют повышению финансовой устойчивости предприятия и служат важной информационной основой для принятия стратегических решений.

Ключевые слова: транзакционные издержки, управленческий учет, неинституциональная экономика, договорные отношения, экономическая эффективность.

Li Bei¹, DBA doctoral student

O. Koshkina², Candidate of Economic Sciences

^{1, 2} Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: 925124843@qq.com

RESEARCH ON THE POLICY SYSTEM AND TECHNOLOGICAL INNOVATION PATH OF CHINA'S NEW ENERGY INDUSTRY

Abstract. With the increasing global attention to the sustainability and environmental impact of traditional energy, the new energy industry has become the top priority for strategic development of various countries. As one of the world's largest energy consumer countries, China is actively building a new energy industry policy system to promote its rapid development and technological innovation. Industrial policies can effectively promote industrial development. Taking China's new energy industry as an example, its policy system has played a crucial role in promoting industrial growth and promoting technological innovation. Through the orderly advancement of various policy measures such as strategic planning, fiscal subsidies, and tax incentives, the new energy industry has developed rapidly and a large number of amazing scientific and technological innovation achievements have emerged. Therefore, this article deeply analyzes the composition, development history and operating mechanism of China's new energy industry policy system in terms of technological innovation, and discusses the problems and challenges existing in the current technological innovation path of the new energy industry, and proposes corresponding optimization strategies and future development directions. Through systematic analysis and research, this article aims to provide theoretical basis and practical reference for China's new energy industry to achieve technological innovation under policy guidance, thereby enhancing its international competitiveness.

Keywords: new energy industry, policy system, challenge, technological innovation path, sustainable development.

Introduction. Energy is widely regarded as the cornerstone of modern socio-economic development; however, the extensive use of traditional fossil fuels has resulted in significant challenges, including resource scarcity and environmental pollution. New energy sources offer substantial advantages, such as environmental cleanliness, environmental protection and renewability, and have become imperative in addressing global energy and environmental issues. China's new energy industry commenced development relatively recently, yet it has achieved notable accomplishments, largely supported by robust national policies. The policy system plays a pivotal role in guiding resource allocation, promoting technological research and development, and fostering market demand, among other functions. Technological innovation is identified as the primary catalyst for achieving sustainable development and enhancing the industry's core competitiveness. This paper examines the relationship between the policy system and technological innovation path in China's new energy industry, which

is of great theoretical and practical significance for promoting the high-quality development of China's new energy industry, realising the transformation and upgrading of the energy structure, and achieving the goal of 'dual-carbon'.

Experimental part. Regarding China's new energy industry policy system, the research in this article is divided into two parts: one is the composition of policies, and the other is the development process of policies. Regarding the composition of policies, this article will explain them from the following aspects.

Strategic planning policies. At the national level, a series of strategic plans for the development of the new energy industry have been formulated and introduced. For instance, the '14th Five-Year Plan' for the development of renewable energy has been implemented, and this spells out the development objectives, key areas and overall layout of the new energy industry at different stages. In addition, it provides a macro-guidance framework for the development of the entire new energy industry [1].

Fiscal subsidy policy. Financial subsidy policies were a significant driving force in the early stages of the development of the new energy industry. For instance, the provision of electricity subsidies for photovoltaic and wind power generation projects, as well as the granting of purchase subsidies to manufacturers and consumers of new energy vehicles, effectively reduced the cost of new energy products. Furthermore, it improved their market competitiveness and further stimulated the rapid expansion of market demand and the scale of the industry.

Tax preferential policies. A plethora of tax incentives have been introduced, including value-added tax (VAT) exemptions for new energy companies and preferential treatment for corporate income tax. Furthermore, qualified new energy companies engaged in energy-saving and environmental protection projects are entitled to the preferential treatment of 'three exemptions and three halves' in corporate income tax. This further reduces the burden on companies and promotes the accumulation and reinvestment of capital, thereby encouraging technological research and industrial modernisation and upgrading.

Technical research and development support policies. The Government has established the National Natural Science Foundation of China, the National Key Research and Development Programme, and other scientific research funds to encourage research institutes and enterprises to engage in research and development cooperation and exchanges in new energy technology. Concurrently, the Government rewards the achievements of new energy technology innovations, stimulates the enthusiasm and creativity of scientific researchers, and promotes continuous breakthroughs and innovations in new energy technology.

Market Access and Regulatory Policies. Standards pertaining to market access have been instituted for the new energy industry, with the objective of regulating the production and business practices of enterprises, whilst also ensuring product quality and safety. For instance, production qualification requirements have been established for new-energy vehicle production and manufacturing enterprises, whilst strict regulations have been set for the construction standards of photovoltaic power generation projects and grid connection specifications. This promotes the healthy and sustainable development of the new-energy industry [2].

China's new energy industry policy system has a long history. In view of this, this article uses an analytical perspective of historical evolution and reveals the evolution logic and internal motivation of the policy system through analysis of different development stages.

Initial stage (1990s-2005). During this period, China initiated a shift in focus towards the development potential of the new energy industry, implementing a series of initial policy measures that placed primary emphasis on research in new energy technologies and the construction of demonstration projects. To illustrate this, the establishment of several small-scale demonstration wind farms was initiated, with the objective of investigating the application and feasibility of researching wind energy technology in China. During this period, policy support remained minimal, industrial development was sluggish, and the contribution of new energy sources to the overall energy consumption structure was negligible.

Rapid development stage (2006-2015). With the increasing global attention to climate warming and the rapid growth of China's energy demand, political support for China's new energy industry has increased significantly. The promulgation and implementation of the Renewable Energy Law of the People's Republic of China has provided legal protection for the development of the new energy industry, clarifying the strategic position of renewable energy and the responsibilities of all parties. Financial subsidies, tax incentives and other policies have been fully implemented, and the scale of the new energy industry has expanded rapidly. The installed capacity of solar photovoltaic power generation as well as wind power generation has increased significantly, and the new energy automobile industry has also begun to develop. At this stage, the technological level of China's new energy industry has been gradually improved, and some fields have begun to realise the substitution of localization [3].

Adjustment and optimization stage (2016-present). Following the rapid development of the new energy industry in the early stages, issues such as reliance on subsidies and overcapacity gradually became evident. During this period, policies underwent a shift towards optimisation and adjustment, with subsidy policies being progressively reduced and greater emphasis being placed on technological innovation and the enhancement of industrial quality. The market supervision of the new energy industry was strengthened with a view to encouraging enterprises to enhance their core competitiveness through technological innovation, thereby promoting the development of the new energy industry in a direction that is high-quality and sustainable. For instance, in the domain of new energy vehicle production, manufacturing and processing, the subsidy policy is now linked to specific technical indicators, such as the vehicle's range coverage and the requisite energy density. This strategic realignment serves to incentivize enterprises to augment their investment in technological research and development, thereby facilitating the enhancement of their products' performance.

Results and discussions. New energy companies frequently encounter a paucity of financing in the nascent stages of their development, particularly in the context of technological advancement, which necessitates substantial capital investments and embodies a considerable degree of risk. Government subsidies, when allocated directly to the company, such as those designated for research and development (R&D) in the field of new energy vehicles, enable the company to access additional funds for the development of novel technologies and

processes, including advancements in battery technology and research and development in autonomous driving technology. This assistance is likely to reduce the financial burden and risk associated with technological innovation, thereby enhancing the motivation of these companies to pursue further technological innovation.

The provision of tax incentives to new energy companies has been demonstrated to result in a reduction in their tax burden, which can be considered an indirect increase in corporate profits. This increased profitability allows companies to allocate their saved funds into research and development of new energy technologies. To illustrate this point, consider a photovoltaic energy company that has been the beneficiary of corporate tax incentives. Such a company would be likely to allocate a greater portion of its financial resources to the research and development of high-efficiency photovoltaic cell technology. The result of this investment would be a significant enhancement in the conversion efficiency of the company's batteries, thereby increasing the competitiveness of its products in the market.

The national strategic plan for the new energy industry has clearly delineated key development areas and technological directions, thus providing a framework for research institutes, universities and enterprises to focus their resources on those key areas. For instance, in the field of new energy storage technology, the national strategic plan has promoted cooperation and exchanges between relevant research teams and companies, integrating resources from all parties to establish joint research and development centres, with the aim of solving key technical problems. This has included the life and safety of storage batteries, and the promotion of deep integration of industry, academia and research, with enterprises as the primary entity and the market as the guiding force, thereby creating a favourable environment for technological innovation in the new energy industry [4].

The implementation of rigorous market access standards and regulatory policies has resulted in the elimination of companies with substandard products and obsolete technology. Consequently, market resources have been concentrated among companies that possess substantial innovative capacity and technological prowess. To illustrate this point, consider the case of the new energy vehicle production and manufacturing industry. In this sector, the entry of firms into the market is contingent upon their ability to meet specific technical standards and production qualification requirements. This regulatory framework serves to incentivise companies to allocate greater resources towards technological innovation, enhancing the quality of their products and technological sophistication. Consequently, this fosters a competitive environment that encourages firms to invest in technological innovation, thereby promoting a cycle of technological advancement within the industry as a whole.

The mechanism role of China's new energy industry policy system on technological innovation is discussed from the characteristics of industries such as solar energy, wind energy and new energy vehicles and the technological innovation path [5].

The People's Republic of China has made tremendous progress in the field of solar power generation. The production technology of polysilicon has been improved, costs have been significantly reduced, and the production efficiency

of silicon wafers, cells and components has been enhanced. For example, the conversion efficiency of PERC monocrystalline cells of some photovoltaic companies has exceeded 23 per cent, which is close to the international advanced level. Concurrently, advancements in solar thermal utilisation technologies, such as solar water heating and solar heating, are becoming more mature, with substantial outcomes being achieved in the research and development of large-scale solar thermal power generation technology and the construction of demonstration projects.

The development of wind power generation technology has undergone a transition from the initial phase of introduction, digestion and absorption to a stage characterised by independent innovation. China has been responsible for the independent development of large-scale wind turbines that have undergone continuous improvement in terms of power, efficiency and reliability. The stand-alone capacity of wind turbines has increased from megawatt to ten megawatt levels. Significant advancements have been made in key technological domains, including wind energy control systems and blade production technology. Consequently, the construction and operating costs of wind energy have been substantially reduced, enhancing its competitiveness in the energy market.

The development of new energy vehicles is contingent on advancements in battery technology, with China leading the way in this field. The energy density of lithium batteries is continuously increasing, while their cost is progressively diminishing. For instance, the 'lithium iron phosphate blade battery' and other novel battery technologies ensure safety while simultaneously enhancing the range of these vehicles. Furthermore, numerous innovations in the power drive system and charging technology of new energy vehicles have been observed, including the research and application of fast charging technology, as well as the fusion and development of intelligent networked vehicles and intelligent technology of new energy vehicles [6].

Universities and research institutes have been identified as having a distinct advantage in the domain of fundamental research on new energy technologies, while enterprises have been recognised for their extensive experience in the implementation and industrialisation of technology. China's new energy industry has already established a relatively cohesive collaborative model between industry, universities and research institutes. For instance, Tsinghua University and other universities have achieved substantial success in the field of fundamental research on new energy materials and battery technology. They have engaged in in-depth collaboration with companies such as BYD and Ningde Times to translate research outcomes into practical benefits and to promote the rapid development of technological innovation in the new energy industry.

In the nascent stage of the development of the new energy industry, China rapidly acquired a number of advanced technologies from abroad through the introduction of technology, including the production technology of certain key components in wind power generation technology. Building on this foundation, China has sustained its endeavours in independent innovation, assimilating, absorbing and re-innovating the advanced technologies introduced from abroad. A notable illustration of this is the photovoltaic industry, where the initial adoption of foreign production lines and technologies has now been followed by the attainment of independent innovation in high-performance battery technology, photovoltaic module manufacturing technology, and other domains. Some of

these technologies have even attained an international leading level, thus creating a road of technological innovation with Chinese characteristics.

The new energy industry has developed rapidly, and a large number of scientific and technological innovation achievements have emerged; however, the current technological innovation path of the new energy industry still faces several problems and challenges [7].

In certain high-end equipment manufacturing areas of the new energy industry, for instance the production and manufacturing technologies for key components of large offshore wind turbine units and high-end chip manufacturing technologies for new energy vehicles, China remains reliant on imports. This state of affairs has two principal implications. Firstly, it increases the production costs of enterprises. Secondly, it poses the risk of technological embargoes and supply disruptions in the face of ongoing international trade frictions. The result is a limitation of the further development of the new energy industry and the autonomy of technological innovation.

In the domain of fundamental research within the new energy industry, including the exploration of novel energy materials, energy conversion and storage, and other foundational scientific principles, there is an evident necessity to enhance the scientific research capacity. At present, this capacity remains comparatively deficient. When evaluated against international standards, these core research domains receive disproportionately low levels of investment and face challenges in cultivating a sufficient workforce of scientific researchers. This inadequate investment and personnel situation impedes the establishment of a robust theoretical foundation, hindering progress in crucial technological breakthroughs and hindering the transition from a state of 'following' to a leading position in the field. Achieving this transformation is challenging.

Technological innovation in the new energy industry demands a multifaceted talent pool with expertise in technology and management, marketing and finance. However, there is currently a relative paucity of such individuals in China's new energy sector. For instance, in the context of managing technological innovation projects in new energy companies, there is a dearth of professionals who can comprehend the direction of technological research and development, as well as market development. This deficiency hinders the effective organisation of teams, consequently leading to the inefficiency of new energy technological innovation projects and the transformation of results [8].

Despite the considerable market potential and political incentives offered by China in the development of the new energy industry, the country still faces challenges in attracting international high-end technical talents. In comparison with Europe, the United States and other developed countries, there remains a disparity in the scientific research environment, living standards and children's education, which results in some high-level talents opting to work abroad. Consequently, there is a net loss of domestic high-level talent, which has a detrimental effect on the effective development of technological innovation in the new energy industry.

A number of novel energy technologies encounter the issue of inconsistency between technical standards and market demand during the process of transformation. For instance, certain novel energy storage technologies have demonstrated efficacy in laboratory settings; nevertheless, their integration into the

existing power system is impeded by the prevailing technical standards, thereby hindering their large-scale implementation in grid energy storage and other market demand scenarios. This predicament impedes the swift conversion of innovation outcomes into practical, efficient solutions, thereby dampening the enthusiasm of new energy enterprises in the realm of technological innovation.

The system for the transfer of technological achievements in China's new energy industry is not yet optimal. There is a lack of professional technology transfer institutions and a well-developed intellectual property rights trading market. There are many irregularities and anomalies in the assessment, pricing and trading of technological achievements, which limits the smoothness of the channels for the transfer of technological achievements between enterprises and research institutions. This, in turn, limits the speed and scale of innovation achievements from the laboratory to the market.

In response to the above issues, this article proposes an optimization strategy for the technological innovation path of China's new energy industry, aiming to improve innovation efficiency, reduce costs and promote the sustainable development of the new energy industry.

The government should consider increasing investment in basic research in the new energy industry. This could be achieved by the creation of a special basic research fund, with the aim of encouraging universities and relevant research institutions to carry out basic scientific research in the field of new energy. Such research could include the synthesis, performance testing, conversion and storage of new energy materials, amongst other areas. In addition, the government should establish a platform for sharing core research results, with the objective of promoting the wide exchange and application of research results amongst enterprises. The establishment of a core research results sharing platform is instrumental in promoting scientific research and technological achievements, facilitating their extensive exchange and application among enterprises, and laying a solid theoretical foundation for the breakthrough of key core technologies.

It is imperative to encourage new energy enterprises to increase investment in key technology research and development, establish enterprise technology research and development centres, and enhance their independent innovation capability. Furthermore, the construction of a robust industry-university-research cooperation mechanism should be further strengthened, with the objective of promoting the establishment of long-term and stable cooperative relationships among enterprises, universities and research institutions through policy guidance and project support. One such strategy could be the establishment and improvement of a benefit-sharing mechanism for joint projects between industry, universities and research institutes. Such a mechanism would allow all parties to deal collectively with the key technology breakthrough problems in the new energy industry and to share the results of technological innovations. The realisation of mutual benefits and win-win situations would thus be possible [9].

Optimise the curriculum of new energy related courses in colleges and universities, increase interdisciplinary courses such as management, marketing, finance, etc., to cultivate composite talents who master new energy technology and have multidisciplinary knowledge such as management. At the same time, open the joint training mode between enterprises and universities, provide stu-

dents with the opportunity to participate in enterprise technology innovation projects during the study period to improve their practical application skills and innovative thinking. In addition, to strengthen the continuing education and training of new energy enterprise employees, through the organisation of a variety of short-term training, seminars and other forms of learning, to improve the comprehensive quality and innovation ability of the new energy industry related practitioners.

The government and enterprises should further optimise the policies related to the introduction of high-end talents in new energy-related fields, and improve the treatment of high-end talents, including the provision of competitive salaries and wages, housing subsidies, and start-up funds for scientific research. Improve the research environment, strengthen the construction of research infrastructure, and provide excellent research conditions for high-level talents. At the same time, further improve the talent management system, solve the worries of high-end talents in children's education, medical care, etc., and improve the attraction of high-end international technical talents, so as to attract and retain high-end talents.

In order to enhance the efficacy of the new energy industry, it is imperative to fortify the formulation of technical standards and to augment the efforts undertaken in conducting market demand research. In the process of formulating technical standards, it is essential to solicit the opinions of various stakeholders, including enterprises and users. This will ensure that the technical standards reflect the genuine market demand and industry development trends. Concurrently, a dynamic mechanism compatible with technical standards should be established, and technical standards should be reviewed and improved in a timely manner based on market development. Furthermore, the effective connection between new energy technology innovation achievements and market demand should be promoted, thereby enhancing the success rate of new energy technology achievement transformation and market adaptability [10].

The cultivation and development of technology transfer institutions specialising in new energy, as well as the establishment of a more complete intellectual property trading market, are imperative. The construction of assessment institutions for new energy technology achievements must be strengthened, with the assessment standards and procedures for such achievements standardised and improved to ensure accuracy and fairness. The establishment of an information dissemination platform for new energy technology achievements is also recommended, with the aim of facilitating the exchange of information between enterprises and scientific research institutions. The creation of more efficient services for the transformation of new energy technology innovations and achievements is further recommended, as is the establishment of unimpeded channels for the transformation of new energy technology innovations and achievements. The efficiency of the transformation of new energy technology achievements is to be further improved.

Conclusion. The policy system of China's new energy industry has played an extremely important role in promoting industrial development and technological innovation. The orderly promotion of various policy measures such as strategic planning, fiscal subsidies, and tax incentives has enabled the rapid development of the new energy industry and the emergence of numerous astonish-

ing technological innovation achievements. On the road of technological innovation, China's new energy industry has formed the characteristics of close integration of industry, academia and research, and the combination of technology introduction and independent innovation. Significant technological innovation achievements have been made in multiple fields such as solar energy, wind energy, and new energy vehicles. However, there are still problems and challenges in the development of China's new energy industry, such as weak key core technologies, lack of talent, and low efficiency of achievement transformation. By strengthening the research and development of key core technologies, improving the mechanism for cultivating and introducing innovative talents, and enhancing the efficiency of transforming innovative achievements, China's new energy industry is expected to further improve its technological innovation capabilities under the continuous guidance of policy systems, achieve high-quality development of the industry, and occupy a more advantageous position in the global competition of the new energy industry, making greater contributions to China's energy structure transformation and upgrading and achieving the "dual carbon" goal.

REFERENCES

1. Bai Jing (2024). Research on the Efficiency of Technological Innovation in Chinese New Energy Vehicle Enterprises from the Perspective of Industrial Innovation System Industrial Innovation Research (20), 36-38.
2. Zhang Xiaofeng (2023). Analysis of the Evolution and Effects of China's New Energy Vehicle Industry Policies Guizhou Social Sciences (10), 100-108.
3. Xie Cong&Wang Qiang (2022). Analysis of the spatiotemporal pattern evolution and influencing factors of technological innovation capability in China's new energy industry Geographic Research (01), 130-148.
4. Huo Guoqing, Nie Yunyang, and Li Weiwei (2020). Research on Policy Innovation Leading the Development of Strategic Emerging Industries in Later Developing Regions: A Case Study of Datong's New Energy Industry Research on Technology Management (17), 244-249.
5. Wang Liang (2015). Research on the Impact of China's New Energy Equipment Industry Agglomeration on Technological Innovation Scientific Management Research (06), 60-63.
6. Zhang Xianchang (2015). Research on the Policy System of New Energy Industry - Taking Shandong Province as an Example Climbing (03), 108-113.
7. Li Yiran (2014). Analysis of New Energy Industry Policies in Sichuan Province and Reference to American Experience Shang (19), 178-179.
8. Shao Lin (2014). Analysis of Development Policies for New Energy Industries in China, Japan, and South Korea Modern Japanese Economy (03), 88-94.
9. Jinleqin (2010). Reflections on Innovation and Development of China's New Energy Industry in the Post Crisis Era Exploration of Economic Issues (11), 24-27.
10. Xu Xing (2000). On Technological Innovation and Industrial Innovation in Structural Adjustment Journal of Hohai University (Philosophy and Social Sciences Edition) (04), 14-18.

Ли Бэй¹, DBA докторанты

О. Кошкина², экономика ғылымдарының кандидаты

^{1, 2} әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Қытайдың жаңа энергетикалық индустриясының саяси және технологиялық инновациялық жолдары туралы зерттеулер

Түйіндеме. Дәстүрлі энергетиканың тұрақтылық және қоршаған ортаға әсер етуіне жаһандық назардың өсуімен жаңа энергетика саласы әртүрлі елдердің стратегиялық дамуы үшін басымдыққа ие болды. Әлемдегі ең ірі энергия тұтынушы елдерінің бірі ретінде Қытай оның қарқынды дамуы мен технологиялық инновацияларын алға жылжыту үшін энергетикалық индустриялық саясат жүйесін белсенді түрде құрып жатыр. Өнеркәсіптік саясат өнеркәсіптік дамуға тиімді ықпал ете алады. Мысал ретінде Қытайдың жаңа энергетикалық саласын алу, оның саясаты жүйесі өнеркәсіптік өсуді және технологиялық инновацияны алға жылжытуда шешуші рөл атқарды. Стратегиялық жоспарлау, фискалдық жоспарлау, салықтық жеңілдіктер, жаңа энергетикалық индустрия, жаңа энергетикалық салалық шараларды ретке келтіру арқылы тез дамып, көптеген таңғажайып ғылыми және технологиялық инновациялық жетістіктер пайда болды. Сондықтан, бұл мақалада Қытайдың технологиялық инновациялары бойынша жаңа энергетикалық саясат жүйесінің құрамын, даму тарихын және жұмыс істейтін тетігін терең талдайды және жаңа энергетикалық индустрияның ағымдық технологиялық инновациялық жолында бар проблемалар мен қиындықтарды талқылайды және оңтайландыру стратегиясын және болашақ даму бағыттарын ұсынады. Жүйелі талдау және зерттеулер арқылы, осы бапта Теориялық негізде және саяси бағыт бойынша технологиялық инновацияларға қол жеткізу үшін жаңа энергетикалық салмақ және практикалық анықтама, осылайша халықаралық бәсекеге қабілеттілікті арттырады.

Түйінді сөздер: жаңа энергетика, саясат жүйесі, сынақ, технологиялық инновациялық жол, тұрақты даму.

Ли Бэй¹, докторант DBA

О. Кошкина², кандидат экономических наук

^{1, 2} Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Исследование системы политики новой энергетической промышленности Китая и пути технологических инноваций

Аннотация. С ростом глобального внимания к устойчивости и воздействию традиционной энергии в области устойчивости и окружающей среды новая энергетическая отрасль стала главным приоритетом для стратегического развития различных стран. Как одна из крупнейших в мире стран потребителей энергии, Китай активно создает новую систему энергетической промышленности для продвижения своей быстрого развития и технологических инноваций. Промышленная политика может эффективно способствовать промышленному развитию. Принимая новую энергетическую промышленность Китая в качестве примера, его система политики сыграла решающую роль в содействии росту промышленного роста и содействию технологическим инновациям. Посредством упорядоченного развития различных политических мер, таких как стратегическое планирование, финансовые субсидии и налоговые льготы, новая энергетическая индустрия развивалась быстро, и появилось большое количество удивительных научных и технологических инновационных достижений. Таким образом, в этой статье глубоко анализируется композиция, история развития и механизм эксплуатации новой системы энергетической промышленности Китая с точки зрения технологических инноваций, и обсуждаются проблемы и проблемы, существующие в текущем пути технологических инноваций новой энергетической промышленности, и предлагает соответствующие стратегии оптимизации и направления будущих разработок. Благодаря систематическому анализу и исследованиям в этой статье направлена на то, чтобы обеспечить теоретическую основу и практическую ссылку для новой энергетической промышленности Китая для достижения технологических инноваций в соответствии с политическими руководством, тем самым повышая ее международную конкурентоспособность.

Ключевые слова: новая энергетическая промышленность, система политики, вызов, технологический путь инноваций, устойчивое развитие.

А.С. Асилова, «Қаржы және есеп» кафедрасының доцент-ізденушісі,
экономика ғылымдарының кандидаты
эл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті

ҚАЗҰУ – БИІКТЕРГЕ ЖЕТЕЛЕЙДІ

Эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің негізгі миссиясы, стратегиялық бағыттары және білім алушыларға беретін мүмкіндіктері – университеттегі әр студенттің, жас ғалымның, болашақ маманның әлеуетін ашуға бағытталған үлкен білім беру және тәрбиелік кеңістікті білдіреді.

Біріншіден, ҚазҰУ – еліміздің жетекші ғылыми-білім беру орталығы. Мұнда сапалы білім, заманауи цифрлық инфрақұрылым, халықаралық стандарттарға сай бағдарламалар мен тәжірибеге бағдарланған оқыту жүйесі кәсіби өсудің берік негізін қалайды. Университет үздік профессор-оқытушылар құрамын тарта отырып, студенттердің ғылыми және шығармашылық дамуына толық жағдай жасайды.

Екіншіден, ҚазҰУ студенттерді тек біліммен қамтамасыз етіп қана қоймай, олардың тұлғалық қалыптасуына, көшбасшылық қасиеттерін дамытуға ықпал етеді. Әртүрлі стартап жобалар, ғылыми үйірмелер, зерттеу орталықтары, халықаралық алмасу бағдарламалары – жастарды жаңа биіктерге жетелейтін мүмкіндіктердің нақты көрінісі.

Үшіншіден, «биікке жетелеу» ұғымы университеттің қоғам алдындағы жауапкершілігімен де сабақтас. ҚазҰУ түлектері елдің дамуына үлес қосатын бәсекеге қабілетті мамандар ретінде қалыптасады. Олар тек өз саласының кәсіби маманы ғана емес, жаңашыл ойлайтын, ұлттық құндылықтарды құрметтейтін, жаһандық кеңістікте лайықты орын алуға дайын тұлғалар.

Осы орайда университетте «Фараби апталығы» өтті. Оған университет бойынша барлық факультеттер мен мамандықтардан студенттер қатысты. Экономика және бизнес жоғары мектебі «Қаржы мамандығының 2-курс студенттері де қатысып, жүлделі орындар иеленді. Мысалы, *«Фараби идеяларын заманауи тілмен көрсету»* атты университетішілік байқауда «Қаржы» білім беру бағдарламасының 2-курс, қазақ бөлімінің студенті – Нусипжанова Аида жоғары нәтижеге қол жеткізді: факультетішілік кезеңде – I орын, факультетаралық кезеңде – II орын иеленді. Ақшалай сыйлықпен және кітап түріндегі сыйлықпен марапатталды. *«Фарабидің даналығы және болашақ технологиялар»* ғылыми эссе байқауына да студенттер белсенді түрде қатысып, өз ғылыми идеяларын ортаға салды. «Smart Parking» тақырыбындағы ғылыми жобасымен «Қаржы» білім беру бағдарламасының 2-курс, қазақ бөлімінің студенттері – Токтасын Талшын және Құрманғали Актілек эл-Фарабидің даналық идеяларын қазіргі заманауи технологиялармен ұштастырып, интеллектуалды қоғам құрудағы өз көзқарастарын көрсетті. Қатысушылар ғылыми белсенділігі мен шығармашылық ізденістері үшін сертификаттармен марапатталды.

Бұл іс-шара студенттердің зерттеу дағдыларын дамытып, инновациялық ойлау қабілетін арттыруға, сондай-ақ эл-Фараби мұрасының заманауи мәнін ұғынуға бағытталды.

Эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің биіктерге жетелеуі университеттің студенттерге ашатын мүмкіндігі, сапалы білімнің күші және болашаққа деген сенімнің бейнесі. Бұл — ҚазҰУ-дың әр білім алушыны жаңа жетістіктерге, үлкен арманға және биік мақсаттарға бағыттауын орда екенін білдіреді.

Авторлар туралы мәлімет

Газизова Ж.К. – магистрант, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал, Қазақстан

Го Чжэнджи – DBA докторанты, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Елебекова М.Е. – DBA докторанты, Тұран университеті, Алматы қ., Қазақстан

Ибыжанова А.Д. – доцент, экономика ғылымдарының кандидаты, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал, Қазақстан

Кошкина О. – экономика ғылымының кандидаты, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Кузнецова О.Н. – экономика ғылымдарының кандидат, профессор, Тұран университеті, Алматы қ., Қазақстан

Ли Бей – докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Мукай М.А. – MBA магистранты, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Нурдаулет Н.Е. – магистрант, Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Алматы қ., Қазақстан

Сапарова Г.Т. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Алматы қ., Қазақстан

Сатмурзаев А.А. – экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Тажиева С. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Тойлыбек Т.Ф. – магистр, сениор-дәріскер, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Фурсова Т.В. – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Мәскеу қаржы-заң университеті, Мәскеу, Ресей

Цзян Юйсун – докторант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Чен Цзян – докторант, Әл-Фараби бизнес мектебі, Қазақ Ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Чэн Лимин – DBA докторанты, әл Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Ян Чанпенг – DBA докторанты, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Сведения об авторах

Газизова Ж.К. – магистрант, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Казахстан

Го Чжэнджи – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Елебекова М.Е. – докторант DBA, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Ибыжанова А.Д. – доцент, кандидат экономических наук, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Казахстан

Кошкина О. – кандидат экономических наук, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Кузнецова О.Н. – кандидат экономических наук, профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Ли Бэй – докторант DBA, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Мукай М.А. – магистрант MBA, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Нурдаулет Н.Е. – магистрант, Казахский национальный аграрный исследовательский университет, г. Алматы, Республика Казахстан

Сапарова Г.Т. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный аграрный исследовательский университет, г. Алматы, Республика Казахстан

Сатмурзаев А.А. – доктор экономических наук, профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Тажиева С. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Тойлыбек Т.Т. – магистр, сениор-лектор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Фурсова Т.В. – кандидат экономических наук, доцент, Московский финансово-юридический университет, г. Москва, Россия

Цзян Юйсун – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Чен Цзян – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Чэн Лимин – докторант DBA, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Ян Чанпенг – докторант DBA, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Информация о членах редакционной коллегии

Искаков Узан Мулдашевич – заслуженный деятель РК, член Евразийской ассоциации оценки качества образования, доктор экономических наук, профессор, Казахстан

Сатмурзаев Асан Адасбекович – доктор экономических наук, профессор, Казахстан

Барышева Салима Кожаметовна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Казахстан

Тусаева Алия Куанышовна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Казахстан

Череп Алла Васильевна – доктор экономических наук, профессор, Запорожский Национальный Университет, г. Запорожье, Украина

Требования к содержанию и оформлению статей

Научно-практический журнал «Транзитная экономика» является одним из ведущих периодических научных изданий Республики Казахстан по экономическим наукам, издается с июля 1997 года, имеет свою стабильную аудиторию.

Журнал рассчитан на работников ВУЗов и научных учреждений, магистрантов и докторантов, государственных и общественных деятелей, руководителей органов управления, финансовых структур. В редакционный совет входят ведущие ученые-экономисты Казахстана, ближнего и дальнего зарубежья.

Основные разделы журнала «Транзитная экономика»:

- ВОПРОСЫ ТЕОРИИ
- ГЛОБАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
- МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА
- ИНСТИТУТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Журнал осуществляет прием научных статей для публикации от преподавателей ВУЗов, научных работников, экономистов-практиков и докторантов.

Условия размещения публикаций в журнале

Для публикации в журнале «Транзитная экономика» принимаются статьи на казахском, русском и английском языках, содержащие ранее не опубликованные проблемные, обзорные, дискуссионные статьи в области экономических наук.

К оформлению статей предъявляются следующие требования

Предлагаемые к публикации статьи должны отражать научную новизну, практическую ценность исследуемой проблемы, содержать глубокий экономический анализ, заканчиваться аргументированными выводами, предложениями авторов. Необходимо соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов, избегать повторов.

Объем статьи, включая список литературы, таблицы и рисунки с подписанными надписями, аннотации, не должен превышать 15 страниц печатного текста. Минимальный объем статьи – 5 страниц.

На первой странице указывается Международный рубрикатор научно-технической информации (МРНТИ) – слева в верхнем углу; далее на языке статьи.

Аннотация дается в начале текста на том языке, на котором цитируется статья (150-200 слов). Аннотация на казахском и английском языках. Перед каждой аннотацией написать фамилию и инициалы, название статьи на соответствующем языке аннотации. Ключевые слова на казахском, русском, английском языках внизу аннотации на соответствующем языке аннотации.

Аннотация является кратким изложением содержания научного произведения, дающая обобщенное представление о его теме и структуре.

Ключевые слова должны обеспечить наиболее полное раскрытие содержания статьи. Для каждого конкретного материала задайте 5-6 ключевых слов в порядке их значимости, т.е. самое важное ключевое слово статьи должно быть первым в списке.

Авторы, информация об авторах, название статьи, аннотация и ключевые слова указываются на 3-х языках.

Литература приводится в порядке цитирования в конце статьи. В тексте указать ссылки на литературу в квадратных скобках.

Статьи публикуются казахском, русском, английском языках

Последовательность представления материала:

- МРНТИ;
- название статьи;
- инициалы и фамилия автора;
- ученая степень, ученое звание, почетное звание;
- должность, место работы;
- контактная информация, которая может быть размещена в открытом доступе (для каждого автора: e-mail, город, страна проживания), а также контактные телефоны для связи с редакцией журнала;
- расширенная, структурированная аннотация (на трех языках) 150-200 слов;
- ключевые слова (на трех языках не более 5, строчными буквами, через запятую);
- текст статьи (рисунки и, таблицы и т.д.) (кроме обзорной) должен включать следующие разделы: введение, экспериментальная часть, результаты и обсуждения, заключение, список использованных источников;
- список использованных источников (не менее 5).

Статьи, оформление которых не соответствует указанным требованиям, к публикациям не принимаются. Статьи будут приниматься к публикации после тщательного отбора. Редакция оставляет за собой право сокращать статьи и вносить поправки.

Текст статьи должен быть набран на компьютере в формате doc (MicrosoftWord 97/2000; XP 2003), шрифт текста – Times New Roman, формат бумаги А4, размер кегля – 12 пт. Межстрочный интервал – одинарный. Выравнивание по ширине. Абзацный отступ – 0,8 см. Поля верхнее – 2, нижнее – 2, левое – 2, правое – 2.

Статьи не должны быть перегружены рисунками и графиками.

В таблицах, рисунках, формулах не должно быть разночтений в обозначении символов, знаков. Рисунки должны быть четкими, чистыми. На рисунки и таблицы в тексте должны быть ссылки.

Редакция журнала не несет ответственность за содержание статьи, за несоответствие текста и литературы, за источники, использованные в тексте статьи. Редакция журнала надеется на компетентность, профессионализм и ответственность авторов статьи за содержание текста и литературы статьи.