

**Айгүл Көшербаева¹ , Сағдат Нургазиев²,
Ерлан Кылбаев³ , Гайни Мұханова⁴ **

¹ Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институтының ғалым хатшысы, экономика ғылымдарының докторы, профессор
e-mail: Kosherbayeva_a@kisi.kz
(Астана, Қазақстан)

² Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясат ұлттық мектебінің магистранты
e-mail: sagdat.nurgaziyev@mail.ru
(Астана, Қазақстан)

³ «QazIndustry» Қазақстан индустрия және экспорт орталығы» АҚ Экономикалық интеграция дирекциясының бас сарапшысы, экономика ғылымдарының кандидаты
e-mail: yerlankyl@gmail.com
(Астана, Қазақстан)

⁴ «Astana IT University» ЖШС Цифрлық мемлекеттік басқару мектебінің қауымдастырылған профессоры, экономика ғылымдарының кандидаты
e-mail: gaini.mukhanova@astanait.edu.kz
(Астана, Қазақстан)

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК АКТИВТЕРДІ БАСҚАРУ ТЕТІКТЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖАҢҒЫРТУ ЖӘНЕ ОНЫҢ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ТИІМДІЛІГІ

Аңдатпа. Мақалада Қазақстан Республикасында мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғырту мәселелері және олардың институционалдық тиімділігі жан-жақты зерттеледі. Зерттеу тақырыбының өзектілігі экономикадағы мемлекеттік сектор үлесінің жоғары болуымен және мемлекеттік ресурстарды пайдаланудың тиімділігін арттыру қажеттілігімен негізделеді. Мақалада мемлекеттік активтерді басқарудың қолданыстағы жүйесін талдау, институционалдық шектеулерді айқындау және оны жетілдіру бағыттарын ғылыми тұрғыда негіздеу мақсат етілген. Зерттеу барысында институционалдық, салыстырмалы және жүйелік тәсілдер қолданылды.

Талдау нәтижесінде басқару жүйесінің тиімділігі әркелкі сипатқа ие екендігі, агенттік мәселелердің бар екендігі және ашықтық деңгейінің жеткіліксіздігі анықталды. Осыған байланысты институционалдық, экономикалық-аналитикалық және технологиялық блоктарды қамтитын жаңғыртудың тұжырымдамалық моделі ұсынылды. Сонымен қатар, басқару тиімділігін арттыру үшін негізгі тиімділік көрсеткіштерін (KPI) және цифрлық басқару құралдарын енгізу қажеттілігі негізделді. Ұсынылған шараларды іске асыру мемлекеттік басқару сапасын арттыруға, инвестициялық ахуалды жақсартуға және елдің тұрақты экономикалық дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: мемлекеттік активтер; мемлекеттік басқару; квазимемлекеттік сектор; корпоративтік басқару; институционалдық тиімділік; стратегиялық жаңғырту; цифрландыру; KPI; жекешелендіру.

Айгүл Кошербаева, Сагдат Нургазиев, Ерлан Кылбаев, Гайни Мұханова
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ
УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ В РЕСПУБЛИКЕ
КАЗАХСТАН И ИХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Аннотация. В статье комплексно исследуются вопросы стратегической модернизации механизмов управления государственными активами в Республике Казахстан и их институциональной эффективности. Актуальность исследования обусловлена высокой долей государственного сектора в национальной экономике и необходимостью повышения эффективности использования государственных ресурсов в условиях современных институциональных преобразований. Цель исследования заключается в анализе действующей системы управления государственными активами, выявлении институциональных ограничений и научном обосновании направлений её совершенствования. В ходе исследования использованы институциональный, сравнительный и системный подходы.

Результаты анализа показали, что существующая система управления характеризуется неоднородным уровнем эффективности, наличием агентских проблем и недостаточной прозрачностью отдельных управленческих процессов. В этой связи предложена концептуальная модель стратегической модернизации, включающая институциональный, экономико-аналитический и технологический блоки. Кроме того, обоснована необходимость внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) и цифровых инструментов управления как важнейших факторов повышения результативности государственного сектора. Реализация предложенных мер позволит повысить качество государственного управления, улучшить инвестиционный климат и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие страны.

Ключевые слова: *государственные активы; государственное управление; квазигосударственный сектор; корпоративное управление; институциональная эффективность; стратегическая модернизация; цифровизация; KPI; приватизация.*

Aigul Kosherbayeva, Sagdat Nurgaziyev, Yerlan Kylbayev, Gaini Mukhanova
STRATEGIC MODERNIZATION OF STATE ASSET MANAGEMENT
MECHANISMS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN AND THEIR
INSTITUTIONAL EFFICIENCY

Abstract. This article comprehensively examines the strategic modernization of state asset management mechanisms in the Republic of Kazakhstan and their institutional efficiency. The relevance of the study is determined by the significant share of the public sector in the national economy and the need to improve the efficiency of public resource utilization under ongoing institutional transformations. The purpose of the study is to analyze the existing state asset management system, identify institutional constraints, and scientifically substantiate directions for its improvement. The research applies institutional, comparative, and system-based approaches.

The findings indicate that the current management system is characterized by uneven efficiency, the presence of agency-related problems, and insufficient transparency in certain management processes. In this context, a conceptual model of strategic modernization is proposed, incorporating institutional, economic-analytical, and technological components. In addition, the necessity of implementing key performance

indicators (KPIs) and digital management tools as essential factors for improving public sector performance is substantiated. The implementation of the proposed measures will contribute to improving the quality of public governance, enhancing the investment climate, and ensuring sustainable socio-economic development of the country.

Keywords: *state assets; public governance; state-owned enterprises; corporate governance; institutional efficiency; strategic modernization; digitalization; KPIs; privatization.*

Кіріспе

Соңғы жылдары мемлекеттік активтерді басқару экономикалық жүйелерді трансформациялау және экономикадағы мемлекеттік қатысудың тиімділігін іздеу үшін маңыздырақ болды. Экономиканың негізгі секторларында мемлекеттік қатысудың дамуы, тұрақты экономикалық өсудің маңыздылығы және мемлекеттік институттарға ашықтық пен есептілік талаптарының артуы мемлекеттік активтерді басқарудың ғылыми зерттелуінің себептері болып табылады.

Қазақстандағы мемлекеттік сектор әрқашан экономиканың маңызды бөлігі болып табылады және әсіресе энергетикалық кешен, көлік инфрақұрылымы және қаржы жүйесі сияқты экономиканың секторларында маңызды рөл атқарады. Сондай-ақ, мемлекеттік қатысудың жоғары болуы активтерді басқарудың тиімділігімен, экономиканың бәсекеге қабілетті секторларына мемлекеттік араласудың азаюымен және жеке кәсіпкерлікке қолайлы жағдайлармен байланысты.

Қазақстанда мемлекеттік активтерді басқару жүйесі институционалдандырылған. Соңғы жылдары корпоративтік басқару принциптерін жүзеге асыру, жекешелендіру саясатын жалғастыру, мемлекеттік-жеке серіктестіктерді дамыту және басқару процестерін цифрландыру бойынша шаралар қабылданды. Мұның барлығының мақсаты – мемлекеттік сектордың тиімділігін арттыру, мемлекеттік компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру және ұлттық экономиканың тұрақтылығын қамтамасыз ету. Осы контексте мемлекеттік активтерді басқару жүйесінде әлі де мәселелер бар. Бұлар экономиканың үлкен үлесі, квазимемлекеттік сектордың тиімсіздігі, басқару құрылымдарының нашар үйлесімділігі және активтерді пайдаланудың тиімділігі мен тиімділігін бағалау механизмдерін жақсарту қажеттілігі. Бұл жағдайда мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің институционалдық аспектілерін тереңірек талдау маңыздырақ.

Әдебиетте мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігі институционалдық ортаға, корпоративтік басқаруға, меншік функцияларын жүзеге асыру механизмдеріне және басқару процестеріне жоғары тәуелді екендігі түсініледі. Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, мемлекеттік активтерді тиімді басқару тек құқықтық және ұйымдастырушылық реформалармен ғана емес, сонымен қатар басқару шешімдерінің запасы, есептілік және цифрлық технологияларды пайдалану арқылы жүзеге асырылады.

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік активтерді басқару механизмдерінің стратегиялық жаңғыртылуын зерттеу ғылыми және практикалық себептер бойынша маңызды. Бұл зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің қазіргі жағдайын бағалау, оның тиімділігіне әсер ететін факторларды анықтау және жақсарту бағыттарын табу.

Осы мақсатқа сәйкес біз келесі зерттеу сұрақтарын анықтадық:

1. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің стратегиялық жаңғыртылуының негізгі бағыттары қандай?

2. Мемлекеттік активтерді басқарудың институционалдық тиімділігіне қатысты қазіргі уақытта қандай реформалар жүргізілуде?

3. Мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігін анықтайтын негізгі институционалдық факторлар мен шектеулер қандай?

Зерттеу гипотезасы мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігін арттыру тек институционалдық реформалар, корпоративтік басқару реформасы және цифрлық технологияларды кеңінен қолдану синхронды түрде жүзеге асырылған жағдайда ғана мүмкін екендігін ұсынады.

Мемлекеттік активтерді басқарудың теориялық негіздері (әдеби шолу)

Қазіргі экономикалық ғылымда мемлекеттік активтерді басқару мемлекеттік экономикалық саясаттың және жария басқару жүйесінің маңызды құрамдас элементі ретінде қарастырылады. Мемлекеттік активтер құрамына мемлекет меншігіндегі және қоғамдық мүдделерді қамтамасыз етуге, сондай-ақ орнықты әлеуметтік-экономикалық даму-ды ілгерілетуге бағытталған материалдық, қаржылық және материалдық емес ресурстардың жиынтығы кіреді [1, 2].

Қоғамдық қаржы теориясы аясында мемлекеттік сектор макро-экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету, табыстарды қайта бөлу және нарықтық сәтсіздіктерді түзету сияқты негізгі функцияларды орындайды. Осыған сәйкес, мемлекеттік активтерді басқару экономикалық саясатты іске асырудың және мемлекеттің стратегиялық даму мақсаттарына қол жеткізудің пәрменді құралы ретінде танылады [2, 3].

Институционалдық экономика тұрғысынан мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігі институттардың сапасына және экономикалық өзара іс-қимылды үйлестіру тетіктерінің жетілу деңгейіне тәуелді. Д. Норт пен О. Уильямсонның еңбектерінде көрсетілгендей, институционалдық орта экономикалық субъектілердің мінез-құлқын реттейтін ережелер жүйесін қалыптастырып, мемлекеттік ресурстарды басқару нәтижелеріне тікелей ықпал етеді [4, 5]. Мемлекеттік активтер ұлттық экономиканың материалдық негізін құрайды және олардың басқарылу сапасы мемлекеттік саясаттың нәтижелілігіне тікелей әсер етеді. Сондықтан ғылыми әдебиеттерде мемлекеттік активтерді басқаруды ұйымдастырудың әртүрлі үлгілеріне ерекше назар аударылады.

Мемлекеттік басқару тәжірибесінде әкімшілік, корпоративтік және холдингтік модельдер кеңінен қолданылады. Әкімшілік модельде активтерді басқару мемлекеттік органдардың құзыретіне шоғырланып,

шешім қабылдау үдерісі орталықтандырылған сипатқа ие болады [6]. Корпоративтік модель мемлекеттік кәсіпорындардың қызметін корпоративтік басқару қағидаттары негізінде ұйымдастыруды көздейді және меншік иесі мен менеджмент функцияларын бөлуді қарастырады [7]. Холдингтік модельде мемлекеттік активтер арнайы құрылған холдингтер немесе инвестициялық құрылымдар арқылы басқарылады, бұл активтерді басқару саясатын біріздендіруге мүмкіндік береді [8].

Соңғы онжылдықтарда көптеген мемлекеттер мемлекеттік компанияларды басқаруда корпоративтік және холдингтік тәсілдерді кеңінен қолдана бастады. Мұндай тәсілдер басқару құрылымдарының ашықтығын арттыруға, стратегиялық жоспарлау сапасын жақсартуға және активтердің тиімділігін көтеруге мүмкіндік береді [8, 9].

Институционалдық экономика өкілдері мемлекеттік активтерді басқару нәтижелері басқару жүйесінің ұйымдастырылуына ғана емес, сонымен бірге институттардың сапасына да тәуелді екенін атап көрсетеді [4]. Құқықтық ортаның тұрақтылығы, есептілік деңгейі, бақылау тетіктерінің тиімділігі және корпоративтік басқару қағидаттарының сақталуы мемлекеттік активтердің экономикалық қайтарымына әсер етеді. Сонымен қатар мемлекеттік кәсіпорындар қызметінде агенттік шығындар, саяси ықпал және ақпараттық ашықтықтың жеткіліксіздігі сияқты мәселелер жиі кездеседі [9, 10].

Осы себепті мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жетілдіру мәселесі көбінесе корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарын енгізумен және есептілік тетіктерін күшейтумен байланысты қарастырылады.

Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (OECD) әзірлеген мемлекеттік кәсіпорындарды корпоративтік басқару қағидаттары қызметтің ашықтығын қамтамасыз ету, директорлар кеңестерінің тәуелсіздігі, менеджментті кәсібилендіру және мемлекет пен қоғам алдындағы есептілікті арттыру сияқты негізгі талаптарды қамтиды [8]. Зерттеулер көрсеткендей, аталған қағидаттарды енгізу басқарушылық тәуекелдерді төмендетуге және мемлекеттік компаниялардың қызмет тиімділігін арттыруға ықпал етеді [7, 11].

Халықаралық тәжірибе мемлекеттік активтерді тиімді басқару үшін мамандандырылған институттардың және дамыған корпоративтік басқару жүйесінің болуы шешуші мәнге ие екенін дәлелдейді [8, 12]. Бұл тұрғыда Сингапур тәжірибесі ерекше назар аударуға тұрарлық: мұнда мемлекеттік инвестициялық компания Temasek Holdings коммерциялық тиімділік және кәсіби басқару қағидаттарына негізделе отырып қызмет етеді және мемлекеттік активтер портфелінің құнын арттыруды қамтамасыз етеді [13].

Ұқсас тәсіл Малайзияда Khazanah Nasional қоры арқылы жүзеге асырылып, ол экономиканың стратегиялық секторларына инвестициялауға және ұзақ мерзімді дамуды қамтамасыз етуге бағытталған [8]. Норвегияда мемлекеттік активтерді басқару табиғи ресурстардан түсетін табыстарды шоғырландыратын және елдің қаржылық тұрақтылығын

қамтамасыз ететін Government Pension Fund Global егеменді қоры арқылы іске асырылады [12].

Жалпы алғанда, зерттеулер нәтижелерін қорыта келе, мемлекеттік активтерді басқарудың тиімді модельдері институционалдық жетілу деңгейінің жоғарылығымен, ашықтықпен, басқарудың кәсібилендірілуімен және стратегиялық бағдарлануымен сипатталатынын атап өтуге болады. Аталған сипаттамалар мемлекеттік ресурстарды тиімді пайдаланудың және орнықты экономикалық дамуды қамтамасыз етудің негізін қалайды [8, 12].

Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесі (қазіргі заманғы зерттеулер)

Соңғы жылдары Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесі мемлекеттік секторды құрылымдық реформалау және оның тиімділігін арттыру контекстінде қарастырылып келеді. Заманауи зерттеулерге сәйкес, мемлекеттік кәсіпорындар ел экономикасында елеулі үлесін сақтап отыр және энергетика, өндіруші өнеркәсіп, сондай-ақ инфрақұрылым сияқты негізгі салалардың басым бөлігінде ұсынылған [14]. Олардың жоғары үлесі басқару тетіктерін жетілдіруді және қызметінің ашықтығын арттыруды талап етеді.

Институционалдық ұйымдастыру тұрғысынан алғанда, Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесі мемлекеттік органдар мен ірі холдингтік құрылымдарды қамтитын көпдеңгейлі құрылымымен сипатталады. Бұл ретте квазимемлекеттік сектордың елеулі бөлігін басқаруды жүзеге асыратын «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры ерекше рөл атқарады. Дегенмен, қазіргі талдамалық шолуларда атап өтілгендей, меншік құрылымының фрагментациялануы сақталып, бұл үйлестіру мен бақылау процестерін күрделендіреді [14].

Мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің қазіргі даму кезеңі кешенді реформаларды іске асырумен тығыз байланысты. Атап айтқанда, 2023–2025 жылдары экономиканың мемлекеттік сектордағы үлесін қысқарту, корпоративтік басқаруды жетілдіру және жекешелендіру үдерістерін жеделдету мәселелеріне басымдық берілді [14]. Бұл шаралар бәсекеге қабілетті экономикалық модельге көшу жөніндегі стратегиялық міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған.

Реформалардың негізгі бағыттарының бірі – корпоративтік басқарудың жаңартылған халықаралық стандарттарын енгізу болып табылады. 2023–2024 жылдары қайта қаралған корпоративтік басқару қағидаттары мен Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (OECD) ұсынымдары мемлекеттік компаниялардың ашықтығын, есептілігін және тұрақтылығын арттыруға басымдық береді [15]. Аталған стандарттар мемлекеттік активтерді басқарудың ұлттық жүйелерін жаңғыртудың маңызды бағдарлары ретінде қарастырылады.

Сонымен қатар, мемлекеттік басқару жүйесін тұтастай жаңғыртуға да ерекше назар аударылуда. Соңғы бағалауларға сәйкес, Қазақстан мемлекеттік басқару институттарын дамытуда айтарлықтай ілгерілеуге

қол жеткізгенімен, үйлестіру тиімділігін арттыру, стратегиялық жоспарлау сапасын жақсарту және мемлекеттік секторды цифрландыру бағытында қосымша шаралар қажет [16]. Басқарудың цифрлық құралдарын енгізу мемлекеттік активтерді пайдалану мониторингі мен талдау тиімділігін арттырудың маңызды факторы ретінде қарастырылады.

Жүргізіліп жатқан реформаларға қарамастан, ғылыми және талдамалық әдебиеттерде бірқатар тұрақты проблемалар айқындалады. Олардың қатарына мемлекеттік активтердің жоғары шоғырлануы, жеке-леген кәсіпорындар қызметінің жеткіліксіз ашықтығы, сондай-ақ басқару функцияларының институционалдық бытыраңқылығы жатады [17]. Бұған қоса, мемлекеттік компаниялардың бәсекелестік ортаға ықпалы жеке сектордың дамуына кедергі келтіруі мүмкін [18].

Қазіргі зерттеулер мемлекет рөлін кәсіби меншік иесі ретінде күшейту қажеттігін де ерекше атап өтеді. Осы тұрғыда тәуелсіз директорлар кеңестерін дамыту, ішкі бақылау тетіктерін енгізу және ақпаратты ашу сапасын арттыру мәселелері айрықша маңызға ие [15]. Аталған факторлар мемлекеттік компаниялардың тиімділігін арттыруда шешуші рөл атқаратыны ғылыми тұрғыда негізделген.

Осылайша, өзекті зерттеулерді талдау Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің институционалдық трансформация кезеңінде тұрғанын көрсетеді. Қазіргі реформалар мемлекеттік қатысуды қысқартуға, корпоративтік басқару сапасын арттыруға және ашықтықты күшейтуге бағытталған. Сонымен қатар, сақталып отырған институционалдық шектеулер басқару тетіктерін одан әрі жетілдіруді және халықаралық тәжірибені ұлттық ерекшеліктерге бейімдеуді талап етеді.

Зерттеу әдістері

Зерттеудің мақсаты мен жүргізілген әдеби шолу нәтижелерін ескере отырып, жұмыста Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жан-жақты талдауға және оны стратегиялық жаңғырту бағыттарын бағалауға мүмкіндік беретін өзара толықтырушы әдістер кешені қолданылды. Зерттеудің әдіснамалық негізін институционалдық экономика қағидалары, мемлекеттік басқару теориясы және мемлекеттік кәсіпорындарды корпоративтік басқару тұжырымдамалары құрайды.

Зерттеуде негізгі орын институционалдық талдауға берілді. Аталған әдіс мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің құрылымы мен қызмет ету ерекшеліктерін зерделеу үшін қолданылды. Осы тәсіл шеңберінде мемлекеттік меншік, корпоративтік басқару және квазимемлекеттік сектор қызметін реттейтін нормативтік-құқықтық базаға талдау жүргізілді. Бұл өз кезегінде мемлекеттік активтерді басқару тиімділігіне әсер ететін институционалдық жағдайлар мен шектеулерді айқындауға мүмкіндік берді.

Салыстырмалы талдау әдісі мемлекеттік активтерді басқарудың ұлттық моделін шетелдік тәжірибелермен салыстыру мақсатында қолданылды. Атап айтқанда, экономикадағы мемлекеттік қатысудың әртүрлі үлгілерін іске асыратын Сингапур, Малайзия және Норвегия елдерінің тәжірибелері қарастырылды. Бұл тәсіл негізгі институционалдық айырмашылықтарды

анықтауға және халықаралық тәжірибенің жекелеген элементтерін Қазақстан жағдайына бейімдеу мүмкіндіктерін бағалауға мүмкіндік берді.

Жүйелік тәсілді қолдану мемлекеттік активтерді басқаруды көпдеңгейлі және кешенді жүйе ретінде қарастыруға негіз болды. Осы тұрғыда институционалдық, экономикалық және басқарушылық құрамдас бөліктер арасындағы өзара байланыстар талданып, жүйенің нәтижелілігін айқындайтын факторлар анықталды.

Экономикалық-аналитикалық әдістер мемлекеттік кәсіпорындардың қызмет тиімділігін бағалау мақсатында пайдаланылды. Атап айтқанда, рентабельділік, активтерді пайдалану тиімділігі және мемлекеттік капиталдың қайтарымдылығы көрсеткіштері талданды. Бұл басқару сапасы мен мемлекеттік компаниялардың экономикалық нәтижелері арасындағы өзара байланысты айқындауға мүмкіндік берді.

Сонымен қатар, зерттеуде тұжырымдамалық модельдеу әдісі қолданылып, оның негізінде мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғыртудың үлгісі ұсынылды. Аталған модель институционалдық реформалар, корпоративтік басқару құралдары және мемлекеттік сектор тиімділігін арттыруға бағытталған цифрлық шешімдер арасындағы өзара байланысты бейнелейді.

Зерттеудің ақпараттық базасын Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілері, ресми статистикалық деректер, халықаралық ұйымдардың есептері, сондай-ақ мемлекеттік активтерді басқару мәселелеріне арналған заманауи ғылыми жарияланымдар құрайды.

Аталған әдістер кешенін жүйелі түрде қолдану зерттеудің логикалық тұтастығын қамтамасыз етіп, мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің институционалдық тиімділігін арттыру бағыттары бойынша негізделген ғылыми қорытындылар жасауға мүмкіндік берді.

Зерттеу нәтижелері

Қойылған зерттеу сұрақтарына сәйкес жүргізілген талдау Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесінің көпқұрамды сипатқа ие екенін және институционалдық тұрғыдан әртүрлі бірнеше сегмент арқылы жүзеге асырылатынын көрсетті. Олардың қатарына мемлекеттік сектор, квазимемлекеттік сектор және табиғи ресурстарды басқару саласы жатады. Әрбір аталған сегмент өзіндік реттеу тетіктеріне негізделіп қызмет етеді, бұл олардың институционалдық тиімділік деңгейінің айырмашылықтарын айқындайды.

1-кесте. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесі

Параметр	Мемлекеттік сектор	Квазимемлекеттік сектор	Табиғи ресурстар
Басқару механизмі	Бюджеттік басқару	Корпоративтік басқару	Лицензиялау

Нормативтік база	Мемлекеттік мүлік туралы заң	Акционерлік қоғамдар туралы заң	Жер кодексі
Негізгі мәселе	Бюрократия	Агенттік қақтығыс	Сыбайлас жемқорлық

Дереккөз: авторлар құрастырған [10, 14, 20–22].

Қолданыстағы басқару тетіктерін салыстырмалы талдау мемлекеттік секторда бюджеттік-әкімшілік модельдің басым екенін, квазимемлекеттік секторда корпоративтік басқару элементтері енгізілгенін, ал табиғи ресурстар саласында лицензиялық және келісімшарттық қатынастардың негізгі рөл атқаратынын көрсетті. Сонымен қатар, нормативтік-құқықтық реттеудің әркелкілігі басқару нәтижелілігіне тікелей ықпал етеді. Формалды түрде бірыңғай жүйе болғанымен, оның нақты тиімділігі секторлар бойынша елеулі дәрежеде ерекшеленеді.

Бірінші зерттеу сұрағы аясында Қазақстанда мемлекеттік активтерді басқару жүйесін стратегиялық жаңғырту бірнеше негізгі бағыттар бойынша жүзеге асырылып отырғаны анықталды. Олардың қатарында корпоративтік басқаруды дамыту, ашықтықты арттыру және цифрландыру үдерістерін жеделдету бар. Ең айқын өзгерістер квазимемлекеттік секторда, әсіресе «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры қызметінде байқалады. Соңғы жылдары қор құрылымында тәуелсіз директорлар институтын дамыту, ішкі бақылау жүйесін жетілдіру және негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) негізінде басқаруға көшу сияқты корпоративтік басқару қағидаттары енгізілуде [14].

Осы бағыттағы айқын мысалдардың бірі – «Самұрық-Қазына» қорына кіретін «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ қызметі. Аталған компанияда инвестициялық тиімділікті арттыру, қаржылық тұрақтылықты нығайту және есептіліктің ашықтығын қамтамасыз ету, соның ішінде халықаралық капитал нарықтарына шығу бағытында жүйелі шаралар іске асырылуда. Бұл басқарудың әкімшілік моделінен нарықтық бағдарланған модельге біртіндеп көшу үрдісін айқындайды [17].

Жаңғыртудың маңызды бағыты ретінде ашықтықты арттыру мәселесі де айқындалды. «Самұрық-Қазына» тобына кіретін компаниялар нефинанстық есептілікті ашу және ESG қағидаттарын енгізу тәжірибесін қолдана бастады, бұл халықаралық корпоративтік басқару стандарттарына сәйкес келеді [14, 15]. Сонымен қатар, мемлекеттік активтерді басқаруда цифрлық құралдар, соның ішінде мемлекеттік мүлікті есепке алудың электрондық платформалары мен автоматтандырылған мониторинг жүйелері енгізілуде [16].

Екінші зерттеу сұрағына жауап ретінде жүргізілген талдау реформалардың жалпы алғанда институционалдық тиімділікті арттыруға ықпал ететінін, алайда олардың нәтижелілігі біркелкі емес екенін көрсетті. Мемлекеттік секторда басқару икемділігінің шектеулілігімен және келісу рәсімдерінің күрделілігімен сипатталатын артық бюрократия белгілері сақталуда [14, 16].

Квазимемлекеттік секторда корпоративтік басқару тетіктері енгізілгеніне қарамастан, агенттік қақтығыстар мәселесі өзекті болып қалып отыр. Атап айтқанда, бірқатар жағдайларда мемлекет бір мезгілде меншік иесі әрі реттеуші ретінде әрекет етеді, бұл басқарушылық шешімдердің тиімділігіне кері әсерін тигізетін ынталандырулардың бұрмалануына әкелуі мүмкін [14, 15].

Табиғи ресурстарды басқару саласында да ұқсас проблемалар байқалады, атап айтқанда ренталық табыстарды тиімсіз бөлу тәуекелдері және келісімшарттық қатынастардың жеткіліксіз ашықтығы. Мұнай-газ секторында, оның ішінде «ҚазМұнайГаз» компаниясының қатысуына қарамастан, табыстар мен инвестицияларды басқару тиімділігіне қатысты өзекті мәселелер сақталуда [17, 19].

Үшінші зерттеу сұрағы шеңберінде мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін айқындайтын негізгі факторлар анықталды. Олардың қатарында өкілеттіктерді нақты бөлу, ашықтық деңгейі, корпоративтік басқару сапасы және цифрландыру деңгейі бар. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының бағалауларына сәйкес, Қазақстанда меншік иесінің функцияларының фрагментациясы сақталып отыр, яғни әртүрлі мемлекеттік органдардың бір мезгілде басқаруға қатысуы шешімдердің үйлесімділігін төмендетеді [14].

Ашықтық мәселесі, әсіресе, квазимемлекеттік сектор бойынша толық шоғырландырылған есептіліктің болмауынан көрініс табады, бұл оның жиынтық тиімділігін бағалауды қиындатады [14, 16]. Корпоративтік басқару дамып келе жатқанымен, кейбір компанияларда тәуелсіз директорлардың ықпалы шектеулі күйінде қалып отыр, бұл стратегиялық бақылау тетіктерінің тиімділігін төмендетеді [15].

Мемлекеттік активтерді басқаруды цифрландыру үдерісі әлі де даму сатысында. Жекелеген ақпараттық жүйелер енгізілгенімен, активтерді нақты уақыт режимінде кешенді бақылауды қамтамасыз ететін бірыңғай интеграцияланған цифрлық платформа әлі толық қалыптаспаған [16].

Анықталған проблемаларды ескере отырып, мемлекеттік активтерді басқаруды стратегиялық жаңғыртудың үш өзара байланысты блоктан тұратын моделі ұсынылды. Институционалдық блок мемлекет функцияларын меншік иесі және реттеуші ретінде нақты ажыратуға бағытталған. Экономикалық-аналитикалық блок тиімділікті бағалау жүйесін тек қаржылық көрсеткіштермен шектемей, әлеуметтік-экономикалық әсерлерді де қамтуды көздейді. Технологиялық блок мемлекеттік активтерді басқарудың цифрлық инфрақұрылымын дамытуға бағдарланған.

Жалпы алғанда, зерттеу нәтижелері жүргізіліп жатқан реформалардың оң динамикасына қарамастан, Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесінде бірқатар институционалдық шектеулер сақталып отырғанын көрсетті. Оларды еңсеру басқару ашықтығын арттыруды, корпоративтік басқаруды одан әрі дамыту мен институционалдық ортаның бытыраңқылығын жоюды қамтитын кешенді тәсілді талап етеді.

Алынған нәтижелер негізінде мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғыртудың үш өзара байланысты блоктан тұратын үлгісі ұсынылды (2-кесте).

2-кесте. Мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғыртудың тұжырымдамалық моделінің элементтері және күтілетін нәтижелер

Модель элементі	Негізгі мазмұны	Басқару құралдары	Күтілетін нәтижелер
Институционалдық блок	Мемлекеттік активтерді басқарудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру, мемлекеттің меншік иесі және реттеуші ретіндегі функцияларын нақты ажырату	заңнаманы ре-формалау, корпоративтік басқару стандарттарын (OECD) енгізу, тәуелсіз директорлар институтын дамыту	басқарудың институционалдық тиімділігін арттыру, әкімшілік кедергілерді азайту, мемлекеттік сектордың ашықтығын күшейту
Ұйымдастырушылық блок	Мемлекеттік активтерді басқару құрылымын оңтайландыру және мемлекеттік органдар арасындағы үйлестіруді күшейту	активтерді басқару бойынша мамандандырылған агенттіктер құру, холдингтік басқару моделін дамыту (ұлттық холдингтер)	мемлекеттік басқару үйлесімділігін арттыру, стратегиялық жо-спарлау сапасын жақсарту
Экономикалық-аналитикалық блок	Мемлекеттік активтерді пайдаланудың тиімділігін және олардың экономикалық қайтарымын бағалау	KPI жүйесін енгізу, активтердің рентабельділігін талдау, мемлекеттік инвестициялардың мультипликативтік әсерін бағалау	мемлекеттік ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру, бюджет кірістерін ұлғайту, инвестициялық тартымдылықты күшейту
Цифрлық (технологиялық) блок	Мемлекеттік активтерді басқару процестерін цифрландыру	мемлекеттік активтердің бірыңғай цифрлық тізілімін құру, Big Data технологи-яларын қолдану, деректер аналитикасы, тиімділікті цифрлық монито-рингтеу	басқарудың ашықтығын арттыру, сыбай-лас жемқорлық тәуекелдерін төмендету, басқарушылық шешімдердің са-пасын жақсарту

Инвестициялық-стратегиялық блок	Мемлекеттік активтерді басқарудың ұзақ мерзімді стратегиясын қалыптастыру	жекешелендіру бағдарламалары, мемлекеттік-жекешелік әріптестік, стратегиялық жоспарлау	мемлекеттік сектор құрылымын оңтайландыру, экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыру
Әлеуметтік-экономикалық нәтиже	Мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жаңғыртудың кешенді әсері	интеграцияланған басқару моделін іске асыру	орнықты экономикалық өсу, мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру, ұлттық экономиканың дамуы

Дереккөз: авторлар құрастырған [15, 16, 17 және 19].

Ұсынылған тұжырымдамалық модельдің бірінші элементі – институционалдық блок – мемлекеттік органдар функцияларын оңтайландыруға және активтерді басқару саласындағы жауапкершілікті нақты ажыратуға бағытталған. Осы шеңберде мемлекеттік активтерді пайдаланудың экономикалық қайтарымдылығы қағидатын заңнамалық деңгейде бекіту қажеттілігі ғылыми тұрғыда негізделеді.

Екінші элемент – экономикалық-аналитикалық блок – нәтижеліліктің негізгі көрсеткіштеріне (KPI) негізделген тиімділікті бағалау жүйесін енгізуді көздейді. Бұл ретте тек қаржылық нәтижелермен шектелмей, мемлекеттік инвестициялардың мультипликативтік әсерін қоса алғанда, кең ауқымды әлеуметтік-экономикалық ықпалды ескеру ұсынылады.

Үшінші элемент – технологиялық блок – мемлекеттік активтерді басқаруды цифрландыру үдерістерімен байланысты. Бұл бағытта мемлекеттік мүліктің бірыңғай тізілімін қалыптастыру, сондай-ақ басқарушылық шешімдердің негізділігін арттыру мақсатында үлкен деректерді өңдеу технологияларын қоса алғанда, заманауи аналитикалық құралдарды енгізу қажеттілігі айқындалады.

Жалпы алғанда, ұсынылған тұжырымдамалық модель (1-сурет) мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғыртудың негізгі бағыттарын жүйелі түрде бейнелейді.

Цифрлық блокты енгізу кезең-кезеңімен жүзеге асырылуы тиіс. Бірінші кезеңде мемлекеттік мүлікке қатысты ақпараттық жүйелер мен дерекқорлар енгізіледі, ал екінші кезеңде активтердің тиімділігін бақылау және бағалау құралдары ұсынылады. Үшінші кезеңде Big Data технологиялары мен басқарушылық шешім қабылдауды қолдайтын жүйелер негізінде цифрлық басқарудың толыққанды моделіне көшу жүзеге асырылады.

Жекешелендіру механизмі мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігін арттырудың ең маңызды құралдарының бірі болып табылады. Бұл тек жаңа меншік түрлерін құру мүмкіндігі ғана емес, сонымен қатар активтерді басқару сапасын арттырудың институционалдық механизмі

болып табылады. Сондықтан жекешелендіру процестерінің ашықтығы мен бәсекелестік ортасы үлкен маңызға ие.

1-сурет. Мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғыртудың тұжырымдамалық моделі



Дереккөз: авторлар әзірлеген

Біздің зерттеуіміздің нәтижелері де көрсеткендей, мемлекеттік активтерді басқарудың институционалдық тиімділігін арттыру үшін мемлекетті кәсіби меншік иесі ретінде мәртебесін нығайту қажет, бұл бақылау механизмдерін жақсартуды, корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарын енгізуді және мемлекеттік компаниялардың есептілігін қамтиды.

Сондықтан осы талдауды жүргізе отырып, Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесін стратегиялық жаңғырту қазіргі контексте институционалдық, экономикалық және технологиялық механизмдерді үйлестірумен жүзеге асырылуы тиіс деген қорытындыға келуге болады. Ұсынылған тәсілдерді іске асыру мемлекеттік ресурстарды тиімді пайдалануға, бюджетке жүктемені азайтуға және неғұрлым тұрақты және бәсекеге қабілетті экономикаға әкеледі.

Талқылау

Жүргізілген зерттеу нәтижелері мемлекеттік активтерді басқару тиімділігі ең алдымен мемлекеттік басқарудың институционалдық архитектурасының сапасына, корпоративтік басқару тетіктерін енгізу деңгейіне және тиімділікті бағалаудың заманауи аналитикалық құралдарын қолдануға тәуелді екенін көрсетеді.

Зерттеу аясында мемлекеттік активтерді басқарудың халықаралық модельдеріне салыстырмалы талдау жүргізілді, оның нәтижелері 3-кестеде ұсынылған.

3-кесте. Мемлекеттік активтерді басқару модельдерінің салыстырмалы талдауы: халықаралық тәжірибе және Қазақстан

Талдау параметрлері	Сингапур	Норвегия	Малайзия	Қазақстан
Мемлекеттік активтерді басқарудың негізгі институты	Temasek Holdings	Government Pension Fund Global	Khazanah Nasional	«Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры
Басқару моделінің типі	Холдингтік-инвестициялық модель	Егемен инвестициялық қор моделі	Мемлекеттік стратегиялық инвестициялық қор	Ұлттық компаниялардың басқарудың холдингтік моделі
Активтерді басқарудың негізгі мақсаты	Мемлекеттік компаниялардың нарықтық құнын және инвестициялық табыстылықты арттыру	Табиғи ресурстардан түскен ұлттық байлықты сақтау және ұлғайту	Экономиканың стратегиялық дамуын және ұлттық компанияларды қолдау	Мемлекеттік компанияларды тиімді басқару және стратегиялық салаларды дамыту
Активтердің негізгі қалыптасу көздері	Мемлекеттік инвестициялар және корпоративтік активтер	Мұнай-газ секторынан түсетін табыстар	Мемлекеттік инвестициялар және стратегиялық активтер	Ұлттық компаниялар, инфрақұрылымдық және шикізаттық активтер
Институционалдық тәуелсіздік деңгейі	Жоғары деңгейдегі дербестік	Институционалдық жоғары автономия	Орташа деңгейдегі институционалдық автономия	Шектеулі дербестік, мемлекеттің жоғары рөлі
Ашықтық және корпоративтік басқару деңгейі	Корпоративтік басқарудың жоғары стандарттары	Ашықтық пен жария есептіліктің жоғары деңгейі	Корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарын енгізу	Корпоративтік басқару стандарттарын кезең-кезеңімен енгізу
Инвестициялардың негізгі бағыттары	Халықаралық инвестициялар, стратегиялық салалар	Халықаралық қаржы нарықтары	Ұлттық стратегиялық салалар	Ұлттық инфрақұрылымдық және шикізаттық жобалар
Негізгі институционалдық артықшылықтар	Активтерді басқарудың жоғары тиімділігі, кәсіби менеджмент	Қаржылық тұрақтылық және ұзақ мерзімді стратегия	Ұлттық экономикалық дамуды қолдау	Мемлекеттік активтерді орталықтандырылған басқару
Негізгі институционалдық сын-қатерлер	Әлемдік нарықтарға тәуелділік	Шикізат бағасына тәуелділік	Инвестицияларды әртараптандырудың шектеулілігі	Ашықтық пен басқару тиімділігін арттыру қажеттілігі

Дереккөз: авторлар әзірлеген.

Салыстырмалы талдау әртүрлі елдерде мемлекеттік активтерді басқарудың институционалдық модельдерінің алуан түрлі қолданылатынын көрсетеді. Дегенмен, ең тиімді жүйелер ретінде

активтерді мамандандырылған инвестициялық қорлар немесе мемлекеттік холдингтер арқылы орталықтандырылған басқару үлгілері танылады.

Атап айтқанда, Сингапурда мемлекеттік активтерді басқару Temasek Holdings инвестициялық компаниясы арқылы жүзеге асырылады. Бұл құрылым кәсіби инвестициялық холдинг ретінде қызмет етіп, мемлекеттік компаниялардың нарықтық құнын барынша арттыруға және ұзақ мерзімді инвестициялық табыстылықты қамтамасыз етуге бағытталған. Институционалдық дербестіктің жоғары деңгейі және корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарының кеңінен енгізілуі мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін айтарлықтай арттырады.

Норвегияда мемлекеттік активтерді басқару Government Pension Fund Global егемен инвестициялық қоры арқылы іске асырылады. Сингапур моделінен айырмашылығы, норвегиялық жүйе негізінен табиғи ресурстардан түсетін табыстарды басқаруға және оларды болашақ ұрпақ үшін ұзақ мерзімді сақтауға бағытталған. Бұл модельдің негізгі ерекшеліктері – басқарудың жоғары ашықтығы, институционалдық дербестік және инвестициялық саясаттың қатаң регламенттелген қағидалары.

Малайзиядағы мемлекеттік активтерді басқару моделі Khazanah Nasional инвестициялық қоры арқылы ұсынылған. Бұл модель инвестициялық қызметті ұлттық экономиканың стратегиялық даму міндеттерімен үш-тастырады. Сингапур моделінде негізгі назар инвестициялық тиімділікке аударылса, Малайзия тәжірибесінде ұлттық компанияларды дамыту және экономиканың стратегиялық салаларын қолдау басым бағыт ретінде қарастырылады.

3-кестеде көрсетілгендей, Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару моделі халықаралық тәжірибемен белгілі бір ортақ сипаттарға ие. Атап айтқанда, ірі мемлекеттік компанияларды орталықтандырылған басқару «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры арқылы жүзеге асырылады. Бұл қорды құру мемлекеттік активтерді басқару жүйесін институционалдық жаңғыртудың маңызды кезеңі болып, халықаралық практикада қолданылатын корпоративтік басқару элементтерін енгізуге мүмкіндік берді.

Сонымен бірге, салыстырмалы талдау Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқарудың институционалдық дербестік деңгейі жетекші халықаралық модельдермен салыстырғанда төменірек екенін көрсетеді. Қазақстанда мемлекеттік активтерді басқару көбінесе мемлекеттік шешімдер мен экономикалық саясаттың стратегиялық басымдықтарына тәуелді болып келеді. Бұл жағдай басқарушылық шешімдердің икемділігін шектеуі мүмкін және жекелеген мемлекеттік компаниялардың тиімділігін төмендету тәуекелін тудырады.

Мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін арттырудың маңызды факторы ретінде негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) жүйесін енгізу айқындалады. Зерттеуде ұсынылған KPI жүйесі мемлекеттік капиталды пайдаланудың қаржылық, операциялық, институционалдық және әлеуметтік-экономикалық тиімділігін кешенді бағалауға мүмкіндік береді. Аталған көрсеткіштер жүйесі 4-кестеде ұсынылған.

4-кесте. Мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін бағалау индикаторлары (KPI жүйесі)

Индикаторлар тобы	Көрсеткіш (KPI)	Экономикалық мазмұны	Дереккөз	Күтілетін нәтиже
Қаржылық тиімділік	Активтердің рентабельділігі (ROA)	Мемлекеттік активтерді пайдаланудың тиімділігін көрсетеді	Мемлекеттік компаниялардың қаржылық есептілігі	Мемлекеттік капиталдың табыстылығын арттыру
	Меншікті капиталдың рентабельділігі (ROE)	Мемлекеттік инвестицияларды басқару тиімділігін бағалау	Қаржылық есептілік	Мемлекеттік компаниялардың табыстылығын арттыру
	Бюджетке төленетін дивидендтер	Мемлекеттік бюджетке түсетін дивиденд көлемі	Бюджеттік статистика	Бюджет кірістерін ұлғайту
Операциялық тиімділік	Активтердің өнімділігі	Өнім шығару көлемінің активтер құнына қатынасы	Компания есептері	Активтерді пайдалану тиімділігін арттыру
	Өндірістік қуаттарды пайдалану коэффициенті	Өндірістік ресурстардың қолданылу деңгейі	Өндірістік есептілік	Инфрақұрылымды оңтайлы пайдалану
Институционалдық тиімділік	Басқарудың ашықтық деңгейі	Қоғамдық есептілік пен аудиттің болуы	Жылдық есептер	Инвесторлар сенімін арттыру
	Корпоративтік басқару индексі	Халықаралық стандарттарға сәйкестік деңгейі	Тәуелсіз аудит қорытындылары	Басқару сапасын жақсарту
Инвестициялық тиімділік	Тартылған инвестициялар көлемі	Мемлекеттік жобаларға тартылған инвестициялар	Инвестициялық статистика	Стратегиялық салаларды дамыту
	Инвестициялардың қайтарымдылық коэффициенті (ROI)	Мемлекеттік инвестициялардың тиімділігі	Жобалық қаржылық деректер	Инвестициялық тиімділікті арттыру
Әлеуметтік-экономикалық тиімділік	Мемлекеттік компаниялардың ЖІӨ-ге үлесі	Мемлекеттік кәсіпорындардың экономикалық рөлі	Ұлттық статистика	Экономикалық өсімді қамтамасыз ету
	Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту деңгейі	Жұмыс орындарының саны	Еңбек статистикасы	Әлеуметтік тұрақтылықты нығайту

Дереккөз: авторлар құрастырған [14–19].

Қаржылық көрсеткіштер, атап айтқанда активтердің рентабельділігі (ROA), меншікті капиталдың рентабельділігі (ROE) және мемлекеттік бюджетке төленетін дивидендтер көлемі мемлекеттік активтердің

экономикалық қайтарымын бағалауға мүмкіндік береді. Операциялық көрсеткіштер, соның ішінде активтердің өнімділігі мен өндірістік қуаттардың пайдалану деңгейі, мемлекеттік кәсіпорындардың материалдық ресурстарды пайдалану тиімділігін сипаттайды.

Институционалдық көрсеткіштер корпоративтік басқару сапасын және мемлекеттік компаниялар қызметінің ашықтық деңгейін бағалауға бағытталған. Атап айтқанда, тәуелсіз аудиттің болуы, жария есептіліктің жүргізілуі және корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарын сақтау инвесторлар мен қоғам тарапынан сенімділікті арттырудың маңызды факторлары болып табылады.

Сонымен қатар, ұсынылған КРІ жүйесі инвестициялық және әлеуметтік-экономикалық тиімділік көрсеткіштерін де қамтиды. Оларға тартылған инвестициялар көлемі, инвестициялардың қайтарымдылық коэффициенті (ROI) және мемлекеттік компаниялардың жалпы ішкі өнімге қосатын үлесі жатады. Бұл көрсеткіштерді қолдану мемлекеттік сектордың елдің экономикалық дамуындағы рөлін жан-жақты және кешенді бағалауға мүмкіндік береді.

Осылайша, халықаралық тәжірибедегі мемлекеттік активтерді басқару модельдерін салыстырмалы талдау нәтижелерін (3-кесте) және мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін бағалаудың ұсынылған КРІ жүйесін (4-кесте) біріктіру Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жаңғыртуға бағытталған кешенді тәсілді қалыптастыруға негіз болады.

Мемлекеттік активтерді басқару жүйесін одан әрі жетілдірудің маңызды бағыты ретінде мемлекеттік компаниялардың тиімділігін мониторингтеудің цифрлық технологияларын енгізу айқындалады. Мемлекеттік активтердің цифрлық тізімдерін, Big Data технологияларын және деректерді талдаудың заманауи жүйелерін пайдалану басқарудың ашықтығын е-дәуір арттырып, қабылданатын шешімдердің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді.

Жалпы алғанда, зерттеу нәтижелері мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін кешенді жаңғырту – институционалдық реформаларға, корпоративтік басқарудың заманауи құралдарын енгізуге және цифрлық технологияларды қолдануға негізделген жағдайда – мемлекеттік капиталды пайдаланудың тиімділігін айтарлықтай арттырып, экономиканың орнықты дамуын қамтамасыз ете алатыны туралы тұжырымдалған гипотезаны растайды.

Ұсынылған КРІ жүйесі мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін бағалаудың әмбебап құралы ретінде қарастырылады. Болашақ зерттеулерде аталған көрсеткіштер жүйесін квазимемлекеттік сектор субъектілерінің қызметі негізінде тәжірибелік тұрғыдан сынақтан өткізу және олардың қолданылу тиімділігін бағалау орынды болып табылады.

Ұсыныстар

Жүргізілген зерттеу нәтижелері Қазақстан экономикасының орнықты әрі тиімді дамуын қамтамасыз етуде мемлекеттік активтерді басқару

жүйесін жаңғыртудың айрықша маңызға ие екенін дәлелдейді. Осыған байланысты мемлекеттік сектор қызметінің нәтижелілігін арттыруға бағытталған өзара байланысты шаралар кешенін іске асыру орынды болып табылады.

Біріншіден, мемлекеттік активтерді басқарудың ашықтығын күшейту қажет. Бұл мақсатта ақпаратты ашу тәжірибесін кеңейту, бірыңғай есептілік стандарттарын енгізу және қоғамдық бақылау тетіктерін дамыту ұсынылады. Аталған шаралар инвесторлар мен қоғам тарапынан сенімділікті арттырып, институционалдық тәуекелдерді төмендетуге мүмкіндік береді.

Екіншіден, мемлекеттік активтерді тиімді пайдалану есебінен бюджеттік шығыстарды оңтайландыру маңызды бағыт болып табылады. Бұл үшін негізгі тиімділік көрсеткіштеріне (KPI) негізделген нәтижелілікті бағалау жүйесін енгізу және мемлекеттік инвестициялардың экономикалық қайтарымын бақылауды күшейту қажет.

Үшіншіден, экономиканың инвестициялық тартымдылығын арттыру үшін бәсекелі секторларда мемлекеттің шамадан тыс қатысуын қысқарту, мемлекеттік-жекешелік әріптестік тетіктерін дамыту және жеке инвестициялардың келуін ынталандыру маңызды.

Төртіншіден, мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жетілдіруге бағытталған институционалдық, экономикалық және технологиялық реформаларды жалғастыру орынды. Бұл корпоративтік басқаруды дамыту, мемлекеттік компаниялар менеджментін кәсібилендіру және мониторинг пен талдаудың цифрлық құралдарын енгізуді қамтиды.

Мемлекеттік активтерді басқарудың тиімділігін арттыру үшін цифрлық трансформацияны кезең-кезеңімен жүзеге асыру, мемлекеттік мүлік реестрлерін интеграциялау және тиімділікті бағалаудың заманауи құралдарын енгізу қажет.

Ұсынылған шараларды іске асыру мемлекеттік капиталды пайдалану тиімділігін арттыруға, бюджетке түсетін жүктемені азайтуға және бәсекеге қабілетті, орнықты экономикалық жүйені қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Қорытынды

Жүргізілген зерттеу Қазақстандағы мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін арттыру институционалдық, экономикалық-аналитикалық және технологиялық тетіктердің үйлесімді дамуына негізделген кешенді стратегиялық жаңғыртуды талап ететінін көрсетеді. Ұсынылған модель құрылымдық реформалар мен мемлекеттік басқару нәтижелілігі арасындағы өзара байланысты жүйелеуге мүмкіндік береді.

Институционалдық компонент нормативтік-құқықтық базаны жетілдірумен, мемлекеттің меншік иесі және реттеуші ретіндегі функцияларын нақты ажыратумен, сондай-ақ корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарын енгізу және мемлекеттік ұйымдар қызметінің ашықтығын арттырумен сипатталады.

Экономикалық-аналитикалық бағыт нәтижеге бағдарланған басқаруға көшуге негізделеді. Бұл бағытқа негізгі тиімділік көрсеткіштері (КРІ) жүйесін қолдану, активтердің экономикалық қайтарымын бағалау және инвестициялық тиімділікті талдау жатады.

Технологиялық бағыт мемлекеттік активтерді басқаруды цифрландыруға бағытталған. Оған мемлекеттік активтердің интеграцияланған тізілімдерін қалыптастыру, деректерді талдау құралдарын қолдану және мониторинг жүйелерін дамыту кіреді.

Зерттеу нәтижелері аталған бағыттарды кешенді түрде іске асыру ең жоғары тиімділік беретінін көрсетеді. Олардың өзара интеграциясы негізделген стратегиялық шешімдер қабылдауға, мемлекеттік басқарудың ашықтығын арттыруға және институционалдық тиімділікті күшейтуге жағдай жасайды.

Ұсынылған модельді іске асыру кезең-кезеңімен жүзеге асырылады. Алғашқы кезеңде мемлекеттік активтерді басқару жүйесіне диагностика жүргізіліп, институционалдық шектеулер анықталады. Кейін институционалдық реформалар жүзеге асырылып, құқықтық реттеу жетілдіріледі және корпоративтік басқару стандарттары енгізіледі. Үшінші кезеңде КРІ жүйесі сияқты тиімділікті бағалау құралдары қолданысқа енгізіледі. Қорытынды кезеңде басқару үдерістерін толық цифрландыру жүзеге асырылады.

Осылайша, мемлекеттік активтерді басқару тетіктерін стратегиялық жаңғырту жеке реформалардың жиынтығы емес, мемлекеттік басқару жүйесінің тұтас трансформациялық үдерісі ретінде қарастырылуы тиіс. Бұл тәсіл мемлекеттік капиталды пайдаланудың тиімділігін арттыруға, институционалдық тәуекелдерді азайтуға және елдің орнықты әлеуметтік-экономикалық дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Musgrave R. A. The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. - New York: McGraw-Hill, 1959. - 628 p.
2. Stiglitz J. E. Economics of the Public Sector. — New York: W. W. Norton & Company, 1988. - 1024 p.
3. Rodrik D. One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth. -Princeton: Princeton University Press, 2007. — 263 p.
4. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. — 152 p. // URL: https://www.researchgate.net/publication/228179880_Institutions_Institutional_Change_and_Economic_Performance (қаралған күні: 13.04.2026).
5. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. — New York: Free Press, 1985. //URL: <https://ssrn.com/abstract=1496720> (қаралған күні: 01.04.2026).
6. Shleifer A., Vishny R. W. Politicians and Firms // The Quarterly Journal of Economics. - 1994. - Vol. 109, № 4. - P. 995–1025.
7. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices.

-
- Oxford: Oxford University Press, 2023. — 568 p. — DOI: 10.1093/hebzb/9780198809869.001.0001.
8. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. — Paris: OECD Publishing, 2015. - DOI: 10.1787/9789264244160-en. doi.org/10.1787/9789264244160-en
9. Megginson W. L., Netter J. M. From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization // Journal of Economic Literature. — 2001. — Vol. 39, № 2. — P. 321–389. doi.org/10.1257/jel.39.2.321
10. Shleifer A. State versus Private Ownership // Journal of Economic Perspectives. — 1998. - Vol. 12, № 4. - P. 133–150. // URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.12.4.133> (қаралған күні: 01.04.2026).
11. Mallin C. A. Corporate Governance. — 6th ed. — Oxford: Oxford University Press, 2019. — 440 p.
12. World Bank. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. — Washington, DC: World Bank, 2014. // URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf> (қаралған күні: 13.04.2026).
13. Milhaupt C. J., Pargendler M. Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises Around the World: National Experiences and a Framework for Reform // Cornell International Law Journal. - 2017. - Vol. 50, № 3. - Art. 3. // URL: <https://scholarship.law.cornell.edu/cilj/vol50/iss3/3> (қаралған күні: 13.04.2026).
14. OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Kazakhstan. — Paris: OECD Publishing, 2024. doi.org/10.1787/082c508b-en
15. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. — Paris: OECD Publishing, 2024. doi.org/10.1787/18a24f43-en
16. OECD. OECD Public Governance Scan of Kazakhstan. — Paris: OECD Publishing, 2025. // URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_f8298798-en.html (қаралған күні: 13.04.2026).
17. IMF. Republic of Kazakhstan: Selected Issues. — Washington, DC: International Monetary Fund, 2024. // URL: <https://www.elibrary.imf.org> (қаралған күні: 13.04.2026).
18. OECD. OECD Peer Reviews of Competition Law and Policy: Kazakhstan. — Paris: OECD Publishing, 2025. // URL: <https://www.oecd.org> (қаралған күні: 13.04.2026).
19. World Bank. Kazakhstan Public Finance Review: Enhancing the Efficiency of Public Spending. — Washington, DC: World Bank, 2023. // URL: <https://www.worldbank.org> (қаралған күні: 13.04.2026).
20. Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы, 2011 жылғы 1 наурыз № 413-IV. // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000413/z110413.htm> (қаралған күні: 13.04.2026).
21. Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңы, 2003 жылғы 13 мамыр № 415-II. // URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_ (қаралған күні: 13.04.2026).
22. Қазақстан Республикасының Жер кодексі, 2003 жылғы 20 маусым № 442-II. // URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K030000442_ (қаралған күні: 13.04.2026).

REFERENCES:

1. Musgrave, R. A. (1959). The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. New York: McGraw-Hill.
2. Stiglitz, J. E. (1988). Economics of the Public Sector. New York: W. W. Norton & Company.
3. Rodrik, D. (2007). One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth. Princeton: Princeton University Press.

4. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228179880_Institutions_Institutional_Change_and_Economic_Performance (Accessed: 13.04.2026)
5. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1496720> (Accessed: 13.04.2026)
6. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 995–1025.
7. Tricker, B. (2023). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198809869.001.0001>
8. OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing. doi.org/10.1787/9789264244160-en
9. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389. doi.org/10.1257/jel.39.2.321
10. Shleifer, A. (1998). State versus private ownership. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 133–150. <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.133>
11. Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance* (6th ed.). Oxford: Oxford University Press.
12. World Bank. (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf> (Accessed: 13.04.2026)
13. Milhaupt, C. J., & Pargendler, M. (2017). Governance challenges of listed state-owned enterprises around the world: National experiences and a framework for reform. *Cornell International Law Journal*, 50(3), Article 3. Retrieved from <https://scholarship.law.cornell.edu/cilj/vol50/iss3/3> (Accessed: 13.04.2026)
14. OECD. (2024). *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Kazakhstan*. Paris: OECD Publishing. doi.org/10.1787/082c508b-en
15. OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. Paris: OECD Publishing. doi.org/10.1787/18a24f43-en
16. OECD. (2025). *OECD Public Governance Scan of Kazakhstan*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_f8298798-en.html (Accessed: 13.04.2026)
17. International Monetary Fund (IMF). (2024). *Republic of Kazakhstan: Selected Issues*. Washington, DC: IMF. Retrieved from <https://www.elibrary.imf.org> (Accessed: 13.04.2026)
18. OECD. (2025). *OECD Peer Reviews of Competition Law and Policy: Kazakhstan*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org> (Accessed: 13.04.2026)
19. World Bank. (2023). *Kazakhstan Public Finance Review: Enhancing the Efficiency of Public Spending*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org>
20. Qazaqstan Respublikasynyn «Memlekettik mulık turaly» Zany, 2011 jylgy 1 nauryz № 413-IV. [Law of the Republic of Kazakhstan "On State Property", dated March 1, 2011 No. 413-IV]. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000413> (Accessed: 13.04.2026)
21. Qazaqstan Respublikasynyn «Aksionerlik qoǵamdar turaly» Zany, 2003 jylgy 13 mamyr № 415-II. [Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint Stock Companies", dated May 13, 2003, № 415-II.] // https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_ (Accessed: 13.04.2026)
22. Qazaqstan Respublikasynyń Jer kodeksi, 2003 jylgy 20 mausym № 442-II. [Land Code of the Republic of Kazakhstan, No. 442-II of June 20, 2003.] URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K030000442_ (Accessed: 13.04.2026)