

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	1
НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	2
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	6
1.1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	6
1.2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	10
2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	16
2.1 КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	16
2.2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «AIR ASTANA» КАК СУБЪЕКТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА	23
2.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В АВИАКОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ «AIR ASTANA» НА ОСНОВЕ ВЫЯВЛЕННЫХ ПРОБЛЕМ	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

1 Об использовании воздушного пространства Республики Казахстан и деятельности авиации от 15 июля 2010 года.

2 Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам модернизации системы государственного управления» от 27 июля 2007 года.

3 Закон Республики Казахстан «Об административных процедурах» от 27 ноября 2006 года.

4 Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453 «О государственной службе. Утратил силу Закона Республики Казахстан 23 ноября 2015 года.

5 Указ Президента Республики Казахстан от 21 июля 2011 года № 119 «О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан».

6 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 18 октября 2013 года № 06-7/148 «Об утверждении Правил закрепления наставников за лицами, впервые принятыми на административные государственные должности».

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

РК – Республика Казахстан

ФНБ – Фонд национального благосостояния

АО – Акционерное общество

НПА – Нормативно-правовые акты

США – Соединенные Штаты Америки

ФРГ – Федеративная Республика Германия

ГК РК – Гражданский кодекс Республики Казахстан

ИАТА – Международная ассоциация воздушного транспорта

Доход на предельный пассажирооборот (RASK) – отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту

Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

ГС – Государственная собственность

Hoshin Kanri – Это методология стратегического управления, нацеленная на согласование целей и действий всех уровней организации с долгосрочной стратегией

Agile - Первоначально разработанная для программной разработки, Agile включает гибкий и итеративный подход к управлению проектами.

Kaizen (кайдзен) — это японская философия и методология управления, направленная на постоянное улучшение процессов в производстве, бизнесе и повседневной жизни

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическая политика является одно из основных направлений внутренней политики государства. Такая политика должна обеспечивать воспроизводство социальных ресурсов и достижение не. Данные ресурсы являются основой создания расширенного воспроизводства, а также стабильности общественной системы государства. Однако у исследователей часто возникает вопрос по пределам вмешательства государства в социально-экономическую сферу. Также исследователи задаются вопросом об уровне отрицательных последствий если государство не берёт на себя достаточную ответственность.

Управление государственной собственностью является основой государственного регулирования экономики промышленно развитых стран. Право собственности государства применяется для влияния на экономику страны в целом. Достаточно долгое время ведущие мировые страны являлись образцом изучения для казахстанских чиновников в той мере в какой это было необходимо в рамках развития управления государственной собственностью [1].

Приёмы и методы управления государственной собственностью были смешанными: то есть использовались централизованный и бюрократический подходы [2].

Однако ситуация изменилась, когда произошло экономическое реформирование казахстанской экономики. В первую очередь происходило развитие рыночных отношений, которые сменились зрелым осознанием регулирующей роли государства в управлении собственностью.

Актуальность темы исследования. В рамках исследования управления государственной собственностью присутствуют некоторые очень актуальные вопросы. В частности, это уточнение структуры состава государственной собственности, формализация целей и задач функционирования, определение критериев эффективности управления.

Глава государства в своем Послании народу Казахстана в сентябре 2023 года заявил «стоит задача повышение отдачи от квазигосударственного сектора. Государственные компании превратились в громоздкие конгломераты, международная конкурентоспособность которых падает. Важно аккуратно подходить к деятельности госкомпаний, работающих в стратегических секторах. Контроль государства над ними должен сохраниться в правильных пропорциях. В противном случае, вместо государственных монополистов мы получим частных монополистов со всеми вытекающими отсюда последствиями. В результате авиационная отрасль Казахстана теряет свою международную конкурентоспособность, снижается транзитный потенциал страны» [3].

Актуальной становится проблема эффективного управления предприятиями, находящимися в государственной собственности в современной отечественной экономике в области авиации.

Цель магистерского проекта:

1. Анализ управления государственной собственности на примере авиакомпаний «Air Astana» и выработка практических рекомендации по её

улучшению.

Задачи исследования:

- Изучение теоретической основы управления государственной собственностью
- Изучение международного и национального опыта в управлении государственной собственностью.
- Выявление вызовов и проблем в управлении объектом государственной собственности на примере авиакомпании «Air Astana».
- Разработка рекомендации по усовершенствованию управления государственной собственностью в авиакомпании «Air Astana».

Объектом исследования являются управление государственной собственностью в рамках авиакомпании «Air Astana».

Предмет исследования – механизм государственного управления в авиакомпании «Air Astana».

Гипотеза – совершенствование механизмов управления государственной собственностью может эффективно осуществляться на всех этапах, с учетом потребностей населения, при полном соответствии стратегическим целям страны и самое главное при приоритетности политико-экономического развития Республики Казахстан.

Методы исследования: case study analysis метод и анализ вторичных данных (стратег планы, внутренние документы НПА и др);. Важной частью исследования является использование статистических методов для анализа экономических показателей компании и их динамики. В качестве методов можно также отметить обзор литературы в области управления государственной собственностью, и международная и локальная практика (вторичные данные).

Новизна Научная новизна выносимых на защиту результатов исследования состоит в следующем:

1. Разработка рекомендаций по усовершенствованию механизмов управления государственной собственностью в современных экономических условиях в авиакомпании.

Ожидаемые результаты выработка практических рекомендации по усовершенствованию механизма по управлению государственной собственностью в авиакомпании на примере субъекта «Air Astana».

Публикация научной статьи осуществлена 16 апреля 2024 года, в сборнике материалов по результатам Международной научно-практической конференции «Логистика великой степи – 2024» на тему «Повышение конкурентоспособности в авиационном секторе через стратегическое управление государственной собственностью». Научная статья состоит из 6 страниц. В данной статье рассматривается ключевая роль стратегий правительства в управлении государственной собственностью в авиационном секторе, подчеркивая необходимость сокращения доли государства для стимулирования либерализации и увеличения конкурентоспособности. Анализ подчеркивает связь между стратегическим отчуждением и улучшением рыночной динамики, предоставляя рамки для пересмотра подходов политиков к управлению в авиационной индустрии.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

1.1 Теоретические основы управления государственной собственностью

Собственность подразделяется на коллективную и частную. Само разделение частной собственности произошло в период перехода от родовой общины к соседской. Такое разделение было основано на необходимости присвоения средств продуктов труда. Нуреев Р.М. отмечал, что по мере развития производства формировались новые объекты собственности и различные её формы [4]. Первоначально разделение на формы и виды собственности было вызвано развитием обмена, который был основой рынка и денег. Стала возникать собственность, которая представляла собой форму товара и предназначалась для отчуждения. После этого экономическим характером стал обладать процесс производства и обмена. Это позволило сопоставить разные формы собственности в денежном выражении [5].

Вопросы собственности особенно актуальны в кризисные периоды. Например, в период перехода от командного планового хозяйства к рыночным отношениям, перехода монополии к многообразию форм собственности. Такие преобразования произошли в Казахстане. Особенно тяжёлым был период конца восьмидесятых и начала девяностых годов [6]. В этот период произошёл разрыв хозяйственных связей между предприятиями и регионами, снизился объём выпуска продукции. Ввиду этого происходило разгосударствление и закрепление разных форм собственности. Новая модель хозяйствования была основана на экономической свободе. Такая модель могла бы обеспечить экономический рост посредством обеспечения производителей правовыми гарантиями. Большое количество форм собственности создавало благоприятные условия для деятельности предпринимательских структур [7, с.56].

Зарецкая С. Л. указывала что переход на большое количество форм собственности в Казахстане сопровождался большим количеством проблем, которые возникали стихийно. И сейчас методы формирования рыночной экономики на базе различных форм собственности можно оценивать неоднозначно. Причины таких неудач крылись в непоследовательности действий правительства. Присутствовала необдуманность решений в области приватизации и непланомерной передачи государственной собственности в частные владения [8].

Кристенсен Т. указывает, что в обычной жизни собственность понимают как принадлежность вещи определённому лицу или группе лиц. Научное понимание отличается от обывательского. То есть научное понимание собственности включает отношение человека к вещи, а также показывает многообразие содержания собственности [9].

Доллэри Б. отмечает, что произошла эволюция научных взглядов в области

собственности и развивалась она в философии в разных направлениях. В первом случае собственность рассматривали в сопутствии с хозяйственными отношениями и выделяли её основные элементы. Во втором случае собственность объясняли как правовое отношение с присущими ему принципами и законами [10, с.203].

По мнению Домбергер С. такого рода представление о собственности сохраняются и в Новое время. Когда зарождался капитализм идеи собственности развивались в рамках естественного права. Развитие правового понимания собственности происходило в трудах Томаса Гоббса и Джона Локка [11, с.439].

«Экономикс» рассматривает частную собственность как основу капиталистического общества и выделяет частную собственность в отдельный институт. Частная собственность в рамках рыночной экономики обеспечивает распределение ресурсов, рыночное ценообразование, накопление капитала и максимизацию прибыли [12].

Куликова А. В. отмечает, что частная собственность понимается как юридическая категория, отражает свободное волеизъявление хозяйствующих субъектов и их право принимать решения по своему усмотрению. Такие взгляды присутствуют в теории прав собственности Рональда Коуза и Армена Алчиана [13].

Частную собственность представляют в двух видах, в которых она в принципе и существует. Виды частной собственности зависят от роли частных лиц в общественном процессе производства, - работников и не работников.

Есть трудовая частная собственность, которая выражается в соединении труда и собственности, она включает индивидуальную собственность крестьян, мелких производителей, которые присваивают результаты своего труда и живут за их счёт.

Нетрудовая частная собственность воплощает разъединение труда и собственности. В этом случае решающие средства производства принадлежат небольшой группе лиц. Непосредственные производители могут быть в полной или частичной собственности этих лиц. Это порождает коренное имущественное неравенство, которая приводит к классовому разделению общества.

Емельяненко А. С. указывает, что групповая собственность определяется особенностью принадлежности средств и результатов производства конкретным группам лиц. При этом выражается коллективное единство труда и собственности [14, с.52].

Чандан Р. отмечает, что общая собственность может проявляться как государственная собственность и являться совместным достоянием, принадлежащим всему обществу. В разные исторические периоды такая форма собственности переплеталась с классовой частной собственностью [15].

Харви Д. указывал, что формы государственного управления собственностью могут различаться в зависимости от объекта собственности. В рамках государственного управления собственностью государство управляет ею через уполномоченные органы. Такие органы имеют право владения, распоряжения и пользования указанными объектами. Также государственные органы несут ответственность за сохранность собственности в процессе

управления ею. Собственность может как принадлежать государству на праве владения и распоряжения, а также возможно частичное определение долей в собственности, которая будет находиться под управлением государства. То есть присутствуют объекты негосударственной собственности, которые подвержены государственному воздействию в рамках управления [16].

Хаббад М. отмечает, что в рамках государственного управления объекты собственности можно разделить на группы. Эти группы классифицируются в зависимости от уровня полномочий государства. Первая группа – это собственность в рамках управления которой государство обладает наиболее широкими полномочиями. Государство действует как полномочный распорядитель. Оно имеет возможность продать, передать в самостоятельные использовать объект собственности, использовать объект в качестве залога, а также ликвидировать его при ненадобности [17].

Хатчфул И. указывает, что вторая группа объектов права государства на управление собственностью включает ограниченное распоряжение и частичное владение. То есть присутствует единое право вместе с другими собственниками разделять управление объектом собственности [18].

С помощью законодательных мер, которые регулируют использование объектов собственности, государство осуществляет управление объектами, которые ему не принадлежат. То есть государство является как законодателем, так и исполнителем управления собственностью, и может осуществлять куплю-продажу, передачу и использование объектов собственности. В Казахстане такие положения урегулированы в Гражданском кодексе Республики Казахстан (ст. 188 ГК РК) и прочих законодательных актах, в которых определены права и отношения собственности [19].

Управление объектами государственной собственности подразделяется на две основные области. В первую очередь сюда входит преобразование формы отношений собственности. Также государство осуществляет управление государственной собственностью посредством функционирования и использования объектов без изменений формы собственности.

Скрябин С. В. отмечает что одна из значимых категорий имущества, которым управляет государство, - это недвижимость, включающая в себя здания, строения и другие объекты, которые прочно связаны с земной поверхностью. Присутствует также недвижимость, которая не находится в собственности государства, однако приносит доходы в бюджет и потребляет средства из бюджета [20]. В рамках управления объектами недвижимости уполномоченные государственные органы играют ключевую роль. Такие органы осуществляют приобретение, продажу и замену объектов, передачу их в доверительное управление.

Борисов В. М., Ильясова К. М. указывают, что особое место среди объектов недвижимости занимают земельные участки и участки недр. Такие участки являются наиболее сложными активами в управлении, так как разделены собственностью и возможностями передачи их в частную собственность как гражданам страны, так и иностранным гражданам [21].

Данное исследование подчеркивает значительное влияние разнообразия

форм собственности на экономическое развитие, особенно в контексте перехода от плановой к рыночной экономике, как это было показано на примере Казахстана.

Важность экономической свободы и разнообразия форм собственности становится очевидной, так как они способствуют более эффективному распределению ресурсов и увеличению экономической активности, что в свою очередь является ключом к повышению общего благосостояния населения.

В изучении управления государственной собственностью особое внимание уделяется анализу перехода от традиционных форм собственности к более разнообразным, что считается критически важным для стимулирования экономической динамики и повышения благосостояния общества. Этот процесс особенно значим в контексте стран с переходной экономикой, где разгосударствление и введение рыночных механизмов способствуют более эффективному использованию ресурсов, улучшению инвестиционного климата и стимулированию частного предпринимательства.

Кризисные периоды выявили необходимость гибкости и адаптивности в управлении собственностью, подчеркнув значение государственного управления в оптимизации использования имущества и ресурсов. Усиление роли государства в регулировании и управлении собственностью, особенно в критические периоды, позволяет сохранить экономическую стабильность и обеспечить основу для последующего восстановления и роста. Это особенно актуально для объектов, имеющих стратегическое значение для национальной экономики и безопасности.

Таким образом, исследование эволюции и разнообразия форм собственности в Казахстане, а также их влияния на экономическое развитие, подчеркивает значимость эффективного управления государственной собственностью. Этот процесс особенно важен в переходный период от плановой к рыночной экономике, где государственное управление играет ключевую роль в обеспечении стабильности и стимулировании роста. Опыт Казахстана демонстрирует, как важна адаптивность и гибкость в государственных управленческих решениях для достижения устойчивого экономического развития.

Понимание различных аспектов управления государственной собственностью в национальном контексте требует также рассмотрения международного опыта. Изучение практик других стран, которые прошли аналогичные этапы развития или обладают передовыми методами управления государственной собственностью, может предоставить ценные уроки и лучшие практики, применимые для дальнейшего совершенствования управления в Казахстане.

В следующем разделе будет представлен анализ международного опыта в области управления государственной собственностью, что позволит выделить ключевые подходы и стратегии, способствующие эффективному использованию государственных активов и улучшению экономической ситуации.

1.2 Международный опыт в области управления государственной собственностью

Процессы управления государственной собственностью, протекающие в передовых странах, демонстрируют сходные подходы, однако имеют и уникальные характеристики, отражающиеся в трех основных моделях: англо-американской, японской и немецкой. Считается, что наиболее эффективной является англо-американская модель, примером которой служит управление государственной собственностью в США. В этой стране государственное имущество состоит в основном из зданий, которые составляют большую часть активов, а также из сооружений, оборудования и земель. Американская модель управления государственной собственностью имеет определенные особенности. Они представлены передачей государственных предприятий в оперативное управление и эксплуатацию частным корпорациям. Это даёт возможность повышать уровень эффективности их использования [22].

Министерства и специальные комиссии в США осуществляют управление государственными предприятиями. Американская модель управления государственным сектором характеризуется активной передачей предприятий в оперативное управление частным компаниям. У государства сохраняется собственность на эти предприятия. Однако государство берёт на себя обязанность по сбыту продукции, тем самым обеспечивает такое предприятие необходимыми заказами [23, с.19].

Активные процессы приватизации в США сопровождаются осуществлением управленческой деятельности. Это включает продажу государственных активов, применение рыночных механизмов. В частности, используются контактирование с частными исполнителями и введение платы заранее бесплатные государственные услуги. Американское законодательство предусматривает ответственность, которая возлагается на государство и на частные институты в аспекте управления государственной собственностью [24, с.74].

Несмотря на то, что доля государственной собственности в экономике США относительно невелика, основной объем капитала находится в руках частных и институциональных инвесторов, ориентированных на краткосрочные финансовые результаты и риски. Качество управления имуществом и, как следствие, стоимость акций компаний, находящихся под контролем этих инвесторов, критически зависят от эффективности управленческих решений, что поддерживается высокой ликвидностью фондового рынка [25].

Самоуправление в США характеризуется высокой степенью автономии на местном уровне, выборностью и народным контролем, при этом основным принципом управления является использование косвенных экономических методов регулирования. Муниципальные образования обладают значительной самостоятельностью в принятии решений в рамках полномочий, предоставленных правительством штатов [26].

Образование в США управляется на трех уровнях: федеральном, штатовском и местном, при этом федеральные органы власти не имеют прямых властных функций в этой сфере. Штаты регулируют условия приема и финансирования учебных заведений, устанавливают сроки обучения и контролируют качество образования через соответствующие департаменты и образовательные советы. Школьные округа, как основные административно-территориальные единицы в сфере образования, обладают широкими полномочиями, включая найм и увольнение учителей, распределение финансов, контроль за образовательной деятельностью школ и сбор местных налогов на нужды образования [27].

В Японии управление государственной собственностью также находит сходства с американской и немецкой моделями. При этом экономическая структура Японии характеризуется наличием малочисленных финансово-промышленных конгломератов, контролируемых отдельными семейными кланами [28].

В Германии управление собственностью также сосредоточено в руках корпораций, но немецкие корпорации отличаются по своему структурному и функциональному устройству от традиционных американских и японских моделей. Немецкие компании часто имеют более сложную структуру управления и более разветвленные связи с государственными и муниципальными структурами, что позволяет достигать высокой эффективности управления активами при одновременном учете социально-экономических интересов общества [29].

В контексте глобальной экономической и политической арены немецкие универсальные банки выступают как ведущие акторы в корпоративной сфере страны, часто играя роль ключевых акционеров, особенно в некоторых регионах, где государственные банки занимают центральные позиции. Это подчеркивает стратегическое значение банковского сектора в корпоративном управлении Германии [30].

Экономическая система Германии предусматривает, что государство выполняет в основном регулирующие функции. Данные функции направлены на то, чтобы поддерживать свободную конкуренцию, устойчивость цен, занятость населения и динамичную экономическую торговлю. В Германии государство использует различные инструменты для того, чтобы развивать экономику и отдельные отрасли. Такие инструменты представлены налоговой, кредитно-финансовой, таможенной и инвестиционной политикой [31, с.63].

Государственное имущество в Германии в основном сосредоточено в инфраструктурном секторе, промышленности и энергетике. При этом государственное управление распространено на такие сферы как общественный транспорт, водоснабжение, дорожное строительство и прочее. В Германии государство играет основную роль в рамках поддержки предпринимательской деятельности и экспортёров. Поддержка предпринимательской деятельности осуществляется посредством системы субсидий, дотаций, страхования экспортных поставок и содействия

выставочной деятельности за рубежом [32].

Кроме того, федеральное правительство Германии контролирует лишь общие внутренние программы, в то время как большинство программ реализуется на уровне земель, которые обладают собственными конституциями и административными структурами. Эти администрации занимаются управлением в сферах образования, местного хозяйства, полиции, здравоохранения и социального обеспечения [33, с.233].

Муниципальное самоуправление в Германии охарактеризовано высокой степенью автономии в исполнении своих функций, финансовой независимостью и возможностью самостоятельно решать местные задачи в рамках общенациональной стратегии развития. Это подчеркивает децентрализованный подход к управлению, позволяющий оперативно адаптироваться к потребностям населения на местах [34].

Также важную роль в корпоративном управлении играют крупные банки, представленные в наблюдательных советах компаний. Они выполняют не только финансовые, но и аналитические функции, способствуя развитию корпораций через стратегическое планирование и консультации. Это демонстрирует принцип социального взаимодействия, где все заинтересованные стороны могут участвовать в процессе принятия решений, что является характерной чертой немецкой модели корпоративного управления [35].

Параллельно, стратегические интересы внешних держав таких как Великобритания, Турция и США в Средней Азии отражают влияние этих стран в регионе. США, в частности, оказывают значительное влияние на местные институты через финансирование ключевых служб, включая таможенные органы, наркоконтроль, пограничные и полицейские службы. Эта поддержка идет через Государственный департамент США, что показывает стремление Америки укрепить свое присутствие и обеспечить выполнение своих стратегических целей. В случаях, когда локальные режимы перестают отвечать американским интересам, история показывает, что это может привести к политической нестабильности, как, например, серия переворотов в Киргизии [36, с.119].

В экономической литературе утверждается, что частные компании, в том числе и те, что под иностранным контролем, демонстрируют более высокую производительность по сравнению с государственными предприятиями. Исследования показывают, что иностранная собственность может оказывать положительное влияние на эффективность компаний, подчеркивая важность интеграции в глобальную экономическую систему для повышения конкурентоспособности и производительности.

В исследовании зарубежного опыта управления государственной недвижимостью А.В. Руднев выделяет три основные модели имущественно-земельной политики, характерные для крупных городов различных стран. Первая модель базируется на доминировании муниципальной собственности на недвижимость и землю, где основным методом регулирования – это арендные

отношения (Финляндия, Швейцария, Канада и Индия) [37, с.63].

Вторая модель связана с наличием относительно свободного рынка недвижимости и использованием более гибких инструментов регулирования, таких как рыночная стоимость и налоги. Этот подход наиболее характерен для городов стран Южной Европы, включая Испанию, Грецию, Кипр и Португалию, где активно привлекаются как местные, так и иностранные инвестиции в недвижимость, что стимулирует экономическое развитие [38, с.52].

Третья модель является смешанной и комбинирует элементы первых двух (США, ФРГ, Великобритания и Италия), где имущественно-земельная политика реализуется через механизмы купли-продажи. Национальные политики поддерживают индивидуальные приобретения недвижимости, в том числе через сокращение федеральных налогов, чтобы облегчить выплату заемных средств [39, с.45].

В Великобритании, на фоне относительно свободного рынка земли, крупные города формируют свои земельные отношения, преимущественно используя долгосрочную аренду сроком до 99 лет [40, с.27].

Приватизация в каждой стране имеет свои особенности, но в целом, она рассматривается как механизм создания смешанной экономики, что обуславливает значительное внимание к повышению эффективности процессов приватизации и управления государственным имуществом [41, с.37].

Анализ управления государственной собственностью в развитых странах выявляет значительные различия в подходах и стратегиях, используемых национальными правительствами. Например, в Великобритании и Японии высокие бюджетные доходы достигаются через активное использование приватизации, что способствует усилению роли частного сектора и созданию условий для рыночной конкуренции. Эти страны демонстрируют особенно успешный опыт в данной сфере, при этом каждая из них имеет уникальные особенности. В Великобритании, например, в последние годы наблюдается смещение акцента с приватизации на развитие партнерских отношений между государством и частным сектором, что привело к значительным изменениям в институциональной среде и способствовало появлению новой отрасли экономики, связанной с государственными гражданскими контрактами и концессиями [42, с.75].

В США приватизационная политика направлена на полную продажу государственных предприятий и расширение частного сектора, что также отражает долгосрочную стратегию сокращения общественного сектора. Этот подход позволяет укреплять экономическую базу страны за счет частного предпринимательства [43, с.31].

В странах с протекционистским типом экономики, таких как Германия и Франция, процессы разгосударствления и приватизации развиваются традиционными для демократических государств путями, хотя и с применением осторожного подхода к использованию различных методов приватизации. Франция, например, использует широкомасштабные

приватизационные проекты и часто применяет механизм «золотой акции» [44, с.37].

Италия, применяя принципы прагматизма, трансформировала все крупные государственные монополии в акционерные общества, в то время как Швеция, имея рентабельные и конкурентоспособные государственные компании и профицитный бюджет, осуществляет приватизацию очень медленно, поскольку не испытывает необходимости в дополнительных средствах от продажи госимущества [45, с.67].

Система местного самоуправления является частью демократического общества. Ее можно охарактеризовать наличием универсальной выборности, самостоятельность в решении вопросов на местном уровне. Такая самостоятельность подкреплена наличием муниципальной собственности, правом взимать и распоряжаться налогами, принимать нормативные акты [46, с.29].

Модели местного самоуправления, распространенные в мировой практике, могут быть описаны через три основные системы: англосаксонскую, континентальную и смешанную. Англосаксонская модель, характерная для стран с одноименной правовой системой, таких как Великобритания, США и Канада, предоставляет формальную автономию и самостоятельность местному самоуправлению без прямого вмешательства центрального правительства. В этой модели органы местного самоуправления действуют в рамках строго определенных полномочий, за пределами которых любые действия могут быть признаны неправомерными [47, с.29].

Местное самоуправление и государственное управления сочетаются в континентальной модели, являющейся противоположностью модели англосаксонской. Континентальная модель распространена во Франции, странах Европы, Латинской Америки, Ближнего Востока и Африки. Континентальная модель характеризуется тем, что на местном уровне функционирует представитель центральной власти. Такой представитель реализует контроль за деятельностью местных органов [48, с.45].

Такие различия в подходах к организации власти на местах свидетельствуют о многообразии возможных путей развития системы местного самоуправления, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки в зависимости от контекста применения. Для России важно учесть эти модели при формировании своей системы управления, выбирая и адаптируя те элементы, которые наилучшим образом соответствуют внутренним условиям и целям развития [49, с.37].

Сформируем основные выводы.

Международный опыт в области управления государственной собственностью демонстрирует разнообразие подходов, в котором каждая страна адаптирует модели управления, соответствующие своим политическим, экономическим и культурным условиям. Эффективность каждой модели зависит от способности интегрировать корпоративное и государственное управление в механизмы национальной экономики, что позволяет использовать

государственные активы как катализатор экономического роста и социального благополучия.

Особенно заметно это проявляется в англо-американской модели, где активная передача государственных предприятий частным корпорациям способствует повышению общей производительности и эффективности. Подобный подход подкрепляется широким использованием рыночных механизмов, таких как приватизация, что позволяет государству сократить прямое участие в экономике, сохраняя при этом контроль над стратегически важными отраслями через регуляторные и нормативные механизмы.

В то же время, в странах с континентальной моделью, таких как Германия, видно тесное взаимодействие между государственным и муниципальными уровнями управления, где корпорации играют ключевую роль в управлении собственностью. Эта модель подчеркивает значение социально-экономических интересов и интеграцию различных сторон в процесс управления, что ведет к более устойчивому и сбалансированному развитию.

Таким образом, анализ различных международных моделей позволяет выявить общие принципы и особенности, которые могут быть полезны при формировании или корректировке стратегий управления государственной собственностью в разных странах. Особое внимание в этом процессе следует уделять не только экономическим выгодам, но и возможности укрепления социальной устойчивости и развития.

Обращаясь к международному опыту регулирования авиационного рынка в качестве примера можно привести как в 1978 году о значительном влиянии Закона о дерегулировании авиаперевозок в США. Этот закон позволил авиакомпаниям самостоятельно устанавливать тарифы и маршруты, что способствовало развитию конкуренции и привело к снижению тарифов. Это привело как к появлению новых авиакомпаний, так и к падению уже существующих. Хотя пассажиры выиграли от более дешевых тарифов и увеличения частоты полетов, им пришлось пожертвовать удобством и комфортом. Возникла система "хаб-энд-спик", повысившая эффективность, но и увеличившая количество пробок. Среди успешных примеров - компания Southwest Airlines.

Исследование международного опыта является важным этапом в понимании различных аспектов управления государственной собственностью. Однако, чтобы сформировать полную картину и разработать эффективные стратегии, необходимо также изучить национальный опыт управления государственной собственностью. В следующем разделе будет рассмотрен национальный опыт, который позволяет выявить специфику и уникальные аспекты управления государственной собственностью в контексте конкретной страны, а также оценить эффективность и перспективы существующих методов и практик.

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

2.1 Казахстанский опыт в области управления государственной собственностью

Управление государственной собственностью в Казахстане проходит через значимые этапы трансформации, отражая широкие экономические и политические изменения, происходящие в стране на фоне перехода от плановой к рыночной экономике. Этот процесс включает реформирование государственных предприятий и их адаптацию к условиям конкурентной экономики, что является ключевым элементом в стратегии экономического развития республики. На начальном этапе развития независимого Казахстана акцент делался на приватизацию и разгосударствление как на способы увеличения эффективности производства и управления.

Как указывает Келимбетов К.Н. в области управления государственными акциями в уставных капиталах хозяйственных обществ формируется необходимость создания новых эффективных управленческих процедур. Государство является собственником акций и долей и полноценным участником рынка ценных бумаг. Государство имеет право вносить государственные имущество как вклад в уставные капиталы, а также назначить уполномоченных представителей и устранить их, передать акции в доли в хозяйственные ведение, использовать их в качестве залога. Данное управление является основой в сохранении и эффективном использовании государственной собственности. Государственное управление собственностью способствует также получению доходов от неё и является источником пополнения государственного бюджета. Такую деятельность можно считать очень важной в рамках развития рыночной экономики в Казахстане [50].

Джакупов Н.Р. отмечает, что национализация и огосударствление можно считать методами трансформации собственности. Национализация является процессом, при котором имущество, которое раньше принадлежало гражданам и юридическим лицам, обращается в государственные имущество. При национализации доля государственной собственности становится доминирующей. Государство после национализации обладает контрольным пакетом акций [51].

Можно назвать несколько целей национализации. Такие цели представлены сохранением предприятий, объектов социальной сферы, объектов стратегического значения. Основания национализации представлены угрозой экономической и государственной безопасности, доминированием монопольной позиции предприятий, изменением профилей деятельности приватизированных предприятий, снижением стоимости приватизированного имущества и нарушениями законодательства [52, с.12].

Сам процесс национализации может быть принудительным и добровольным. Принудительная национализация – это отчуждение имущества с

возмещением стоимости и убытков по законодательно установленном порядке. Добровольной национализацией называется такая национализация, которая проводится по инициативе собственников. Возмещение зависит от объекта национализации. То есть объектом может быть частая собственность, ранее приватизированная по заниженным ценам или просто имущество частных лиц. Если объектом является ранее приватизированное имущество по заниженным ценам, то возмещение будет определяться исходя из сумм, которые были уплачены в ходе приватизации, учитывая коэффициент инфляции [53, с.52].

В Казахстане в самом начале реформирования управлением государственным имуществом аренда стала широко распространена. Аренда государственного имущества включала передачу государственной собственности трудовым коллективам на возмездной основе [54].

Процесс аренды подразумевает возможное использование арендованного имущества. Аренда не гарантирует арендодателю получения доходов в будущем. Это можно считать актуальным для трудовых коллективов, которым может не хватить денежных средств для внесения залога [55, с.182].

Матаев Т.Н. отмечал, что в Казахстане государственные концессии являются аналогом аренды, как и во всём мире. Однако присутствуют специфика объекта и условий арендного договора [56, с.75].

В концессии объектом может выступать источник природных богатств, хозяйственный объект виды деятельности (общественный транспорт или коммунальные услуги). Концессию можно использовать как инструмент привлечения инвестиций. Государство может предоставить концессионеру возможность получить доход от введения хозяйственной деятельности [57, с.310].

Коммерциализация государственных предприятий – это простейшая форма разгосударствления во всём мире. Коммерциализация меняет статус этих предприятий. Если предприятие функционировало на основе публичного права, то в ходе коммерциализации оно начинает функционировать на принципах частного права. Такой переход обычно сохраняет некоторые ограничения на распоряжение имуществом. Однако снимаются искусственные государственные барьеры и это даёт предприятию вступить в условия конкурентного рынка [58, с.100].

Государственное предприятие начинает обладать большей самостоятельностью после процедуры коммерциализации. То есть оно может выбрать объём и ассортимент выпускаемой продукции, что будет способствовать повышению дохода такого предприятия.

Алирханова И.В. указывает, что в Казахстане коммерциализация государственных предприятий сформировала организационно-правовую форму государственных унитарных предприятий в виде коммерческих организаций [59].

Коммерциализация государственных предприятий приводит к усилению зависимости их доходов от рыночных условий. Высокая прибыль находится в зависимости от эффективного размещения и использования капитала, успешного вхождения на рынок [60, с.280].

Приватизация государственной собственности в Казахстане является основной формой трансформации отношений в области собственности. Приватизация включала переход объектов государственной собственности в частные владения. Имущество возвращалось его бывшим владельцам иногда даже с компенсацией ущерба. Реприватизация может быть полной или ограниченной по возвращаемому имуществу. Также реприватизация зависит от условий компенсации, которые включают денежные средства и государственные ценные бумаги.

Приватизация может рассматриваться как экономический процесс, а также как компонент государственной политики в области стимулирования частного сектора и его участия в развитии государства. Приватизация является не просто продажей государственного имущества, но и передачей прав на управление имуществом, снятием административных ограничений [61].

Процесс приватизации направлен на решение экономических задач. В процессе приватизации особое значение имеет социальная трансформация и формирование широкого среднего класса [62, с.305].

Фискальным аспектом приватизации являются процессы, которые направлены на пополнение государственного бюджета государственных предприятий. Однако такой процесс в Казахстане столкнулся с проблемами низких рыночных цен и коррупции. Это сформировало необходимость пересмотра подходов к приватизации, а также к формам приватизации с независимой оценкой стоимости предприятий [63].

Приватизация, хотя и является эффективным инструментом экономического развития, не должна охватывать глобальные, всеобъемлющие масштабы, особенно когда речь идет о предприятиях с монопольным положением на рынке или стратегическим значением. Мировой опыт показывает, что приватизация естественных монополий или стратегически значимых отраслей может быть нецелесообразной, если такие монополии не могут быть эффективно регулированы или устранены в рамках национального рынка. В таких случаях государство должно сохранять контроль над ключевыми отраслями, что способствует устойчивому экономическому развитию и защите национальных интересов [64, с.10].

В контексте стратегического развития Казахстана задачи экономической политики охарактеризованы в ряде важных документов, включая Стратегию развития страны до 2030 года и ежегодные послания Президента. Эти документы выделяют ключевые направления, такие как диверсификация экономики, уменьшение зависимости от экспорта сырьевых ресурсов, а также развитие и создание новых высокотехнологичных, импортозамещающих и экспортоориентированных производств. Эти приоритеты направлены на укрепление экономической независимости и стимулирование конкуренции, что способствует обеспечению национальной безопасности страны [65].

Принимаемые государственные меры для достижения этих целей включают значительные инвестиции в ключевые отрасли экономики. Примером могут служить инвестиции национальных холдингов, таких как АО «Казмунайгаз» и АО «Самрук», которые приобрели значительные доли в важных

энергетических и горнодобывающих проектах. Эти действия не только укрепляют контроль государства в стратегически важных секторах, но и способствуют увеличению доли государства в таких критических для экономики отраслях, как энергетика, телекоммуникации, продовольствие и транспорт [66].

Дополнительно, через национальные холдинги государство осуществляет управление активами в других важных секторах, включая угольные разрезы и энергетические компании, что увеличивает его возможности в обеспечении стабильности и развития внутреннего рынка. Приобретения акций в водоснабжающих компаниях, рыболовецких предприятиях и медийных компаниях также подчеркивают стратегический интерес государства в развитии этих секторов, обеспечивая не только экономическую выгоду, но и стратегическое управление ресурсами [67].

Сейчас экономика Казахстана развивается в рыночном направлении, управление государственной собственностью характеризуется интеграцией принципов корпоративного управления и активным развитием государственно-частного партнёрства [68]. Такого рода стратегия подразумевает использование государственных активов как инструментов экономического управления, так и средств стимулирования частного предпринимательства. Используются концессии, доверительное управление имуществом, аутсорсинг, формируются совместные предприятия с частным сектором. Такие действия направлены на то, чтобы развивать и реализовывать инвестиционные проекты, что в совокупности приводит к экономическому развитию Казахстана.

Казахстан характеризуется ориентацией государственной политики на активное предпринимательство. Это можно объяснить тем, что непосредственно включается в экономические отношения посредством взаимодействия с частным сектором. Это можно считать эффективным методом развития и укрепления экономического развития Казахстана [69].

То есть, стратегия управления государственной собственностью в Казахстане нацелена на оптимизацию экономической деятельности на основе корпоративных принципов и развитие государственно-частных партнерств. Это не только укрепляет роль государства как активного участника рынка, но и обеспечивает основу для устойчивого экономического прогресса, способствуя диверсификации и технологическому обновлению промышленного сектора [70].

В Казахстане применяются инструменты, которые характеризуются наличием стратегических приоритетов государства в экономических отношениях. Одним из таких инструментов можно считать системообразующие компании, в которых присутствует государственная доля участия в уставном капитале. Такие компании реализуют масштабные проекты, влияют на экономическое развитие Казахстана и регионов.

Ещё один важный инструмент представлен формированием различных форм юридических лиц, которые включают государственную форму собственности с целью контроля влияние на важный сектор экономики Казахстана. Таким образом государство может участвовать в экономических процессах, при этом развивая стратегическое управление отдельных отраслей [71].

Особое внимание в управлении государственной собственностью уделяется Фонду национального благосостояния «Самрук-Казына», который был создан в результате объединения крупнейших холдингов «Самрук» и «Казына». Этот фонд выполняет важную роль в национальной экономике, так как участвуют в модернизации и диверсификации, стабилизации экономической ситуации в Казахстане. Законодательными актами фонду предоставляются права на приобретение стратегически важных объектов. Фонд участвует в конкурсах, которые связаны с банкротством стратегически важных предприятий [72].

Итак, государство активно использует различные формы управления государственной собственностью для достижения стратегических целей в экономической политике, при этом интегрируя элементы прямого участия и партнерства с частным сектором, что способствует укреплению экономического потенциала Казахстана.

В Казахстане проводится работа в области модернизации управления государственной собственностью. Такая деятельность характеризуется систематизацией законодательства, улучшением методологической базы. Это необходимо для формирования прозрачной системы управления государственной собственностью. Важным шагом является принятие Закона Республики Казахстан «О государственном имуществе» в январе 2011 года [73]. Этот закон сформировал основы разграничения государственных органов управления государственными активами и увеличил ответственность для их руководителей.

Хотя в Казахстане присутствует чёткая законодательная база, цели и задачи управления государственной собственностью не достигнуты по причине отсутствия эффективного механизма решения присутствующих проблем. В Казахстане присутствуют недостаток системной информации в области структуры объектов государственной собственности по отраслям и сферам [74].

Для того чтобы решить эти проблемы нужно усилить меры и обеспечить учёт и статистическую разработанность современного потенциала экономики. В особенности – это должно касаться реальной экономики. Такие меры позволят разграничить государственные и частные предприятия и формировать базу для создания условий в более точном системном анализе их деятельности. Если произойдёт внедрение таких мер, то повысится прозрачность и эффективность управления государственной собственностью. В результате Казахстан получит улучшение экономической ситуации и достижения целей и задач, которые были поставлены ранее на государственном уровне [75].

Эффективность управления государственной собственностью должна включать достижение некоторых целей. Эти цели представлены увеличением доходов государственного бюджета, оптимизацией структуры собственности государства с целью стимулирования экономического роста, улучшением управления государственной собственностью. Ещё одной целью можно считать применение государственных активов в форме инструмента привлечения инвестиций в реальный сектор экономики [76].

Необходимо решить ряд задач, чтобы достичь поставленных выше целей. Важно, провести полную инвентаризацию государственной собственности, а

также создать систему учета и оформления прав на данные объекты. Необходимо увеличить эффективность управления государственным имуществом посредством детальной правовой регламентации процессов управления. Также важно провести классификацию объектов государственной собственностью. Это необходимо для того, чтобы определить специфику в их управлении [77].

Помимо этого, необходимо оптимизировать количество объектов управления и перейти к объектному управлению каждым активом. То есть важно определить конкретную цель государственного управления для конкретного объекта либо группы объектов. Это будет помогать в достижении точных результатов и улучшение контроля по использованию объектов [78, с.65].

Подведем итоги в форме основных выводов.

Управление государственной собственностью в Казахстане находится на этапе значительной трансформации, отражающей широкие экономические и политические изменения, связанные с переходом от плановой к рыночной экономике. Этот процесс включает реформирование государственных предприятий и их адаптацию к условиям конкуренции, что является центральным элементом стратегии экономического развития страны. На начальном этапе после получения независимости акцент был сделан на приватизацию как метод повышения эффективности производства и управления.

Государство, обладая статусом собственника акций и долей, играет роль активного участника рынка ценных бумаг, внося имущество в уставные капиталы, назначая представителей, передавая акции и доли в хозяйственное ведение или доверительное управление, используя их как залог. Такое управление направлено на сохранение и эффективное использование госсобственности, обеспечение доходов для госбюджета. Государственное управление объектами и отношениями собственности может включать национализацию и огосударствление как радикальные методы трансформации собственности. Национализация часто связана с переходом частных активов в государственную собственность, что позволяет государству обрести контрольные пакеты акций. Цели национализации многообразны и могут включать защиту национальной безопасности и экономических интересов, сохранение стратегически важных предприятий и объектов.

В контексте реформ значительное внимание уделяется аренде государственного имущества, что стало популярной практикой на начальных этапах экономических преобразований. Аренда государственных предприятий трудовыми коллективами и коммерческими структурами представляет собой форму совместного участия частного и государственного капитала. Помимо аренды, коммерциализация государственных предприятий представляет собой процесс изменения статуса этих предприятий, что способствует их переходу к участию в конкурентной экономике. Это позволяет предприятиям стать более самостоятельными в выборе объема и ассортимента продукции, что, в свою очередь, может способствовать росту их доходов и внедрению новых технологий.

Процесс коммерциализации в Казахстане также способствовал созданию государственных унитарных предприятий как коммерческих организаций, что

позволяет им оставаться в собственности государства, но при этом участвовать в рыночной экономике. Управление государственной собственностью в Казахстане ориентировано на создание эффективной и прозрачной системы, что подчеркивается принятием соответствующих законов и реализацией программ, направленных на оптимизацию управления активами. Однако, несмотря на значительные успехи, до полной реализации поставленных задач еще предстоит выполнить ряд важных шагов, особенно в области учета и контроля за государственными активами.

Национальный опыт управления государственной собственностью в Казахстане показывает, что, несмотря на значительные успехи, остаются области для улучшения и развития. На основе выше представленного анализа и опыта других стран, можно предложить следующие рекомендации:

- Усиление правовой базы. Комплексное обновление законодательства, регулирующего управление государственной собственностью, для устранения правовых пробелов и повышения прозрачности
- Создание единой системы учёта и контроля. Внедрить централизованную систему учета государственной собственности, которая позволит вести полный и точный учет всех объектов, их состояния и эффективности использования.
- Повышение прозрачности. Обеспечить публичный доступ к информации о государственной собственности, включая финансовую отчетность, данные об аренде и приватизации. Это позволит повысить доверие со стороны общества и бизнеса.
- Оптимизация структуры собственности. Провести аудит государственных активов для выявления неэффективных и избыточных объектов, с последующей их реорганизацией или продажей. Это поможет сосредоточиться на стратегически важных и прибыльных активах.
- Повышение эффективности управления активами. Внедрить корпоративные стандарты управления для государственных предприятий, с акцентом на повышение производительности, улучшение финансовых показателей и инновационное развитие.
- Улучшение взаимодействия между государственными органами. Усилить координацию и взаимодействие между различными государственными органами и учреждениями, ответственными за управление государственной собственностью, для обеспечения единства и согласованности действий

Данный комплекс мер который может быть разработан совместно ведущими консалтинг компаниями может повысить эффективность государственных субъектов.

Далее в следующей главе будут рассмотрены методологические аспекты и анализа субъекта «Air Astana». Переходя к более детальному анализу конкретного объекта государственной собственности, рассмотрим

авиакомпанию «Air Astana», которая занимает ключевую позицию в авиационной индустрии Казахстана. В данном разделе будет освещена методология исследования, применяемая для анализа этой компании, учитывая её стратегическую роль на рынке авиаперевозок. Исследование направлено на оценку эффективности стратегического управления компанией, а также на анализ её операционной деятельности и конкурентоспособности на международном уровне. Подход, выбранный для данного анализа, сочетает как качественные, так и количественные методы, что позволяет глубоко понять специфику управленческих решений и их влияние на успешность компании в динамично изменяющейся отрасли.

2.2 Анализ деятельности «Air Astana» как субъекта государственной собственности и методы анализа

В данной главе освещается методология исследования и текущее состояние «Air Astana» как субъекта государственной деятельности. Исследование направлено на оценку стратегического управления компанией, анализ её операционной эффективности и конкурентоспособности на международном уровне. Подход, выбранный для данного анализа, сочетает как качественные, так и количественные методы, позволяющие глубоко понять специфику управленческих решений и их влияние на успешность компании в динамично изменяющейся отрасли. Исследование строится на систематизации доступных данных, а также анализе публичных отчетов компании и отраслевых исследований, что предоставляет основу для обоснованных выводов о текущем состоянии и перспективах развития «Air Astana».

Исследование управления государственной собственностью на примере авиакомпании «Air Astana» требует интегрированного подхода, включающего как качественные, так и количественные методы. Качественный анализ документальной базы, такой как финансовая отчетность и стратегические планы, позволяет глубоко понять текущее состояние и стратегические направления компании. Это особенно важно для выявления ключевых аспектов её функционирования и областей потенциального улучшения. Количественные методы, включая статистический анализ, применяются для оценки экономических показателей и их изменений со временем, что помогает оценить эффективность принятых управленческих решений.

Кейс-стади, или метод исследования конкретных случаев, представляет собой один из подходов в социальных науках, который позволяет детально изучать конкретное явление, процесс или группу явлений в их реальной контекстуальной среде. Этот метод особенно ценится за его глубину и комплексность в анализе, предоставляя исследователю возможность разобраться в многочисленных аспектах изучаемого объекта или ситуации. Кейс-стади не стремится к статистической репрезентативности или к обобщению полученных результатов на все возможные случаи, а скорее

направлен на получение углубленного понимания специфических особенностей конкретного случая [79].

Исследование в формате кейс-стади включает в себя тщательный сбор данных, которые могут включать документы, архивные записи, интервью, наблюдения, физические артефакты и другие источники информации. Подход позволяет анализировать как качественные, так и количественные данные, что делает его гибким и адаптируемым к различным исследовательским вопросам.

Метод кейс-стади часто используется для изучения сложных феноменов, которые трудно исследовать с помощью более стандартизированных методов, таких как эксперименты или опросы, особенно когда исследователь стремится к тому, чтобы понять глубинные причины и следствия в динамично меняющихся условиях реального мира. Этот метод особенно эффективен в условиях, где границы между явлением и его контекстом не ясно определены и где многочисленные переменные взаимосвязаны и взаимозависимы [80].

Кейс-стади также поддерживает разработку новых теорий и гипотез на основе изученных случаев, предоставляя основу для дальнейших качественных и количественных исследований. Несмотря на свою уникальность, результаты кейс-стади могут способствовать обогащению научного понимания исследуемых явлений благодаря глубокому и всестороннему подходу к анализу.

Использование вторичных данных из международной практики позволяет включить в анализ широкий спектр управленческих практик и тенденций, что расширяет возможности для выявления лучших практик и возможных инноваций. World Economic Forum Reports - Отчеты Всемирного экономического форума предоставляют анализ состояния глобальной экономики, в том числе управленческих практик и бизнес-трендов. Доступ к этим отчетам был получен через официальный сайт форума, где они регулярно публикуются для общего доступа [81].

Harvard Business Review - Статьи из Harvard Business Review часто содержат анализ передовых управленческих стратегий и кейс-стади от ведущих мировых компаний. Доступ к полным текстам статей обеспечен через академическую подписку университета [82].

Database of Global and Internationally Comparative Statistics (OECD) - База данных OECD предоставляет статистические данные по широкому спектру экономических показателей, которые помогают анализировать управленческие практики на макроуровне. Доступ к этим данным был получен через институциональный доступ университета [83].

Euromonitor International - этот ресурс предоставляет обширные исследования рынка и аналитику трендов, которые особенно полезны для изучения международных управленческих практик в различных отраслях. Доступ к данным был получен через корпоративную подписку [84].

JSTOR и Google Scholar - Эти платформы для поиска научных статей использовались для доступа к публикациям, связанным с кейс-стади и аналитикой управленческих практик. Доступ осуществлялся через

академические аккаунты с поддержкой библиотеки университета [85].

В работах таких ученых как Yin (2014) [86] и Creswell (2013) [87] подчеркивается значимость комплексного подхода в приложении этих методов для обеспечения надежности и валидности результатов исследования. Эти методы позволяют провести глубокий и всесторонний анализ деятельности авиакомпании, что является ключевым для разработки рекомендаций по совершенствованию управления государственной собственностью.

Работы таких авторитетных исследователей, как Роберт К. Yin и John W. Creswell, являются фундаментальными в этом аспекте. Yin в своем труде 2014 года подробно разъясняет принципы кейс-стади исследования, акцентируя внимание на важности комплексного подхода, который обеспечивает глубину анализа и способствует повышению надежности и валидности получаемых результатов. Он утверждает, что многоуровневый анализ данных, включающий как количественные, так и качественные аспекты, позволяет всесторонне оценить изучаемые явления, выявляя не только очевидные, но и скрытые связи и закономерности.

John W. Creswell в своем издании 2013 года также подчеркивает значение использования комплексного подхода в исследованиях. Creswell обосновывает, что интеграция различных методов сбора и анализа данных способствует более полному пониманию исследуемой проблемы. Он рассматривает этот подход как средство достижения большей объективности и точности исследовательских выводов, что крайне важно для формулирования обоснованных и эффективных рекомендаций.

Рассматриваемые исследователи уделяли большое внимание в ходе использования метода кейс-стади тщательному выбору методов сбора данных. Учёные адаптировали метод для специфики объектов и субъектов, а также интегрировали с условиями проведения анализа. Это важно в рамках исследования деятельности сложных объектов, к которым можно отнести авиакомпании. Авиакомпания характеризуется тем, что каждое решение и стратегия имеет множество последствий.

Благодаря подходу кейс-стади, анализ деятельности авиакомпании можно провести тщательно. Это даст возможность сформировать комплексные рекомендации в области улучшения управления государственной собственностью.

Анализ эффективности управления государственной собственностью на примере «Air Astana» подразумевает соблюдение этических стандартов, основанных на принципах объективности, конфиденциальности, ответственности и точности. Необходимо проводить исследования в четко определённых этических рамках.

Необходимо гарантировать, что все данные исследования будут собираться и анализироваться объективно. Важно избегать предвзятости, это потребует прозрачного раскрытия конфликтов интересов. То есть необходимо раскрывать информацию о том, финансировалось ли исследование, что приведёт к укреплению доверия к исследованию и его выводам.

Конфиденциальность также можно считать важным аспектом исследования. Точность информации и методов анализа потребуют от исследователя надёжных методологий и актуальных источников информации. Важно документировать все этапы исследования. Это необходимо для обеспечения возможности такого исследования и проверки его другими учёными.

Ответственность перед научным сообществом требует от следователя стремления к распространению результатов исследований, которые можно использовать в рамках развития науки. Необходимо чтобы выводы и рекомендации были основаны на доказательствах и представленной с учётом будущих социальных последствий.

Этические принципы исследования должны быть сконцентрированы на методологии от сбора данных до публикации результатов. Необходимо обеспечивать уважение к исследуемой компании, а также её сотрудникам. Использование таких принципов позволит увеличить качество исследования, будет способствовать развитию доверительных отношений между наукой и бизнес-сообществом.

Анализ механизмов управления государственной собственностью на примере компании «Air Astana» подразумевает использование метода изучения конкретных случаев. Такой метод позволяет погружаться в анализ сложных аспектов данного предприятия в его уникальных контекстах существования на рынке авиаперевозок. Этот подход, обладая способностью к генерации теорий через идентификацию неочевидных паттернов и переменных, одновременно сталкивается с ограничениями в обобщаемости результатов, поскольку исследование сфокусировано на специфичных ситуациях, которые могут не отражать более широкие тенденции. Кроме того, существует риск субъективной интерпретации данных, особенно при качественном анализе, что требует особой аккуратности в проверке и корректировке возможной предвзятости исследователя.

Основные ограничения данного исследования включают сложности с доступом к полной информации ввиду того, что я сам являюсь действующим сотрудником и имею соглашение о нераспространении конфиденциальной информации по группе компании имеющая коммерческую тайну. Это может ограничить возможности количественного анализа и повлиять на точность и обоснованность выводов.

Мой интерес к написанию данной работы обусловлен несколькими факторами. Как говорил ранее я уже являюсь действующим сотрудником компании на протяжении 12 лет в коммерческом департаменте, меня всегда интересовал вопрос, который поднимался на полях общественного мнения, что компания которое имеет государственное участие имеет долю лоббирования и преференции со стороны государства. И мое поступление в государственную академию частично связан с тем, чтобы помочь ответить на вопрос как государство должно участвовать в управлении долей своего субъекта и какие механизмы должна она применять. До поступления в академию я всегда

рассматривал данный вопрос стороны авиакомпании в этом же своем исследовании хочу взглянуть на это стороны государственного управления собственностью и сравнить полученные выводы. Начиная анализ текущей деятельности, авиакомпания «Air Astana» хотел бы начать с основных исторических моментов компании и перейти к анализу финансовых показателей с 2021 по 2023 года и организационной структуре компаний.

Авиакомпания «Air Astana» была основана в 2001 году и 15 мая 2002 года выполнила свой первый рейс по маршруту Алматы - Астана. Авиакомпания была совместным предприятием с участием правительства в размере 51% через АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» и 49% компании BAE Systems PLC, партнерские отношения акционеров оставались стабильными на протяжении всей истории авиакомпании. На сегодня является ведущим перевозчиком в Казахстане, играющим ключевую роль в развитии транспортной инфраструктуры и экономики страны. Управление государственной собственностью в такой стратегически важной компании представляет собой сложную задачу, требующую глубокого анализа и системного подхода. Изучение этого вопроса открывает возможности для разработки эффективных управленческих решений, способных повысить конкурентоспособность и устойчивость авиакомпании на международном уровне.

Тема совершенствования управления государственной собственностью в авиакомпании является актуальной в условиях глобальных изменений и вызовов, связанных с развитием технологий, повышением требований к экологической устойчивости и изменениями в потребительских предпочтениях. Анализ данных и разработка рекомендаций в этой области позволяют не только внести вклад в академическую дискуссию, но и предложить практические решения, которые могут быть полезны для реальных управленческих практик.

Лично я заинтересован в решении этих проблем через применение современных методологических подходов и инструментов анализа. В ходе исследования я активно использую как качественные, так и количественные методы, что позволяет получить всестороннее понимание процессов, происходящих в компании. Интеграция кейс-стади и анализа вторичных данных дает возможность глубже понять контекст и специфические особенности управления в «Air Astana», выявить лучшие практики и адаптировать их для использования в местных условиях.

Продолжая анализ управления государственной собственностью на примере авиакомпании «Air Astana», следует обратить внимание на текущее состояние этого объекта. Особое внимание будет уделено рассмотрению экономических показателей, управленческих практик и стратегического позиционирования компании на рынке. Это позволит выявить основные вызовы и возможности, с которыми сталкивается авиакомпания в условиях глобализации и повышенной конкуренции. Анализ текущего состояния «Air Astana» поможет понять, как управление государственной собственностью

влияет на её операционную эффективность и стратегическое развитие.

Компания «Air Astana» выполняет функции национального авиаперевозчика Казахстана, обеспечивая внутренние и международные рейсы для пассажиров и грузов. В своей деятельности авиакомпания ориентируется на соответствие международным стандартам безопасности и качества обслуживания, что подтверждается регулярными аудитами и сертификациями со стороны международных авиационных организаций. Стратегия развития «Air Astana» включает модернизацию флота, расширение маршрутной сети и улучшение уровня сервиса, что способствует укреплению позиций компании как в регионе, так и на мировом авиационном рынке. Важной частью её операционной деятельности является также сотрудничество с другими авиалиниями, что расширяет возможности маршрутной сети через кодшеринговые и интерлайн-соглашения.

Группа «Air Astana», являясь ведущим авиаперевозчиком Казахстана и одним из крупнейших в регионе Центральной Азии и Кавказа, демонстрирует амбициозные планы по укреплению своих позиций на мировом рынке авиаперевозок. Стремление компании к становлению как одной из лучших авиакомпаний в мире находит отражение в её стратегических инициативах, направленных на расширение географии полётов и увеличение количества маршрутов, что обеспечивает дополнительные возможности для роста как на внутреннем, так и на международном уровнях [88].

Инициативы по повышению плотности маршрутной сети внутри Казахстана сопровождаются планами по расширению парка воздушных судов, что предоставляет основу для увеличения объёмов перевозок. Это, в свою очередь, способствует росту доли компании на внутреннем рынке, особенно с учётом растущего спроса на деловые поездки и туристические направления. При этом компания особое внимание уделяет поддержанию высоких стандартов обслуживания, что подтверждается стратегиями улучшения качества услуг и повышением уровня удовлетворённости клиентов, о чём свидетельствуют такие показатели, как Индекс удовлетворенности клиентов.

Воздушные перевозки пассажиров и грузов играют критическую роль в глобальном экономическом развитии, служа важным связующим звеном между странами и городами в деловых и социальных сферах. Однако в 2020 году пандемия COVID-19 привела к значительному прерыванию этих связей, сократив количество уникальных авиамаршрутов более чем на 28% и приведя к закрытию почти 6000 маршрутов. Восстановление связей началось с постепенного улучшения ситуации, когда международная сеть воздушного транспорта в 2023 году достигла 89,5% от уровня до пандемии, а внутренние перевозки — 97,5%.

Индекс связности ИАТА, который измеряет запланированную пропускную способность на основе экономического масштаба обслуживаемых направлений, показывает положительные изменения, особенно в связи с восстановлением рынка в Китае, хотя недавние ограничения на полеты в и из России оказали негативное влияние на индустрию.

Воздушные перевозки пассажиров и грузов в Казахстане тесно связаны с глобальным экономическим развитием, при этом значительную роль играют аэропорты, большинство из которых открыты для международных коммерческих рейсов. Собственность на аэропорты распределена между государством, частными лицами и государственно-частными партнёрствами, как в случае с международным аэропортом Актау. Страна насчитывает значительное количество гражданских воздушных судов, причем значительная доля из них представляет собой авиалайнеры, что свидетельствует о развитом авиационном секторе. Рост числа пассажиров, пользующихся услугами казахстанских авиакомпаний, демонстрирует устойчивое увеличение с 2019 по 2022 год.

На рисунке 1 показана доля рынка компании.

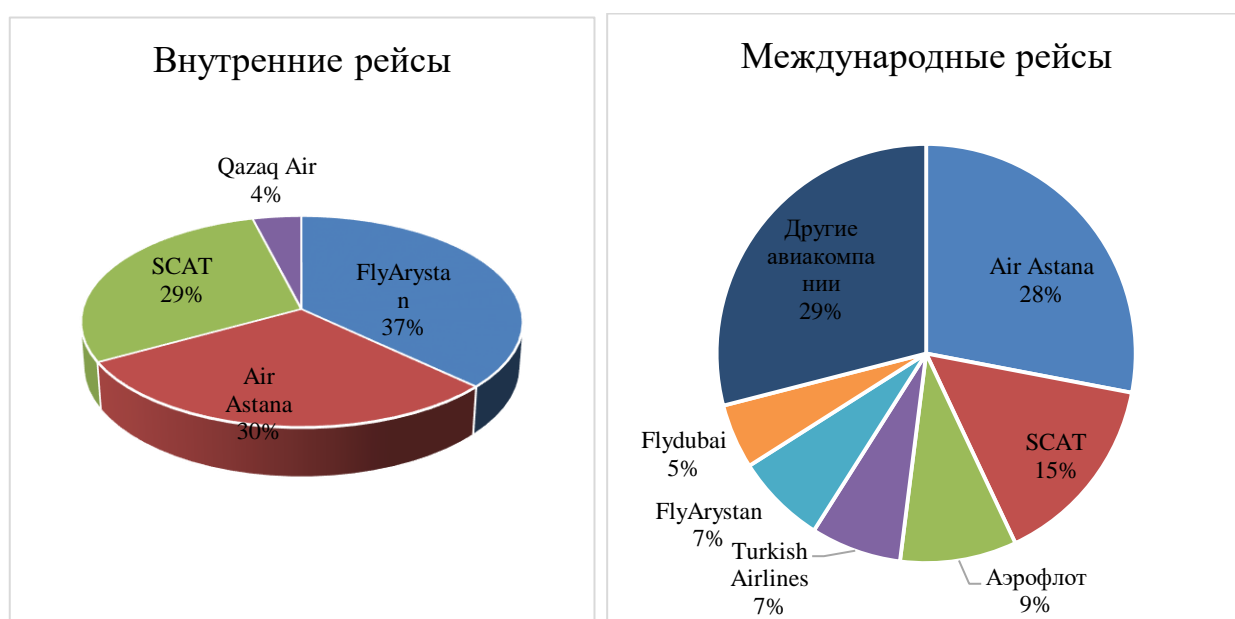


Рисунок 1 - Доля рынка «Air Astana» [89]

Из представленной таблицы доли рынка авиакомпании «Air Astana» можно сделать вывод о значимой роли этой компании в авиационной отрасли Казахстана. На внутреннем рынке авиаперевозок «FlyArystan», дочерняя компания «Air Astana», занимает лидирующие позиции с долей в 37%, что указывает на её ведущее положение среди низкобюджетных перевозчиков в стране. «Air Astana» также удерживает значительную часть внутреннего рынка, составляющую 30%, демонстрируя её конкурентоспособность на внутренних линиях.

На международных рейсах «Air Astana» также является лидером среди местных авиакомпаний, имея долю в 28%, что подтверждает её важность как для внутренних, так и для международных авиаперевозок. «SCAT» следует за «Air Astana» с долей в 15%, что показывает его значимую роль, но менее выраженную по сравнению с «Air Astana».

Иностранные авиакомпании, такие как «Аэрофлот», «Turkish Airlines» и «Flydubai» и другие, также присутствуют на международных маршрутах, но их доли может быть ниже по сравнению с «Air Astana», что свидетельствует о сильной позиции казахстанской авиакомпании на этих направлениях и как домашнего перевозчика.

Таким образом, «Air Astana» и её дочерние компании занимают ключевые позиции как на внутреннем, так и на международном авиационном рынке Казахстана, что делает её значительным игроком в развитии авиационной отрасли региона.

Стратегия управления Группы «Air Astana», включающая понятие как «full carrier» что означает полноценную сервисную авиакомпанию «Air Astana», так и бюджетного перевозчика, подразумевающего модель «low-cost carrier» «FlyArystan», направлена на максимальное использование неосвоенных возможностей внутреннего, внутри регионального и международного рынка. Планы по расширению воздушного флота и внедрению передовых технических решений и обучающих программ способствуют улучшению операционной эффективности и качества услуг, что, в свою очередь, обеспечивает стабильный рост компании.

Основные события 2023 года, включая приобретение шести новых самолетов, которое увеличило общее количество воздушных судов до 49 с средним возрастом 5,3 года, отражают динамичное развитие компании. Освоение новых туристических направлений в холодное время года и на период длительных отпусков, включая Мальдивы, Таиланд, Черногорию, Грецию, Грузию, Турцию, Египет, Саудовскую Аравию и Объединенные Арабские Эмираты, демонстрирует стремление компании к удовлетворению потребностей пассажиров и улучшению показателей загрузки.

В таблице 1 показаны основные результаты компании.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности компании «Air Astana» в 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, % 2022 к 2021 гг.	Изменение, % 2023 к 2022 гг.
Совокупная выручка, млн долл. США	1032,4	1016,2	1174,5	-1,57	15,58
Чистая прибыль (убыток), млн долл. США	78,4	56,5	68,7	-27,93	21,59
Чистый скорректированный долг, млн долл. США	562,8	492,0	445,3	-12,58	-9,49
RASK (центы США)	6,5	6,4	6,6	-1,54	3,12
CASK (центы США)	5,1	5,6	5,9	9,80	5,36

Анализ финансовых результатов компании «Air Astana» за период с 2021 по 2023 годы показывает различные тенденции в динамике ключевых показателей. Совокупная выручка компании в 2021 году составила 1032,4 млн долл. США, но в следующем году наблюдалось незначительное снижение на 1,57%, после чего в 2023 году произошло значительное увеличение на 15,58%, достигнув отметки в 1174,5 млн долл. США. Это указывает на восстановление и рост выручки после небольшого спада.

Чистая прибыль также показывает интересную динамику: после сокращения на 27,93% в 2022 году (с 78,4 млн долл. США в 2021 году до 56,5 млн долл. США) она выросла на 21,59% в 2023 году, достигнув 68,7 млн долл. США. Это свидетельствует о восстановлении прибыльности после периода снижения.

Чистый скорректированный долг компании последовательно снижался на протяжении анализируемого периода: на 12,58% в 2022 году и на дополнительные 9,49% в 2023 году, что указывает на улучшение финансовой стабильности компании за счет сокращения долговых обязательств.

Показатели RASK (доходность на пассажиро-километр) и CASK (затраты на пассажиро-километр) также изменялись: RASK уменьшился на 1,54% в 2022 году, но восстановился на 3,12% в 2023 году, в то время как CASK увеличивался каждый год на 9,80% и 5,36% соответственно.

Факторы, влияющие на затраты компании «Air Astana» показаны в таблице 2.

Таблица 2 - Факторы, влияющие на затраты компании «Air Astana» в 2022-2023 гг.

Факторы затрат	2023 г. (млн долл. США)	2022 г. (млн долл. США)	Отклонение (млн долл. США)	Изменение, %
Топливо	279,2	231,9	47,3	20,4%
Расходы по персоналу и жилах	193,1	148,9	44,2	29,7%
Износ и амортизация	162,0	135,2	26,8	19,9%
Инженерно-техническое обслуживание	108,2	125,9	(17,7)	-14,1%
Аэропортовое обслуживание и навигация	105,7	84,9	20,8	24,5%
Обслуживание пассажиров	101,1	80,3	20,8	25,9%
Расходы по реализации	40,4	33,3	7,2	21,6%
Прочие	48,8	43,3	5,5	12,7%
Всего операционные расходы	1038,5	883,7	154,9	17,5%

Анализируя затраты компании «Air Astana» за 2022 и 2023 годы, можно отметить значительное увеличение общих операционных расходов на 17,5%. Это увеличение в основном обусловлено ростом затрат на топливо, персонал, аэропортовое обслуживание и навигацию, а также обслуживание пассажиров. Например, затраты на топливо выросли на 20,4%, что является значительным фактором увеличения общих затрат, учитывая влияние мировых цен на нефть и увеличение объёма полётных операций. Также стоит отметить рост расходов на персонал и жильё на 29,7%, что может быть связано с расширением штата и повышением зарплат в ответ на инфляцию и улучшение условий труда.

Интересно, что затраты на инженерно-техническое обслуживание показали снижение на 14,1%, что может указывать на улучшение эффективности обслуживания или изменение в подходах к техническому обслуживанию флота. В то же время, увеличение расходов на аэропортовое обслуживание и навигацию на 24,5%, а также на обслуживание пассажиров на 25,9% отражает увеличение объёма пассажиропотока и возможно расширение географии полётов. Эти изменения в структуре затрат свидетельствуют о стремлении компании адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, улучшить качество обслуживания и повысить уровень удовлетворенности клиентов при одновременном управлении ростом операционных расходов.

Советом директоров компании «Air Astana» выполняется основная роль в области контроля и управления рисками. При этом совет директоров выполняет следующие задачи: утверждает политику управления рисками, проводит анализ отчётов внешнего аудитора с целью совершенствования внешнего контроля. Совет директоров также отвечает за утверждение квартального реестра рисков и карты рисков. Помимо этого, данный орган устанавливает риск аппетит и уровень толерантности к рискам авиакомпании. Также совет директоров рассматривает отчёт и руководителя структурного подразделения, который ответственен за управление рисками.

Компания проводит операции с различными связанными сторонами, включая акционеров, государственные компании и другие организации. Операции с полученными услугами показаны в таблице 3.

Таблица 3 - Операции с полученными услугами «Air Astana» в 2021-2023 гг.

Категория	2023 г. (тыс. тенге)	2022 г. (тыс. тенге)	2021 г. (тыс. тенге)	Остаток по расчетам 2023 г. (тыс. тенге)	Остаток по расчетам 2022 г. (тыс. тенге)
Государственные компании	68,173	605,557	18,381,567	605,557	965,579
Акционеры и дочерние предприятия	30,921,886	13,018,549	4,367,445	726,185	15,025
Итого	99,095,634	61,493,787	22,749,012	120,628	950,554

Анализ операций с полученными услугами «Air Astana» за период 2021-2023 годы показывает значительный рост взаимодействий с акционерами и дочерними предприятиями. В частности, затраты на услуги, предоставленные государственными компаниями, показали резкое снижение с 2021 по 2022 год, но оставались на сравнительно стабильном уровне в 2023 году. Однако общий объем финансовых операций с акционерами и дочерними предприятиями значительно возрос, что свидетельствует об увеличении внутригрупповых финансовых потоков и возможно отражает расширение бизнес-деятельности или новые инвестиционные проекты в рамках Группы.

Также наблюдается увеличение остатков по расчетам как с государственными компаниями, так и с акционерами и дочерними предприятиями в 2023 году, что может указывать на задержки в платежах или переговоры по условиям контрактов в контексте текущих экономических условий. Это изменение подчеркивает значимость управления кредиторской задолженностью и ликвидностью для компании в меняющемся экономическом ландшафте.

Услуги, оказанные Группой показаны в таблице 4.

Таблица 4 - Услуги, оказанные группой «Air Astana» в 2021-2023 гг.

Категория	2023 г. (тыс. тенге)	2022 г. (тыс. тенге)	2021 г. (тыс. тенге)	Остаток по расчетам 2023 г. (тыс. тенге)	Остаток по расчетам 2022 г. (тыс. тенге)
Акционеры и другие предприятия	560,995	554,480	1,604,870	462,943	486,235
Государственные компании	560,995	554,480	486,235	462,943	486,235
Итого	560,995	554,480	1,604,870	462,943	486,235

Анализ услуг, оказанных группой «Air Astana» в период с 2021 по 2023 год, выявляет интересные тенденции в финансовых операциях с акционерами и государственными компаниями. В 2021 году был зарегистрирован значительный объем услуг, оказанных акционерам и другим предприятиям, который существенно сократился к 2022 году и остался на схожем уровне в 2023 году. Это изменение может быть связано с переориентацией бизнес-стратегий или завершением крупных проектов в 2021 году.

С другой стороны, объем услуг, предоставленных государственным компаниям, остался стабильным на протяжении всех трех лет, что свидетельствует о непрерывной и регулярной деятельности с государственным сектором. Стабильность услуг для государственных компаний также подчеркивает важность сотрудничества с государством в рамках долгосрочных

контрактов или соглашений. Парк воздушных судов показан в таблице 5.

Таблица 5 - Парк воздушных судов «Air Astana» (на февраль 2024г.)

КОЛИЧЕСТВО ВОЗДУШНЫХ СУДОВ	BOEING 767-300ER	AIRBUS A320/A321 CLASSIC	AIRBUS A320NEO/A321NEO / A321NEO LR	EMBRAER E190-E2	ВСЕГО
Air Astana	3	2	22	5	32
FlyArystan	-	11	7	-	18

Анализ парка воздушных судов «Air Astana» и её дочерней компании FlyArystan на февраль 2024 года показывает, что общее количество самолетов в обеих авиакомпаниях составляет 50 единиц. «Air Astana» эксплуатирует разнообразный флот, включающий 3 Boeing 767-300ER, 2 Airbus классической серии A320/A321, 22 самолета нового поколения Airbus A320neo/A321neo/A321neo LR и 5 Embraer E190-E2, что подчеркивает стратегию компании на использование современных и эффективных типов воздушных судов для различных авиалиний. В общей сложности «Air Astana» управляет 32 самолетами.

Высший орган управления компанией «Air Astana» – это Общее собрание акционеров. Данный орган уполномочен решать вопросы, которые затрагивают все аспекты деятельности авиакомпании. Общее собрание акционеров функционирует согласно законодательству Республики Казахстан и учредительных документов авиакомпании. Общее собрание акционеров обеспечивает основу в принятии стратегических и операционных решений.

В 2023 году председателем совета директоров был назначен Нурлан Жакупов, представляющий акционера «Самрук-Казына». В течение года произошли изменения в представительстве АО «Фонд Национального благосостояния «Самрук-Казына» в Совете директоров АО «Эйр Астана». В целом, состав Совета директоров остался неизменным, что обеспечивает Совету необходимый опыт и знания о бизнесе: 66% членов Совета работают в нем более четырех лет, осуществляя надзор за операционной и финансовой деятельностью группы. В начале 2023 года компания Nestor Advisors Ltd из Лондона, специализирующаяся на консультациях по корпоративному управлению, провела внешнюю оценку эффективности работы Совета директоров, результаты которой были включены в прошлогодний интегрированный отчет. В оценке было отмечено, что в состав Совета входят высококвалифицированные специалисты с международным опытом и знанием местной специфики, а независимые директора активно способствуют принятию решений. Совет директоров несет ответственность за соблюдение этих принципов, а также за регулярную проверку всех систем управления рисками и внутреннего контроля. Полномочия по повседневному управлению бизнесом делегируются Главному исполнительному директору, которому оказывает поддержку исполнительное руководство Компании. Финансовые результаты компании показаны в таблице 6.

Таблица 6 - Финансовые результаты деятельности компании «Air Astana» за 2021-2023 гг., тыс. тенге

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, % 2022 к 2021 гг.	Изменение, % 2023 к 2022 гг.
Выручка и прочие доходы					
Пассажирские перевозки	305252639	462171919	521074736	51,41	12,74
Груз и почта	14304293	10209425	10284481	-28,63	0,74
Прочие доходы	3360585	5000474	3810285	48,80	-23,80
Прибыль от операций продажи и обратной аренды	1989207			-100,00	-
Всего выручка и прочие доходы	324906724	477381818	535169502	46,93	12,11
Всего операционные расходы	281291651	407871344	473883363	45,00	16,18
Операционная прибыль	43615073	70110474	61286139	60,75	-12,59
Финансовые доходы	1026620	3261294	6757281	217,67	107,20
Финансовые расходы	20040053	18073217	22765053	-9,81	25,96
Убыток от курсовой разницы, нетто	5330611	6923638	6280403	29,88	-9,29
Прибыль до налогообложения	19271029	48374913	38997964	151,02	-19,38
Расход по налогообложению	3785461	10792015	8258890	185,09	-23,47
Прибыль за год	15485568	37582898	30739074	142,70	-18,21

Анализ финансовых результатов деятельности компании «Air Astana» за 2021-2023 годы показывает значительное увеличение выручки и прочих доходов на протяжении периода. Особенно заметен рост в категории пассажирских перевозок, который составил более 51% в 2022 году и последующий рост на 12,74% в 2023 году, что отражает восстановление и рост в авиационной отрасли после пандемических ограничений. Однако некоторые категории, такие как груз и почта, показали относительную стабильность или даже снижение, как видно из уменьшения доходов на 28,63% в 2022 году.

Согласно Уставу, управление собственностью компании «Air Astana» строится на основе чётко определённых правовых рамок и корпоративных процедур, закреплённых в уставе компании [89].

Управление собственностью в компании «Air Astana» осуществляется через строгое следование корпоративным и законодательным нормам

Республики Казахстан. Компания управляет своим имуществом, включая воздушные суда, здания и другие активы, в соответствии с установленными правилами и регуляциями, обеспечивая их сохранность и эффективное использование. Имущество, переданное компании акционерами в качестве оплаты акций, а также приобретенное в процессе её деятельности, находится под контролем и управлением «Air Astana». Компания применяет меры для повышения качества и надёжности своего флота, включая регулярное техническое обслуживание и модернизацию воздушных судов.

Система управления собственностью включает в себя также стратегическое планирование и управление рисками, что позволяет компании адаптироваться к изменениям рынка и минимизировать потенциальные убытки. Эффективное управление собственностью также способствует улучшению обслуживания клиентов и повышению общей рентабельности операций. Компания также уделяет внимание управлению долгами и финансовыми обязательствами, связанными с приобретением и арендой имущества, что включает в себя взаимодействие с кредиторами и оптимизацию условий финансирования. Это обеспечивает стабильное финансовое положение компании и поддерживает её способность к долгосрочному развитию.

В компании «Air Astana» управление собственностью взаимосвязано стратегическими и операционными целями. Авиакомпания занимается эффективным управлением своими активами. Стоит отметить, что в совокупность активов компаний «Air Astana» входят воздушные суда, земельные участки и здания. Для того, чтобы эффективно использовать данные активы компания предпринимает соответствующие меры. То есть приобретаются новые воздушные суда для того, чтобы обновлять и расширять флот. Это можно считать компонентом долгосрочной стратегии развития компании, которая направлена на улучшение качества обслуживания и расширение географического охвата. Компания «Air Astana» принимает участие в операциях по продаже и обратной аренде воздушных судов. Такие процедуры дают возможность проводить оптимизацию структуры капитала и обеспечивать дополнительную финансовую гибкость. Помимо этого, продажа и аренда воздушных судов способствует более рациональному управлению активами. А также помогает управлять рисками, которые связаны с устареванием техники и изменениями на рынке авиаперевозок.

Ещё один важный аспект управления собственностью представлен стратегическим управлением долговыми обязательствами. Это процессы приобретения и аренды имущества. Компания «Air Astana» развивает финансовые инструменты и кредитные учреждения с целью оптимизации финансовых условий. Это включает реструктуризацию долга и переговоры о лучших условиях финансирования.

Компания «Air Astana» также внедряет современные технологии в рамках управления своими активами. То есть автоматизацию учётных процессов, внедряются системы управления активами. Комплексный подход в управлении собственностью помогает компании «Air Astana» поддерживать достаточно высокий уровень операционной деятельности, а также стратегическое развитие

на рынке пассажирских авиаперевозок.

2.3 Совершенствование механизма управления государственной собственностью в авиакомпании на примере «Air Astana» на основе выявленных проблем

Анализ деятельности «Air Astana» в контексте управления государственной собственностью раскрывает ряд вызовов, связанных с отраслевыми и управленческими аспектами. Рассмотрение раннего опыта управления авиакомпаниями в Республике Казахстан, такими как «Air Kazakhstan» и «Qazaq Air», предоставляет ценные уроки, которые могут быть применимы к современной операционной деятельности «Air Astana».

«Air Kazakhstan», прекратившая своё существование в начале 2000-х из-за финансовых трудностей и управленческих неудач, является примером рисков, связанных с недостаточно гибким подходом к управлению в условиях растущей конкуренции и изменяющихся рыночных условий. Эти уроки подчеркивают важность адаптации к международным стандартам и практикам, а также необходимость введения строгих финансовых и операционных контролей [90].

«Qazaq Air», с другой стороны, как новый участник воздушного пространства, иллюстрирует проблемы, связанные с входом на рынок в условиях высокой конкуренции. Опыт этой компании подчеркивает значимость стратегического планирования и маркетинга, а также создания устойчивого клиентского сервиса для удержания рыночной доли. Эти примеры указывают на типичные трудности, с которыми могут столкнуться государственные авиаперевозчики, включая управление затратами, оптимизацию маршрутов и поддержание высоких стандартов безопасности и обслуживания. Ранние примеры показывают, что несмотря на государственную поддержку и инвестиции, авиакомпании должны оперативно реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и технологиях, чтобы избежать финансовой неустойчивости и потери клиентов [91].

«Air Astana» сталкивается с необходимостью усилить управленческую прозрачность и повысить операционную эффективность, чтобы избежать ошибок прошлых операторов и укрепить свои позиции на рынке. Одним из таких факторов стал долгожданный выход на IPO группы компании «Air Astana» которая произошла в феврале 2024 года. Данный шаг демонстрирует прочную основу Группы «Air Astana» и захватывающие перспективы увеличения количества авиаперевозок, и первичное публичное предложение акций будет способствовать следующему этапу роста группы «Air Astana». Это включает в себя усиление внутренних механизмов учета и контроля, улучшение систем управления рисками и усиление клиент ориентированного подхода, что должно стать частью корпоративной культуры и стратегии развития [92].

Таким образом, изучение и анализ прошлых и текущих подходов к управлению государственными субъектами авиации в Казахстане предоставляют «Air Astana» возможности для развития, оптимизации и инноваций. Опыт ранних авиакомпаний служит напоминанием о том, что даже при государственной поддержке успех зависит от способности адаптироваться к

меняющимся условиям и предвидеть будущие вызовы.

Управление собственностью в компании «Air Astana» представляет собой комплексный процесс, который включает в себя как эффективное использование активов, так и управление рисками. Исходя из предоставленных данных, можно выявить несколько ключевых проблем, которые могут влиять на управление собственностью в компании.

Одной из основных проблем является устаревание воздушного флота. Обновление флота требует значительных инвестиций, и в данной ситуации компания активно участвует в операциях продажи и обратной аренды воздушных судов. Эти операции помогают не только обновить флот, но и оптимизировать финансовую нагрузку. Однако такой подход также связан с рисками, включая зависимость от кредиторов и возможные финансовые потери при изменении рыночных условий.

Акционеры «Air Astana»:

– АО «ФНБ «Самрук-Казына» – 41% акций. Это холдинг по управлению государственными активами Республики Казахстан, находящийся под контролем правительства;

– BAE Systems (Kazakhstan) Limited – 16,95% акций. BAE Systems (Kazakhstan) Limited – дочерняя компания британской корпорации BAE Systems plc.;

– АО «Единый накопительный пенсионный фонд» - 6,5% акций;

– другие акционеры – 35,55% акций.

Для решения проблемы обновления флота компания может рассмотреть комплексный подход, включающий несколько стратегий. Во-первых, следует разработать долгосрочную программу модернизации, основанную на тщательном анализе текущего состояния воздушных судов и прогнозах развития авиационного рынка. Также процесс унификации воздушного флота положительно влияет на сопутствующие расходы как материальное техническое обеспечение, покрытия новых мощностей кадрами и возможность поддерживать важный элемент высокого сервиса как новые воздушные борта. Стратегия развития воздушного флота это и возможность планировать закупки и продажи воздушных судов с учетом будущих потребностей и изменений в технологии.

Во-вторых, для минимизации финансовых рисков можно рассмотреть диверсификацию источников финансирования. Эффективным дальнейшим инструментом может служить привлечение инвестиции от стратегических якорных партнеров. Привлечение инвестиций от стратегических якорных партнеров действительно может быть эффективным подходом для компаний, особенно активных стадиях развития. Преимущества привлечения стратегических якорных инвесторов могут быть следующие:

- Доверие и легитимность: участие крупных, известных инвесторов в качестве «якорей» придает компании больше доверия и легитимности в глазах других инвесторов и клиентов.

- Доступ к ресурсам и экспертизе: стратегические инвесторы могут предоставить компании доступ к своим ресурсам, каналам сбыта, технологиям и

экспертизе, что помогает ускорить развитие бизнеса.

- Долгосрочные отношения: якорные инвесторы, как правило, заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве и развитии компании, что обеспечивает большую стабильность.

Для привлечения стратегических якорных инвесторов компания со своей стороны может предложить следующую модель сотрудничества:

- Дополнительные доли акций: предоставление инвестору значительной доли акций в обмен на крупные вливания капитала.

- Специальные голосующие акции: предоставление инвестору специальных акций с повышенным весом голоса, что дает ему влияние на принятие ключевых решений.

- Представительство в совете директоров: предоставление инвестору места в совете директоров компании, что позволяет ему участвовать в управлении.

Такие условия помогают заинтересовать крупных стратегических инвесторов и обеспечить долгосрочное сотрудничество на взаимовыгодных условиях. Развитие партнерских отношений с крупными инвесторами может также обеспечить доступ к новым технологиям и сервисам по конкурентоспособным ценам.

Важно усилить финансовое управление и мониторинг рисков, связанных с операциями продажи и обратной аренды. В этом контексте полезно внедрение современных финансовых инструментов и технологий, которые помогут более эффективно управлять долгами и активами компании.

В дополнение к этим мерам, можно рассмотреть возможность увеличения капитала через выпуск дополнительных акций или привлечение долгосрочных кредитов на выгодных условиях. Активное участие акционеров, таких как АО «ФНБ «Самрук-Казына», BAE Systems (Kazakhstan) Limited и АО «Единый накопительный пенсионный фонд», может способствовать созданию стабильной финансовой базы для обновления флота.

В конечном итоге успешное решение проблемы устаревания воздушного флота потребует комплексного и сбалансированного подхода, включающего как оперативные, так и стратегические меры по управлению финансами, привлечению инвестиций и укреплению партнерских отношений.

Процесс устаревания воздушного флота в компании «Air Astana» оказывает заметное влияние на структуру её финансовых обязательств, особенно учитывая значительный рост износа и амортизации с 2021 по 2023 год. Увеличение амортизационных отчислений на 20,90% в 2022 году и на 27,47% в 2023 году отражает интенсивность капиталовложений в обновление флота. Это необходимо для поддержания конкурентоспособности и безопасности предоставляемых услуг.

Активное участие в операциях продажи и обратной аренды воздушных судов является стратегическим шагом, направленным на оптимизацию капитальных расходов и управление финансовыми рисками. При этом важно отметить, что такие финансовые операции влекут за собой не только

возможности, но и определенные риски, включая зависимость от кредиторов и потенциальные финансовые потери в случае нестабильности рыночной конъюнктуры.

Следовательно, управление рисками, связанными с амортизацией и финансовыми операциями по воздушному флоту, требует комплексного подхода, включая не только финансовое планирование и анализ рыночных условий, но и стратегическое принятие решений на уровне корпоративного управления. Это помогает минимизировать потенциальные убытки и обеспечивает устойчивость компании в меняющихся экономических условиях.

Другая проблема заключается в управлении долгами, связанными с приобретением и арендой активов. В условиях волатильных рыночных условий управление финансовыми обязательствами становится особенно актуальным, поскольку неправильное управление долговой нагрузкой может привести к финансовым затруднениям. Управление долгами, особенно в контексте приобретения и аренды активов, представляет собой значительный вызов для компании «Air Astana». В условиях волатильности рынка, где изменения в процентных ставках и валютных курсах могут непредсказуемо влиять на стоимость кредитования, стратегическое управление долгом становится критически важным. В рамках стратегического управления долгом необходимо проводить мониторинг текущих рыночных условий. Также важно прогнозировать будущие экономические тенденции с целью оптимизации финансовой структуры. Помимо этого, прогнозирование поможет избежать перезагрузки долговыми обязательствами компании.

Стоит отметить, что одним из важных аспектов в управлении долгами можно считать выбор между разными формами финансирования. Анализируемая авиакомпания должна содействовать балансу привлечения заёмных средств через банки и выпуском облигаций с применением операционной аренды. Это можно считать способом минимизации рисков и издержек авиакомпании. Необходимо привлекать долгосрочное финансирование, которое сможет обеспечить стабильность в долгосрочных инвестициях обновления флота компании «Air Astana». Тогда как краткосрочное финансирование можно сделать более гибким, но зависимым от колебания рынка.

Также можно рекомендовать компании «Air Astana» активное взаимодействие с инвесторами и кредиторами с целью обеспечения прозрачности и доверия. Это важно для, чтобы поддерживать финансовую устойчивость авиакомпании. В такие меры можно включить регулярное раскрытие финансовой информации, управление отношениями с рейтинговыми агентствами, а также участие в инвестиционных конференциях.

Для того чтобы минимизировать риски, связанные с управлением долгами авиакомпании, нужно создать политику риск-менеджмента. Политика риск-менеджмента должна включать разработанные меры в области снижения зависимости от заёмных средств. Важно оптимизировать структуру капитала с помощью политики риск-менеджмента. Сюда можно также включить инструменты хеджирования для защиты от валютных и процентных рисков.

В рамках минимизации рисков управления долгами компания «Air Astana» также может использовать обновление политики риск-менеджмента. Здесь можно использовать хеджирование валютных и процентных рисков. То есть форвардные контракты, опционы и свопы. Форвардные контракты дадут компании возможность зафиксировать курс обмена валют на будущие периоды. Опционы сформируют право покупать валюту по заранее установленной цене. Свопы могут использоваться компанией с целью обмена процентных платежей по фиксированной либо плавающей ставке. Это поможет осуществлять управление процентными рисками и понижать затраты на обслуживание долгов.

Ещё один метод, который можно рекомендовать компании «Air Astana», — это внедрение интегрированной системы управления рисками. Система позволит компании проводить идентификацию, оценку и управление всеми типами рисков в рамках одной единой системы. Такая система будет представлена регулярным мониторингом финансовых, операционных и стратегических рисков. Также в систему будет входить разработка мероприятий по снижению указанных рисков. Система поможет компании «Air Astana» улучшать общую устойчивость и гибкость своей бизнес-модели. Это будет приводить к долгосрочной стабильности и росту. Ещё один метод, который можно рекомендовать компании «Air Astana» – это метод финансового моделирования и прогнозирования, который может использоваться в рамках оптимизации структуры капитала. Финансовые модели в современных условиях основаны на машинном обучении больших данных. Такие модели помогут авиакомпании «Air Astana» проводить точные прогнозы финансовых потоков, а также оценку влияния стратегий финансирования на финансовую устойчивость авиакомпании. Также ещё одним преимуществом данных моделей можно считать учёт большого количества факторов, макроэкономических условий, рыночных цен и внутренних показателей эффективности авиакомпаний. Получая данные от таких финансовых моделей, авиакомпании «Air Astana» сможет формировать баланс между собственными и заёмными средствами. Это приведёт к снижению уровня долговой нагрузки и повышению финансовой устойчивости.

Предложенные методы дадут возможность авиакомпании «Air Astana» эффективно управлять рисками, которые связаны с заёмными средствами. Компания должна с помощью предложенных мероприятий справиться с операционными рисками в области содержания и эксплуатации воздушных судов. Помимо этого, инженерно-техническое обслуживание, которое входит в значительную часть операционных расходов, должно обладать точной координацией.

Ещё одним важным аспектом деятельности компании «Air Astana» является процесс управления операционными рисками, которые связаны с содержанием и эксплуатацией воздушных судов. Инженерно-техническое обслуживание таких судов обладает значительной долей в структуре операционных расходов компании. В 2022 году расходы на инженерно-техническое обслуживание возросли на 30%. Это показывает рост активности компании и расширения флота, а также увеличение числа рейсов. Стоит отметить, что в 2023 году присутствовало снижение расходов на инженерно-

техническое обслуживание на 6%. То есть можно сделать вывод о том, что у авиакомпании повысилась эффективность процессов обслуживания воздушных судов, а также компания перешла на более экономичные технологии и материалы.

Помимо этого, у компании «Air Astana» расходы на аэропортовое обслуживание и навигацию в 2022 году возросли на 31%, а в 2023 году на 23%. Это обусловлено расширением маршрутов, ростом числа обслуживаемых рейсов. То есть у компании повысился трафик через аэропорты и соответственно увеличились затраты на навигационные и аэропортовые услуги.

Компания «Air Astana» по результатам анализа показывает необходимость соблюдения баланса управления расходами на обслуживание и поддержание высоких стандартов безопасности. То есть «Air Astana» должна проводить постоянный мониторинг и адаптацию к условиям авиационной индустрии. Необходимо разрабатывать и внедрять инновационные подходы управления и оптимизации процессов. А также проводить регулярные изменения в соответствии с требованиями законодательства, которые могут повлиять на операционную эффективность компании.

Обеспечение достаточного уровня воздушного сообщения может быть важно для правительств по ряду экономических, социальных и стратегических причин. Авиасообщение приносит значительные финансовые выгоды пользователям авиации, способствует экономическому росту, помогает развивать эффективные цепочки поставок и способствует созданию региональных деловых центров, включая туризм. В более отдаленных районах воздушное сообщение может играть важную социальную роль, обеспечивая доступ к основным услугам, таким как здравоохранение. Причина заинтересованности государства в поддержке авиасообщения может быть и стратегической. Обеспечение адекватного сообщения между удаленными регионами и центрами активности может сделать отдаленные районы более привлекательными для экономических инвестиций, сохранить население этих регионов и перебалансировать национальную экономику в сторону от центров. За последние несколько десятилетий дерегулирование авиации принесло значительные выгоды пассажирам и грузоотправителям. Уровень доступных услуг значительно вырос, а цены на билеты сегодня составляют лишь малую часть от тех, что были до дерегулирования. Однако это не всегда обеспечивало сообщение со всеми региональными населенными пунктами.

Современный Казахстан проходит через этап реформирования имущественных отношений. В настоящее время во многих странах, которые ранее входили в состав бывшего СССР, была проведена приватизация государственной собственности. В целом, учитывая общие принципы управления государственной собственностью не только в авиакомпаниях, но и во всех секторах экономики с государственным участием, по моему мнению, можно выделить следующие проблемы и перспективные направления их решения, представленные в таблице 7.

Таблица 7 - Проблемы управления государственной собственностью и перспективные направления её решения

Проблемы управления	Перспективы направления решения
Неверный подход к оценке результативности деятельности по управлению ГС	Оценка результативности деятельности должна происходить с использованием критериев социальной и экономической эффективности
Реализация принципа «целевого подхода», который заключается в разработке стратегических целей с выделением основных и приоритетных	Реализация принципа «целевого подхода», который заключается в разработке стратегических целей с выделением основных и приоритетных
Отсутствие прогрессивной мотивации	В разрезе этого вопроса необходимо разработать механизм материальной заинтересованности в зависимости от полученного результата путем использования научно-обоснованной дивидендной политики, прогрессивной системы оплаты труда, системы социального обеспечения, защиты, страхования и т. п.
Слабая социальная и экономическая ответственность субъектов управления за устойчивость расширенного воспроизводства объектов ГС и эффективность их использования	Путем преодоления подобной ситуации может стать ответственность субъектов управления ГС за убытки, причиненные государству некомпетентными действиями, бездействием, коррупцией и криминальными махинациями в процессе управления ГС
Отсутствие комплексности и системности в управлении ГС	<p>Этот принцип находит свое отражение во взаимосвязи функций управления ГС с учетом общей цели управления, которая должна обеспечивать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - направленность системы элементов управления; - единство действий органов представительной и исполнительной власти, всех управленческих структур и лиц; - органическое сочетание экономических и административных методов управления; - использование обобщенных критериев оценки эффективности управления государственным и муниципальным имуществом
Непрерывная эволюционная административной реформы и реорганизация управленческих структур	Она осуществляется с помощью таких методов управления ГС, как приватизация, изменение форм предпринимательства, децентрализация управления, его

Таким образом, хотя государственная собственность сегодня количественно уступает частной, она по-прежнему играет значимую роль в национальной экономике. Государственная собственность необходима в тех секторах экономики, где частный сектор считает свою деятельность слишком капиталоемкой, где прибыль от инвестиций невелика или появляется спустя длительное время. Во-вторых, государственная собственность способствует созданию единого экономического пространства, позволяя национальной экономике функционировать как целостный комплекс. В-третьих, государственная собственность играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности, поскольку ее деятельность сосредоточена в военно-промышленном комплексе и других стратегически важных отраслях экономики.

Таким образом управление собственностью компании «Air Astana» должно осуществляться с помощью использования интегрированного подхода. Такой подход должен быть представлен финансовым планированием, стратегическим управлением активами, риск-менеджментом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследования можно констатировать решение поставленной цели: проведен анализ управления государственной собственностью на примере авиакомпании «Air Astana». Решены поставленные задачи: изучен отечественный и международный опыт в управлении государственной собственностью; выявлены вызовы и проблемы в управлении объектом государственной собственности на примере авиакомпании «Air Astana»; разработаны рекомендации по усовершенствованию управления государственной собственностью.

Основной акцент был сделан на анализе существующих механизмов управления, выявлении слабых мест и потенциальных возможностей для оптимизации. Также были рассмотрены международный и национальный опыт управления, что позволило обогатить исследование сравнительным анализом и обозначить наиболее успешные практики.

Через глубокий анализ текущего состояния «Air Astana» и сопоставление с другими авиакомпаниями на национальном уровне, в частности с «Air Kazakhstan» и «Qazaq Air», были выявлены ключевые вызовы, с которыми сталкивается сектор. Исследование также акцентировало внимание на необходимости интеграции современных подходов и технологий управления, что позволило предложить ряд рекомендаций по усовершенствованию процессов управления.

Таким образом, исследование не только достигло поставленной цели, но и предложило конкретные шаги для реализации улучшений в управлении государственной собственностью в авиационной отрасли, обеспечивая тем самым возможность для повышения эффективности и экономической отдачи от использования государственных активов. Это, в свою очередь, способствует более стабильному и предсказуемому развитию отрасли, укрепляет её позиции на международном уровне и способствует экономическому росту страны.

На основе проведённого анализа в области механизмов управления государственной собственностью на примере авиакомпании «Air Astana», можно предложить следующие рекомендации для Республики Казахстан:

Для улучшения эффективности управления государственной собственностью в авиационной отрасли важно рассмотреть вопросы централизации управленческих функций при одновременной децентрализации операционного контроля. Это позволит более гибко реагировать на меняющуюся экономическую ситуацию и повысить оперативность принятия решений.

Стоит обратить внимание на возможности внедрения новых технологий для усовершенствования учета и контроля за движением активов. Применение цифровых технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект, может значительно повысить прозрачность операций и минимизировать риски, связанные с человеческим фактором.

Следует также развивать систему мотивации персонала и подготовки кадров на всех уровнях управления государственной собственностью. Это

касается как повышения квалификации и профессионализма, так и системы вознаграждения за достижение конкретных экономических результатов. Особенно важно привлекать управлению со стороны государства эффективных управленцев, которые уже доказали, что могут дать новый импульс развития компании и придать определенный “аппаратный вес” для решения проблем по взаимодействию с другими государственными органами.

В компании «Air Astana» должны проводиться регулярные аудиты в плане авиационной безопасности и других профильных направлений. Необходимо внедрение оценки управления государственной собственностью со стороны внешних аудиторов и консалтинг компании. Это поможет в своевременном выявлении возможных проблем в управленческих процессах. Также такие процедуры помогут оптимизировать расходы и увеличить эффективность управления активами компанией «Air Astana».

Необходимо усиливать взаимодействие государственного и частного сектора через развитие государственного-частного партнёрства. Очень важно при формировании НПА и других законодательных актов, которые могут иметь эффект для отрасли привлечение внутренних управленцев из самой компании «Air Astana». Например, при формировании развития аэропортов регионов нужно учитывать планы авиакомпаний, будут ли они заинтересованы совершать полеты в эти регионы и какой эффект это даст обеим сторонам. Возможно, передача некоторых аэропортов во временное управление авиакомпаний для развития хабовой модели развития, что также даст импульс региону и авиакомпании в целом. Такие партнёрства дадут возможность привлечения частных инвестиций в развитие критически важных проектов. Помимо этого, государственно-частное партнёрство раскроет дополнительные ресурсы в рамках реализации стратегических целей в авиационной отрасли. Основываясь на опыте США, Германии и Японии можно сформулировать следующие рекомендации для Казахстана в рамках управления государственной собственностью авиакомпанией:

1. Необходимо укрепить роль частного сектора в управлении государственной собственностью. Такие меры будут способствовать увеличению уровня эффективности и конкурентоспособности авиационного сектора Республики Казахстан. К примеру, в США и Германии активно применяют механизмы государственного частного партнёрства. И это даёт возможность дополнительного привлечения частных инвестиций и создание передовых управленческих практик в области реализации и развития важных секторов экономики.

2. В рамках управления государственной собственностью необходимо использовать системы стратегического управления, которые основаны на корпоративных принципах Kaizen, Hoshin Kanri, Agile. Такой опыт есть во многих крупных корпорациях, которые доказали свою эффективность. Но при этом они имеют гибкость и способность быстро реагировать на рыночные условия. Использование данного опыта поможет казахстанским авиакомпаниям быстро адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, попутно усиливая позицию на международной арене.

3. Помимо этого в рамках управления государственной собственностью необходимо разработать политику прозрачной приватизации подразделений или дочерних предприятий авиакомпаний. Здесь можно использовать опыт Германии. Там проводится контролируемая и организованная приватизация. Это способствует росту эффективности управления и может улучшать финансовые показатели компании. Приватизацию необходимо проводить, учитывая стратегические интересы государства, что будет способствовать снижению негативных социальных последствий и укреплению экономической стабильности.

4. Также есть пример успешной практики Temasek Holdings являются примерами успешного управления государственными активами с высокой степенью прозрачности и подотчетности. Temasek Holdings была создана в 1974 году как суверенный фонд благосостояния Сингапура. Миссия Temasek — создание и максимизация долгосрочной стоимости для акционеров, что включает в себя правительство Сингапура. Temasek фокусируется на долгосрочных инвестициях, принимая во внимание устойчивость и рост. Temasek придерживается строгих стандартов корпоративного управления и отчетности, чтобы обеспечить прозрачность и подотчетность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шаршебаев А.А. Способы эффективного управления государственными предприятиями // <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-effektivnogo-upravleniya-gosudarstvennymi-predpriyatiyami>
2. Ковнир В.Н. О необходимости и направлениях повышения эффективности управления государственной собственностью // <https://cyberleninka.ru/article/n/o-neobhodimosti-i-napravleniyah-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-gosudarstvennoy-sobstvennostyu>
3. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана // https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana
4. Нуреев Р.М. Прimitивная командная экономика // <https://cyberleninka.ru/article/n/primitivnaya-komandnaya-ekonomika>
5. Понятие и сущность собственности как экономической категории // <https://deadbeef.narod.ru/work/docs/eko/04.htm>
6. Акбергенова Д.А. Особенности развития экономики Казахстана: до и после кризисных явлений // <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-ekonomiki-kazahstana-do-i-posle-krizisnyh-yavleniy>
7. Нуреев Р.М. От командной экономики — к рыночной // Terra Economicus. – 2013. - № 5. – С.56-63.
8. Зарецкая С.Л. Приватизация в Казахстане: основные направления и итоги // <https://cyberleninka.ru/article/n/privatizatsiya-v-kazahstane-osnovnye-napravleniya-i-itogi>
9. Christensen T., Lægreid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2007). Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth. London: Routledge.
10. Dollery B. (2009). The influence of economic theories on government failure on public management reform. In: Goldfinch, S.F., Wallis, L.J. (Eds.), International Handbook of Public Management Reform. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 203-217.
11. Domberger S., Rimmer, S. (1994). Competitive tendering and contracting in the public sector: a survey. International Journal of Economics and Business, 1(3), pp. 439-453.
12. Панин В.В. Развитие научных представлений о собственности в экономической теории // <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-nauchnyh-predstavleniy-o-sobstvennosti-v-ekonomicheskoy-teorii>
13. Куликова А.В. Концептуальные рамки изучения института частной собственности // <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-ramki-izucheniya-instituta-chastnoy-sobstvennosti>
14. Емельяненко А.С. Коллективная собственность в системе трансформационной экономики // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. - № 3. – С.52-65.
15. Ghandan R., Eberhard A. (2007). Electricity utility management contracts in Africa: lessons and experience from the TANESCO-NET group solutions

management contract in Tanzania, 2002-06. MRI Working Paper, Management Programme for Infrastructure Reform and Regulation, Cape Town.

16. Harvey D. (2005). A Brief History of Neoliberalism. Oxford University Press, New York.

17. Hubbard M., Delay S., Devas N. (1999). Complex management contracts: the case of custom administration in Mozambique. *Public Administration and Development*, 19, pp. 153-163.

18. Hutchful E. (2002). Ghana's Adjustment Experience: The Paradox of Reform. James Currey, Oxford.

19. Гражданский кодекс Республики Казахстан (Общая часть), принят Верховным Советом Республики Казахстан 27 декабря 1994 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 05.01.2024 г.) // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1006061&pos=256;-47#pos=256;-47

20. Недвижимое имущество по законодательству Казахстана: понятие, структура и правовой режим (Скрябин С.В., кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и гражданского процесса АЮА КазГЮУ) // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30008050

21. Борисов В. М., Ильясова К. М. Комментарий к статьям 117, 118, 155 / Гражданский кодекс Республики Казахстан - толкование и комментирование. Вып. 4. Алматы, 1997.

22. Борисов А. И. Зарубежная политика управления государственной и муниципальной собственностью / А. И. Борисов. — Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — Санкт-Петербург : Заневская площадь, 2014. — С. 76-79. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6766/> (дата обращения: 05.06.2024).

23. Moran M. (2001). The rise of the regulatory state in Britain. *Parliamentary Affairs*, 54, pp. 19-34.

24. Дементьева А. Г. Модели корпоративного управления: опыт зарубежных стран и России / А. Г. Дементьева // *Право и управление. Век XXI*. - 2008. - №3(8). - С.74-82.

25. Northrop A., Arseneault, S. (2008). Sampling data collection. In: Yang, K., Miller, J.G. (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration*, 2nd edn. CRC Press, Boca Raton.

26. Power M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press, Oxford.

27. Экономика США: Роль государства в американской экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/weconomy/usa5.htm>. / EREPORT.RU. - 2006-2015

28. Shields J., Evans, M. (1998). *Shrinking the state: globalization and public administration "reform"*. Fernwood Publishing, Halifax.

29. State Enterprises Commission. (1995). *SOE Reform Program 1984-1994: Review and Recommendations for 1995-2000*. SEC, Accra-Ghana.

30. State Enterprises Commission. (1997). *Final Report: State-Owned Enterprises Sector 1997 Annual Report*. SEC, Accra-Ghana.

31. Свешников М. и . Основы и пределы самоуправления. Опыт критического разбора основных вопросов местного самоуправления в законодательстве важнейших европейских государств / М. И. Свешников. - Москва : Книга по требованию, 2011. - 573 с.
32. State Enterprises Commission. (1998). Final Report: State-Owned Enterprises Sector 1999 Annual Report. SEC, Accra-Ghana.
33. Ягуткин С. М. Зарубежный опыт местного самоуправления и возможности его применения в современной России / С. М. Ягуткин, Е. С. Ягуткина // Научные ведомости. Серия Философия. Социология. Право. - 2012. - № 14(133). Вып. 21 - С. 233-239.
34. Wallis J., Dollery B., McLoughlin L. (2007). Reform and Leadership in the Public Sector: A Political Economy Approach. Edward Elgar, Cheltenham.
35. Государственное регулирование экономики в зарубежных странах [Электронный ресурс] / “Пятифан”. - Режим доступа: <http://5fan.m/wievjob.php?id=99124>
36. Дроботенко И. Зарубежные модели самоуправления. Опыт для России / И. Дроботенко // Власть. - 2010. - № 1. - С. 119-122.
37. Еремин С.Г. Актуальные вопросы управления государственной и муниципальной собственностью [Электронный ресурс]: Учебное пособие / С.Г. Еремин.- М.:Юстицинформ, 2014. - 236 с.
38. Орешин В.П. Государственное и муниципальное управление : учеб. пособие / В.П. Орешин. – 2-е изд. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 178 с.
39. Чиркин В.Е. Система государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : Учебник / В.Е. Чиркин. - 5-е изд., пересмотр. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 432 с.
40. Еремин С.Г. Современные проблемы управления государственной и муниципальной собственностью [Электронный ресурс]: Монография / С.Г. Еремин - М.: Юстицинформ, 2014. – 192 с.
41. Прокофьев С.Е. Управление государственной и муниципальной собственностью: право, экономика, недвижимость и природопользование [Электронный ресурс]: Монография / С.Е. Прокофьев, Г.М. Кадырова, О.В. Панина.- М.: Юстицинформ, 2014. - 336 с.
42. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах: учебник / под общ.ред. Х.А. Константиныди. – М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
43. Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: Учебное пособие / Б.А.Райзберг. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 384 с.
44. Кочеткова С.А. Управление государственной собственностью субъекта Российской Федерации: концептуальная модель /С.А. Кочеткова, И.В.Моисеева, Ю.А. Акимова, Т.М.Тишкина. - М.: НИЦ ИНФРАМ, 2013. 186 с.
45. Восколович Н.А. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов / Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева ; под общей редакцией Н.А. Восколович. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 324 с.

46. Гимазова Ю.В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю.В. Гимазова; под общей редакцией Н. А. Омельченко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 453 с.
47. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 409 с.
48. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы: учебник для вузов / Л.В. Сморгун [и др.] ; под редакцией Л.В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 395 с.
49. Еремин С.Г. Управление государственными и муниципальными закупками: учебник и практикум для вузов / С.Г. Еремин, А.И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 405 с.
50. Келимбетов К.Н. Новые подходы в системе управления государственными активами (казахстанский опыт) // <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-v-sisteme-upravleniya-gosudarstvennymi-aktivami-kazahstanskiy-opyt>
51. Джакупов Н.Р. Понятие недвижимости по законодательству Республики Казахстан; Кусяпова Н.В. Содержание понятия «недвижимое имущество» / Объекты гражданских прав: Материалы международной научно-практической конференции (в рамках ежегодных цивилистических чтений). Алматы, 25-26 сентября 2003 г. / Отв. ред. М.К. Сулейменов. Алматы: КазГЮУ, 2004. С. 105-111.
52. Щенникова Л.В. Вещные права в гражданском праве России. М.: Изд. БЕК, 1996. С. 12-13.
53. Бородин Д.В. Национализация как инструмент государственного регулирования экономики // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2014. - № 10. – С.52-60.
54. Жариков Ю.Г., Масевич М.Г. Недвижимое имущество: правовое регулирование. Научно-практическое пособие. М.: Изд-во БЕК, 1997.
55. Гражданское законодательство Республики Казахстан: Статьи, комментарии, практика / Под ред. А.Г. Диденко. Вып. 12. Алматы, 2001. С. 182-184.
56. Матаев Т.Н. Концессии в Республике Казахстан // Финансы: теория и практика. – 2014. - № 6. – С.75-81.
57. Гражданское право: В 2 т. том 1. Учебник / Отв. ред. проф. Е.А. Суханов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во БЕК, 1998. С. 310.
58. Инго Риш Отдельные вопросы права на недвижимость в Германии и Казахстане / Объекты гражданских прав: Материалы международной научно-практической конференции (в рамках ежегодных цивилистических чтений). Алматы, 25-26 сентября 2003 г. / Отв. ред. М.К. Сулейменов. Алматы: КазГЮУ, 2004. С. 100.
59. Алирханова И.В. Аналитическая справка по закону Республики Казахстан от 19 июня 1995 года «о государственном предприятии» //

<https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskaya-spravka-po-zakonu-respubliki-kazahstan-ot-19-iyunya-1995-goda-o-gosudarstvennom-predpriyatii>

60. Козырь О.М. Недвижимость в новом Гражданском кодексе России / В кн.: Гражданский кодекс России. Проблемы. Теория. Практика: Сборник памяти С.А. Хохлова / Отв. ред. А.Л. Маковский; Исследовательский центр частного права. М.: Международный центр финансово-экономического развития, 1998. С. 280-281.

61. Killick T. (2010). *Development Economics in Action: A Study of Economic Policies in Ghana*, 2nd edn. Routledge, London.

62. Larbi G. (2001). Performance contracting in practice: experience and lessons from the water sector in Ghana. *Public Management Review*, 3(3), pp. 305-324.

63. История приватизации в Казахстане // <https://exclusive.kz/expertiza/politika/126116/>

64. Levi-Faur, D. (2005). The global diffusion of regulatory capitalism. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), pp. 12-32.

65. Основы управления государственной собственностью в Республике Казахстан // <https://e-history.kz/ru/history-of-kazakhstan/show/9344>

66. Что получит экономика Казахстана от новой волны приватизации // <https://sk.kz/press-center/news/58498/?lang=ru>

67. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 января 2011 года № 52. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 4 февраля 2020 года № 33 // <https://zakon.uchet.kz/rus/history/P1100000052/04.02.2020>

68. Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>

69. Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 апреля 2022 года № 250 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000250>

70. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

71. Закон Республики Казахстан от 31 октября 2015 года № 379-V ЗРК «О государственном-частном партнерстве» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000379>

72. Назаров В.Л. Приватизация как форма управления государственным имуществом // https://ogbus.ru/files/ogbus/authors/NazarovVL/NazarovVL_1.pdf

73. Закон Республики Казахстан от 1 марта 2011 года № 413-IV «О государственном имуществе» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.07.2024 г.) // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30947363

74. Основы управления государственной собственностью в Республике Казахстан // <https://e-history.kz/ru/history-of-kazakhstan/show/9344>

75. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1050 «Об утверждении Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы» // <https://primeminister.kz/assets/media/gosudarstvennaya-programma->

[industrialno-innovatsionnogo-razvitiya-respubliki-kazakhstan-na-2020-2025-gody.pdf](#)

76. Козлова С. Методические вопросы эффективности управления государственным (муниципальным) имуществом в современных условиях // https://inecon.org/docs/2023/Kozlova_SE_9_2023.pdf

77. Кулагина Ю. Эффективная оценка управления имуществом – миф или реальность // <https://bftcom.com/expert-bft/3590/>

78. Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 92 с.

79. Метод case study (кейс-метод) // <https://dpo.iro61.ru/upload/iblock/afa/hn4s8f34oicokjubbynmbioj4f51jnqi/1123Кейс%20технологии%20в%20образовании.pdf#:~:text=Метод%20case-study%20или%20метод%20конкретных,лучшего%20в%20контексте%20поставленной%20проблемы>

80. Bent Flyvbjerg. What Is a Case Study // <https://medium.com/geekculture/what-is-a-case-study-7d07e70d2d2e>

81. World Economic Forum. (2022). Global Competitiveness Report. [Online] Available at: <https://www.weforum.org/reports> [Accessed 20 October 2023].

82. Harvard Business School. (2023). Harvard Business Review. [Online] Available at: <https://hbr.org> [Accessed 22 October 2023].

83. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD Statistics. [Online] Available at: <https://stats.oecd.org> [Accessed 18 October 2023].

84. Euromonitor International. (2023). Market Research Reports & Global Consumer Trends. [Online] Available at: <https://www.euromonitor.com> [Accessed 19 October 2023].

85. JSTOR. (2023). JSTOR Database. [Online] Available at: <https://www.jstor.org> [Accessed 21 October 2023].

86. Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Sage Publications.

87. Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Sage Publications.

88. Устав Акционерного Общества «Air Astana» // <https://kase.kz/files/emitters/AIRA/airau.pdf>

89. Годовой отчет // <https://ir.airastana.com/media/8dc690853839599/годовой-отчет-за-2023-г.pdf>

90. Государственная авиакомпания Казахстана на грани банкротства // <https://www.travel.ru/news/2000/10/18/10066.html>

91. В Самрук-Казыне подтвердили продажу Qazaq Air вьетнамской компании // <https://kapital.kz/economic/126068/v-samruk-kazyne-podtverdili-prodazhu-qazaq-air-v-yetnamskoj-kompanii.html>

92. Устойчивое развитие // <https://ir.airastana.com/ru/fentr-raskrytiya-informafii/ustoichivoe-razvitie/>