

Қазтұтынуодағы Қарағанды экономикалық университеті

ӘОК 338.436.33 (574)

Қолжазба құқығында

КЕРНЕБАЕВ АЙДЫН САПАРОВИЧ

**Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін
стратегиялық басқару («Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ материалдарында)**

6D051000 – Мемлекеттік және жергілікті басқару

Философия докторы (PhD)
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесшілері:
э.ғ.д, профессор
Таубаев А.А.
э.ғ.д, профессор
Ангелов К. (Болгария)

Қазақстан Республикасы
Қарағанды, 2018

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ	5
1 ЭКОНОМИКАДАҒЫ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ	11
1.1 Квазимемлекеттік сектордың теориялық түсініктері, құрылымы және функциялары.....	11
1.2 Экономиканың квазимемлекеттік секторы дамуының әлемдік тәжірибесі және стратегиялық басқарудың шетелдік ерекшеліктері.....	26
1.3 Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың ұлттық моделінің даму кезеңдері.....	43
2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРЫЛУЫН ТАЛДАУ	59
2.1 Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер.....	59
2.2 Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың негізгі мәселелерін талдау.....	69
2.3 «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетін талдау	85
2.4 «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларын бағалау	101
3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУДІҢ БАСЫМДЫ БАҒЫТТАРЫ	116
3.1 Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторын стратегиялық дамытудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру	116
3.2 Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегияларын әзірлеу жүйесін жетілдіру	129
3.3 Өңірде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстар.....	138
ҚОРЫТЫНДЫ	149
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	154
ҚОСЫМШАЛАР	164

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Ұсынылған диссертацияда келесі стандарттарға сілтемелер қолданылған: «Қазақстан-2050» Стратегиясы. Қалыптасқан мемлекеттің жаңа экономикалық бағыты». Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. 14 желтоқсан 2012 ж.

Қазақстан Республикасының Бюджет кодексі. Қазақстан Республикасының 2008 жылғы 4 желтоқсандағы № 95-IV Кодексі.

Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 12 қарашадағы № 392-V ҚРЗ.

Мемлекеттік мүлік туралы. Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 1 наурыздағы № 413-IV Заңы.

Мемлекеттік сатып алу туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 4 желтоқсандағы № 434-V ҚРЗ.

Концессиялар туралы. Қазақстан Республикасының 2006 жылғы 7 шілдедегі № 167 Заңы.

Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 31 қазандағы № 379-V ҚРЗ.

Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік туралы. Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 28 ақпандағы № 234 Заңы.

Қазақстан Республикасының Үкіметімен ұлттық компаниялар іс-әрекетіне мемлекет тарапынан бақылауды күшейтуді көздейтін Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2001 жылғы 28 ақпандағы № 290 Қаулысы.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2008 жылдың 13 қазанындағы № 669 «Самұрық» мемлекеттік активтерді басқару жөніндегі қазақстандық холдинг» АҚ және «Қазына» тұрақты даму Қоры» АҚ-н біріктіру туралы Қаулысы.

«Өңірлік әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар құру тұжырымдамасы туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2006 жылғы 31 мамырдағы № 483 Қаулысымен *(күшін жойған)*.

«Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларын құру және олардың қызметін қамтамасыз ету жөніндегі шаралар туралы» ҚР Президентінің 2007 жылдың 13 қаңтарындағы №274 Қаулысы.

«Жауапкершілігі шектеулі және қосымша жауапкершілігі бар серіктестіктер туралы» Қазақстан Республикасының 1998 жылғы 22 сәуірдегі № 220-I Заңы.

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы № 415 Заңы.

«Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің, ұлттық компаниялардың тізбесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2011 жылғы 6 сәуірдегі № 376 Қаулысы.

«Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды дамыту тұжырымдамасын мақұлдау туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 31 қазандағы № 1382 Қаулысы.

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

ІРО	– Initial Public Offering
КРІ	– Key Performance Indicators
PR	– Public relations
PwC	– PricewaterhouseCoopers
АҚ	– Акционерлік қоғам
АӨД	– Австралияның өңірлік дамуы
ААҚ	– Ашық акционерлік қоғам
АӨК	– Агроөнеркәсіптік кешен
АЭА	– Арнайы экономикалық аймақ
ӘКК	– Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация
БАҚ	– Бұқаралық ақпарат құралдары
ҒӨК	– Ғылым және өнеркәсіп жөніндегі Кеңес
ЕТК	– Еншілес және тәуелді кәсіпорындар
ЖК	– Жеке кәсіпкер
ЖШҚ	– Жауапкершілігі шектеулі қоғам
ЖШС	– Жауапкершілігі шектеулі серіктестік
ЖІӨ	– Жалпы ішкі өнім
ИДА-КДО	– Инновациялық даму Агенттігі – Калуж облысының кластерлік даму орталығы
ІЛ	– Индустриалды логистика
КОДК	– Калуж облысын дамыту корпорациясы
КОӨДА	– Калуж облысының өңірлік даму Агенттігі
ҚМГ	– ҚазМұнайГаз
ҚТЖ	– Қазақстан Темір Жолы
ҚЭН	– Қаржы-экономикалық негіздеме
МЖӘ	– Мемлекеттік-жекешелік әріптестік
ӨДА	– Өңірлік даму Агенттігі
ӨҚ	– Өсім қоры
ӨЭС	– Өңірлік экономикалық стратегия
РМК	– Республикалық мемлекеттік кәсіпорын
СӘБ	– Стратегиялық әрекет ету бағыттары
СДО	– Сервистік-дайындау орталықтары
СКТ	– Стратегиялық кеңес беру топтары
ҰАТ	– Ұлттық ақпараттық технологиялар
ҰБХ	– Ұлттық басқарушы холдинг
ҰК	– Ұлттық компания
ШОБ	– Шағын және орта бизнес
ШСЗ	– Шаруашылық етудің стратегиялық зоналары
ІНК	– Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіші
УБАҚ	– Уақытша бос ақша қаражаттары
ЭЫДҰ	– Экономикалық ынтымақтастық және даму Ұйымы

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі

Елбасымыз Н.Ә. Назарбаев «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына Жолдауында Қазақстан Республикасының 2050 жылға қарай дамыған 30 әлем елдерінің қатарына ену мақсатын алға қойып отыр [1]. Қойылған міндеттерді ұтымды жүзеге асыру үшін Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары [2] мен Қазақстан Республикасы Президентінің Ұлт жоспары – бес институционалдық реформаны жүзеге асыру жөніндегі 100 нақты қадам бағдарламасында айтылған мақсаттың бірі ретіндегі экономикаға салынатын инвестициялар көлемі мен еңбек өнімділігін едәуір арттыру керек болатын [3]. Бұл орайда, квазимемлекеттік сектор мемлекетте бірқатар ірі активтерге ие және мемлекеттің аталған Стратегиясының мақсаттарына қол жеткізу үшін талап етілетін шараларды қамтамасыз етуде маңызды рольді атқарып отыр.

Қазіргі таңда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің инвестициялық және операциялық іс-әрекетінің тиімділік көрсеткіштері мемлекеттік Стратегия мақсаттарына қол жеткізуге жағдай жасау үшін жеткіліксіз. Инвестициялық және операциялық іс-әрекетінің тиімділігін арттыру үшін квазимемлекеттік сектор субъектілері өз іс-әрекетін және бақыланатын портфельдік компаниялардың іс-әрекетін біршама қайта құруы тиіс.

Кешенді тұрғыдан квазимемлекеттік сектор субъектілерін формальды түрде «қалыпты үкіметтік орган» ретінде түсінсек, сондай-ақ ол әдеттегі кәсіпорын ерекшеліктеріне ие екенін де ұмытпаған жөн. «Қалыпты үкіметтік орган» бола тұра, квазимемлекеттік сектор үкіметтің түрлі кезеңдердегі саяси және экономикалық міндеттері мен мақсаттарына тәуелді болады.

Құру, біріктіру, бөлу және тарату – оның үлкен «ағасы» - Үкіметпен шешіледі. Әрекет ету механизмі үкіметтің айрықша заңдары мен құжаттарына негізделеді. Меншік құқығы мемлекеттік кәсіпорын акционерлерінің құқықтары мен басқару құрылымын әдеттегі кәсіпорыннан айрықшалайды.

Мемлекеттік меншіктегі көптеген кәсіпорындар (немесе акцияларының бір бөлігі мемлекетке тиесілі кәсіпорындар) меншік иесі ретіндегі мемлекеттің қызығушылықтары мен мүдделеріне қызмет көрсетпей келеді. Қазақстан Республикасында мемлекеттік меншікті басқаруға қатысты қабылданған заңнамалық, стратегиялық және бағдарламалық құжаттар квазимемлекеттік сектор субъектілерінің мақсаттары мен міндеттерін айтарлықтай нақты анықтады. Алайда, бүгінгі күнге дейін анықталған мақсаттар мен міндеттерге толыққанды қол жеткізілмеді. Мұндай жағдайдың квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың тиімді механизмін құру жағдайында ғана өзгеретіні анық. Осындай механизм мемлекеттік меншікті басқарудың таңдалған макроэкономикалық стратегиясын жүзеге асыру, квазимемлекеттік сектор кәсіпорнының менеджментіне бақылауды жүзеге асыру, аталған

кәсіпорындардың қысқа және ұзақ мерзімді мақсаттарын жүзеге асыруға мүмкіндік беру сияқты басымдықтарына негізделуі тиіс.

Қазақстанның өңірлеріндегі квазимемлекеттік сектордың негізгі субъектілері әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар танылуда. Олардың негізгі міндеттері - басымды салаларда өңір үшін маңызды инвестициялық жобаларды жүзеге асыру. Яғни, әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар жеңілдіктерді бөлуге қатысты дифференциацияланған тәсілдеме қолданылатын бірнеше кластерлік құрылымдарға бөлінген ұлттық экономиканың стратегиялық маңызды салаларымен өндірілетін жоғары технологиялық дайын өнімді өндірудің толық циклын жүзеге асыру үшін құрылған территорияларға айналуы керек болатын. Алайда, қазіргі таңда әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар тұрақтандырушы қор қаражаттарын иеленетін әкімдік жанындағы шаруашылық ведомстволарға айналды. Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларда активтерді басқару тиімсіз жүзеге асырылуда. Даму мәселелерінде тұтастай стратегия және жүйелілік жоқ, сондай-ақ, коммерциялық және коммерциялық емес міндеттердің шатастырылуы басымдықтарды анықтауға мүмкіндік бермейді.

Мәселенің зерттелу дәрежесі. «Квази» және «квазимемлекеттік сектор» терминдерінің даму мәселелері келесідей заманауи шетелдік ғалымдардың зерттеу тақырыбына айналды: Ангелов К., Дж. Ле Гранд, Дикинсон Г., Лернер А., Менард К., Мизес Л., Моссе Р., Нейрат О., Уильямсон О., Ланге О., Клинг А., Косар К., Коуз Р., Куик У., Пигу А., Скотт Л., Холл Р. және т.б.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін және мемлекеттік меншікті басқарудың бірқатар мәселелері ресейлік ғалымдар мен мамандардың еңбектерінде қарастырылған: Абалкин Л., Бакатин Д. В., Дерябин М., Панов Т.В., Самойлов П. Н., Цедилин Л. және өзгелері.

Заманауи экономикалық отандық ғылымда квазимемлекеттік секторды зерттеудің бірқатар бағыттарын атап көрсетуге болады. Ол Адамбекова А.А., Айтенова Ш., Елеусизова И., Жампеисов Д.А., Имагамбетова Ж., Калиева Д., Каражанов М.Д., Каражанова Ж.К., Мамбетова С.Ш., Ошакбаев Р., Тайшанова М.Т., Таубаев А., Тулешова Г.К., Турекулова Д.М., Турлыбек Д. және өзгелердің еңбектерінде көрініс табады.

Алайда, Қазақстанда квазимемлекеттік сектордың қалыптасу және даму мәселелеріне ғалымдардың айтарлықтай назар аударуына қарамастан, көптеген мәселелер жеткіліксіз деңгейде зерттелген. Мемлекет пен экономиканың квазимемлекеттік секторының арасында меншік құқығын оңтайландыруда әлі де болса нақтылық жоқ. Мемлекет пен квазимемлекеттік сектор субъектілері арасындағы өзара әрекеттестікті оңтайландырудың маңызды факторларының бірі ретіндегі институционалдық қайта құрулардың рөлі мен орнын нақтылаумен байланысты көптеген мәселелер бар. Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың нәтижелілігін бағалаудың өзі жеткіліксіз зерттелген.

Аталған мәселелердің өзектілігі мен маңыздылығы, сонымен қатар өңірдің индустриалды-инновациялық даму жағдайында олардың жеткіліксіз зерттелуі диссертация тақырыбының өзектілігін, мақсаты мен міндеттерін анықтады.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері

Диссертациялық жұмыстың **мақсаты** Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару бойынша мемлекеттік басқару механизмдерін жетілдіру бағыттарын ұсыну болып табылады.

Аталмыш мақсатқа қол жеткізу үшін келесі **міндеттер** алға қойылып, шешілді:

- әлеуметтік кәсіпкерлік корпорацияға ұқсас ұйымдар дамуының халықаралық тәжірибесін зерттеу;
- квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың ұлттық моделінің даму кезеңдерін анықтау;
- Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілері дамуының нормативтік-құқықтық, статистикалық құжаттарын талдау;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекеті бойынша мәліметтерді жинау және өңдеу;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлеріне және аталған ұйым қызметтерін тұтынушы облыс кәсіпкерлеріне сауалнама жүргізу арқылы әлеуметтік кәсіпкерлік корпорация қызметіне баға беру;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу нысаны болып Қарағанды облысының «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ тұлғасындағы квазимемлекеттік сектор субъектісі табылады.

Зерттеу пәні болып квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару процестеріне қатысты мемлекеттің экономикалық және басқарушылық үрдістерінен туындайтын мәселелер мен басқарушылық шешімдердің жиынтығы табылады.

Зерттеудің **теориялық және әдістемелік негізін** экономиканың квазимемлекеттік секторы мен мемлекеттік меншікті стратегиялық басқару теориялары, отандық және шетелдік авторлармен өңделген квазимемлекеттік сектор субъектілерін басқару тиімділігін анықтау және бағалаудың әдістемелік негіздері құрады.

Таңдалған тақырыптың спецификасын сипаттау, квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер ретінде процестік, жағдайлық, жүйелік, интеграциялық, кешенді тәсілдемелер қолданылып, статистикалық мәліметтер негізінде экономикалық талдау, салыстырмалы және динамикалық талдау қағидаларының пайдаланылуын анықтады.

Зерттеудің **эмпирикалық базасын** Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика Министрлігі статистика Комитетінің материалдары, Қазақстан Республикасының Қаржы Министрлігінің, Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика Министрлігінің, Қазақстан Республикасының Инвестициялар және даму Министрлігінің, «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ-ның ресми сайттарының материалдары және Қарағанды облысының «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ның материалдары құрады. Сонымен қатар, зерттеу барысында квазимемлекеттік

секторды басқаруды жаңғырту мәселелері, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегиялық жоспарлары мен олардың қызметін мемлекеттік реттеу бойынша Қазақстан Республикасының нормативті-құқықтық актілері пайдаланылды.

Нәтижелердің ғылыми жаңашылдығы ретінде автор келесідей теориялық, әдіснамалық және тәжірибелік нәтижелерді ұсынады:

- Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектор құрылымы жасалып, оның даму кезеңдері анықталды;

- экономиканың квазимемлекеттік секторына жатқызылатын әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды басқарудың әлемдік тәжірибесі зерттеліп, Қазақстанға тиесілі модель анықталды;

- Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік секторды мемлекеттік басқарудың негізгі мәселелері айқындалды;

- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетіне талдау жасалып, оны стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларына баға берілді;

- Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару бойынша және «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленіп, апробацияланды.

Қорғауға шығарылатын негізгі тұжырымдар:

1) заңнамада мемлекетке тиесілі және экономикаға қызмет ететін компаниялар мен қандай да бір сервистік қызмет көрсететін, бюджеттен тәуелді агенттіктер болып табылатын компанияларды айрықшалайтын «квазимемлекеттік сектор» түсінігінің болмауына байланысты мемлекет меншік иесі ретінде қатысатын барлық компаниялар квазимемлекеттік сектор субъектілеріне жатқызылады (егер олар бюджеттік кодекске сәйкес бізбен көрсетілген үш құқықтық формаға ие болса). Аталған тақырып бойынша отандық және шетелдік авторлардың еңбектерін, нормативтік-құқықтық актілерді тереңнен зерттеу негізінде квазимемлекеттік сектор субъектілерінің құрылымы өңделіп, Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік сектордың даму кезеңдері анықталды;

2) шетелдік тәжірибені зерттеу негізінде өңірлік даму институттарын ұйымдастыру модельдерінің арасында белгілі эволюциялық байланыстың бар екені анықталды. Тәртіп бойынша, өңірлік даму агенттігінің орталықтандырылған формасының дамуы жағдайында Орталықтың қатысу дәрежесі біршама төмендеп, жергілікті қауымдастықтардың ролі, керісінше, арта түседі. Өз дамуының соңғы кезеңінде агенттіктер мемлекеттік корпорацияларға айналады. Бұл агенттіктің әрекет ету тиімділігінің артуымен байланысты, яғни орталық және өңірлік үкіметтің қаржылық транштары өтеусіз және шығынды болмай, сәйкес табыс ала отырып, бизнестегі үлес формасына ие бола отырып, капиталдандырылады. Сол арқылы үкіметтің қаржылық көмегі коммерциялық тұрғыдан табысты жобалар формасында жеке бизнеспен инвестициялық ынтымақтастыққа айналады, яғни мемлекеттік-жекешелік әріптестік дамиды. Экономиканың квазимемлекеттік секторына жатқызылатын

әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларға ұқсас ұйымдарды стратегиялық басқарудың әлемдік тәжірибесі зерттеліп, Қазақстанға тән модель анықталды;

3) нарықтық реформалар кезеңінде экономикаға мемлекеттің шамадан тыс қатысуын төмендету бағыттарының біріне квазимемлекеттік сектор субъектілерінің санын қысқарту жатқызылады. Ол квазимемлекеттік сектор субъектілерін жекешелендіру, тарату, біріктіру жолымен қайта құру процедураларының негізінде, сонымен қатар өтімділігі төмен кәсіпорындарды сату, мемлекеттік кәсіпорындардың мүліктік кешендерін сатып алу құқығымен жалға беру, акцияларының 100 %-ы мемлекеттік меншікте болатын кәсіпорындарды акционерлік қоғамдарға қайта құру жолымен жүзеге асырылады. Зерттеу барысында бізбен Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік секторды мемлекеттік басқарудың негізгі мәселелері айқындалды;

4) «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң қазіргі таңда әрекет етуші даму Стратегиясы онда анықталған көптеген міндеттер және көрсеткіштер бойынша түзету енгізуді талап етеді: АҚ-ң анықталған мақсаттары мен көрсеткіштері бір біріне сәйкес келмейді, қате тұжырымдар басым, міндеттердің орындалуын көрсету үшін бірқатар нәтиже көрсеткіштерін әзірлеу талап етіледі, ал жекелеген көрсеткіштерге ағымдағы экономикалық жағдайда қол жеткізу мүмкін емес. Негізгі қаржы-экономикалық көрсеткіштер динамикасы негізінде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетіне талдау жасалып, оны стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларына баға берілді;

5) Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды жетілдірудің басымды бағыттары анықталып, оның ішінде, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық басқару жүйесіне талдау жасалынып, негізгі мәселелерін анықтау арқылы әлеуметтік кәсіпкерлік корпорацияны стратегиялық басқарудың функционалды жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленді.

Зерттеу нәтижелерінің теориялық және тәжірибелік мәні

Диссертациялық жұмыста мемлекеттік басқару органдарына бағытталған қорытындылар мен ұсыныстар квазимемлекеттік сектор құрылымын дамытуға, оның тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін республикалық және өңірлік деңгейдегі ұйымдық-экономикалық шаралар кешенін әзірлеуде қолданылуы мүмкін. Сонымен қатар, зерттеудегі нәтижелер мемлекеттік қызметшілерді, коммерциялық ұйымдардың топ-менеджерлерін қайта даярлау және біліктілігін арттыру бойынша оқыту барысында қолданыла алады.

Диссертация нәтижелерінің апробациялануы. Диссертациялық зерттеудің негізгі теориялық ережелері мен тәжірибелік нәтижелері халықаралық және ғылыми конференцияларда баяндалып, талқыланды: «Strategic Management of the Subjects of Quasi-Public Sector: Evidence From Kazakhstan.» (Түркия, 2017), «Institutional support of agro-industrial complex entities of quasi-public sector of Kazakhstan» (Румыния, 2017), «Қазақстан өңірлерінің инвестициялық әлеуетін арттырудағы квазимемлекеттік сектор субъектілерінің қызметін талдау» (Қазақстан Республикасы, Алматы, 2017),

«Повышение роли субъектов квазигосударственного сектора в институциональной и инвестиционной поддержке агропромышленного комплекса Казахстана» (Қазақстан Республикасы, Алматы, 2017), «Global experience of development of quasi-public sector of the economy and country wise peculiarities of strategic management» (Қазақстан Республикасы, Қарағанды, 2018), «Қазақстанда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің дамуы мен ағымдағы құрылымдық жағдайы» (Қазақстан Республикасы, Қарағанды, 2015), «Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудағы ерекшеліктер» (Қазақстан Республикасы, Қостанай, 2016), «Қазақстандағы квазимемлекеттік сектордың даму кезеңдері мен даму бағыттары» (Қазақстан Республикасы, Қарағанды, 2016), «Evolution of the theoretical concept of the quasimarkets in the context of reforming of public sector of national economy» (Болгария, София, 2017).

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстарды әзірлеумен байланысты зерттеу нәтижелері:

– «Қоғамдық есептілік деректерінің негізінде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметін кешенді талдау» зерттеу жобасы негізінде жасалған «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметін жақсартуға арналған ұсыныстар» атты есепке енгізілді (құжатпен дәлелденеді, Қосымша А);

– «Евразия экономикалық қауымдастық елдерін қайта индустрияландыру жағдайында өңірлік экология әлеуметтік экономикалық жүйесін қарқынды дамыту сценарийін үлгілеу» шарттық жобаның есебін дайындауда көрініс тапты (келісім-шарт №0115РК01822, 25.10.2017ж.);

– Жұмыстағы жекелеген тұжырымдар «Өңірдегі МЖӘ - жобаларын басқару» курсының оқыту барысында Қарағанды экономикалық университетінің оқыту процесіне енгізілген (құжатпен дәлелденеді, Қосымша Ә);

– «Моделирование и прогнозирование динамического развития эколого-социо-экономических систем стран ЕврАзЭС» (ЭЕМ-ге арналған бағдарлама) авторлық құқық объектісіне құқықтарды мемлекеттік тіркеу туралы куәлік алынды (№1279, 31.05.2017ж.) (құжатпен дәлелденеді, Қосымша Б).

Басылымдар. Диссертация тақырыбы бойынша жалпы көлемі 5,2 б.п. құрайтын 17 мақала жарияланды, оның ішінде 4 мақала Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің Білім және ғылым саласындағы бақылау комитетімен бекітілген басылымда, 10 мақала ғылыми-тәжірибелік конференция материалдарының ғылыми журналдары мен жинақтарында, 1 мақала алыс шетел ғылыми-тәжірибелік конференция материалдарының журналында, 2 мақала Scopus мәліметтер базасына енетін халықаралық ғылыми басылымдарда жарияланды.

Диссертацияның құрылымы. Жұмыс кіріспеден, үш бөлімнен, қорытындыдан, пайдаланылған әдебиеттер тізімінен, бес қосымшадан құралған. Жұмыстың мазмұны 32 кесте мен 39 суретті қолданумен толық көлемі 174 бетті құрайды, басты текст 153 парақта баяндалған.

1 ЭКОНОМИКАДАҒЫ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1.1 Квazимемлекеттік сектордың теориялық түсініктері, құрылымы және функциялары

Ұлғаймалы дағдарыстық құбылыстар және өзгермелі сыртқы ортаға ие экономикалық дамудың жаңа шарттары мемлекеттік сектор ұйымдарының іс-әрекетінде трансформациялық процестерді туындатты. Бүгіндері олар қоғамдық және экономикалық құндылықты қалыптастыру бойынша өз іс-әрекетін асыра пайдаланады, ал экономикалық процестердің қарқындылығы, тауарлар мен қызметтер тұтынушылары талаптарының күрделенуі мен артуы, ақпаратты беру жылдамдығының артуы мен жаңа білімге ие болу, бәсекелестіктің күшеюі сияқты экономика дамуының сыртқы талаптары мемлекеттік ұйымдардың күнделікті іс-әрекетін сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларына бейімдей отырып, стратегиялық жоспарлауға ынталандырады. Осы тұрғыдан, кәсіпкерлік қағидаларды енгізу меншік формасынан (нарықтық емес немесе коммерциялық) тәуелсіз түрде иілмелі, қарқынды және тиімді құрылымды қалыптастыру жолында квазимемлекеттік сектор субъектілері дамуының басымды бағытына айналуға.

Бізбен зерттелетін квазимемлекеттік сектор субъектілерін зерттеудің методологиялық негізін 1-ші кестеден көруге болады.

Кесте 1 – Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеудің методологиялық негізі

Зерттеу бағыты	Қарастыралған негізгі мәселелер	Алынған нәтижелер мен ұсыныстар
1	2	3
Экономикадағы квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың теориялық негіздері	Квazимемлекеттік сектордың теориялық түсініктері, құрылымы және функциялары	«Квazимемлекеттік сектор» түсінігінің теориялық анықтамалары мен «Квazимемлекеттік сектор» түсінігінің нормативтік-құқықтық анықтамасы зерттеліп, 2017 жылғы Қазақстан Республикасы квазимемлекеттік секторының құрылымы жасақталды, Квазимемлекеттік сектор функцияларының құрамында мемлекеттік кәсіпкерлікке тән ерекше функциялар орын алатыны анықталды.
	Экономиканың квазимемлекеттік секторы дамуының әлемдік тәжірибесі және стратегиялық басқарудың шетелдік ерекшеліктері	Мемлекет мемлекеттік холдингпен бақыланатын құрылымдық процесс шеңберінде әр екі-үш жылда мемлекеттік компаниялар үшін негізгі мақсаттарды анықтауға ғана қатысуы тиіс. Компания іс-әрекетіне қатысты қалған сұрақтардың барлығын мемлекеттік холдингтің өзіне қалдыру керек. Әлемнің көптеген елдерінде өңірлік экономиканың жеделдетілген дамуын қамтамасыз ететін «қаржы-экономикалық каркас» ретінде әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларға ұқсас өңірлік даму Агенттіктерін табысты стратегиялық басқарудың бай тәжірибесі жинақталған (Ұлыбритания, Австралия, Ресей).
	Квazимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың ұлттық моделінің даму кезеңдері	Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектордың дамуы 4 кезеңнен тұрады. 1 кезең: Қазақстандағы мемлекеттік меншікті қайта құрылымдау және мемлекет иелігінен шығару (1991-1999 жж.); 2 кезең: Қазақстандағы нормативтік-құқықтық базаның дамуы (2000-2006 жж.); 3 кезең: Квазимемлекеттік құрылымдардың институционалды қалыптасуы (2006-2013 жж.); 4 кезең: Ағымдағы кезең. Квазимемлекеттік сектордың стратегиялық дамуының трансформациялық кезеңі (2013 жылдан бастап қазіргі кезеңге дейін).

Кесте 1 жалғасы

1	2	3
Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарылуын талдау	Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер	Процестік, жағдайлық, жүйелік, интеграциялық, кешендік тәсілдемелер деңгейінде квазимемлекеттік сектор субъектілерінің шаруашылық іс-әрекетін кешенді бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жекелеген жүйе шеңберінде кез-келген жағдайды талдауға, процеске ену және шығу сипатын айқындауға мүмкіндік береді.
	Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың негізгі мәселелерін талдау	Дағдарысқа қарсы шараларға бағытталу сылтауымен бюджет қаражаттары мен Ұлттық қор қаражаттары жарғылық капиталды арттыру, несиелеу және облигацияларды сатып алу арқылы квазимемлекеттік секторды қаржыландыру үшін пайдаланылады; Жекешелендіру ауқымы мен қарқындары экономикадағы квазимемлекеттік сектордың қатысу үлесінің төмендеуін күтуге мүмкіндік бермейді; Мөлдірлік деңгейі құқықтық формаға байланысты болады. ЖШС және мемлекеттік кәсіпорындармен салыстырғанда АҚ мөлдірлігі жоғарырақ; Квазимемлекеттік сектор жағдайына, тиімділігі мен нәтижелілігіне жасалған жылдық шолу жоқтың қасы.
	«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетін талдау	Өңірдің квазимемлекеттік секторын дамыту бойынша ӘКК функциялары мен міндеттеріне толыққанды сәйкес келмейді; Соңғы екі жылда ӘКК табысты кәсіпорын болып отыр, алайда пайда көлемі аса төмен; ӘКК қызметкерлерінің шамамен қырыққа жуық пайызы өздерінің кәсіптік міндеттерін атай алмады. Ұйымда қаражаттарды дұрыс жұмсамау тәуекелі орын алады. Облыс кәсіпкерлерінің сұрақтарын шешуде ӘКК үлесі төмен.
	«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларын бағалау	Бірқатар міндеттері және көрсеткіштері бойынша стратегия түзету енгізуді талап етеді: іс-әрекет мақсаттары мен көрсеткіштері бір біріне сәйкес келмейді, пайымдауларда қателіктер өте көп, міндеттердің орындалуын көрсету үшін бірқатар жаңа нәтиже көрсеткіштерін әзірлеу керек, жекелеген көрсеткіштерге ағымдағы экономикалық жағдайда қол жеткізу мүмкін емес; Инвестициялық жобаларды іске асырумен байланысты көрсеткіштер орындалмайды және қаржылық іс-әрекетті сипаттайтын кейбір көрсеткіштерді іске асыру қиынға соғады; ӘКК қызметкерлері ұйымның әрекет етуші Стратегиясының нәтижелілігін есептеу жүйесінен әлсіз хабардар.
Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды жетілрудің басымды бағыттары	Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторын стратегиялық дамытудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру	Заңнама нормаларын сәйкес қолданбаудың алдын алу мақсатында «Мемлекеттік мүлік туралы» ҚР Заңында қоғам, серіктестіктер мен олардың қатысушыларының алдында директорлар кеңесінің мүшелері мен атқарушы органның жауапкершілігіне қатысты (ұжымдық және дербес) арнайы заңдарға сілтеме жасау қажет деп есептейміз. Заңда мемлекеттік меншікті есепке алу, тарату, жекешелендіру, сату жүзеге асырылғанымен, бизнес-процесс тұрғысынан табыс алу және тиімділікке қол жеткізу мақсатын көздейтін басқару жүзеге асырылмайды. Тиімді меншік иесі ретінде мемлекет меншік иесінің негізгі құқықтарының тиімді іске асырылуына бағдарлануы тиіс: пайдалану, тағайындау, иелену. Бізбен тиімділікті бағалау туралы сөз қозғағанда ұйымдарды құқықтық формасы бойынша емес, олардың тағайындалуы бойынша жіктеу механизмі ұсынылады.
	Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегияларын әзірлеу жүйесін жетілдіру	Ұйымдық динамиканы басқаруға айрықша назар аударуы қажет. Бұл үнемі орын алатын өзгерістер жағдайында күшейе түсетін ұйымдардың стратегиялары мен тактикалары арасындағы алшақтықтың орнын басуға мүмкіндік береді. «Стратегиялық шаруашылық ету зонасын» анықтау және өңірдің кәсіпкерлік ортасымен бизнес-әріптестікті дамыту арқылы мақсат пен негізгі стратегиялық индикаторларды нақтылау.
	Өңірде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстар	Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың ұйымдық формасын өңірлік даму агенттіктеріне трансформациялап, оған өңірге инвестициялар тарту үшін қолайлы бизнес-ортаны қалыптастырумен айналысатын мемлекеттік кеңесші ретіндегі функцияны ғана қалдыру керек. Міндетті түрде КРІ-ды енгізумен HR-менеджментінің заманауи элементтеріне негізделген ӘКК кадрлық саясатын әзірлеу мен іске асыру. «Сарыарқа» ӘКК имиджін жақсартуға сәйкес PR-бағдарлама әзірлеп, жүзеге асыру.
Ескерту – Автормен құрылды		

Квази... (лат. quasi – бәлкім, болатындай) – «нақты емес», «дерлік» сөздерінің мәніне сәйкес келетін тіркеме сөз [4].

«Квази» категориясын ғылыми айналымда алғаш болып өзінің «Адамның іс-әрекеті» (1949) атты еңбегінде белгілі австриялық экономист Л. фон Мизес қолданды [5]. Аталмыш термин көмегімен Л. Мизес О. Ланге және Г. Дикинсон сияқты еуропалық социалистермен әзірленген бірқатар социалистік нарықтық модельдерді сипаттауға тырысты. Мысалы, О. Ланге жоспарлы және нарықтық бастамалардың қатысу дәрежесі айрықшаланатын модельдердің кем дегенде үш үлгісін ұсынды [6]. Оларды ірі кәсіпорындар мен банк секторының меншігін әлеуметтендіру шарты біріктірді. А. Пигу, А. Лернер, Р. Моссе, Р. Холл, О. Нейрат және т.б. өткен жүзжылдықтың зерттеуші-экономистері Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін Шығыс Еуропаның кейбір елдерінде (Венгрия, Югославия) аталған модельдердің элементтерін тәжірибеде қолдануға ұмтылды [7]. Аталмыш модельдер мемлекеттік социалистік меншіктегі кәсіпорындар арасында өндіріс құралдарына нарықтық айырбас және шаруашылық өзін-өзі басқару механизмін кеңінен қолдануды ұсынды. Жалпы, Мизес өз еңбектерінде «квазинарықтық» модельдерді утопиялық деп сынға алды.

Квазинарық мемлекеттік сектордың институционалдық құрылымын білдіреді. Ол, өз кезегінде, мемлекеттік басқару және қаржыландырудың дәстүрлі жүйелерінің тең артықшылықтарын жоғалтпай, еркін нарықтар тиімділігінің болжамды артуын пайдалануға арналған.

«Квази» категориясын қолданудың тағы бір нұсқасы неоинституционалды тәсілдеме шеңберінде кең тарауға ие болды. Ол өткен ғасырда кең тарауға ие болған жекелеген шаруашылық бөлімшелер арасында ішкі корпоративтік бәсекелестікті ынталандыру процестерін зерттеумен байланысты. «Гибридік фирмалар» ретінде [8] анықталатын теориялық ұқсас механизмдер О. Уильямсон, К. Менард және өзге авторлардың [9] еңбектерінде сипатталған. Алайда, кейіннен жекелеген авторлар осындай құрылымдарды маңызды және теориялық дәлелді құрылымдар ретінде арнайы бөліп қарастыру талабын сынға алған болатын.

Аталған жұмыста жоғарыда келтірілгеннен өзгеше «квази» категориясының анықтамасы берілген. Бұл тәсілдемеде «квазимемлекеттік сектор» термині сұраныс мемлекетпен қаржыландырылып, қаржылық емес корпоративтік және квазикорпоративтік кәсіпорындар басым болатын субъектілер арасында бәсекелік өзара әрекеттестік ынталандырылатын экономикалық институттар ретінде қарастырылған. Осындай институттарды зерттеуге жүгініп, зерттелетін мәселеге қатысты сәйкес терминді қалыптастырған алғашқы авторлардың біріне британдық зерттеуші Дж. Ле Грандты [10] жатқызуға болады. Олар Ұлыбритания үкіметімен 80-ші жылдардың соңы мен 90-шы жылдардың басында реформаланатын білім беру және денсаулық сақтау салаларындағы мемлекет, тұтынушылар мен қызметтерді өндірушілер арасындағы өзара әрекеттестіктің институционалды механизмдеріне қатысты өз тұжырымдамаларын өткен ғасырдың 90-шы жылдарының басында қалыптастырды.

«Квази» категориясын Ле Гранд-Бартлет тұжырымдамасына қатысты қарастыру да қызығушылық тудырады. Біздің ойымызша, қазіргі таңда өзге тәсілдемелердің өзектілігі төмендеген. Мысалы, «квази» жайлы Л. Мизестің тұжырымдамасы экономика және экономикалық ілім тарихы тұрғысынан неғұрлым өзекті болып табылады, себебі дәстүрлі нарықтық салаларда әрекет ететін дамыған елдер үшін нақты әрекет ететін нарықтық механизмдердің орнын басатын аталған модельдерді тәжірибеде іске асыру қазіргі таңда мүмкін емес. Өз кезегінде, таяу арада посттрансформациялық экономикадағы реформалар қолданылатын нарықтық механизмдер тиімділігінің артуына ықпал етеді деген болжам да жасауға болады. Тіпті егер соңғылары ұлттық нақышты сақтағанның өзінде, олар болжамды дәрменсіздік пен тиімсіздікті емес, олардың жылдам әрі тиімді бейімделу мүмкіндігін сипаттауы тиіс.

Осы тұрғыдан, Ле Гранд-Бартлеттің тәсілдемесі өзінің өзектілігімен айрықшаланады. Заманауи аралас экономикада нарықтық және мемлекеттік секторлардың қатар әрекет етуі олардың өзара әрекеттесу қажеттілігі мен екі жүйеде қалыптасқан қағидаларды неғұрлым тиімді пайдалануға деген ұмтылыстарын білдіреді. Тек аталған тәсілдеме шеңберінде ғана жоғарыдағы бағдарларды жүзеге асыру мүмкіндігі туындайды.

Өткен ғасырдың 50-ші жылдарында квазимемлекеттік секторға ұқсас жүйелерді сипаттауға деген алғашқы ұмтылысқа ваучерлік жүйені әзірлеуді жатқызуға болады. Оған сәйкес, мысалы, білім беру саласындағы әлеуетті тұтынушылар сәйкес қызметтер жиынын алуға кепілдік беретін арнайы ваучерлерге ие болған [11].

Біз ұстанатын тәсілдеме шеңберінде квазимемлекеттік сектор шығындары мемлекетпен қаржыландырылатын тұтынушыларға қызмет көрсету құқығы үшін өндірушілер бәсекеге түсетін экономикалық агенттер ретінде сипатталады. «Квазимемлекеттік сектор» тұжырымдамасына ұқсас реформалар өткен ғасырдың 80-ші жылдарының соңында және 90-шы жылдарының басында Ұлыбритания, Австралия, Жаңа Зеландияда, кейіннен бірқатар өзге елдерде, оның ішінде дамушы елдерде де жүргізілген болатын. Осындай реформалардың бастаушысы болып табылатын Ұлыбританияда олар қоғамдық сектор және мемлекеттік басқару салаларын жекешелендіру және коммерцияландырумен қатар жүретін неоконсервативті үкіметтік бағдар шеңберінде жүзеге асты. Осылайша, 1980 жылдан бастап британдық үкімет пен жергілікті билік органдары жергілікті өзін-өзі басқару шеңберінде әрекет ететін экономикалық және әлеуметтік құрылымдарда «қызметтердің мәжбүрлі бәсекелестігін» (compulsorycompetitivetendering) енгізе бастады [12].

Американдық экономист Арнольд Клиг (Arnold Kling) экономиканың квазимемлекеттік секторын үкімет заңдар мен ережелердің кең желісімен күрделі бәсекеден қорғай отырып, сұранысты субсидиялап, ұсынысты шектейтін денсаулық сақтау, білім беру, өнеркәсіптің ірі құраушылары деп есептейді.

Жеке меншікте бола тұра, үкіметпен қадағаланатын компанияға мысал ретінде кеме келісім-шарты бойынша федералды мердігерді жатқызуға болады [13].

Кевин Косар (Kevin R. Kosar.) «квази» терминін қатаң түрде бұқаралық болып табылмайтын, яғни үкіметтік мақсатта әрекет ететін, алайда іс-әрекеті қоғамның ыңғайлылығы мен жайлылығын қамтамасыз ететін ұйымдарға қатысты қолданды, мысалы: телеграфтық және телефон компаниялары, газ, су және электр лампалы компаниялар, ирригациялық компаниялар. Олар көбінесе «қоғамдық корпорациялар» деп аталады [14].

Фарлекстің қаржылық сөздігінде квази-қоғамдық корпорация – қоғамға пайда әкелуі тиіс, үкіметке жартылай тиесілі немесе үкіметпен кепілдік берілетін бұқаралық сауда компаниясы. Квазимемлекеттік корпорациялар үкіметтің компанияға банкротқа ұшырауға мүмкіндік бермеуіне байланысты тәуекелі төмен инвестицияларға жатқызылады [15].

Дэвид Л. Скоттың пікірінше, квазимемлекеттік корпорация – жекеше тәртіпте әрекет ететін, бірақ заңды түрде қоғамдық міндеттерді атқаратын фирма. Квазимемлекеттік корпорация бұқаралық түрде акцияларын сата алады. Fannie Mae - бұл ипотекалық несиелердің қайталама нарығы үшін құрылған квази бұқаралық корпорация. Фирма жеке меншікте бола тұра, бұқаралық түрде саудаласады, ал оның акциялары Нью-Йорк қор биржасында айналысқа түседі [16].

Ресейлік экономист-зерттеушілер М. Дерябина және Л. Цедилиннің пікірінше, квазимемлекеттік сектор - бұл меншік құқығын қайта бөлу есебінен мемлекет және мемлекеттік кәсіпорындар арасындағы әріптестік қатынастар секторы. Олардың ойынша, квазимемлекеттік сектор категориясын зерттеуге қатысты осындай тәсілдеме аталған әріптестікті жекешелендірумен теңдестіруге және оны жанама жекешелендіру формасы ретінде сипаттауға мүмкіндік береді.

Тағы бір ресейлік ғалым Т.В. Панованың пікірінше, квазимемлекеттік сектор – бұл заңды түрде рәсімделген (белгілі мерзімге), қосалқы инвестициялау және тәуекелдердің бөлінуін білдіретін, бір жағынан, мемлекет және муниципалды құрылғылар арасындағы, екінші жағынан, азаматтар мен заңды тұлғалар арасындағы қатынастар жүйесі. Осындай әріптестік заты болып мемлекеттік және муниципалды меншік объектілері, сонымен қатар мемлекеттік және муниципалды органдар, ұйымдар, мекемелер және кәсіпорындармен ұсынылатын қызметтер табылады [17]. Квазимемлекеттік секторға осындай анықтама берудің негіздемесіне мемлекеттік кәсіпорындарды қаржыландыру, жобалау, олардың құрылысы, иелену және пайдалану сияқты мемлекетпен берілетін меншік құқығын жүзеге асыратын мемлекеттік және псевдо (жалған) мемлекеттік компаниялардың жаппай пайда болуын жатқызуға болады.

П.Н. Самойлов мемлекеттік монополиялар мен кәсіпорындарға шаруашылық ету монополиясын бере отырып мемлекеттің қоғамға тиесілі рентаны алудан бас тартып, сол арқылы шаруашылық субъектілердің пайданы

алудан, рентаны іздеу, иеленуге деген іс-қимыл мотивациясының өзгерісін анықтады деп есептейді. Экономикалық тұрғыдан жүзеге асыру формасына ие болмай, экономикалық кеңістікке мемлекеттің меншік монополиясы функциясына айнала отырып, сол арқылы шаруашылық етуші субъектілер үшін нарықтық кеңістіктің қалыптасуына кедергі жасайды.

Мемлекет өзінің шаруашылық етуші субъект функциясын мемлекеттік меншік объектілерімен ғана емес, сонымен қатар мемлекеттің өндіру, бөлу, айырбастау және тұтыну сияқты тұтастай қатысу формасының жиынтығымен байланысты болатын квазимемлекеттік сектор арқылы жүзеге асырады. Бұл қоғамдық игіліктерге деген қажеттіліктерді қанағаттандыру мәселелерін тиімді шешудің экономикалық негізі болып табылады. Мемлекет мемлекеттік өндірістік сектор ішінде тауарлар мен қызметтерді өндіре алады немесе мемлекеттік емес формадағы шаруашылық етуші субъектілердің қайсысы осы игіліктерді өндіре алады және өндіруге тиіс екенін анықтайды. Соңғы жағдайда ол тек тапсырыс беруші және сатып алушы ретінде қатысады. Мемлекет жоғарыда аталған функцияларын субъектілерге бере отырып, оларды бақылаған жағдайда квазимемлекеттік сектор пайда болады. Яғни, квазимемлекеттік секторды мемлекеттік сектордың коммерциялық бөлігі деп те атауға болады [18].

Д.В. Бакатиннің пікірінше, ТМД елдері экономикасының сипатты белгісіне нарықтық экономикаға тән мемлекеттік реттеу шараларын өзгеше қабылдау, псевдомемлекеттік кәсіпорындардың болуы жатқызылады. Меншіктің терең, бірақ нарықтық емес өзгерісінің себептеріне мемлекет бағдарының әлсіреуін жатқызуға болады. Ол өзіне тиесілі меншікті тиімді басқаруды қамтамасыз етпеумен қатар, шаруашылық етудің рентаға бағдарланған стратегиясын жүзеге асыратын псевдоменшік иелері класының қалыптасуына мүмкіндік берді [19]. Яғни, ол квазимемлекеттік секторға мемлекеттің қатысуы бар кәсіпорындарды жатқызғанын түсінуге болады.

М.Д. Каражанов, Ж.К. Каражанова, Д.А. Жампеисов сияқты отандық зерттеушілер квазимемлекеттік секторға субъектілер ретінде мемлекет құрылтайшысы болып табылатын мемлекеттің қатысуымен түрлі жауапкершілігі шектелген серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, ұлттық холдингтер, шетелдік ұйымдардың қатысуымен ұлттық компаниялар, сонымен қатар Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес мемлекетпен байланысты болатын еншілес және заңды тұлғалар түріндегі ұйымдар қатысатын бизнес секторын жатқызады [20].

А.А. Адамбекованың пікірінше, мемлекеттік секторда мемлекеттің меншік құқығымен емес, міндеттеуші құқық нормаларымен реттелетін акционерлік капиталды басқаруға қатысу қатынастары туындайды. Екінші жағынан, тікелей мемлекеттік секторға жатқызылмайтын, бірақ квазимемлекеттік болып табылатын мемлекеттік меншік объектілері әрекет етеді. Осындай жіктемеде мемлекеттік секторды мемлекеттік меншікке қатыстылығымен өзара байланысты болып, мемлекетпен анықталған мақсаттарға қол жеткізу үшін өз

функцияларын орындайтын элементтердің жиынтығы ретінде сипаттауға болады [21].

Г.К. Тулешова және М.Т. Тайшанова квазимемлекеттік секторға жеке меншік сектор моделі бойынша құрылған мемлекеттің қатысуы бар кәсіпорындарды жатқызады [22].

«Zertteu Research Institute» қоғамдық қорының директоры Шолпан Айтенова былай деген: «Квазимемлекеттік сектор қарапайым ұлттық компаниялармен салыстырғанда неғұрлым кең түсінік, алайда бүгінгі күнге дейін квазимемлекеттік сектор деген түсінік жоқ, және оған нені жатқызуға болатын анықтайтын критерийлер де жоқ. Тек «квазимемлекеттік сектор субъектілері» деген түсінік ғана бар. Мысалы, бұл ЖШС, ұлттық компаниялар мен холдингтер [23].

«Талап» қолданбалы зерттеулер орталығының қамқорлық кеңесінің төрағасы Р. Ошақбаев квазимемлекеттік секторды үкіметтің ажырамас бөлігі ретінде қарастырады. Ұлттық компаниялардың жетекшілері мемлекеттік кәсіпорындарды басқарып, содан кейін компанияларда қайта қызмет ете алады. Сондықтан олар бүгінгі күнге дейін көбейіп жатқан квазимемлекеттік сектордың қызығушылығын қорғайды. Онда көптеген ресми және бейресми байланыстар да орын алады. Сондықтан үкіметтің өз бөлігін жоюы өте қиын [24].

Д. Калиеваның пікірінше, квазимемлекеттік сектор субъектілеріне салынатын инвестициялар – бұл мемлекеттік кәсіпорындарға, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктерге, акционерлік қоғамдарға, оның ішінде ұлттық басқарушы холдингтер, қатысушысы немесе акционері мемлекет болып табылатын ұлттық компанияларға, мемлекеттік мүлікті басқару саласында Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес үлестес болып табылатын еншілес және өзге заңды тұлғаларға бюджет қаражаттарын салу [25].

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін қайта құру үшін Ж. Имагамбетова мемлекет қатысатын мемлекеттік кәсіпорындар, акционерлік қоғамдар санын оңтайландыру процесіне жекешелендірумен қатар, мемлекеттік-жекешелік әріптестік механизмдерін қолданумен қосымша құралдарды белсенді тарту қажеттілігін атап өтті [26].

Заң нормаларын қолдануға байланысты Елеусізова И. және Тұрлыбек Д. квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін мүліктің меншік иелеріне байланысты төмендегідей қарастыру қажеттілігін ұсынады:

- мемлекеттік кәсіпорынмен жүзеге асырылатын мемлекеттік кәсіпкерлік;
- мемлекет тікелей немесе жанама қатысатын заңды тұлғалармен жүзеге асырылатын жеке кәсіпкерлік, себебі олардың мүлкінің меншік иесі болып заңды тұлғалардың өздері табылады [27]. «Квазимемлекеттік сектор» түсінігіне жоғарыда берілген ғалымдардың пікірлерімен және анықтамаларымен жалпы ішінара келісуге болады. Жалпы квазимемлекеттік сектор жайлы жалпылама көрініс 2-ші кестеде ұсынылған.

Кесте – 2 «Квазимемлекеттік сектор» түсінігінің теориялық анықтамалары

Автор	Анықтама
Теория	
1	2
Арнольд Клинг	Экономиканың квазимемлекеттік секторы - үкімет заңдар мен ережелердің кең желісімен күрделі бәсекеден қорғай отырып, сұранысты субсидиялап, ұсынысты шектейтін денсаулық сақтау, білім беру, өнеркәсіптің ірі құраушылары. Жеке меншікте бола тұра, үкіметпен қадағаланатын компания.
Кевин Косар	Экономиканың квазимемлекеттік секторы - қатаң түрде бұқаралық болып табылмайтын, яғни үкіметтік мақсатта әрекет ететін, алайда іс-әрекеті қоғамның ыңғайлылығы мен жайлылығын қамтамасыз ететін корпорациялар, мысалы: телеграфтық және телефон компаниялары, газ, су және электр лампалы компаниялар, ирригациялық компаниялар. Олар көбінесе «қоғамдық корпорациялар» деп аталады.
Дэвид Л. Скотт.	Экономиканың квазимемлекеттік секторы – жеке тәртіпте әрекет ететін, бірақ заңды түрде қоғамдық міндеттерді атқаратын фирма. Квазимемлекеттік корпорация бұқаралық түрде акцияларын сата алады. Мае - бұл ипотекалық несиелердің қайталама нарығы үшін құрылған квази бұқаралық корпорация.
М. Дерябина, Л. Цедилин, Т. Панова	Квазимемлекеттік сектор - меншік құқығын қайта бөлу есебнен мемлекет және мемлекеттік кәсіпорындар арасындағы әріптестік қатынастар секторы
П. Н. Самойлов	Мемлекет шаруашылық етуші субъект ретіндегі өз функцияларын заңды тұлғалар арқылы жүзеге асырады. Мемлекет осы функцияларын бере отырып, субъектілер құрып, оларды бақылағанда, квазимемлекеттік сектор пайда болады. Бір сөзбен квазимемлекеттік секторды мемлекеттік сектордың коммерциялық бөлігі деп атауға болады.
Д. В. Бакатин	Квазимемлекеттік сектор – мемлекет қатысатын кәсіпорындар.
М.Д. Каражанов, Ж.К. Каражанова, Д.А. Жампеисов	Квазимемлекеттік сектор - субъектілер ретінде мемлекетпен құрылған мемлекеттің қатысуымен түрлі жауапкершілігі шектелген серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, ұлттық холдингтер, шетелдік ұйымдардың қатысуымен ұлттық компаниялар, сонымен қатар Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес мемлекетпен байланысты болатын еншілес және заңды тұлғалар түріндегі ұйымдар қатысатын бизнес секторы.
А.А. Адамбекова	Мемлекеттік секторда мемлекеттің меншік құқығымен емес, міндеттеуші құқық нормаларымен реттелетін акционерлік капиталды басқаруға қатысу қатынастары туындайды. Екінші жағынан, тікелей мемлекеттік секторға жатқызылмайтын, бірақ квазимемлекеттік болып табылатын мемлекеттік меншік объектілері әрекет етеді. Осындай жіктемеде мемлекеттік секторды мемлекеттік меншікке қатыстылығымен өзара байланысты болып, мемлекетпен анықталған мақсаттарға қол жеткізу үшін өз функцияларын орындайтын элементтердің жиынтығы ретінде сипаттауға болады.
Г.К. Тулешова, М.Т. Тайшанова	Квазимемлекеттік сектор – жеке меншік сектор моделі бойынша құрылған мемлекеттің қатысуы бар кәсіпорындар.

Кесте 2 жалғасы

1	2
Ш. Айтенова	квазимемлекеттік сектор қарапайым ұлттық компаниялармен салыстырғанда неғұрлым кең түсінік, алайда бүгінгі күнге дейін квазимемлекеттік сектор деген түсінік жоқ, және оған нені жатқызуға болатын критерийлер де анықталмаған. Тек «квазимемлекеттік сектор субъектілері» деген түсінік ғана бар. Мысалы, бұл ЖШС, ұлттық компаниялар мен холдингтер.
Р. Ошакбаев	Квазимемлекеттік сектор – үкіметтің ажырамас бөлігі. Ұлттық компаниялардың жетекшілері мемлекеттік кәсіпорындарды басқарып, содан кейін компанияларда қайта қызмет ете алады. Сондықтан олар бүгінгі күнге дейін көбейіп жатқан квазимемлекеттік сектордың қызығушылығын қорғайды. Онда көптеген ресми және бейресми байланыстар орын алады. Сондықтан үкіметтің өз бөлігін жоюы өте қиын.
Д. Калиева	Квазимемлекеттік сектор субъектілеріне салынатын инвестициялар – бұл мемлекеттік кәсіпорындарға, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктерге, акционерлік қоғамдарға, оның ішінде ұлттық басқарушы холдингтер, қатысушысы немесе акционері мемлекет болып табылатын ұлттық компанияларға, мемлекеттік мүлікті басқару саласында Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес аффилирленген болып табылатын еншілес және өзге заңды тұлғаларға бюджет қаражаттарын салу.
Ж. Имагамбетова	Квазимемлекеттік сектор субъектілерін қайта құру үшін мемлекет қатысатын мемлекеттік кәсіпорындар, акционерлік қоғамдар санын оңтайландыру процесіне жекешелендірумен қатар, МЖӘ механизмдерін қолданумен қосымша құралдарды белсенді тарту қажет.
Елеусізова И. Турлыбек Д.	Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін мүліктің меншік иелеріне байланысты төмендегідей қарастыру қажеттілігін ұсынады: - мемлекеттік кәсіпорынмен жүзеге асырылатын мемлекеттік кәсіпкерлік; - мемлекет тікелей немесе жанама қатысатын заңды тұлғалармен жүзеге асырылатын жеке кәсіпкерлік, себебі олардың мүлкінің меншік иесі болып заңды тұлғалардың өздері табылады.
Ескерту – Автормен құрылды [13-27] қайнар көздерінің негізінде	

Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектор субъектілеріне ненің жатқызылатынын түсіну үшін әрекет етуші заңнаманы қарастырған жөн. Бүгінгі күні мемлекет өзіне толығымен тиесілі немесе жартылай жатқызылатын заңды тұлғалар арқылы нарықтық қатынастарға қатысады [28]. Әрекет етуші заңнамада аталмыш заңды тұлғалар әртүрлі аталады:

1) квазимемлекеттік сектор субъектілері ретінде – мемлекеттік кәсіпорындар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, оның ішінде мемлекет құрылтайшысы, қатысушысы немесе акционері болып табылатын ұлттық басқарушы холдингтер, ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар, сондай-ақ еншілес, тәуелді және Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес олармен үлестес болып табылатын өзге де заңды тұлғалар (ҚР Бюджет кодексінің 3-ші бабы, «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» ҚР Заңы, «Энергия үнемдеу және энергия тиімділігін арттыру туралы» ҚР Заңының 1-ші бабы) [29, 30];

2) мемлекеттік кәсіпорындар мен мемлекеттік мекемелерді қамтитын мемлекеттік заңды тұлғалар ретінде («Мемлекеттік мүлік туралы» ҚР Заңының 1-ші бабы). Өз кезегінде, ҚР Кәсіпкерлік кодексі (21-ші бап) мен ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы (12-ші тарау) мемлекеттің заңды тұлғалардың жарғылық капиталына тікелей немесе жанама қатысу жолымен кәсіпкерлік іс-әрекетке қатысу құқығын қарастырады [31];

3) мемлекеттік ұйымдар ретінде (ҚР Еңбек, қылмыстық, орман кодекстері, «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» ҚР Заңы, «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» ҚР Заңы, «Ғылым туралы» ҚР Заңы және т.б.). Бұл түсінік ҚР Орман кодексінде республикалық мемлекеттік қазыналық кәсіпорын ретінде қарастырылса (4-ші бап), ал «Ғылым туралы» ҚР Заңында – мемлекеттік меншікке негізделген ұйымдар ретінде қарастырылады (8-ші бап).

Мемлекеттік меншіктің мемлекеттік мекемелер мен кәсіпорындарда сақталатынын ескерсек, заңнамалық актілерде мемлекеттік ұйымдар ретінде тек аталған заңды тұлғалар қарастырылуы тиіс деген қорытынды жасауға болады;

4) дауыс беретін акцияларының (жарғылық капиталға қатысу үлестерінің) елу және одан да жоғары пайызы мемлекетке тиесілі заңды тұлғаларға дауыс беретін акцияларының (жарғылық капиталға қатысу үлестерінің) елу және одан да жоғары пайызы тікелей не жанама түрде тиесілі ұйымдар ретінде («Ғылым туралы» ҚР Заңының 8-ші бабы) [32];

5) жарғылық капиталға қатысу үлесі елу пайыздан асатын немесе орналасқан акциялар мемлекетке тиесілі мемлекеттік ұйымдар мен кәсіпорындар ретінде («Қазақстан Республикасындағы банктік және банк іс-әрекеті туралы» ҚР заңының 17-ші бабы, «Мемлекеттік сатып алулар туралы» ҚР заңының 2-ші бабы) [33, 34].

Бірқатар заңнамалық актілерде аталмыш түсініктер олардың құрамына кіретін заңды тұлғаларды жартылай қайталайды. Бұл, өз кезегінде, құқық қолдану тәжірибесінде қиындықтар туындатады.

Осылайша, құрамында мемлекеттік кәсіпорындар бола алатын мемлекеттік ұйымдар мен квазимемлекеттік сектор субъектілері түсініктері бір уақытта қолданылады («Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» ҚР Заңының 1, 8, 10 баптары).

Өзге заңнамалық актілерде квазимемлекеттік сектор субъектілері мемлекеттік ұйымдар немесе жарғылық капиталында мемлекеттің үлесі елуден астам пайызды құрайтын ұйымдар арқылы сипатталады (ҚР Қылмыстық кодексінің 3, 50-ші баптары, ҚР Еңбек кодексінің 26-шы бабы) [35, 36].

Сонымен қатар, квазимемлекеттік сектор субъектілерін дауыс беруші акцияларының елу және одан жоғары пайызы тікелей немесе жанама түрде мемлекетке тиесілі заңды тұлғаларға дейін шектейтін нормативтік құқықтық актілер болады («Концессиялар туралы», «Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы» ҚР Заңдарының 1-ші баптары) [37, 38].

Тағы бір айтып кететін жәйт, осындай біртекті пайымдаудың болмауы заңнамалық актілерде жеке кәсіпкерлік субъектілері мен квазимемлекеттік сектор субъектілерін бөліп қарастыруға мүмкіндік береді.

Мысалы, «Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» ҚР Заңында квазимемлекеттік сектор субъектілері бұқаралық мүдде ұйымдарына жатқызылып, ірі кәсіпкерлік субъектілері қатарынан алынып тасталды (1, 2-ші баптары) [39].

Сондай-ақ, мемлекет қатысатын заңды тұлғалар көбінесе монополиялық және үстемдік етуші жағдайға ие, және ірі кәсіпкерлер болып табылады («Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ, «КазАгро» ҰБХ» АҚ, «Қазақстан темір жолы» ҚК» АҚ және т.б.).

Өз кезегінде, сәйкес тауар нарығында үстемдік етуші немесе монополиялық жағдайға ие нарық субъектілері квазимемлекеттік сектор субъектілерінен бөлініп қарастырылады («Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы» ҚР Заңының 6-шы бабы) [40].

Осылайша, ҚР әрекет етуші заңнамасы квазимемлекеттік сектор субъектілерін бір жағынан, жеке кәсіпкерлікке жатқызса, екінші жағынан, оларды оқшаулап, сол арқылы, олардың құқықтық мәртебесін анықтамайды.

Осы тұрғыдан, кәсіпкерлік іс-әрекеттің толыққанды қатысушылары болып табылатын квазимемлекеттік сектордың аталған субъектілері өзге субъектілермен салыстырғанда неғұрлым басым артықшылықтарға ие, ал бұл бизнесті дамытудың заманауи жағдайына сәйкес келмейді. Квазимемлекеттік сектор туралы жалпыланған көрініс 3-ші кестеде келтірілген.

Кесте 3 – «Квазимемлекеттік сектор» түсінігінің нормативтік-құқықтық анықтамасы

Қайнар көз	Анықтама
	<i>Заңнама</i>
1	2
ҚР Бюджет кодексі, «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» ҚР Заңы, «Энергия үнемдеу және энергия тиімділігін арттыру туралы» ҚР Заңы	Квазимемлекеттік сектор субъектілері ретінде - мемлекеттік кәсіпорындар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, оның ішінде мемлекет құрылтайшысы, қатысушысы немесе акционері болып табылатын ұлттық басқарушы холдингтер, ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар, сондай-ақ еншілес, тәуелді және Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес олармен үлестес болып табылатын өзге де заңды тұлғалар
«Мемлекеттік мүлік туралы» ҚР Заңының	Мемлекеттік кәсіпорындар мен мемлекеттік мекемелерді қамтитын мемлекеттік заңды тұлғалар ретінде
ҚР Кәсіпкерлік кодексі мен ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы	Мемлекеттің заңды тұлғалардың жарғылық капиталына тікелей немесе жанама қатысу жолымен кәсіпкерлік іс-әрекетке қатысу құқығын қарастырады
ҚР Еңбек, қылмыстық кодекстері	Мемлекеттік ұйымдар немесе жарғылық капиталында мемлекеттің үлесі елу пайыздан асатын ұйымдар арқылы сипатталады

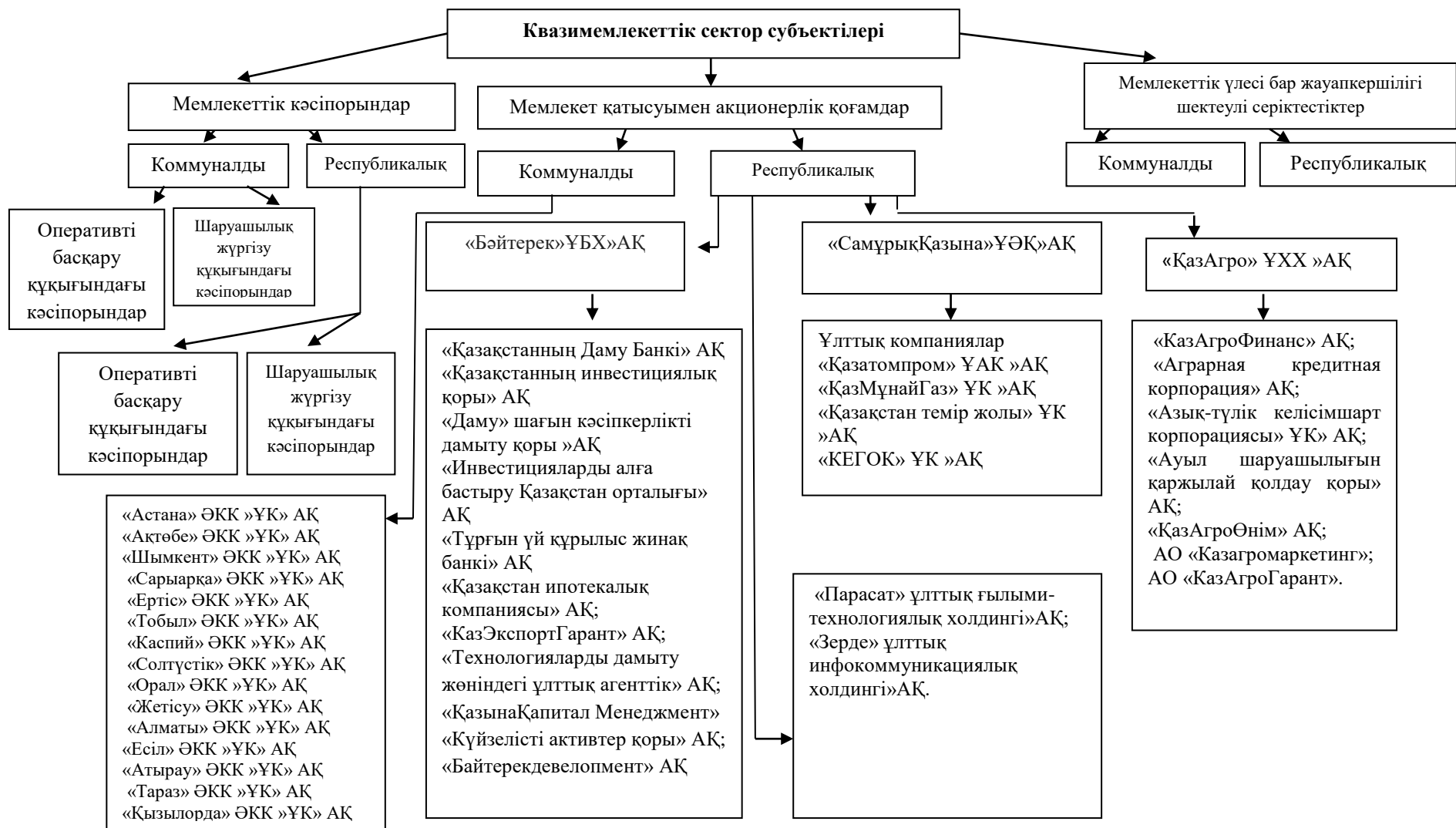
Кесте 3 жалғасы

1	2
«Ғылым туралы» ҚР Заңының	Дауыс беретін акцияларының (жарғылық капиталға қатысу үлестерінің) елу және одан да көп пайызы мемлекетке тиесілі заңды тұлғаларға дауыс беретін акцияларының (жарғылық капиталға қатысу үлестерінің) елу және одан да көп пайызы тікелей не жанама түрде тиесілі ұйымдар ретінде
«Қазақстан Республикасындағы банктік және банк іс-әрекеті туралы» ҚР заңы, «Мемлекеттік сатып алулар туралы» ҚР заңы	Жарғылық капиталға қатысу үлесі елу пайыздан асатын немесе орналасқан акциялар мемлекетке тиесілі мемлекеттік ұйымдар мен кәсіпорындар ретінде
«Концессиялар туралы», «Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы» ҚР Заңдарының	Квазимемлекеттік сектор субъектілерін дауыс беруші акцияларының елу және одан жоғары пайызы тікелей немесе жанама түрде мемлекетке тиесілі заңды тұлғаларға дейін шектейді
«Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» ҚР Заңы	Квазимемлекеттік сектор субъектілері бұқаралық мүдде ұйымдарына жатқызылып, ірі кәсіпкерлік субъектілері қатарынан алынып тасталады
Ескерту – Автормен құрылды [29-40] қайнар көздерінің негізінде	

«Квазимемлекеттік сектор» түсінігінің заңнамалық анықтама мысалдарына жүгіне отырып, квазимемлекеттік секторға қандай заңды тұлғалардың жатқызылатынын және оның құрылымын құрайтынын анықтауға болады. Қазіргі таңда мемлекет меншігінің құрылымында мемлекет қатысатын акционерлік қоғамдар мен қатысу үлесі мемлекетке тиесілі жауапкершілігі шектеулі серіктестік акцияларының пакеттері болады. Осындай ұйымдарға келесілерді жатқызуға болады:

- 1) ұлттық басқарушы холдинг;
- 2) әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар және даму институттары;
- 2) экономиканың жекелеген салаларындағы ұлттық холдингтер;
- 3) ұлттық компаниялар;
- 4) мемлекет 100 % қатысатын акционерлік қоғамдар және мемлекет 100 % қатысатын жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер;
- 5) мемлекет 50-100 % қатысатын акционерлік қоғамдар және мемлекет 50-100 % қатысатын жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер;
- 6) мемлекет 50 %-дан кем қатысатын акционерлік қоғамдар және мемлекет 50 %-дан кем қатысатын жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер.

Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторының құрылымы 1-ші суретте ұсынылған.



Сурет 1 – 2017 жылғы Қазақстан Республикасы квазимемлекеттік сектор субъектілерінің құрылымы

Ескерту - Автормен құрылды [41] қайнар көздерінің материалдары негізінде.

1-ші суреттен көрініп тұрғандай, квазимемлекеттік секторды мемлекеттік меншікке жатындылығымен өзара байланысты болып, мемлекетпен анықталған мақсаттарға қол жеткізу үшін өз функцияларын атқаратын элементтердің жиынтығы ретінде сипаттауға болады. 2016 жылғы көрсеткіш бойынша квазимемлекеттік сектор субъектілеріне - 6963 ұйым кірген, оның - 398 республикалық меншікте, ал 6023 – коммуналды меншікте және ұлттық басқарушы холдингтер мен ұлттық холдингтердің ұлттық компаниялардың еншісінде 734 ұйым бар [41, б. 38]. Бұл тізімді «Казгидромет» сияқты мемлекеттік кәсіпорындар немесе «Семей халықаралық әуежайы» ЖШС, «Самұрық-Қазына» АҚ, «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ сияқты мемлекеттік кәсіпорындар құрайды. Себебі заңнамада мемлекетке тиесілі және экономикаға қызмет ететін компаниялар мен қандай да бір сервистік қызметтер ұсынып, бюджеттен тәуелді агенттіктер болып табылатын компанияларды бөліп қарастыратын «квазимемлекеттік сектор» түсінігі жоқ. Сондықтан, егер бюджеттік кодекске сәйкес бізбен аталған үш құқықтық формаға ие болса, онда мемлекет меншік иесі ретінде қатысатын барлық компаниялар квазимемлекеттік сектор субъектілеріне жатқызылады.

Жалпы квазимемлекеттік секторды құру мемлекет пен бизнестің жүйелі түрдегі әріптестігін орнату қажеттілігімен байланысты. Оның шеңберінде экономикалық ынталар көмегімен билік қаржылық, материалды және кадрлық ресурстарды шоғырландыра отырып, ірі корпорациялар мен олардың жанында орналасқан орта және шағын кәсіпорындарды қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыруға қатысуға ынталандырады.

Қазіргі таңдағы тәжірибеде квазимемлекеттік сектордың жаңа субъектілері үш жол арқылы туындайды (кесте 4).

Бірінші жолы – мемлекет бюджет және жеке меншік капитал есебінен жаңа кәсіпорындар тұрғызатын жағдай.

Екінші жолы – мемлекет стратегиялық маңызды секторларда жеке меншік кәсіпорындар акцияларының бақылау пакетін иелене отырып, жартылай ұлттандыруды жүзеге асыратын жағдай.

Үшінші жолы – мемлекет жалпы бақылауды өзіне қалдыра отырып, стратегиялық маңызды объектілерді бәсекелік ортаға беретін жағдай.

Кесте 4 – Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің туындау жолдары

Туындау жолдары	Сипаттамасы
Жаңа құрылыс	Мемлекет бюджет және жеке меншік капитал есебінен жаңа кәсіпорындар тұрғызады
Жартылай ұлттандыру	Мемлекет стратегиялық маңызды секторларда жеке меншік кәсіпорындар акцияларының бақылау пакетін иелене отырып, жартылай ұлттандыруды жүзеге асырады
Аутсорсинг	Мемлекет жалпы бақылауды өзіне қалдыра отырып, стратегиялық маңызды объектілерді бәсекелік ортаға береді
Ескерту – Автормен құрылды [41, б. 39] қайнар көздерінің негізінде	

«Анықтама бойынша» (нарықтық жүйелер теориясына сәйкес) табиғи монополиялар шеңберінде әрекет ететін және олардың көлеміне дейін

қысқаруы тиіс квазимемлекеттік сектор субъектілері шын мәнісінде кеңейіп, жеке меншік компаниялар атқара алатын көптеген міндеттерді өзіне алады. Соңғылардың кейбіреулері (тек мәселелі ғана емес, оның ішінде табысты әрекет етуші де) мемлекеттік құрылымдарға айналады. Осының барлығы қазіргі таңда кеңінен насихатталатын мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің дамуына теріс ықпал етіп, біріншісі екіншісіне үстемдік етеді.

Квазимемлекеттік сектордың ерекшеліктерін айқындау онымен іске асырылатын функцияларды анықтаумен байланысты.

Алға қойылған міндеттерді шешуде бірқатар мәселелерді ескерген жөн:

- квазимемлекеттік сектор функцияларының құрамында мемлекеттік кәсіпкерлікке тән жалпы, және қоғамның әлеуметтік-экономикалық жүйесінде оның ерекшелігін сипаттайтын квазимемлекеттік сектордың нақты түріне жатқызылатын ерекше функциялар орын алады;

- инвариантты сипаттамалармен қатар квазимемлекеттік сектордың жалпы функцияларының мазмұнында осы түрге тән айрықша функциялар орын алады;

- өзге қоғамдық институттар сияқты квазимемлекеттік сектор субъектілері даму процесінде болады. Бұл, өз кезегінде, оның атқаратын функцияларының құрамы мен мазмұнын міндетті түрде өзгертеді. Яғни, бастапқы функциялардың жүйелі нұсқасын әзірлеу квазимемлекеттік сектордың қалыптасқан ерекшелігін ескеріп қана қоймай, сонымен қатар оның әлеуметтік-экономикалық ролінің жаңа құраушыларының туындауын да ескеруді білдіреді.

Квазимемлекеттік сектордың жалпы функцияларының айрықша сипаттамаларына назар аударайық (кесте 5):

Кесте 5 – Квазимемлекеттік сектордың функциялары

Функциялары	Мәні
Жалпы	
Шоғырландырушы функция	Мемлекеттің стратегиялық мүдделері салаларына экономикалық ресурстарды тарту
Тиімді ұдайы өндірісті қамтамасыз ету және мемлекеттік меншікті пайдалану функциясы	Мемлекеттік капитал пайдалылығының жалпыэкономикалық және микроэкономикалық әсерін теңдестіру
Инновациялық функция	Мемлекеттік меншіктің ұдайы өндірісін және коммерциялық пайдаланылуын қамтамасыз ететін формалар мен құралдардың жаңартылуы
Әлеуметтік функция	Жеке меншік бизнесте жауапты реакцияны туындататын ең төменгі әлеуметтік стандарттардың төменгі шекті мәнін біртіндеп арттыру
Ескерту – Автормен құрылды [42] қайнар көзінің негізінде	

1) шоғырландырушы функция. Мемлекеттің стратегиялық мүдделері салаларына экономикалық ресурстарды тартумен байланысты (өндірістік инфрақұрылым, капитал сыйымды өндірістер, табиғи сыйымды өндірістер). Оны жүзеге асыру барысында экономикада қол жеткізілетін жүйе құраушы әсерге айрықша назар аударған жөн.

2) тиімді ұдайы өндірісті қамтамасыз ету және мемлекеттік меншікті пайдалану функциясы. Оның ерекшелігі, ең алдымен, мемлекеттік капитал пайдалылығының жалпыэкономикалық және микроэкономикалық әсерін теңдестіруден көрініс табады (табыстылық, ел, өңір экономикасында мультипликациялық әсердің болуы, макро және мезо экономикалық тұрақтылыққа қол жеткізу, жеке меншік бизнес үшін ресурстардың қол жетімділігін арттыру).

3) инновациялық функция. Оның сипатты белгісіне мемлекеттік меншіктің ұдайы өндірісін және коммерциялық пайдаланылуын қамтамасыз ететін формалар мен құралдардың жаңартылуы жатқызылады. Экономиканың мемлекеттік және аралас секторлары кәсіпорындарында тауарлар мен қызметтер өндірісін (оның техникалық базасы мен ұйымдастырылуын) жаңғырту да маңызды айрықшалыққа жатқызылады.

4) әлеуметтік функция. Ол, ең алдымен, жеке меншік бизнесте жауапты реакцияны туындататын ең төменгі әлеуметтік стандарттардың төменгі шекті мәнін біртіндеп арттырудан көрініс табуы тиіс. Әрине, олардың әрекет ету саласы неғұрлым кең. Ол, біріншіден, экономикалық құлдырау мен тоқырау жағдайларында жаңа жұмыс орындарын ашуды, екіншіден, шаруашылық тәжірибені әлеуметтендіру процестерін қамтиды [42, б. 80].

Қорытындылай келе, біздің ойымызша «квазимемлекеттік сектор» түсінігін қарастыру барысында, оның субъектілері ретінде мемлекет құрылтайшысы болып табылатын мемлекеттің қатысуымен түрлі жауапкершілігі шектелген серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, ұлттық холдингтер, шетелдік ұйымдардың қатысуымен ұлттық компаниялар, сонымен қатар Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес мемлекетпен байланысты болатын еншілес және заңды тұлғалар түріндегі ұйымдар қатысатын мемлекеттік кәсіпкерлікті іске асыру секторын түсіну керек.

Заңнамада мемлекетке тиесілі және қандай да бір сервистік қызметтер ұсынып, бюджеттен тәуелді агенттіктер болып табылатын компанияларды бөліп қарастыратын «квазимемлекеттік сектор» түсінігі жоқ. Сондықтан, егер бюджеттік кодекске сәйкес бізбен аталған үш құқықтық формаға ие болса, онда мемлекет меншік иесі ретінде қатысатын барлық компаниялар квазимемлекеттік сектор субъектілеріне жатқызылады.

Өзге қоғамдық институттар сияқты квазимемлекеттік сектор субъектілері даму процесінде болады. Бұл, өз кезегінде, оның атқаратын функцияларының құрамы мен мазмұнын міндетті түрде өзгертеді.

Квазимемлекеттік сектор функцияларының құрамында мемлекеттік кәсіпкерлікке тән жалпы, және қоғамның әлеуметтік-экономикалық жүйесінде оның ерекшелігін сипаттайтын квазимемлекеттік сектордың нақты түріне жатқызылатын ерекше функциялар орын алады.

1.2 Экономиканың квазимемлекеттік секторы дамуының әлемдік тәжірибесі және стратегиялық басқарудың шетелдік ерекшеліктері

Мемлекеттік реттеуді күшейту саясаты квазимемлекеттік секторды басқару тиімділігін арттыруды талап етеді. Шет елде жеке меншікке өткен

бірқатар инвестициялық тартымды компанияларды жекешелендіруден кейінгі жағдайды талдау олардың басым бөлігінің тиімді басқаруды қамтамасыз ете алмағанын көрсетті. Сондықтан мұнда қаншалықты мемлекеттің оны нақты әрі жылдам стратегиялық тұрғыдан басқарып, өзін толыққанды меншік иесі ретінде жүзеге асыра алатынын анықтау қажет.

Әлемдік тәжірибеде мемлекет қатысатын корпоративті басқару формасына мемлекетпен коммерциялық немесе мемлекет атынан бизнес-іс-әрекетті жүргізу үшін құрылған «мемлекеттік корпорациялар» (GOC), «мемлекеттік кәсіпорындар» (SOE) және «мемлекеттік коммерциялық кәсіпорын» (GBE) [43] түсініктері орын алған. Қазақстанда корпоративті басқарудың жоғарыда аталған формалары экономиканың квазимемлекеттік сектор құрамына еніп, көптеген дамыған елдердегідей мемлекеттік холдингтермен басқарылады. Осы тұрғыдан, бізбен түрлі елдердегі мемлекеттік холдингтердің аталған формаларының стратегиялық дамуы мен оларды басқару ерекшеліктері қарастырылатын болады. GOC, SOE және GBE стандартты анықтамаларының жоқ екенін айта кеткен жөн, сондықтан аталмыш түсініктер көбінесе өзара алмастырылатын түсініктер ретінде қолданылады. Оларды мемлекеттің коммерциялық салада әрекет ету үшін құрайтынын ескеру керек. Белгілі салада мемлекеттік саясатты жүзеге асыру мақсатын көздей отырып, қаржылық емес мақсаттарға қол жеткізу үшін құрылып, сәйкесінше бағаны арттыру және дивиденд алу арқылы меншік иелерінің инвестицияларын қайтару мақсатын көздемейтін мемлекеттік ұйымдардың өзге формаларымен салыстырғанда, олардың белгілі айырмашылықтары бар. Және GOC, SOE немесе GBE мемлекетке толығымен немесе жартылай тиесілі болуы мүмкін.

Корпоративтік басқарудың қолданатын жүйесіне байланысты мемлекеттік холдингтер «акционер»-холдингтерге және «суперменеджер»-холдингтерге жіктеледі. Суперменеджер-холдингтер қаржылық нарықтарда жоғары танымалдылыққа ие емес. Соңғы жылдары суперменеджер-холдингтердің басым бөлігі таратылған еді. Оның басты теориялық түсіндірмесі – тиімді капитал нарықтарында инвесторлар өз тәуекелдерін бөліп, төменгі шығындармен инвестициялық мүмкіндіктерін дербес таңдай алады. Операциялық компаниялардың менеджментіне алға қойылған мақсатқа қол жеткізуде сенім білдірген жөн, ал менеджер-холдинг ұйымдарының пайдалары жоғары емес.

Әлемде мүлдем ұқсас холдингтер болмайды, олардың барлығы түрлі құрылымдар мен портфельдерге ие. «Акционер»-холдингтер және «суперменеджер»-холдингтердің модельдері географиялық, экономикалық ерекшеліктері мен әр елдегі дәстүрлеріне байланысты айрықшаланады.

«Акционер»-холдингке мысал ретінде 2003 жылы мемлекеттік компанияның акционері ретінде мемлекет құқығын жүзеге асыру үшін құрылған Shareholder Executive (Ұлыбритания) компаниясын жатқызуға болады. Shareholder Executive компаниясының алдында мемлекеттік компанияның қаржылық нәтижелерін және 26 компанияны стратегиялық басқару сапасын арттыру мақсаты тұр - Royal Mail сияқты ірі компаниядан

бастап UK Hydrographic Office сияқты шағын компанияларға дейін. Әзірше холдингтің өз міндеттерін қаншалықты тиімді жүзеге асыруы туралы сөз қозғау ертерек, бірақ алғашқы жылдардың өзінде ол өз портфельіне енетін компаниялар жұмысының тиімділігін едәуір арттырып, мемлекет жоғары дивидендке ие болды [44].

Khazanah Nasional Bhd мемлекеттік холдингін Малайзияның қаржы Министрлігі басқарады. Telecom Malaysia, Tenaga Nasional, Malaysia Airport Holdings, Malaysia Airline System сияқты 30 ірі компаниялардың мемлекеттік акциялары қаржы Министрлігінің басқаруынан шығарылып, Малайзияның ірі ұлттық инвестициялық институтына айналған Khazanah Nasional Bhd компаниясына берілді. Жалпы, елде портфельдік капитал салымдарының 61 млрд. АҚШ долларына тиесілі немесе Малайзия қор биржасындағы капиталдандырудан 34%-ды құрайтын 40 ұлттық компаниялар әрекет етеді [45].

Халықаралық тәжірибеде мемлекеттік холдингтер көбінесе мемлекеттік компаниялар тиімділігін арттырудың әрекет етуші механизмінің бірі ретінде қарастырылады, оны мемлекеттік холдингтер құрудың соңғы мысалдары дәлелдейді.

Мемлекеттік холдингтер корпоративтік қаржылар саласында сарапшылық білімін пайдалана отырып, үкіметтің кеңесшісі ретіндегі пайдалы ролін атқара алады. Осындай рольге Сингапурдегі Temasek, Испаниядағы SEPI, Ұлыбританиядағы Shareholder Executive холдингтері ие (сурет 2).

Скандинавияда тиімді реттеуші органдар мен қолайлы саяси және іскерлік орта жергілікті мемлекеттік компанияларды өз саласындағы неғұрлым тиімді компанияларға қайта құруға мүмкіндік берді. Жергілікті электр энергетикалық желілік компаниялар – әлемдегі ең нәтижелі компаниялардың бірі. Реттеу тетігін қолданудың тиімділігі скандинавиялық мемлекеттің, біріншіден, реттеуші органдардың тәуелсіздігін қамтамасыз етіп, оларға өз ұсыныстарын жүзеге асыру құзыреттілігін берумен, екіншіден, компаниялар әрекет ететін салаларды толыққанды зерттеу және олардың дамуы үшін дұрыс жол таңдау үшін аталған органдарда шағын жоғары мамандандырылған жұмыс топтарын құрумен байланысты болды.

<p>«Мемлекет мемлекеттік кәсіпорындардың шешімдерін қабылдауға қатысудан бас тартты. Осылайша, бас тарту мен өзін шектеу Temasek компанияларына қолайлы коммерциялық қағидаларда әрекет етіп, гүлденуге мүмкіндік берді».</p> <p>- <i>Business Times Singapore, 2004 ж.</i></p>
<p>«Кең мағынада стратегияны дайындай келе, біз макро деңгейде мемлекеттік кәсіпорындарды басқарамыз, бұл, өз кезегінде, олардың іс-әрекетін қашықтықтан бақылауды және әр мемлекеттік кәсіпорынға өз міндеттерін өз қалауы бойынша шешу құзыреттілігін беруді білдіреді».</p> <p>- <i>Khazanah, 2004 ж.</i></p>

<p>«Temasek өзінің компанияларынан сапалы директорлар кеңесін қалыптастыру, бәсекелік еңбекақы төлеу және максималды қаржылық нәтижелерге қол жеткізуді күтеді».</p> <p>- <i>Бүкіләлемдік банк, 2002 ж.</i></p>
<p>«Әр бизнес оңтайлы қарқынды сақтап, мемлекетпен бекітілген саясат параметрлеріне сәйкес салынған капиталдан пайда алуы тиіс».</p> <p>- <i>Shareholder Executive, 2004 ж.</i></p>

Сурет 2 – Халықаралық мемлекеттік холдингтердің мысалдары

Ескерту – [44-45] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

Мемлекеттік холдингтердің құрылымы мемлекетпен анықталатын мақсаттарға сәйкес түрлі елдерде айтарлықтай айрықшалаынады. Алайда, табысты әрекет етуші мемлекеттік холдингтердің бірқатар ортақ сипатты белгілері болады (сурет 3):

1) әдетте мемлекеттік холдингтер шектеулі қаржылық мақсаттар мен тиімді корпоративтік басқаруды қамтамсыз ету роліне ие болады;

2) осындай холдингтердің портфельдері шоғырландырылған сипатқа ие және көптеген жағдайларда компаниялардың шектеулі санын қамтиды (шамамен 20);

3) әдетте мемлекеттік холдингтердің іс-әрекеті ішкі нарыққа бағдарланған;

4) мемлекеттік холдингтер өзінің акционер ретіндегі роліне айрықша назар аударып, өз портфеліндегі компанияларға қатысты басқарудың қосымша деңгейі (немесе «суперменеджер») роліне ие болмайды;

5) мемлекеттік холдингтер компанияларды үкіметтің құрылымданбаған араласуынан қорғайды.



Сурет 3 – Квзимемлекеттік секторға жататын мемлекеттік холдингтердің негізгі параметрлері

Ескерту – www.sk.kz ресми сайтыны материалдары негізінде автормен құрылды.

Тәртіп бойынша, мемлекеттік холдингтер қаржылық мақсаттар мен тиімді корпоративтік басқаруды қамтамсыз ету роліне бағдарланған, мұнда соңғы бақылау құқығы мемлекеттің қолында болады, ал негізгі мақсаттарды анықтау және қадағалаушы ортаны қалыптастыру үкіметтің қарауында қалады (кесте 6).

Көптеген жағдайларда мемлекеттік холдингтер алдына өзге салалық мақсаттар қойылады. IRI сияқты италиялық мемлекеттік холдингіне Италияның оңтүстік аудандарын индустрияландыру жауапкершілігі жүктелген болатын.

Нәтижесінде мемлекет пен IRI арасындағы шешімдерді нақты бөлу мүмкін болмағандықтан, басқару тиімсіз болды. Соның салдарынан, IRI қиындық тудырып, бірнеше жылдан кейін оның тиімділігі төмендеп, таратылған болатын.

Алайда, келесі мысалға – Қытайдағы SASAC мемлекеттік холдингін жатқызуға болады. Оған тармақталған мемлекеттік компаниялар әрекет етіп, табысқа қол жеткізу үшін менеджмент қақтығысын жеңу қажет болатын салаларды шоғырландыру тапсырылған болатын.

Кесте 6 – Зерттелген мемлекеттік холдингтердің мақсаттары

Мемлекеттік холдинг	Ел	Құрылу жылы	Мемлекеттік холдинг мақсаттары		
			Қаржылық нәтижелер/ Корпоративтік басқару	Жекешелендіру	Саланы шоғырландыру / жаңғырту
IRI	Италия	1933	+		+
Temasek	Сингапур	1974	+	+	
SEPI	Испания	1996	+	+	+
Khazanah	Малайзия	2003	+		
Shareholder Executive	Ұлыбритания	2003	+		
SASAC	Қытай	2003	+		+
APE	Франция	2004	+		
БЕН	Болгария	2006	+		
Ескерту – Автормен құрылды [49,50] қайнар көздерінің негізінде					

6-ші кестеден көрініп тұрғандай, өзге де көптеген мемлекеттік холдингтер директорлар кеңесі арқылы қатысудың классикалық моделіне сүйене отырып, өзінің араласуын шектейді.

Көптеген жағдайларда мемлекеттік холдингтер қаржылық көрсеткіштер мен тиімді корпоративтік басқаруды қамтамасыз етуге бағдарланады. Олардың негізгі ролі мен жауапкершілігі акционер құқықтарын жүзеге асырудан, мемлекетпен орнатылған шектеулерді ескере отырып, мемлекеттік компаниялардың қаржылық тиімділігін арттыру және мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз етуден тұрады.

Қаржылық нәтижелерге айрықша бағдарлана отырып, мемлекеттік холдингтер көбінесе мемлекетке қаржылық кеңесші қызметін ұсынады. Осылайша, мысалы, олар жекешелендіру үшін сәйкес мерзімді анықтап, Испаниядағы SEPI және Ұлыбританиядағы Shareholder Executive корпорациялар сияқты осы процесті жүзеге асыруға жәрдемдесе алады, алайда олар соңғы шешім қабылдамауы тиіс.

Мемлекетпен байланысты көптеген компаниялардың іс-әрекетін қадағалау Temasek Holdings мемлекеттік инвестициялық құрылымымен жүзеге асырылды. 2002-ші жылы Temasek Сингапурдағы нарықтық капиталдандырудың 20% және елдің жылдық ЖІӨ-ң 13%-ы тиесілі болатын 40-тан астам компаниялардың меншік иесі болды. Temasek компаниясының өз меншігінде

ірі компаниялардың акцияларына ие болуына қарамастан, әр компания дербес басқарылды [46].

Singapore Airlines (SIA) табысқа қол жеткізген мемлекеттік компаниялардың мысалы ретінде ұсақ өңірлік әуе компаниясынан әлемдегі озық жолаушылар тасымалдау компаниясына айналды. 1972-ші жылы Malaysian-Singapore Airlines бірлескен кәсіпорнының құрамынан бөлініп шығып, SIA сапа мен қызмет көрсетудің ең жоғары стандарттарын ұстану міндетін алға қойды.

Табысты әрекет етуші мемлекеттік холдингтер компаниялар үшін құрылған директорлар кеңесі құрылымын толыққанды пайдаланады. Олар жеке меншік компанияның директорлар кеңесінің классикалық процесін пайдалана отырып, менеджерлер емес, акционерлер ретінде басқарады. Компаниялар іс-әрекетін күнделікті басқару саласындағы міндеттер олардың менеджментіне толыққанды беріледі.

Тек сирек жағдайда ғана мемлекеттік холдингтер неғұрлым «қолданбалы» рольге ие болады. Қытайдағы SASAC компаниясына қатысты бұл өте қажет болды, себебі SASAC компаниясының басты мақсаты – мемлекеттік компаниялар әрекет ететін салаларды шоғырландыру. Сондықтан SASAC мемлекеттік компанияларға белгілі шешімдерді жүктеуге мәжбүрлі болады. Олай болмаса, мемлекеттік компаниялардың сәйкес өзгерістерді дербес жүзеге асыра алмау ықтималдығы жоғары болады [47].

Мемлекеттік холдингтердің басым бөлігінде директорлар кеңесінің екі деңгейлі құрылымы қолданылады. Мемлекеттік холдинг директорлар кеңесі арқылы компанияларды басқарады. Өз кезегінде, мемлекеттік холдинг инкорпорацияланған құрылым болып табылып, директорлардың дербес кеңесімен басқарылады.

Бұл холдингке үкімет және компаниялармен өзара әрекеттестігі үшін нақты процестерді құруға мүмкіндік береді, және мұнда заңға қайшы саяси араласу мүмкін емес. Үкімет пен сәйкес министрліктер құрылымданған процестер негізінде және мемлекеттік холдингтегі лауазымдарға сәйкес тұлғаларды тағайындау жолымен мемлекеттік компаниялар үшін негізгі мақсаттардың анықталуына ықпал ете алады. Осы тұрғыдан, мемлекеттік холдинг мемлекеттік компанияларды басқарудың жалғыз тікелей басқару арнасына айналады. Мемлекеттік компаниялардың менеджменті олардың күнделікті іс-әрекетіне жетекшілік ету жауапкершілігіне ие.

Аталған модель директорлар кеңесінің екі деңгейлі құрылымы әрекет ететін Temasek құрылымы мысалында айқын байқалады.

Директорлар кеңесінің құрылымын ұйымдастыру қағидаларына жақсы мысал болып Temasek және Shareholder Executive портфеліндегі компаниялар табылады. Директорлар кеңесінің тәуелсіздігін арттыру мақсатында оның төрағасының лауазымын тәуелсіз директор иеленеді. Тәуелсіз директорлар өзге салаларда, инвестициялық банктер мен мемлекеттік қызметтегі түрлі жұмыс тәжірибесіне ие болады. ST Engineering, Temasek портфеліндегі компания өзінің құрамы бойынша теңдестірілген директорлар кеңесін құрды. Ол екі атқарушы директорлар, алты тәуелсіз директорлар мен мемлекеттік

органдармен тағайындалған төрт директорларды қамтиды. Төраға міндетін тәуелсіз директор атқарады. Тәуелсіз директорлардың инвестициялық банктер мен өзге салаларда қызмет ету тәжірибесі мол. Жалпы, Temasek корпорациясымен байланысты отыз төрт компаниялардың директорлар кеңесінің құрамы келесідей: 68% - тәуелсіз директорлар, 26% - шетелдік директорлар, 4% - Temasek менеджментінің өкілдері. Әр жағдайда компания басшысының ролі директорлар кеңесі төрағасының ролінен айрықшалаанады.

Француздық APE холдингі мақсаттарды қалыптастырудың тиімді процесіне жақсы мысал бола алады. APE – мемлекет және компаниялар тарапынан қызығушылық тудырушы ұйымдар арасындағы өзара әрекеттестіктің жалғыз арнасы. Бастапқыда APE компанияларға қатысты негізгі мемлекеттік мақсаттар жайлы ақпарат жинақтайды. Кейіннен ол аталмыш мақсаттарды компанияларға дейін жеткізеді. Ең соңында, APE компаниялармен бірлесе отырып, мемлекеттік мақсаттармен анықталған шектеулерді ескере отырып, қаржылық мақсаттар мен нысаналы көрсеткіштерді анықтайды [48].

Мемлекеттік холдинг алдына мемлекеттік компаниялар іс-әрекетінің қаржылық нәтижелерімен тікелей байланысты қаржылық мақсаттар қойылуы тиіс. Мемлекеттік холдинг портфеліндегі компаниялар үшін нысаналы көрсеткіштер болып таза пайданың, экономикалық пайданың немесе компания құнының артуы табылады. Мысалы, Shareholder Executive өз портфеліндегі мемлекеттік компаниялар құнын арттыру бойынша нысаналы көрсеткіштерді анықтайды.

Мақсаттарды анықтау барысында Үкімет көбінесе коммерциялық және коммерциялық емес мақсаттар арасындағы жанжалдарға тап болады. Мемлекет атынан су арналарының желісін басқаратын британдық Shareholder Executive - British Waterways холдингінің портфеліндегі компаниялардың бірінің алдына коммерциялық және коммерциялық емес сипаттағы мақсаттар қойылды: алғашқы және басты мақсат – су арналарына қоғамдық қол жетімділікті қамтамасыз ету, екінші мақсат – 2012 жылға қарай қаржылық тәуелсіздікке қол жеткізу.

Bulgarian Energy Holding (БЕН) корпорациясының қаржылық стратегиясы компаниялардың қаржылық тұрақтылығы мен иілмелілігін жақсартуға және стратегиялық инвестициялық жобаларды жүзеге асыру үшін қаржыландыруды қамтамасыз етуге бағытталған [49]. БЕН корпорациясының қысқа мерзімді басымдықтары келесілерді қамтиды:

- мемлекеттік холдинг құрамына енетін мемлекеттік компаниялар тобының қаржылық жағдайын нығайту;
- топшілік қаржылық міндеттемелерді реттеуге жәрдемдесу;
- қаржыландыру көздерін әртараптандыру;
- теңдестірілген инвестициялық саясатты қолдау;
- холдингтік компания деңгейінде берешекті шоғырландыру [50].

Сонымен қатар, Топ жұмыс тиімділігін арттыру, шығындарды қысқарту және оңтайландыру есебінен өзінің қаржылық көрсеткіштерін арттыруға ұмтылады.

Мемлекеттік энергетикалық топ ретінде Топтың орта мерзімді стратегиясы жабдықтаушылар мен жабдықтау маршруттарын әртараптандыру жолымен Болгарияның энергиямен жабдықтау саласының салыстырмалы тәуелсіздігі және қауіпсіздігін қамтамасыз етуге, сонымен қатар болгариялық энергетикалық сектордың бәсекелік артықшылықтары мен оның өңірлік және еуропалық нарықтардағы бағдарын сақтап, дамытуға бағытталған [51]. Болгариялық энергетикалық секторды сақтау, кеңейту және дамытудағы өзінің шешуші ролін орындау үшін ВЕН мемлекеттік компаниялар Тобын стратегиялық және тиімді қаржылық басқаруды қамтамасыз етуі тиіс.

Болгарияның энергетика секторындағы ВЕН мемлекеттік холдингті жалғыз мемлекеттік агент болып табылады және энергетика Министрлігінің бөлімі ретінде әрекет етеді. Болгария электр энергиясының нетто-экспортері болып табылғандықтан, осы секторға қатысты мемлекеттік қызығушылық өте жоғары [52]. Бүгіндері Болгариялық энергетикалық холдинг (ВЕН) – 100% мемлекеттің меншігіндегі холдинг. Энергетика Министрлігі арқылы ВЕН барлық еншілес компаниялардың 100%-ын иеленеді. Стратегиялық мемлекеттік мекеме - ВЕН еншілес кәсіпорындары энергетикалық инфрақұрылым объектілері ретінде анықталады, олардың құнсыздануы немесе жойылуы Болгария халқының денсаулығы, қауіпсіздігі, экономикалық немесе әлеуметтік әл-ауқаты үшін маңызды салдарларға әкелуі мүмкін [53].

Мемлекетпен мықты оперативтік байланысы – ВЕН энергетика Министрлігінің энергетикалық сектордағы саясатты жүзеге асыру құралы болып табылады. Осылайша, мемлекеттік холдинг осы сектордағы барлық маңызды мемлекеттік жобаларды басқаруға өкілетті (оның ішінде энергетикалық секторды реформалау стратегиясына қатысты ұсыныстарды әзірлеу үшін Бүкіләлемдік банк және Болгария ғылым академиясымен ынтымақтастығы).

Мемлекеттік холдингті тексеру үшін мемлекет тарапынан аудит жөніндегі Комитет құрылған. ЕАД «Болгария энергетикалық холдингінің» аудит жөніндегі Комитетінің мүшелері тәуелсіз қаржылық аудит туралы Заңға сәйкес ЕАД «Болгария энергетикалық холдингінің» жалғыз акционері ретінде энергетика Министрімен сайланады.

Комитет келесі құзыреттілікке ие:

1) ЕАД «Болгария энергетикалық холдингінің» қаржылық есептілігін бақылау;

2) ЕАД «Болгария энергетикалық холдингінің» қаржылық есептілігімен байланысты сапаны бақылау және тәуекелді басқарудың ішкі жүйесінің тиімділігін мониторингілеу және оған қатысты пікір білдіру;

3) Егер ЕАД «Болгария энергетикалық холдингінде» сәйкессіздіктер және/немесе қауіпті тәжірибе орын алса, онда ЕАД анықталған сәйкессіздіктерді жою бойынша нақты ұсыныстар бере отырып, директорлар Кеңесі мен энергетика Министрін дереу хабардар етеді [54].

Әлемде құрылымы, меншік формасы мен мақсаттары тұрғысынан абсолютті бірдей мемлекеттік холдингтер жоқ.

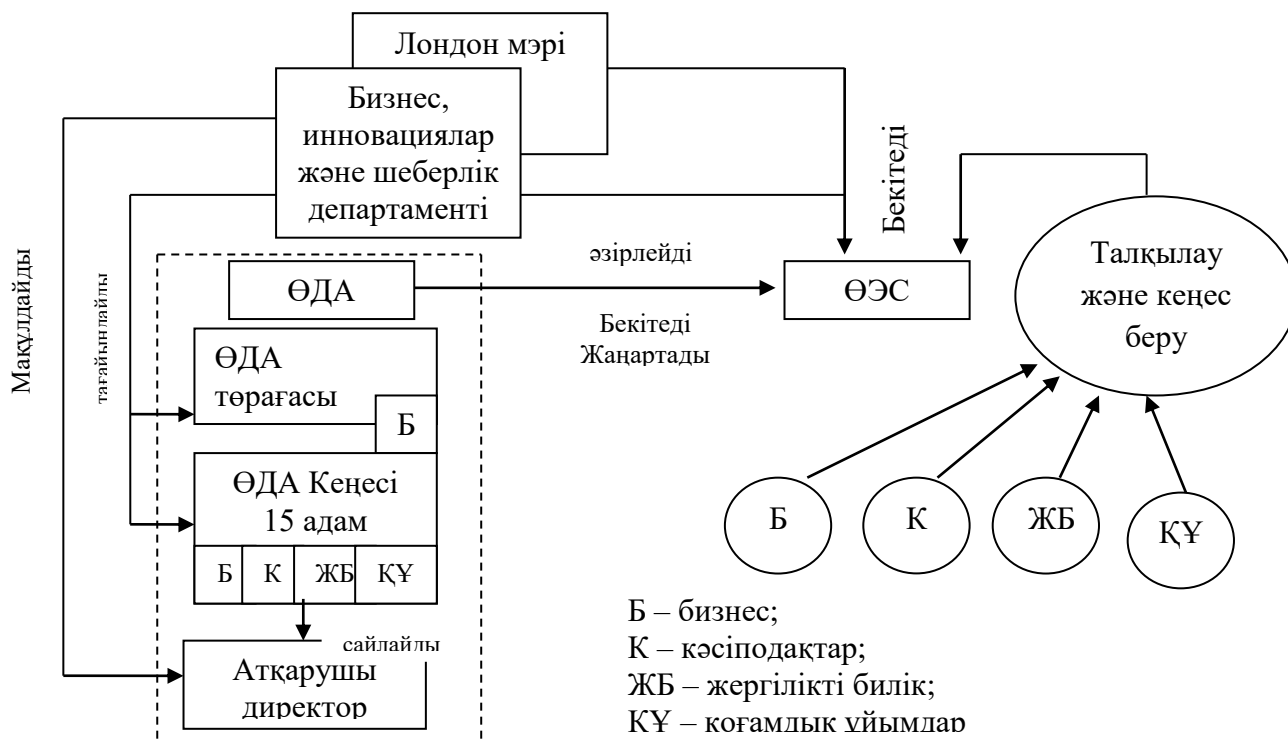
Егер әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың халықаралық тәжірибесі туралы сөз қозғасақ, қазіргі таңда өңірлік даму институттары кең дамуға ие болуда. Олардың ішінде өңірлердегі барлық маңызды жобалардың операторы мен үйлестірушісі болып табылатын өңірлік дамудың мамандандырылған агенттіктері айрықша рөлге ие. Олар елдің орталық үкіметі, өңірлік және жергілікті биліктер, бизнес және қоғам арасындағы байланыстырушы буын болып табылады.

Ұлыбритания тәжірибесі

Ұлыбританиядағы өңірлік даму Агенттігі (ӨДА) елдің белгілі өңірлерінің экономикалық дамуы үшін құрылған ведомстводан тыс қоғамдық органдарды білдіреді. Сонымен қатар, ӨДА Еуроодақтың өңірлік даму қорларын әкімшіліктендіру бойынша үкіметтік құрылымдар жауапкершілігін ала отырып, халықаралық интеграциялық функцияны атқарады. Ұлыбританияның әр 9 өңірі үшін бір ӨДА әрекет етеді [55].

ӨДА құрылымы айтарлықтай қарапайым. Британиялық тоғыз ӨДА-ң сегізі Бизнес, инновация және қолөнер Департаментіне бағынады, тоғызыншы – Лондондық даму Агенттігі тікелей Лондон мэрі мен Лондондық Ассамблеяға бағынады. Әр ӨДА-ті Департаменттердің (министрлер) жетекшілерімен тағайындалатын 15 адамнан құралған Кеңес және төраға басқарады; Лондондық даму Агенттігінде Лондон мэрі тағайындайды.

ӨДА әрекет ету қағидасы келесідей. ӨДА әрекет ету мақсаты мен бағыттары әр ӨДА-пен қабылданатын, өңірлік экономикалық стратегияда (ӨЭС) баяндалған (сурет 4).



Сурет 4 – ӨЭС арқылы ӨДА әрекет ету сызбасы

Ескерту – [56] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

ӨДА барлық төрағалары бизнес өкілдері болып табылады, ал Кеңес мүшелері – бұл бизнес, жергілікті билік органдары, кәсіподақтар мен қоғамдық бірлестіктердің өкілдері. Мұндағы күнделікті жұмыс атқарушы директордың (Бизнес, инновация және қолөнер Департаментінің жетекшісімен үміткерді бекіту жағдайында Кеңеспен тағайындалатын) ғана міндетіне жатады.

ӨДА «жетекші ролінің» қағидасы өзіне тән емес сұрақтардан «алшақтау» есебінен ӨДА ресурстарын үнемдеп қана қоймай, сонымен қатар оларға мамандану негізінде «өзінің» мәселелерін шешуде жоғары тиімділікке қол жеткізе алады. 7-шы кестеде экономикалық сұрақтарға қандай ӨДА жауап беретіні көрсетілген.

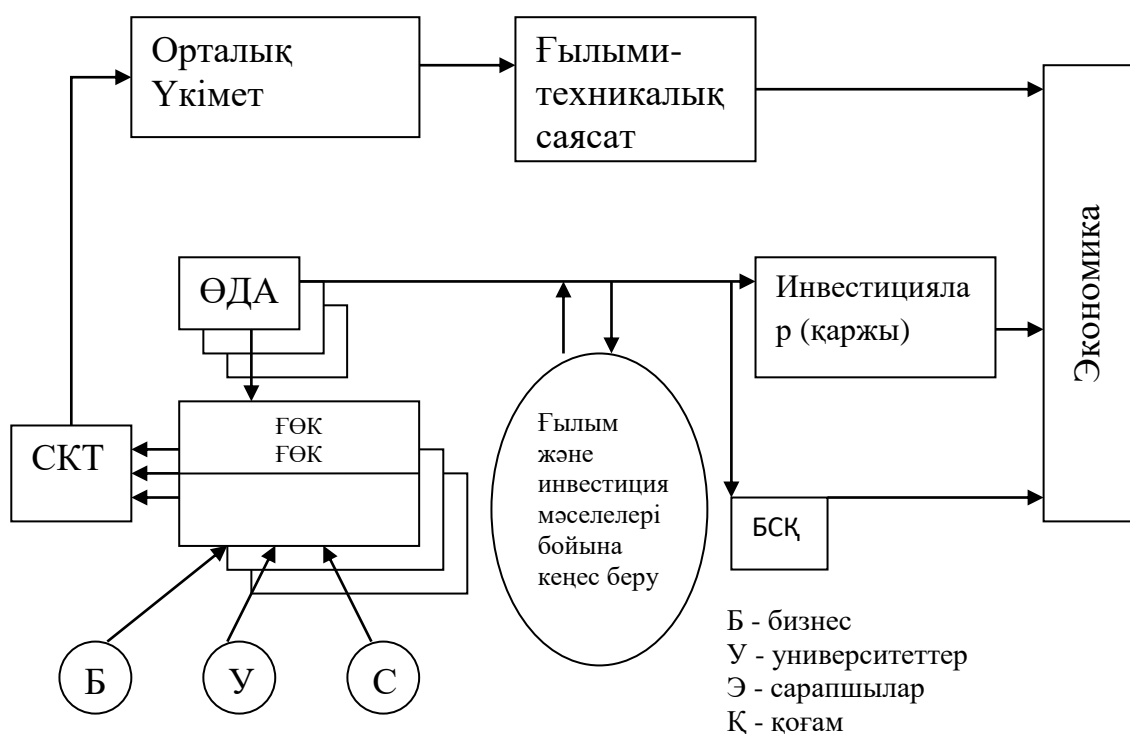
Кесте 7 – Британдық ӨДА салалық мамандануы

Жетекшілік етуші департамент	Саясаттың негізгі бағыттары	«Жетекші рольге ие ӨДА
Бизнес, инновациялар және қолөнер Департаменті	Бизнесті, кәсіпкерлік, өндірісті қолдау, еуропалық бағдарламалар, мемлекеттік көмек, халықаралық сауда және инвестициялар	East Midlands Development Agency
Бизнес, инновациялар және қолөнер Департаменті	Ғылым, инновациялар, қолөнер, жоғарғы және қосымша білім	South East England Development Agency
Еңбек және зейнетақы Департаменті	Экономикалық интеграция, еңбек ресурстарын дамыту	South East England Development Agency
Қауымдастықтар мен жергілікті өзін-өзі басқару	Регенерация, жоспарлау, жергілікті өзін-өзі басқару	One North East
Энергетика және климаттың өзгеру Департаменті	Климаттың өзгеруі, энергия, климаттың өзгеруін жұмсартудың халықаралық және ұлттық әдістері	Northwest Regional Development Agency
Балалар, мектеп және отбасы жөніндегі Департамент	Болашақ жұмыс күші Кәсіптік оқыту Ақпарат және кеңес беру Басшылық ету	Northwest Regional Development Agency
Қаржы Министрлігі	Бюджет Өңірлік ассигнованиелерді бөлу Шығындарға жалпы шолу	Yorkshire Forward
Көлік департаменті	Көліктің барлық түрлері (автокөлік, темір жол, әуе, кеме) Байланыстың кең желілі және сандық құралдары	Advantage West Midlands
Қоршаған орта, азық-түлік және ауыл шаруашылық Департаменті	Ауыл шаруашылық Аграрлық даму бағдарламалары Тұрақты даму Бизнес-ресурсының тиімділігі Қалдықтар Тұрақты сатып алулар	East of England Development Agency
Мәдениет, БАҚ және спорт Департаменті	Мәдениет, БАҚ, Спорт, Туризм, Олимпиада ойындары-2012	South West of England Regional Development Agency
Ішкі істер Министрлігі Келісу Үкіметі Денсаулық сақтау Департаменті	Волонтерлік сектор әлеуметтік интеграция теңдік және алуан түрлілік	London Development Agency
Ескерту – Автормен құрылды [57] қайнар көздерінің негізінде		

Жалпы, әр ӨДА 3 жылда бір рет бизнес, жергілікті билік органдары, кәсіподақтар мен қоғамдық ұйымдардың өкілдері сияқты қызығушылық танытушы тараптармен кеңінен талқылау және кеңесу нәтижесінде өздерінің ӨЭС жаңартып отырады. Барлық ӨЭС ресми бекітілу үшін бизнес, инновациялар және қолөнер Департаментіне ұсынылады.

Әр ӨДА құрамында бизнес өкілдері, университет өкілдері, қоғамдық сектор сарапшыларынан құралатын Ғылым және өнеркәсіп жөніндегі Кеңесті қамтиды (ҒӨК). ҒӨК ғылым және инновацияға инвестиция құюдың қажеттілігі жайлы ӨДА-ке кеңес береді. Әр өңір өз ерекшелігі мен бағытына ие болады, алайда әр ҒӨК ұлттық технологиялық стратегияға өз салымын енгізеді. Бұл Стратегиялық кеңес беру Тобының (СКТ) көмегімен жүзеге асырылады, СКТ отырысына елдің барлық ҒӨК төрағалары қатысады. Жалпы, елдің өңірлік ҒӨК өкілдерінің кеңесуі мен пікір алмасуы теңдестірілген ұлттық технологиялық стратегияны әзірлеуге мүмкіндік береді (сурет 5).

Орталық үкімет пен ӨДА арасындағы кері байланыс үкіметтің жылдық бюджетті дайындау барысында ел канцлері үшін ӨДА жыл сайынғы сараптамалық қорытындысымен қамтамасыз етіледі. Сонымен қатар, ӨДА ел өңірлерінің қажеттіліктері мен басымдықтарын дұрыс түсіну үшін орталық Үкіметке ұжымдық кеңес береді.



СКТ-стратегиялық консультация беру тобы
 ҒӨК-ғылым және өнеркәсіп кеңесі

Сурет 5 – ӨДА әрекет ету алгоритмі

Ескерту – [57] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

Түрлі ӨДА-ның ынтымақтасу мысалына «Солтүстік жол» жобасын жатқызуға болады. Ол үш ӨДА-ның күшін біріктірген болатын - Солтүстік-Батыс, Солтүстік-Шығыс және Йоркширлік – Солтүстіктегі өндірістің құлдыруын жеңу бойынша 20-жылдық стратегия мен Британияның солтүстігі мен орталық бөлігі арасындағы экономикалық теңсіздіктің алдын алу. Осылайша, біріктірудің қажеттілігі бір өңірдің инфрақұрылым, тасымалдау жолдары мен әлемдік экономикаға шығу үшін Солтүстіктің белсенді маркетингін қалыптастырудың ауқымды трансшекаралық мәселелерін шеше алмау мәселесімен байланысты болды. Ол үшін қатысушылары қоғамдық және жеке мүдделерді қолдаған Жетекшелік етуші топ құрылған болатын. 2004-ші жылы 100 млн.фунтстерлингті құраған өсім Қоры (ӨҚ) құрылған болатын. 2005-ші жылы ӨҚ өз қаражаттарын жұмсау бағыттарын ашатын бизнес-жоспарын жариялады. Сонымен қатар, сәйкес агломерациялардың 8 қалалық өңірлік әріптестіктері өздерінің даму жоспарларын жариялады. Оның мақсаты – Солтүстіктегі экономикалық құлдырау мәселесін бірлесіп шешу жолын және «теңсіздік» мәселесін жою жолын көрсету.

2006-шы жылы барлық ӨДА өңірлік стратегиялар мен орталық үкіметтің стратегияларына сәйкестігін анықтау үшін Ұлттық аудиторлық басқарманың тексерісіне ұшырады. Нәтижесінде «Тәуелсіз бағалау» атауына ие құжат толтырылды. Сонымен қатар, Ұлттық аудиторлық басқарма ӨДА іс-әрекетінің жекелеген мәселелері көрініс табатын «Тәуелсіз қосымша шолу» дайындалды: жоғары экономикалық нәтижелерге қол жеткізуде ол басымдықтарды қалай анықтайды; өз жұмысын ол қаншалықты жақсартты; ӨДА болашақта жоғары нәтижелерге қол жеткізу үшін өз жұмысын қаншалықты жетік біледі. Тәсілдемелердегі айырмашылықтарды ескере отырып, екі құжаттың нәтижелері тікелей салыстырылмайды. Осыдан басқа, ӨДА өздері тағы екі құжатты жариялады – *корпоративтік ережелер және жылдық есептер мен шоттар*.

Соңғы уақытта ел Үкіметі жергілікті экономикалық дамуда жеке меншік сектормен тығыз ынтымақтаса отырып, әкімдіктердің жетекші ролін қолдауда. Тіпті осындай қағида тиімділіктің үлгісі болып табылады деген де пікір бар.

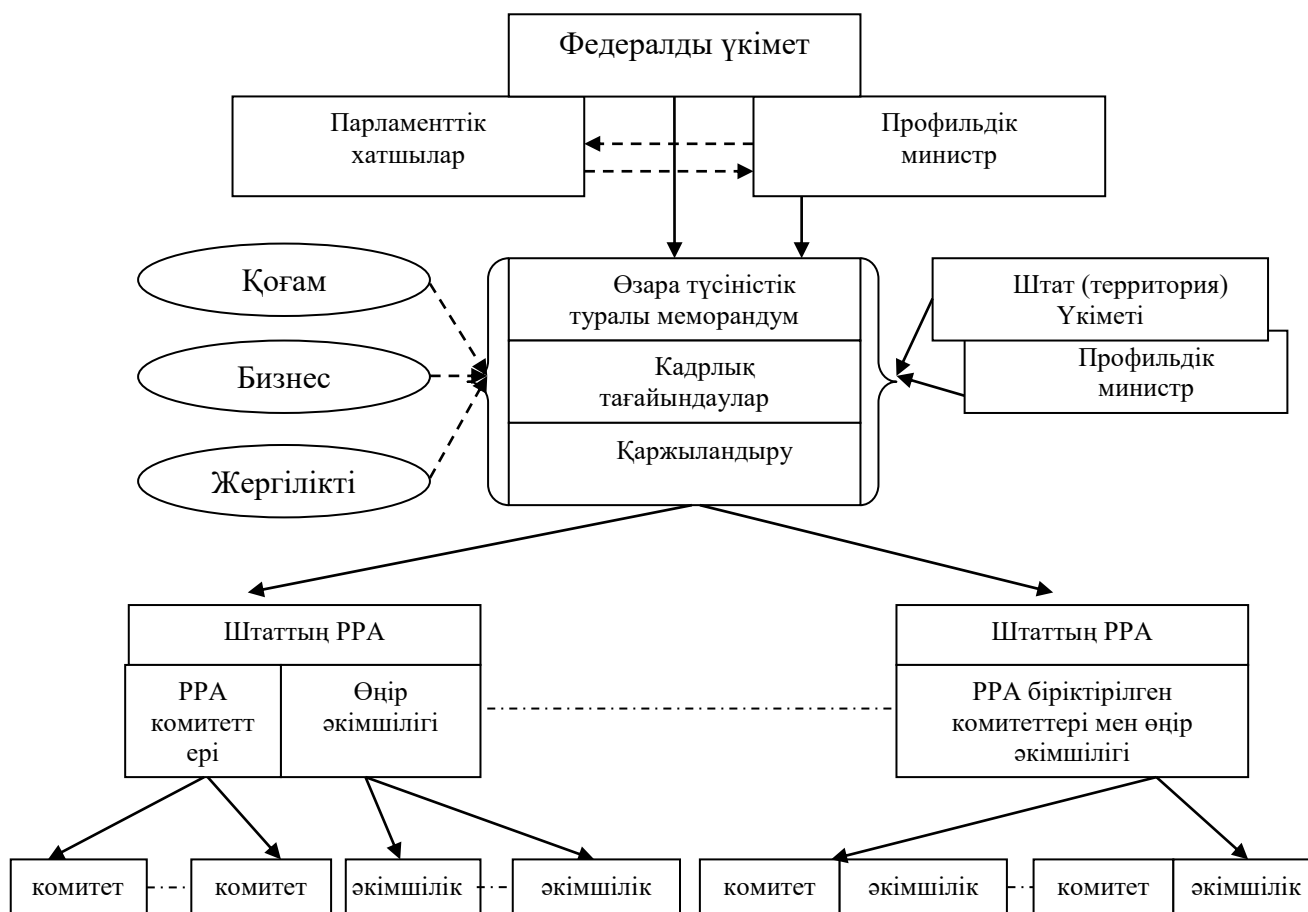
Австралия тәжірибесі

Австралия өңірлік дамуы (АӨД) (Regional Development Australian) ел өңірлерінің өсімі мен дамуын қолдау үшін барлық билік буындарын біріктіретін австралиялық үкіметтік бастама болып табылады. АӨД үкіметтік, өңірлік даму ұйымдары, жергілікті бизнес және қоғамдық топтар арасында әріптестік қатынастарды құрайтын 55 комитеттің ұлттық желісін білдіреді [58]. Дәл осындай желілік формада Австралияда өңірлік даму Агенттігінің институты ұйымдастырылған, алайда ресми түрде агенттік түсінігі елде қолданылмайды. АӨД ұлттық құрамы желі үшін басымды салаларды анықтайды. Сонымен қатар, «АӨД ұлттық ролі мен міндеттері» атты реттеуші құжат әрекет етеді.

АӨД әр комитеті дағды мен кең тәжірибеге ие жергілікті көшбасшылардан құралады. Комитет мүшелері болып өңір міндеттері, мүмкіндіктері мен басымдықтарын жақсы түсінетін тұлғалар табылады. Комитеттердегі кадрлық

тағайындаулар өңірлік даму және жергілікті өзін-өзі басқарудың федералды министрлігімен жүзеге асырылады. Сонымен қатар, көптеген жағдайда штат үкіметінің министрі (территориялардың) мен жергілікті үкіметтердің бірлестіктері де өңірлік дамуға жауапты болады. Барлық кадрлық тағайындаулар үміткерлерді ұсынудың ашық және бұқаралық процедуралары арқылы жүзеге асырылады. Барлық комитеттер елдің 8 штаттары және территориялары арасында бөлінген: Жаңа Оңтүстік Уэльс, Виктория, Квинсленд, Оңтүстік Австралия, Батыс Австралия, Тасмания, Солтүстік территория және Австралиялық астаналық территория.

Әр штат және территория үшін АӨД моделін әзірлеу барысында Австралияның федералды үкіметі қоғаммен өткізілген кеңестер нәтижелерін ескереді. Әр штат және территориядағы осындай келісімдердің АӨД-тен түсетін пайданың максималды болатынына кепілдік береді. Сонымен қатар, елде өзара ақпарат алмасу үшін өңірлік дамудың федералды министрімен жүйелі түрде кездесетін парламенттік хатшылар болады. АӨД жалпы сызбасы 6-шы суретте келтірілген.



Сурет 6 - АӨД құрылымдық сызбасы

Ескерту – [60] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

Австралияның Федералды үкіметі комитеттер жұмысын қолдауға қаражат бөледі. Көптеген жағдайларда өңірлік және жергілікті билік органдары да даму бағдарламаларын қаржыландыруды немесе өзге қолдау формаларын қамтамасыз етеді.

Федералды үкіметтің АӨД агенттігін қаржыландыру көлемі жылына шамамен 15 млрд. АҚШ долларын құрайды. 2011-ші жылы федералды үкімет 4 млрд. доллар көлемінде қосымша қаржы бөлді. Осы траншты жұмсау құрылымы келесідей: АӨД әр комитеті өз желісін кеңейтуге 25 мың доллардан иеленеді; тасымалдау шығындарын жабу үшін олар тағы 8 мың долларға ие болады; өңірлердің Ұлттық кең желіге ену мүмкіндіктерін зерттеу үшін 200 мың доллар алады; Мюррей-Дарлингтің әр 11 комитеті суды бөлудегі өзгерістер мәселелері бойынша қоғаммен өзара әрекеттестікті жақсарту үшін тағы 100 мың доллардан тиесілі болады.

Сондай-ақ, Австралияда Интернет-желіден оңай тауып, өндірістер мен қызметтерге деген мемлекеттік қажеттіліктер мен басымдықтарды түсінуге болатын үкіметтік гранттар мен бағдарламалар аз емес. Мұнда АӨД-ң сәйкес комитетінің кейіннен жетекшілік етуімен жеке меншік бастамалардың үкіметтен қаржылық қолдауға ие болуы қарастырылады.

Э.Биера (A.Beer) және А.Маудемен (A.Maude) жүргізілген зерттеу Австралияда өңірлік даму агенттіктерінің көптеген типтерінің әрекет ететінін көрсетеді. Олардың шамамен 56%-ы - бұл жергілікті үкіметтердің агенттіктері немесе олардың тармақтары; тағы 13,6%-ы іскерлік кәсіпкерлік орталықтар формасында әрекет етеді; 11,6% – бұл өңірлік комитеттер; қалған шағын топқа облыстық кеңес беру комитеттері, ерікті өңірлік ұйымдар, коммерция палаталары мен өзге құрылымдар енеді [59].

Ресей тәжірибесі

Ресейде әзірше көпфункционалды мамандандырылған агенттіктер формасындағы өңірлік даму институттары қалыптаспаған. Дегенмен де, осындай механизмге бірқатар мысалдар да келтіруге болады. Мысалы, Калуж облысында құрылған өңірлік даму жүйесі.

Облыста әріптестеріне жобаларын жылдам әрі ыңғайлылықпен жүзеге асыруға мүмкіндік беретін өңірлік даму институттарының жүйесі құрылған. Оның ішінде:

– «Калуж облысының өңірлік даму Агенттігі» КО МАМ – мемлекеттің кеңесшісі болып табылады, өңірге инвестиция тарту үшін айтарлықтай қолайлы бизнес-ортаны қалыптастырумен айналысады; <http://arrko.ru/>

– «Калуж облысын дамыту корпорациясы» ААҚ – индустриалды парктер мен инженерлік инфрақұрылымды қалыптастыру және дамыту жөніндегі мемлекеттік оператор; <http://invest.kaluga.ru/>

– «Инновациялық даму Агенттігі – Калуж облысының кластерлік даму орталығы» ААҚ – экономиканың инновациялық және жоғары технологиялық секторын дамыту жөніндегі мемлекеттік оператор; <http://www.airko.org/>

– АӨК дамыту Агенттігі – Калуж облысының агроөнеркәсіптік кешеніндегі жобаларды сүйемелдеу жөніндегі мемлекеттік оператор; www.apkko.ru/

– «Индустриалды логистика» ЖШҚ – облыс территориясында логистикалық жобаларды жүзеге асыру жөніндегі мемлекеттік оператор.

Калуж облысында өңірлік даму жүйесінің қалыптасуы кезеңімен жүзеге асып, бүгіндері түрлі өзара байланысты құрылымдардың ірі конгломераты қалыптасты. Аталмыш бағыттағы алғашқы қадам – 2007-ші жылы Калуж облысының өңірлік даму Агенттігінің (КОӨДА) құрылуы. Оның құрылтайшысы болып Калуж облысының экономикалық даму Министрлігі табылады. КОӨДА Калуж облысы Үкіметінің қаулысына сәйкес автономиялық мекеме формасында құрылған. КОӨДА мақсаты – Калуж облысының экономикасына инвестициялар тарту. Оның негізгі міндеттері келесідей: өңірді ішкі және шетелдік нарыққа шығару (территориялар маркетингі); инвестициялық жобаларды жүзеге асыру процесінде инвесторларды дербес сүйемелдеу; өңір территориясына инвесторлар тарту; Калуж облысының муниципалды құрылымының дамуына ықпал ету [61].

Алайда, КОӨДА өңірді дамыту жүйесі элементтерінің бірі болып табылады және келіссөздерді ұйымдастыру, инвесторларға ұсыныстар жасау және инвестициялық жобаларды сүйемелдеумен айналысады. Сонымен қатар, аталмыш жүйеге Калуж облысын дамыту корпорациясы (КОДК) кіреді, ол инвестициялық жобаларды техникалық және технологиялық сүйемелдеумен, индустриалды парктерде инженерлік инфрақұрылымды басқару және құрумен айналысады, және облыс территориясында логистикалық жобаларды жүзеге асырудың негізгі құралы болып табылатын Индустриалды логистика (ИЛ) компаниясы әрекет етеді.

2011 жылы облыста Калуж облысының ақпараттық қоғам және инновацияларды дамыту Министрлігінің бастауымен және Калуж облысы Үкіметінің қолдауымен «Инновациялық даму Агенттігі – Калуж облысының кластерлік даму орталығы» ААҚ құрылды (ИДА-КДО). Аталмыш агенттік өңірдегі инновациялық іс-әрекетті дамыту және инфрақұрылымды қолдаудың жүйелі үйлестірушісі ретінде әрекет етеді, туындау сәтінен бастап ол өндірістік қуаттылыққа шыққанға дейін инновациялық жобаларды сүйемелдейді.

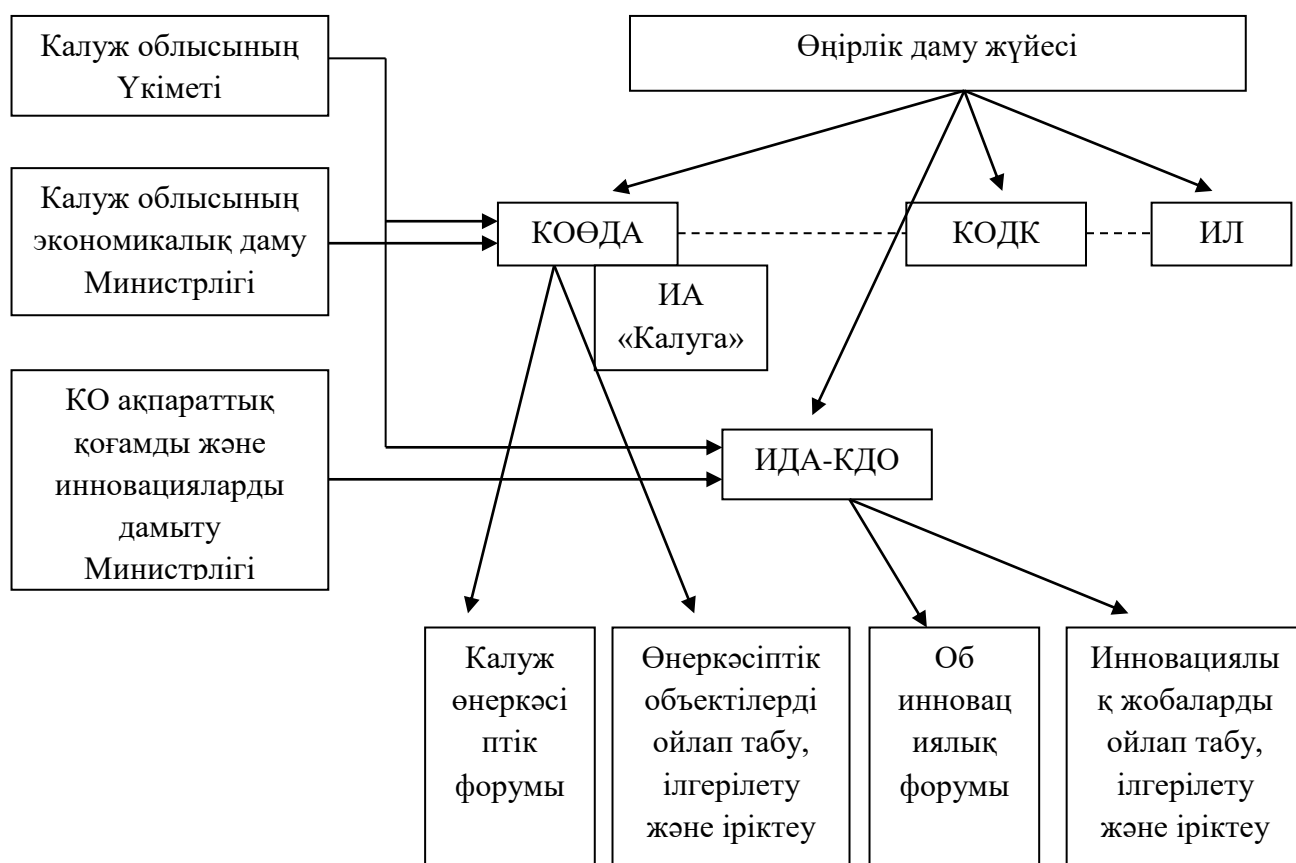
ИДА-КДО іс-әрекетінің негізгі мақсаттары болып келесілер табылады: Калуж облысының инновациялық дамуына ықпалдасу, инновациялардың туындауы мен жүзеге асырылуы үшін қолайлы ортаны қалыптастыру, өңірлік компаниялардың бәсекеқабілеттілігін арттыру, Калуж облысында инновациялық бизнесті дамытудың экожүйесін қалыптастыру [62].

КОӨДА бастамашылдығымен 7-ші Калуж өнеркәсіптік форумы ұйымдастырылды (2011 жылға дейін), содан кейін ИДА-КДО қатысуымен ол форумның өзге типіне өзгертілді – Обь инновациялық форумы (2011-ші жылы ол 2-ші рет өткізілді).

Осылайша, қазіргі уақытта облыста түрлі әрекет ету салаларына инвестициялар «күю» және «игеруге» бағытталған тармақталған желі әрекет

етеді. Калуж облысының өңірлік даму жүйесінің әрекет ету сызбасы 7-ші суретте бейнеленген.

Өзінің әрекет ету мерзімінде КОӨДА мамандары қаржылық шаралар пакетін әзірлеген болатын - облыста инвесторларға салықтық жеңілдіктерді ұсыну тәртібін реттейтін заңнамалық актілер қолданылады. Жеңілдіктер пайдаға салынатын салықты субсидиялауды және мүлік салығының ставкасын төмендетуді қамтиды. Сонымен қатар, КОӨДА облыс пен қалалар әкімшілігімен бірлесе отырып, ресейлік өлшем бойынша айтарлықтай жоғары инвестициялық мәдениетті қалыптастырды. Осылайша, облыста барлық инвесторларға тең қатынасқа кепілдік беріледі; облыс пен инвестордың табысына ықпал ететін біртұтас «жобалық отбасы» құрылды; ортақ мақсат ретінде қысқа мерзімде инвестициялық жобаларды жүзеге асыру жарияланған. КОӨДА іс-әрекетінде табысқа қол жеткізу көбінесе жобаларға әкімшілік қолдау көрсетумен және бюрократияның болмауымен байланысты, бұл, өз кезегінде, жылдам келісім жасасу процедурасын қамтамасыз етеді; облыстың инвесторлары жобаларды іске асыруда ешқандай шектеулермен байланыспаған; әкімшіліктің максималды ашықтығы мен қол жетімділігі қамтамасыз етіледі – инвесторларда өңір жетекшілерінің ұялы телефондарының нөмірлері болады.



Сурет 7 – Калуж облысының өңірлік даму сызбасы

Ескерту – [63] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

КОӨДА және ИДА-КДО сияқты екі агенттіктің құрылуы өңірлік дамудағы басымдықтарды нақты анықтауға негізделген. Егер бірінші кезекке экономиканың индустриалды секторын қолдау міндеті алға шығарылса, екінші жағынан, инновациялық секторды қалыптастыруға деген қажеттілік туындады. Әр сектор ішінде үнемі салалық басымдықтар жүзеге асырылды. Мысалы, индустриалды сектор үшін бұл энергетика, автокөлік құрылысы және құрылыс материалдарының өндірісі, инновациялық сектор үшін – жаңа фармацевтика, медицинадағы нанотехнология, ақпараттық технологиялар, жаңа материалдар, ядролық технологиялар.

Обь технопаркін құру барысында Калуж облысы РФ байланыс және жаппай коммуникация Министрлігімен өзара әрекеттеседі. Осы жобаны федералды қаржыландырудың жалпы көлемі 2011-2014 жж. 716 млн. рубльді құрады [64].

КОӨДА құру және оның іс-әрекетін белсендендіру Калуж облысының экономикалық табысымен байланысты. Осылайша, 2000-шы жылдан 2010-шы жылға дейінгі 10 жыл ішінде облыстың ЖӨӨ салыстырмалы бағаларда 2 есеге, ал өнеркәсіптік өндіріс көлемі шамамен 4 есеге артты. 2006-шы жылға дейін облысқа тартылған инвестициялар көлемі 125 млн.доллардан аспаған, ал 2007-ші жылдан бастап (КОӨДА құрылған сәттен бастап) ол шамамен 0,5 млрд. долларға артып, 2008-ші жылы өзінің тарихи жоғары мәніне, яғни 1,5 млрд.долларға жетті, тіпті дағдарыстық 2009-2010 жж. оны көлемі 1 млрд. доллардан төмендемеді [65].

КОӨДА іс-әрекеті «Фольксваген», «Шкода», «Ауди», «Пежо», «Ситроен», «Мицубиси», «Вольво» және «Рено» маркалы автокөлік өндіру бойынша үш ірі жобаны іске қосуға мүмкіндік берді. Облысқа осындай ірі шетелдік автокөлік концерндерінің келуі өнеркәсіптік дамуды ілгерілетуге мүмкіндік берді.

Облыста Обь технопаркін іске қосудың нәтижесі – ғылыми ұйымдар, коммерциялық кәсіпорындар және инновациялық инфрақұрылымды біріктіру, сонымен қатар түсім көлемі 3,2 млрд.рубльді құрайтын және 800 жаңа жұмыс орындарын қамтитын 45 жаңа инновациялық компаниялардың құрылуы [65, б 15].

Калуж өңірлік даму жүйесінің табысқа жету тарихы оның тәжірибесін өзге өңірлерде қолданудың қажеттілігін туындатады. Осындай мәселенің күрделілігін келесі сандар дәлелдейді. Калуж ӨДА ынтымақтасу бағдарламасының шеңберінде облысқа Сыртқыэкономбанкімен ұсынылған несиелердің жалпы көлемі шамамен 5,6 млрд. рубльді құрады [66]. Калуж облысы халқының саны шамамен миллион адамды құрайды, ал Ресей халқының жалпы саны шамамен 145 млн. адам. Осылайша, Калуж облысына ұқсас жобаларды күнделікті іске қосуға қажетті несиелік ресурстардың жалпы көлемі шамамен 800 млрд. рубльді құрайды [67].

Жалпы, қорытындылай келе, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің халықаралық тәжірибесін талдау кейбір ережелердің табысқа қол жеткізуде шешуші екенін көрсетті:

1) мемлекет мемлекеттік холдингпен бақыланатын құрылымдық процесс шеңберінде әр екі-үш жылда мемлекеттік компаниялар үшін негізгі мақсаттарды анықтауға ғана қатысуы тиіс. Компания іс-әрекетіне қатысты қалған сұрақтардың барлығын мемлекеттік холдингтің өзіне қалдыру керек. Мемлекеттік холдинг компания директорларының кеңестері арқылы компанияларды басқарып, акционер құқығын жүзеге асыруы тиіс, себебі ол компания мақсатына қол жеткізіп, қаржылық нәтижелерін арттыруда неғұрлым білікті болып табылады. Үкімет пен өзге жауапты органдар тек жалпы «ойын ережелерін» орнатуы тиіс: негізгі мақсаттар мен қадағалаушы ережелер;

2) әлемнің көптеген елдерінде өңірлік экономиканың жеделдетілген дамуын қамтамасыз ететін «қаржы-экономикалық каркас» ретінде әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларға ұқсас өңірлік даму Агенттіктерін табысты стратегиялық басқарудың бай тәжірибесі жинақталған (Ұлыбритания, Австралия, Ресей). Мұнда қазақстандық және шетелдік бұқаралық ақпарат құралдарында былай делінген: өңірлік экономикада құрылатын байлықты саяси билік қолына беруге жол берілмейді. Алайда, аталған елдерде мемлекет жүз пайыз қатысатын өңірлік даму агенттіктері табысты агенттіктер болып табылады;

3) келтірілген мысалдар жеке меншік корпорациялармен салыстырғанда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің тиімсіздігі туралы қазақстандық билік пен бизнес ортасында қалыптасқан пікірдің ешбір негізге ие болмайтынын көрсетті. Ал бірқатар қазақстандық квазимемлекеттік сектор субъектілері іс-әрекетінің жоғары нәтижелерінің болмауы оларды қалыптастыру барысындағы нақты қателіктермен, сонымен қатар стратегиялық даму жоспарын құру барысындағы кемшіліктермен байланысты. Оларды құру барысында дәл осындай институционалды форманың қандай салаларда және қандай себептер бойынша қажеттілігі кәсіптік талқылауға алынбаған. Сәйкесінше, оларды құруға қатысты қабылданатын заңдарда не олардың мақсаттары, не мақсатқа қол жеткізу механизмдері мен критерийлері, не атқарушы, заң шығарушы және сот билігімен олардың әрекет ету тиімділігін бақылау тәсілдері нақты анықталмаған.

1.3 Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың ұлттық моделінің даму кезеңдері

Қазақстан Республикасының мемлекеттік егемендігін алған сәттен бастап мемлекеттің саясаты Қазақстанның әлемдік экономикаға жылдам кіруі мен нарықтық механизмдерді дамытуға бағытталған болатын. Мемлекетке елдің тұтастай экономикалық жүйесін жаңғырту, нарықтық экономика негіздерін игеру мәселесін шешу керек еді. Сол кездегі мемлекеттік саясат басымдықтарының бірі ретінде нарықтық қатынастардың негізгі элементтерінің бірі болып табылатын жеке меншік институтын қалыптастыру қажеттілігі жарияланды. Алға қойылған мақсатқа қол жеткізу құралы ретінде мемлекет сол кезде әрекет еткен жалғыз меншік түрі ретіндегі мемлекеттік меншікті жекешелендіру саясатын негізге алды [68].

Қазіргі уақытта мемлекеттік меншікті стратегиялық басқару шеңберінде қолданылатын келесідей негізгі құралдарды бөліп көрсетуге болады:

– жарғылық капиталына (мүлкі) мемлекеттің қатысу үлесі бар заңды тұлғаларды құру арқылы мемлекеттің экономикалық қатынастарға белсенді және тікелей қатысуы. Елдің (өңірдің) экономикалық дамуына ықпал ететін ауқымды жобаларды жүзеге асыруға қабілетті ірі жүйекұраушы компанияларды (холдингтер) құру (оның ішінде өңірлік деңгейде);

– қоғамдық (экономикалық) қатынастардың жекелеген салаларын бақылау немесе оларға ықпал ету үшін мемлекеттік меншік формасына негізделген заңды тұлғаларды құру;

– мемлекетке бағынышты заңды тұлғалар арқылы, яғни шағын және орта бизнесті қолдау және дамыту, инвестициялар тарту, республиканың экономикалық өсімін қамтамасыз ету құралы ретінде ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар, ұлттық басқарушы холдинг, әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар арқылы мемлекеттік-жекешелік әріптестік механизмдерін енгізу;

– өнеркәсіп пен өндірістің жекелеген салаларына жеке меншік капиталды тарту құралы ретінде мемлекеттік меншікті жекешелендіру [69, 70].

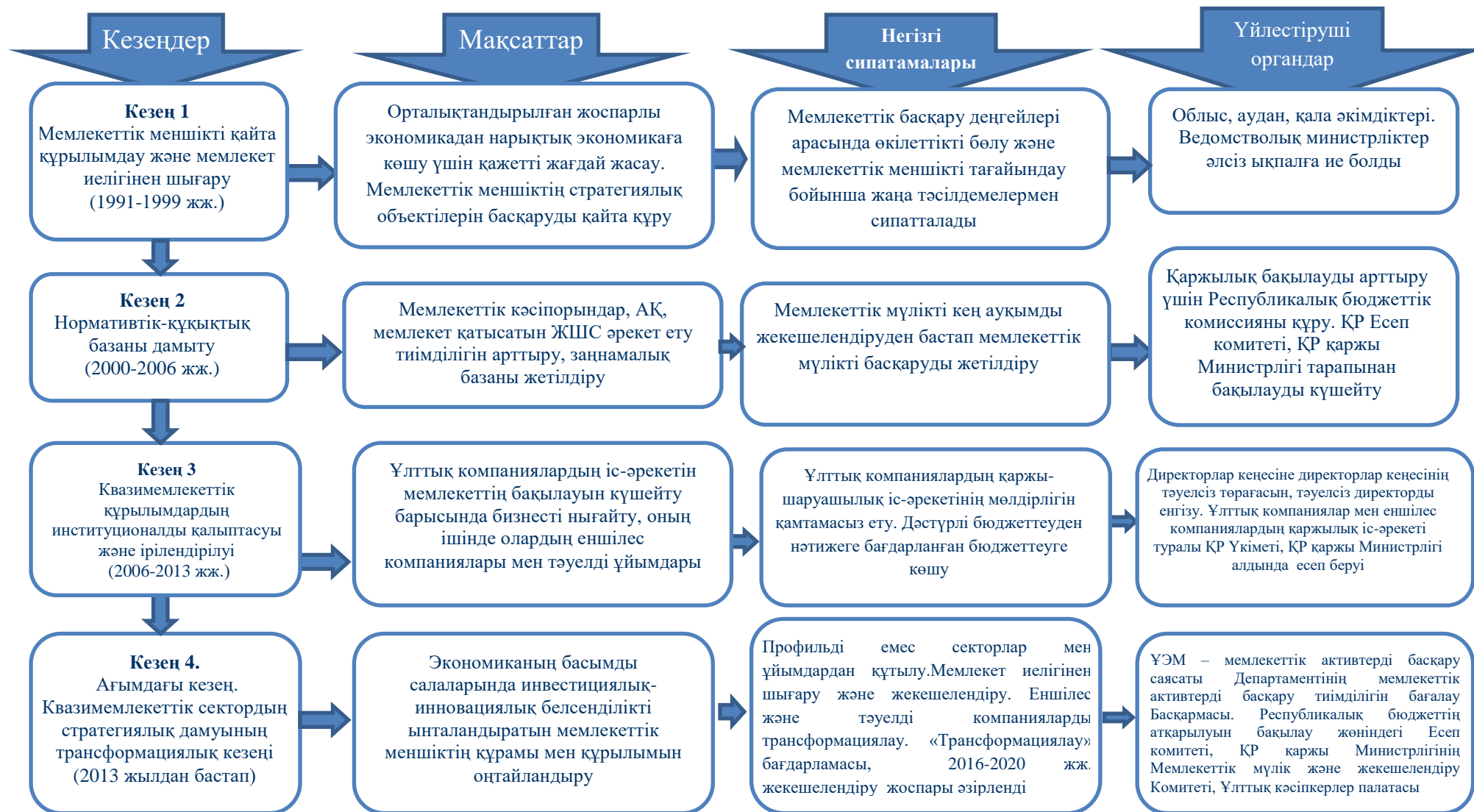
Қазақстанда квазимемлекеттік сектордың дамуы көбінесе ұлттық компаниялармен мемлекеттік активтерді стратегиялық басқару саясатынан тәуелді болды деуге болады. Ол акциялар пакетін мемлекеттік холдингтер, басқарушы компанияларға, әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың жарғылық капиталын бәсекелік ортаға беру арқылы мемлекеттік кәсіпорындарды акционерлік қоғамдар мен жауапкершілігі шектеулі серіктестіктерге айналдыру жолымен жүзеге асырылады [71]. Егер Қазақстандағы квазимемлекеттік сектордың даму тарихына шолу жасасақ, біздің ойымызша, оның стратегиялық дамуы мен басқарылуының 4 кезеңін бөліп қарастыруға болады (сурет 8):

– 1 кезең: Қазақстандағы мемлекеттік меншікті қайта құрылымдау және мемлекет иелігінен шығару (1991-1999 жж.);

– 2 кезең: Қазақстандағы нормативтік-құқықтық базаның дамуы (2000-2006 жж.);

– 3 кезең: Квазимемлекеттік құрылымдардың институционалды қалыптасуы (2006-2013 жж.);

– 4 кезең: Ағымдағы кезең. Квазимемлекеттік сектордың стратегиялық дамуының трансформациялық кезеңі (2013 жылдан бастап қазіргі кезеңге дейін) [72].



Сурет 8 – Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектордың даму тарихы

Ескерту – [72] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

Көрініп тұрғандай, бірінші кезеңде мемлекеттік меншікті қайта құрылымдаудың бастамасы жекешелендірудің ақылы және ақысыз негізде жүзеге асырылуымен сипатталды. Мемлекеттік меншік еңбек ұжымдарына акционерлік кәсіпорындар арқылы жеңілдікті шартта берілді. Аталмыш кезеңнің басты мақсаты орталықтандырылған жоспарлы экономикадан нарықтық экономикаға өту үшін жағдай жасаудан тұрды [73]. 1991-1992 жж. аукциондар мен байқаулар арқылы 4,5 мыңнан астам объектілер жекешелендірілген болатын. Жекешелендірілген кәсіпорындардың 60%-ын бөлшек сауда, қоғамдық тамақтану, тұрмыстық қызмет көрсету, коммуналды шаруашылық объектілері құрады. Жекешелендіру нәтижелерінің Қазақстандағы мемлекеттік кәсіпкерліктің дамуына негіз болып, елде жеке меншіктің қалыптасуына бастау болғанын айта кеткен жөн [74, 75].

Шағын жекешелендіру, жаппай жекешелендіру, жеке жобалар бойынша жекешелендіру, агроөнеркәсіптік кешен объектілерін жекешелендіру кезеңдері.

Шағын жекешелендіру барысында (сауда объектілері, тұрмыстық қызмет көрсету, 200 адамды құрайтын өнеркәсіптік кәсіпорындар объектілерін аукциондық және байқау бойынша сату) 6 мыңнан астам объектілер жекешелендірілген болатын [76]. Сонымен қатар, мемлекеттік кәсіпорындарды ауқымды акционерлеу жұмысы, яғни жаппай жекешелендіру жүргізілді (200-ден 5 мыңға дейінгі адам саны бар кәсіпорындар); аталмыш бағыт ынша 400-ден астам объектілер жекешелендірілді. Агроөнеркәсіптік кешен саласында 1967 кәсіпорындар сатылды, бұл АӨК барлық объектілерінің 93%-ын құрады. Осы кезеңді жүзеге асыру нәтижесінде мемлекеттік меншіктің 14,5 мыңнан астам объектілері жекешелендірілді [77,78]. Жекешелендіру процестеріне шетелдік капиталдың қатысуы, отандық кәсіпорындарды басқаруға шетелдік тәжірибені пайдалану тікелей шетелдік инвестицияларды тарту бойынша стратегияның дұрыстығын дәлелдеді.

Мемлекеттік басқару деңгейлері арасында өкілеттікті бөлу және мемлекеттік меншікті иелену жаңа тәсілдемелермен сипатталады. Осы кезеңнің басты сипаттамасы – мемлекеттік меншікті республикалық және коммуналды меншікке бөлу [79]. Облыстар, Астана және Алматы қалаларының әкімдеріне коммуналды меншік объектілерін жекешелендіру бойынша шешім қабылдау құқығын беру жергілікті мемлекеттік басқарудың нығаюына, өңірлердің қаржылық және экономикалық дербестігінің қамтамасыз етілуіне ықпал етті. 1999-2000 жж. 6,7 мың мемлекеттік меншік объектілері сатылған болатын [80,81].

«1993-1995 жж. Қазақстан Республикасында мемлекеттік меншікті мемлекет иелігінен шығару және жекешелендірудің ұлттық бағдарламасына» сәйкес мемлекеттік меншіктің барлық объектілері екі топқа жіктелген болатын: мемлекет иелігінен шығару және жекешелендірілуге жататын объектілер мен жекешелендірілуіне тыйым салынатын объектілер [82].

Қазақстанда квазимемлекеттік сектор дамуының екінші кезеңі нормативтік-құқықтық базаның дамуымен сипатталады. Мұнда мемлекеттік меншікке қатысты мемлекет саясатының тиімді басқаруға айрықша назар

аударғанын байқауға болады [83]. Дәл осы кезеңнен бастап мемлекеттік активтерді басқару саясатының белгілі мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін жаппай жекешелендіруден мемлекеттік мүлікті тікелей басқаруға түпкілікті көшу басталғанын айта кеткен жөн.

2000-шы жылдары бірқатар нормативтік және құқықтық актілер қабылданды. Олар келесілерге бағытталды: мемлекеттік кәсіпорындар мен мемлекет қатысатын АҚ (ЖШС) әрекет ету тиімділігін арттыру; қаржы-шаруашылық іс-әрекет нәтижелері үшін олардың жетекшілерінің жауапкершілігін күшейту; жинақталған тәжірибе негізінде әрекет етуші заңнамалық базаны жетілдіру [84].

Осылайша, 2003 жылдың 13 мамырында Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» жаңа Заңы қабылданды (оған дейін әрекет еткен Қазақстан Республикасының 1998 жылдың 10 шілдесіндегі Заңы күшін жойды). 2011 жылы ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңын қабылдағанға дейін мемлекеттік билік органдарының акциялардың мемлекеттік пакетін басқаруда ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы» 2003 жылдың 13 мамырындағы заңының «Жарғылық капиталына мемлекет қатысатын қоғамды басқару ерекшеліктері» атты 34-ші бабын басшылыққа алғанын айта кету керек [85, 86].

ҚР «Мемлекеттік кәсіпорын туралы» 1995 жылдың 19 маусымындағы Заңы мен «Жекешелендіру туралы» 1995 жылдың 23 желтоқсанындағы Заңының көптеген ережелері ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңына еніп, аталмыш Заңды қабылдаумен күшін жойған болатын. Нәтижесінде, ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы 2011 жылдың 1 наурызында қабылданған болатын (ал заң жобасына қатысты жұмыс 2008 жылы басталған болатын). Заңда мемлекеттік заңды тұлғаларға бекітілген мемлекеттік мүлікті басқару, заңды тұлғалардың жарғылық капиталына қатысу үлесі бар мемлекет акцияларын басқарудың құқықтық негіздері анықталды; республикалық және коммуналдық меншік (облыстық және аудандық) неғұрлым толығырақ жіктелді, мемлекеттік мүлікті басқару бойынша ҚР Үкіметінің, мемлекеттік органдардың (республикалық және жергілікті) ҚР Ұлттық банкінің құзыреттіліктері нақты анықталды, сонымен қатар мемлекеттік меншік қатынастарын реттеу саласындағы ережелерді жүйелейтін өзге нормалар анықталды. Сондай-ақ, Заңда мемлекеттік мүлікті басқару саласындағы мемлекет саясатын жүргізу үшін мемлекеттік органдар, мемлекеттік кәсіпорындардың жетекшілері, мемлекет қатысатын өзге заңды тұлғалардың жетекшілері, ұлттық компаниялар мен ұлттық холдинг жетекшілерінің жауапкершіліктерін арттыруға бағытталған ережелер қарастырылған [87].

2000-ші жылы ҚР Үкіметі Қазақстан Республикасында мемлекеттік мүлікті басқару және жекешелендіру тұжырымдамасын» мақұлдап, 2001-2003 жж. 2005 жылға дейін әрекет ететін мемлекеттік мүлікті басқару және жекешелендіру тиімділігін арттыру Бағдарламалары қабылданды. Қазақстан Республикасының 2010 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарында мемлекеттің жалпы және жеке активтеріне қатысты саясаты реттеуші және ынталандырушы сипатынан мемлекеттің экономикалық процестерге белсенді және тікелей қатысу сипатына

ауыстыруда көздейтін негізгі ережелер қамтылған.

Стратегия мақсаты ретінде ұзақ мерзімді кезеңде бәсекеқабілетті экономика негіздерін қалыптастыру анықталған болатын. Даму моделі ретінде мемлекетті экономикалық өсім «локомотивіне» айналдыру және мемлекет қатысатын ірі жүйе құраушы компанияларды аймақтық, мүмкін болса әлемдік деңгейге шығару сияқты міндеттерге қол жеткізу қажеттілігі анықталған. Аталмыш стратегиялық құжатта экономикадағы мемлекеттің ролін анықтауға қатысты былай делінген: «қазіргі таңда тек мемлекет ғана экономиканы жаңғыртудың «локомотиві» бола алады, себебі жеке меншік сектор өнеркәсіптің жаңа, технологиялық күрделі салаларына ұзақ мерзімді инвестициялауға әзірше қабілетті емес».

Қазіргі уақытта мемлекет жекешелендіруден бас тарта алады, себебі кейіннен бұл мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін арттыру нәтижесі ретінде мемлекеттік кәсіпорындар пайдасының бөлігі мен дивидендтерінің түсуімен компенсациялана алады [88].

Ұлттық компаниялардың қаржы-шаруашылық іс-әрекетінің мөлдірлігін қамтамасыз ету мақсатында Қазақстан Республикасының Үкіметімен ұлттық компаниялар іс-әрекетіне мемлекет тарапынан бақылауды күшейтуді көздейтін «Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2001 жылғы 28 ақпандағы № 290 қаулысына толықтырулар енгізу туралы» 2002 жылдың 27 маусымындағы №699 Қаулысы қабылданған болатын. Аталмыш Қаулыға сәйкес ұлттық компаниялар қаржы Министрлігі мен Үкіметке еншілес және тәуелді ұйымдардың қаржылық ақпаратын ұсынатын болды, ұлттық компаниялардың бірінші жетекшілері еншілес және тәуелді ұйымдарды басқару жөнінде, компанияның жарғылық капиталына мемлекетпен берілген активтердің басқарылуы жөнінде, сонымен қатар ұлттық компанияларды дамытудың жыл сайынғы және орта мерзімді жоспарларының атқарылуы жөнінде тұрақты түрде есеп беретін болды [89].

2003-ші жылы 15 ұлттық компаниялардың даму жоспарларын алғаш рет қарастыру компаниялардың толыққанды талдау жасамай, қарастырылатын компаниялар жайлы толыққанды ақпаратқа ие болмаған салалық министрліктердің әлсіз дайындығын айқындады [90]. Экономиканың стратегиялық салаларында мемлекеттік бақылауды күшейту үшін 2003-ші жылдың 4-ші қарашасында ҚР «Экономиканың стратегиялық маңызы бар салаларындағы меншіктің мемлекеттік мониторингі туралы» Заңы қабылданған болатын.

Үшінші кезең квазимемлекеттік құрылымдардың қалыптасуы және бизнестің іріленуімен сипатталды.

Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектордың негізін құрайтын холдингтердің қалыптасу тарихы аталмыш бағыттағы белсенді жұмыстың 2006-шы жылы, яғни «Самұрық» мемлекеттік активтерді басқару жөніндегі қазақстандық холдинг» АҚ құрылғанда басталғанын көрсетті [91]. Осы жылы «Қазына» тұрақты даму Қоры» АҚ және «ҚазАгро» ұлттық басқарушы холдинг» АҚ құрылған болатын.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2008 жылдың 13 қазанындағы № 669 Жарлығына сәйкес, «Самұрық» мемлекеттік активтерді басқару жөніндегі қазақстандық холдинг» АҚ және «Қазына» тұрақты даму Қоры» АҚ-н біріктіру жолымен «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ (бұдан әрі – Қор) құрылды. Қор іс-әрекетінің маңызды үш бағыттары келесідей:

- экономиканың жаңғыртылуы мен әртараптандырылуына жәрдемдесу;
- ел экономикасының тұрақтандырылуына жәрдемдесу;
- компаниялар іс-әрекетінің тиімділігін арттыру [92].

ҚР «Ұлттық әл-ауқат қоры туралы» Заңында Қордың стратегиялық объектілерді сатып алу, және стратегиялық мәні бар ұйымдар банкрот болған кезде Қазақстан Республикасы Үкіметінің шешімі бойынша мүліктік массаны сатып алуға басым құқығы қарастырылған [93]. Заңға сәйкес Қордың акциялары мемлекеттің айрықша меншігі болып табылады және иеліктен шығаруға жатпайды [94].

«Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қорын құрудағы бастапқы идеяда оның өз іс-әрекетін Сингапурдағы Temasek сияқты озық әлемдік холдингтер мысалы бойынша жүзеге асырады делінген. Қор басқарушы компания ретінде құрылып, оның басты міндеті еншілес компанияларды тиімді басқару болды.

«Қазақстан Республикасының Президентінің 2007 жылдың 6 сәуіріндегі № 311 Жарлығын жүзеге асыру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысын орындау үшін ҚР қаржы Министрлігі мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитетінің бұйрығымен жарғылық капиталына мемлекет жүз пайыз қатысатын «Самғау» «Ұлттық ғылыми-технологиялық холдинг» акционерлік қоғамы (бұдан әрі – «Самғау» холдингі) құрылды. «Самғау» холдингі АҚ-ң негізгі іс-әрекеті – бірегей ақпараттық-коммуникациялық ортаны, ақпараттық жүйелерді және ресурстар мен стандарттарды қалыптастыру жолымен мемлекеттің ғылыми-технологиялық дамуына қолайлы жағдай жасау [95].

Алайда, 2008-ші жылы «Самғау» холдингі АҚ қайта құрылып, «Арна-Медиа» ұлттық ақпараттық холдинг» АҚ, «Парасат» ұлттық ғылыми-технологиялық холдинг» АҚ, «Зерде» ұлттық ақпараттық-коммуникациялық холдинг» АҚ-на бөлінді.

«Арна-Медиа» ұлттық ақпараттық холдинг» АҚ – Қазақстан Республикасының ақпараттық кеңістігінің бәсекеқабілеттілігін арттыру үшін қолайлы жағдай жасау мақсатында «Арна Медиа» АҚ орналастырылатын акцияларының өтеміне акция пакеттері берілетін заңды тұлғаларды тиімді басқару;

«Парасат» ұлттық ғылыми-технологиялық холдинг» АҚ - Қазақстан Республикасының ғылыми-технологиялық дамуы үшін қолайлы жағдай жасау мақсатында «Парасат» АҚ орналастырылатын акцияларының өтеміне акция пакеттері берілетін заңды тұлғаларды тиімді басқару;

«Зерде» ұлттық ақпараттық-коммуникациялық холдинг» АҚ – ақпараттық-коммуникациялық саланың бәсекеқабілеттілігі мен экономикалық тиімділігін арттыру, ақпараттық-коммуникациялық ресурстар мен стандарттарды дамыту,

ақпараттық-коммуникациялық саладағы инвестициялық және инновациялық белсенділікті ынталандыру үшін қолайлы жағдай жасау мақсатында «Зерде» АҚ орналастырылатын акцияларының өтеміне акция пакеттері берілетін заңды тұлғаларды тиімді басқару.

Қазақстан Республикасының қаржы Министрлігінің мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитетіне заңды түрде бекітілген тәртіпте акциялардың мемлекеттік пакетін иелену және пайдалану құқығы берілді:

1) «Арна Медиа» АҚ – Қазақстан Республикасының мәдениет және ақпарат Министрлігіне қарасты болып, 2010 жылы мемлекет басшысының шешімімен таратылған. Холдинг құрамына кіретін барлық компаниялар Байланыс және ақпарат министрлігінің тікелей қарауына берілді;

2) «Парасат» АҚ – Қазақстан Республикасының білім және ғылым Министрлігі;

3) «Зерде» АҚ – Ақпаратандыру және байланыс жөніндегі Қазақстан Республикасының Агенттігіне тиесілі болса, қазір Ақпарат және байланыс жөніндегі Министрлігіне қарасты болған [96].

Қазақстан Республикасында ұлттық компания мәртебесі мемлекет пен бизнес-құрылымдардың өзара әрекеттесуі жолымен мемлекеттік-жекешелік әріптесік идеясын жүзеге асыратын әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар сияқты өңірлік деңгейдегі квазимемлекеттік сектор субъектілеріне берілді [97].

«Өңірлік әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар құру тұжырымдамасы туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2006 жылғы 31 мамырдағы № 483 Қаулысымен (*күшін жойған*) республикада мемлекеттің тікелей қатысу моделі қабылданған болатын. Бұл ретте корпорациялар іс-әрекетін қаржыландыру мемлекеттік бюджет арқылы жүзеге асырылады. Сондай-ақ, аталмыш құжатпен жеті макроөңірлерде ӘКК құру анықталған болатын: Солтүстік, Каспий, Орал, Ертіс, Сарыарқа, Оңтүстік және Жетісу [98].

Алайда, барлық жағдайды ескере отырып, ӘКК тұжырымдамасын іс-жүзінде жүзеге асыру үшін тәжірибе қажет болды. Аталмыш бағыттағы алғашқы қадам ретінде 2006-шы жылдың қыркүйек айында Қарағанды облысының шеңберінде «Сарыарқа» ӘКК құрылды. Бірақ, аталмыш жоба Тұжырымдаманың негізгі ережелеріне қайшы келгендіктен, әрі қарай дамымады. Біріншіден, экстерриториалдылық қағидасы сақталмады, бұл корпорацияны облыстық әкімдік жанындағы құрылымға айналдыру қаупіне ие болды. Екіншіден, облыстар арасында бинестің кооперациялану мүмкіндігі қарастырылмады [99].

Екінші нақты қадамға 2007-ші жылдың желтоқсан айында Елбасының Жарлығымен алдыңғы бір атаулы компанияларды біріктіру жолымен «Сарыарқа» ӘКК ұлттық компаниясының құрылуын жатқызуға болады. Бұл корпорация Тұжырымдамадағы идеяларды тәжірибеде қолдану, құзырлы органдармен өзара әрекеттесу механизмдерін әзірлеу, жеке бизнеспен өзара әрекеттесу үшін «пилотты» жоба ретінде құрылған болатын. Маңызды сәттердің бірі – аталмыш идеяны бизнес-орта қалай қабылдайды, қызығушылық танытады ма, егер қызығушылық танытатын болса, қандай бағыттар мен

активтерге екенін түсіну қажет болды [100].

Қазақстанның өңірлерінде 16 ӘКК әрекет етеді: «Astana» ӘКК, «Ақтөбе» ӘКК, «Шымкент» ӘКК, «Сарыарқа» ӘКК, «Ертіс» ӘКК, «Тобол» ӘКК, «Каспий» ӘКК, «Солтүстік» ӘКК, «Орал» ӘКК, «Жетісу» ӘКК, «Алматы» ӘКК, «Есіл» ӘКК, «Атырау» ӘКК, «Тараз» ӘКК, «Қызылорда» ӘКК, «Байқоңыр» ӘКК [101].

Экономиканың ұлттық моделін дамытудың заманауи кезеңінде мемлекеттік активтерді басқару бойынша мемлекеттің саясаты корпоративті басқару қағидаларының негізінде оны кәсіпкерлік жүргізу құралы ретінде пайдалануға бағытталған. Сонымен қатар, концессия, мүлікті сенімді басқару, аутсорсинг, жекелеген инвестициялық жобаларды жүзеге асыру үшін мемлекет және жеке сектордың заңды тұлғаларды бірлесіп құруы сияқты түрлі механизмдер арқылы жеке кәсіпкерлікті ынталандыру, қолдау және дамыту мақсатында мемлекет өз мүлкін басқаратын мемлекеттік-жекешелік әріптестік саясаты белсенді жүзеге асырылады.

Мемлекеттік кәсіпкерлікке қатысты мемлекет саясатының бағыттарын өзгертудің негіздемесі болып келесілер табылады:

- жеке кәсіпкерлікпен тең шартта мемлекеттік активтерді тарту арқылы экономикалық қатынастарға тікелей қатысу оны (жеке кәсіпкерлікті) дамыту мен нығайтудың, сонымен қатар алға қойылған жалпы мемлекеттік міндеттерге қол жеткізуге тартудың неғұрлым тиімді құралы ретінде қарастырады, бұл, өз кезегінде, индустриалды-инновациялық саясаттың жоғарыда аталған мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік береді;

- мемлекет өнеркәсіптік және өндірістік салаларда едәуір активтерге ие, олардың шеңберінде жаңа жоғары технологиялық және жүйе құраушы өндірістік кешендер құрауға болады [102].

Егер іс-жүзінде жүзеге асырылатын болса, мұндай жағдай, мемлекетке, бір жағынан, елдегі макроэкономикалық жағдайға максималды тиімді ықпал етуге мүмкіндік береді, екінші жағынан, елдегі жалпы экономикалық процестерді индустриалды-инновациялық даму мәселелерін шешуге бағыттайды.

Төртінші кезеңде мемлекеттік меншіктің құрамы мен құрылымын оңтайландыру бойынша жұмыстың белсендендірілуін атап өтуге болады. Мемлекеттік активтерді басқару саласындағы мемлекеттік саясатты табысты жүзеге асыру мақсатында нормативтік-құқықтық базаны жетілдіруге, мемлекеттік меншіктің құрамы мен құрылымын әрі қарай оңтайландыруға, мемлекет қатысатын акционерлік қоғамдарда корпоративтік басқару қағидаларын енгізуге бағытталған жұмыс жүргізілді. «Даму институттарын, қаржы ұйымдарын басқару жүйесін оңтайландыру және ұлттық экономиканы дамыту жөніндегі кейбір шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 22 мамырдағы № 571 Жарлығы мен «Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 22 мамырдағы № 571 Жарлығын іске асыру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 25 мамырдағы № 516 қаулысына сәйкес «Бәйтерек» ұлттық басқарушы Холдинг» АҚ құрылды, оған келесілер кірді: «Технологиялық даму жөніндегі

Ұлттық агенттік» АҚ, «Қазақстанның Тұрғын үй құрылыс жинақ банкі» АҚ, «Қазақстандық ипотекалық компания» ипотекалық ұйым» АҚ, «Ипотекалық несиелерді кепілдендірудің қазақстандық қоры» АҚ, «Стрестік активтер қоры» АҚ, «Қазақстанның даму банкі» АҚ, «Қазына Капитал Менеджмент» АҚ, «КазЭкспортГарант» экспорттық-несиелік сақтандыру корпорациясы» АҚ, «Қазақстанның инвестициялық қоры» АҚ, «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ.

Сонымен қатар, қазіргі кезеңде квазимемлекеттік құрылымдардың инвестициялық және операциялық іс-әрекетінің тиімділігін арттыру үшін «Самұрық-Қазына» АҚ директорлар кеңесінің 2014 жылғы 17 қыркүйегіндегі Шешіміне сәйкес «Самұрық-Қазына» Ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ трансформациялау бағдарламасы, яғни өз іс-әрекетін және бақыланатын портфельдік компаниялардың іс-әрекетін ауқымды қайта құру бағдарламасы (бұдан әрі «Бағдарлама») әзірленген болатын. Аталмыш бағдарлама Қордың жоғарғы басқармасымен әзірленіп, «Самұрық-Қазына» АҚ тобын, оның ішінде Қор мен портфельдік компанияларды трансформациялаудың жалпы қағидаларын анықтайды. Келесі маңызды қадам – портфельдік компаниялардың жетекшілерімен бірлесе отырып, аталған қағидаларды талқылау және келісу. Бұл жұмыстың нәтижесі болып Қордың портфельдік компанияларын трансформациялау жоспарлары табылды [103].

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару туралы айтатын болсақ, онда елдегі соңғы он жыл ішінде мемлекет тарапынан экономиканы тиімді стратегиялық басқару жүйесіне өту бойынша белсенді шешімдердің қабылдана бастауын айтуға болатын шығар. «Стратегия», «стратегиялық жоспарлау», «стратегиялық басқару» терминдері мемлекеттік басқаруға корпоративтік менеджменттен келген. Олар ғылыми-техникалық прогрес жылдамдығының артуы мен бәсекелік күрестің өсуімен байланысты сыртқы ортаның белгісіз, ауыспалы, өзгермелі кезеңінде пайда болатын адекватты басқаруды сипаттайды [104]. Демек, біз стратегиялық басқаруды – мемлекет қабылдаған шешімдер мен әрекеттер жиынтығы деп түсінеміз. Ал квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару дегеніміз - бұл мемлекет құрылтайшысы болып табылатын мемлекеттің қатысуымен түрлі жауапкершілігі шектелген серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, ұлттық холдингтер, шетелдік ұйымдардың қатысуымен ұлттық компаниялар, сонымен қатар Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес мемлекетпен байланысты болатын еншілес және заңды тұлғалар түріндегі ұйымдардың іс-әрекеттеріне қатысты мемлекеттің қабылдаған шешімдерін және әрекеттерін айтуға болады.

Экономикалық дамудың стратегиялық басқарылуына көшу – бұл жылдар бойы жинақталған ішкі экономикалық мәселелерді шешу мақсатында Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы №636 Жарлығымен Қазақстан Республикасы 2025 жылға дейін Стратегиялық даму жоспары өмірге келіп, ол стратегиялық басқару жүйесін қамтыды. Аталған Стратегиялық жоспар «Қазақстан – 2050» ұзақ мерзімді даму Стратегиясын (одан әрі -

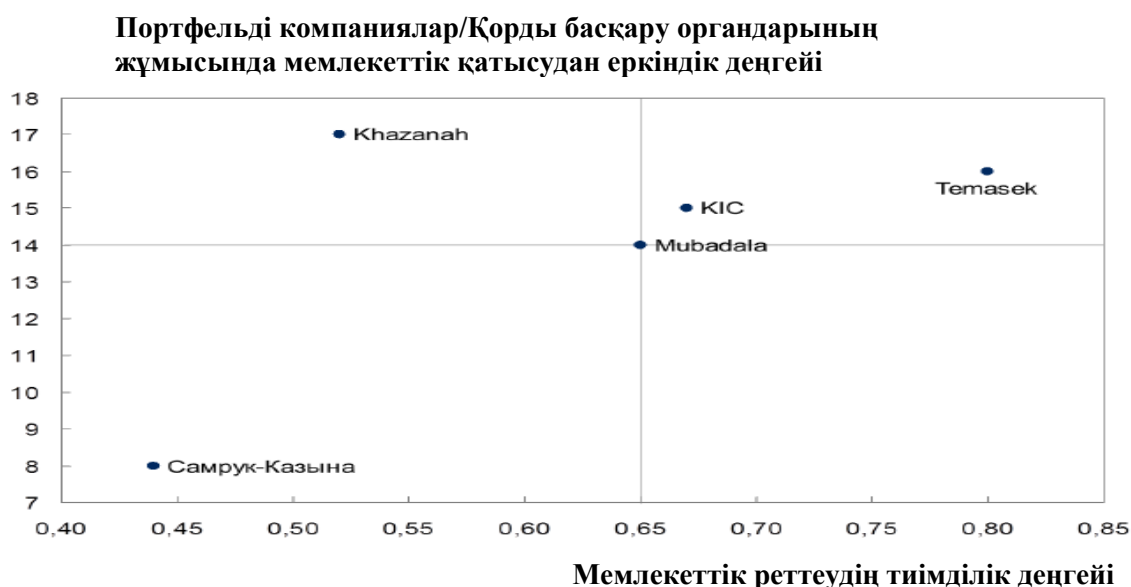
Стратегия) жүзеге асыру үшін жасалған орта мерзімді даму стратегиясы болып табылады. Квзимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың негізгі бағыттары стратегиялық маңызы бар бағдарламалық құжаттарда қамтылған. Олар: Жыл сайынғы Елбасының Қазақстан халқына жолдауы, Территорияларды дамытудың Стратегиялық даму жоспары, Қазақстан Республикасының 2015-2019 жылға дейін дамытудың Бағдарламасы, 2015-2019 жылға дейінгі инфрақұрылымды дамыту мемлекеттік Бағдарламасы, Үдемелі индустриалды-инновациялық даму Бағдарламасы. Аталған құжаттарға жасалған анализ мемлекеттік саясаттың алдында тұрған басты мақсаттар ретінде экономиканың диверсификациясы, шикізат ресурсының экспортынан түсетін экономиканың мемлекеттік капиталға тәуелділігін азайту, жоғары технологиялық, импортты алмастыратын және экспортқа бағытталған өндірістерді ашу, ал барын дамыту болып отырғынын көрсетті. Аталған мақсаттарға қол жеткізу үшін «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ АҚ квзимемлекеттік сектордың басты субъектісі мен мемлекеттегі ірі активтердің иесі ретінде мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін талап етілетін шарттарды қамтамасыз етуде маңызды рольді атқарады. Алайда, қазіргі таңда Қордың портфельдік компанияларының инвестициялық және операциялық іс-әрекетінің тиімділік көрсеткіштері мемлекеттік Стратегия мақсаттарына қол жеткізу үшін жеткіліксіз болып табылады. Осы тұрғыдан, трансформациялау Бағдарламасы үш бағытты қамтиды:

- портфельдік компаниялар құнын арттыру;
- портфель құрылымы мен инвестициялық іс-әрекетті жүргізуге қатысты Қордың тәсілдемесін өзгерту;
- Қорды және оның портфельдік компанияларын басқару жүйесіндегі құзыреттілік пен жауапкершілікті қайта бөлу.

Бағдарламаны іске асыру Қордың, оның портфельдік компанияларының іс-әрекетіндегі айтарлықтай өзгерістерді, сонымен қатар Қор іс-әрекетіне қатысатын мемлекеттік органдармен өзара әрекеттесу механизмдеріндегі едәуір өзгерістерді талап етеді. Бағдарлама мақсаттарына қол жеткізу үшін тек бірқатар нақты бастамаларды енгізіп қана қоймай, сонымен қатар ел экономикасының квзимемлекеттік секторының негізін құрайтын Қор және оның портфельдік компанияларының жұмысына қатысатын тараптардың әрекет ету нормалары мен ойлау бағытын өзгертуді талап етеді. Қорды трансформациялау бағдарламасын басқару үшін Жобалық офис құрылды, оның міндеттеріне Бағдарламаны әдіснамалық қамтамасыз ету, Трансформациялау бағыттарын жүзеге асыру мерзімдерін бақылау және тәуекелдерін басқару, Бағдарламаның іске асырылу барысы туралы барлық қызығушылық танытушы тараптарды ақпараттандыру кіреді [105].

Мемлекеттік органдармен өзара әрекеттесу тиімділігін арттыру мәселесінде Қорды басқарудың әрекет ету жүйесі Қор және оның портфельдік компанияларының деңгейінде операциялық және инвестициялық шешімдерді қабылдауға мемлекеттік органдардың қатысуына мүмкіндік береді. Мұндай тәжірибе қабылданатын шешімдердің коммерциялық логикасын бұзып,

портфельдік компаниялардың құнын арттыруға бағытталған тиімді шетелдік Қорларда қабылданған басқару тәжірибесіне қайшы келеді. Қордың және оның портфельдік компанияларының операциялық және инвестициялық шешімдерін қабылдауға мемлекеттік органдардың араласу көлемін қысқарту трансформациялау бағдарламасының негізгі міндеттерінің бірі болып табылады. Сонымен қатар, қадағаланатын нарықтардың субъектілері немесе табиғи монополиялар болып табылатын Қордың портфельдік компанияларының іс-әрекеті реттеуіштермен жүйелі түрде өзара әрекеттесумен байланысты. Халықаралық егемен қорлар неғұрлым тиімді мемлекеттік реттеу және олардың іс-әрекетіне мемлекеттің минималды түрде араласу тәртібінде әрекет етеді (сурет 9).



Сурет 9 – Қордың және оның портфельдік компанияларының іс-әрекетіне мемлекеттік органдардың қатысу көлемі мен мемлекеттік реттеу тиімділігі арасындағы байланыс

Ескерту – [104] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды.

Осындай өзара әрекеттеу тәртібіне жасалған салыстырмалы талдау мен тарифтік реттеу әдістемесін халықаралық тәжірибемен салыстыру көрсетіп отырғандай, салалық реттеуді жақсартудың әлеуеті жоғары (мысалы, тарифтік сметаларды бекіту процесі, «шығындар+» әдісі бойынша тариф орнату әдістемесінен алшақтау және т.б.).

Мемлекеттік реттеудің тиімділігі мен трансформациялау мақсаттары квазимемлекеттік компаниялардың стратегиялық жоспарларынан көрініс табуы тиіс. Қордың портфельдік компаниялары дамуының ағымдағы стратегиялық бес жылдық жоспарлары EBITDA маржасын арттыруға бағытталған және экономикалық пайданы арттыру мақсатына сәйкес қылмай, Қорды трансформациялау Бағдарламасының мақсаттарына жеткізбейді. Осындай сәйкессіздіктің алдын алу үшін портфельдік компаниялардың бес жылдық

стратегиялық жоспарларының Қор мақсаттарымен сәйкестігін қамтамасыз ету қажет. Ол үшін портфельдік компаниялар құн құруға бағытталған жаңартылған даму стратегияларын әзірлеуі тиіс. Жаңартылған даму стратегиялары портфельдік компаниялар құнын арттыру әлеуетін анықтап, жүзеге асыруға бағытталатын болады. Жаңартылған стратегияларда қарастырылған жалпы қағидаларға келесілер жатқызылады:

- компания құнын арттырудың жоғары әлеуеті бар бизнестің әрекет етуші бағыттарына ресурстарды шоғырландыру;
- еңбек өнімділігін айтарлықтай арттыру;
- компания құнын төмендететін активтер мен жобалардан біртіндеп арылу;
- жеке меншік бизнесті дамыту мүмкіндіктерін шектемей, қосымша құн құрайтын бірігу және жұту мәмілелерін анықтау және жүзеге асыру.

Стратегияларды әзірлеу/жаңарту портфельдік компаниялардың жоғарғы басшылығы өкілдерін стратегиялық көрініс, нысаналы индикаторлар, тактикалық қадамдар мен оларға қол жеткізу жоспарларын анықтау процесіне тарту негізінде жүргізіледі.

Осы кезеңнің мақсаты болып портфельдік компаниялардың жоғарғы басқармасы арасында Бағдарламаның алғышарттары мен мақсаттарын толық түсіну үшін жағдай жасау табылады [106].

Орта және ұзақ мерзімдік кезеңде компанияның стратегиялық көрінісін анықтау: келесі кезеңде портфельдік компаниялардың жоғарғы басқармасына Бағдарлама мақсаттарының жүзеге асырылуына ықпал ететін стратегиялық көріністі анықтау қажеттілігі туындайды. Компанияның жоғарғы басқармасы іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштері (ІНК) мен анықталған стратегиялық көріністі жүзеге асыруға ықпал ететін мақсаттарды анықтайды. Стратегиялық көріністі анықтау құқығына ие бола отырып, портфельдік компаниялардың басқармасы оның кейіннен тәжірибеде іске асырылу жауапкершілігіне ие болады.

Стратегиялық көрініске қол жеткізу үшін тактикалық жоспарды анықтау: соңғы кезеңде портфельдік компаниялардың басқармасы өзінің білікті қызметкерлерін кеңінен тартумен стратегиялық көрініске қол жеткізіп, алдында анықталған ІНК мен мақсаттарды орындауға мүмкіндік беретін шаралардың операциялық жоспарын әзірлейді. Жоспарды әзірлеу барысында қатысушылардың кеңейтілген құрамын тарту оны белсенді жүзеге асыруға қызметкерлерді шоғырландыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, екінші кезеңдегідей, аталмыш тәсілдеме компания жетекшілері мен қызметкерлерінің компанияның тағдыры үшін жауапкершілік сезімінің артуына ықпал ететін болады. Стратегиялар Қордың салалық топтарының өкілдерімен бірлесіп әзірленіп, портфельдік компаниялардың директорлар Кеңесімен бекітілетін болады.

2017 жылғы көрсеткішпен алғанда, Қор шамамен 500 заңды тұлғаларды тікелей немесе жанама түрде иеленеді. Мұнда Қордан бастап түпкілікті компанияға дейінгі иелену құрылымындағы деңгейлердің саны тоғызға жетеді. Көбінесе Қордың портфельдік компаниялары корпоративтік басқарудың

кешендік процедураларын білдіретін күрделі құқықтық формаларды қажетсіз пайдаланады (мысалы, портфельдік компаниялармен бақыланатын заңды тұлғалардың басым үлесі акционерлік қоғамдар формасына ие, оларды өз кезегінде, директорлар кеңесі мен оның іс-әрекетін сәйкес процедуралармен қамтамасыз ету қажет). Трансформациялау Бағдарламасы шеңберінде мемлекет иелену деңгейлерінің санын тоғыздан үш-төртке дейін қысқартуды көздейді (яғни, Қор, аналық компания, бизнес-бірліктер және жекелеген өндірістік бөлімшелер (қажет болған жағдайда). Деңгейлердің нақты саны мен әр портфельдік компаниялар үшін заңды тұлғалардың санын құқықтық талаптар, халықаралық келісімдер мен өзге шектеулерге байланысты Қор портфельдік компаниялармен бірлесіп анықтайды.

Иелену деңгейлерінің санын қысқарту төменде келтірілген төрт шаралардың бірін немесе бірнешеуі есебінен жүзеге асырылатын болады (кесте 8):

- портфельдік компаниялар шеңберінде заңды тұлғаларды біріктіру;
- бірегей жаңа портфельдік компания шеңберінде ұқсас функцияларды жүзеге асыратын портфельдік компанияларды біріктіру;
- компанияларды тарату;
- активтерді сату.

Кесте 8 – «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ АҚ иелену деңгейлері санының қысқаруы

Күтілетін нәтижелер	2014 ж.	2015 ж.	2016 ж.	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.
Портфельдегі компаниялар саны	593	500	400	300	300	300
Заңды тұлғалар деңгейлерінің саны (Қорды қоса алғанда)	9	8	8	5	5	5
Ескерту – Автормен құрылды [106] қайнар көздерінің негізінде						

Аталған бастаманы табысты іске асыру келесідей оңтайлы нәтижелерге қол жеткізуге ықпал ететін болады:

- операциялық іс-әрекеттің мөлдірлігін арттыру;
- қазынашылық операцияларды басқару тиімділігін арттыру;
- негізгі іс-әрекетке басқарушылық күшті шоғырландыру;
- қосымша басқару органдары, аудит және есептіліктен бас тарту есебінен басқарушылық шығындарды қысқарту.

Мемлекеттің квазимемлекеттік секторды стратегиялық басқаруының тағы бір қадамына Елбасының тапсырмасы бойынша әзірленіп, Қазақстан Республикасының Үкіметімен бекітілген 2016-2020 жылдарға дейінгі жекешелендірудің кешенді жоспарын (бұдан әрі – жекешелендіру жоспары) жатқызуға болады. Жекешелендіру жоспарына сәйкес Қордың активтері 2016-2020 жж. бәсекелік ортаға берілуі тиіс. Жекешелендіру жоспарының №3 Қосымшасында көрсетілген 44 активті тәуелсіз кеңес берушілерді тартумен өткізу жоспарланады.

Жекешелендіру жоспарының №4 Қосымшасында көрсетілген 172 активті электронды аукцион тәсілімен өткізу көзделеді. Қорға қатысты жекешелендіру жоспары келесідей мәселелерді шешуге көмектесуі мүмкін:

- Қордың портфельдік компанияларын иеленуге тарапты инвесторларды тарту;

- басқару саласындағы заманауи нарықтар, заманауи технологиялар мен озық тәжірибеге қолы жетімді стратегиялық әріптестерді тарту;

- Қордың басымды жобаларына инвестициялау үшін капиталды босату;

- жеке меншік сектор мен жекелей алғанда шағын және орта бизнесті дамыту, сонымен қатар жеке меншік бәсекелес-компаниялар орын алатын секторларға мемлекеттің қатысуын қысқарту;

- Қазақстанның қор нарығын дамыту;

- портфельдік компаниялардың операциялық тиімділігін арттыру;

- Қор компанияларын дамыту үшін ұзақ мерзімді капиталды тарту.

Жекешелендіру жоспарын жүзеге асыру барысында активтерді өткізудің келесі механизмдерін пайдалану жоспарланады:

- әрекет ету тиімділігін арттыруға жағдай жасау және әрекет ету мөлдірлігін арттыру үшін портфельдік компаниялардың IPO өткізу. Жекешелендіру жоспарына сәйкес Қор тобының 7 компанияларын IPO-ға шығару көзделеді: «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ, «Қазақстан темір жолы» ҰК» АҚ, «Қазатомпром» ҰАК» АҚ, «Самұрық-Энерго» АҚ, «Казпошта» АҚ, «Тау-Кен Самұрық» ҰК» АҚ, «Эйр-Астана» АҚ [107];

- ҚР Үкіметінің 30.12.2015 ж. №1141 Қаулысына сәйкес бәсекелік ортаға берілуі тиіс активтер сатуға дейінгі дайындықта экономикалық тиімсіз болса, меншік иесінің шешімі бойынша қайта құрылып немесе таратылуы мүмкін. Сонымен қатар, ҚР «Ұлттық әл-ауқат қоры туралы» Заңымен үш рет сауда өткізу нәтижесінде нарықта сұранысқа ие болмаған активтерді меншік иесінің қайта құру немесе тарату міндеті анықталған;

- ірі активтерді өткізу барысында жекешелендірілетін активтердің кейіннен әрекет етуі мен қызмет етуін анықтайтын қосымша шарттарды ескеру қажет. Жекелей алсақ, аталмыш механизм арқылы Қор тобының әлеуметтік жауапкершілігі неғұрлым толық жүзеге асырыла алады. Активтерді өткізу барысында электронды байқау және ашық екі кезеңдік байқау тәсілдері қолданыла алады;

- ірі активтер бөлігінің стратегиялық инвесторларға өткізілуіне мүмкіндік беріледі (оның ішінде, әрекет етуші технологиялық әріптестер), алайда аталмыш шешімдер тәуелсіз кеңес берушілердің ұсыныстарын ескерумен қабылдануы тиіс;

- әлеуметтік активтерді портфельдік компаниялардан шығару процесін жеке қарастырған жөн. Жекешелендіру жоспарының шеңберінде Қор мен оның портфельдік компаниялары әлеуметтік жобалардың өткізілуіне араласпауы тиіс. Портфельдік компанияларға 2020-шы жылдың соңына дейін уақыт беріледі (оның ішінде әлеуметтік активтерді жекешелендіруге шығару үшін). Портфельдік компаниялар персоналы үшін әлеуметтік маңызды

функциялардың орындалуын қамтамасыз ететін активтерді жекешелендіруге шығару барысында сәйкес активтерді өткізгеннен кейін аталған функциялардың үздіксіз жүзеге асырылуын қамтамасыз етудің механизмін әзірлеу қажет.

Бұл кезеңде мемлекеттік меншікті басқару саясатының негіздерін жалпы мемлекеттің бағыттары мен міндеттерінің шеңберінде қарастыру қажет. Бұл, ең алдымен, мемлекеттік активтердің мемлекеттік саясаттың мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу үшін қызмет етуімен байланысты.

Аталған міндеттер ҚР ұлттық қауіпсіздігін қамтамасыз ету мүдделеріне жауап береді, себебі олардың барлығы елдің экономикалық тәуелсіздігі, бәсекелестікті дамыту сияқты сәйкес әлеуметтік-экономикалық институттарды қалыптастыруға бағытталған.

Осылайша, жоғарыда айтылғанның негізінде келесідей қорытындылар жасауға болады:

1) біздің ойымызша, Қазақстан Республикасында квазимемлекеттік сектордың дамуы 4 кезеңнен тұрады, қазіргі таңда Қазақстандағы квазимемлекеттік сектор жоғары қарқынмен дамуда. Бір жағынан, еліміз үшін жаңа механизм арқылы экономиканы белсенді мемлекеттік реттеуге бағытталған Үкіметтің іс-қимылын қолдау керек. Екінші жағынан, біз квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетінің төмен тиімділікке тән әлеуетін байқаймыз;

2) Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару - мемлекет құрылтайшысы болып табылатын мемлекеттің қатысуымен түрлі жауапкершілігі шектелген серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, ұлттық холдингтер, шетелдік ұйымдардың қатысуымен ұлттық компаниялар, сонымен қатар Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес мемлекетпен байланысты болатын еншілес және заңды тұлғалар түріндегі ұйымдардың іс-әрекеттеріне қатысты мемлекеттің қабылдаған шешімдерін және әрекеттерін айтамыз. Осындай мемлекет тарапынан қабылданған шешімдердің бірі ретінде, «Самұрық-Қазына» Ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ трансформациялау бағдарламасы мен 2016-2020 жж. дейінгі жекешелендірудің Кешенді жоспары квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың маңызды жоспарлары болып табылады. Оларды жүзеге асыру квазимемлекеттік сектор субъектілерінің санын азайтуға ықпал етуі тиіс, алайда, біздің ойымызша, кәсіпорындардың аталған категориясына қатысты арнайы басқару жүйесі әзірленуі тиіс.

Сонымен қатар, мемлекеттік кәсіпорындар, мемлекет қатысатын АҚ (ЖШС) санын оңтайландыру процесіне жекешелендірумен қатар келесі құралдарды қосымша қолдану қажеттілігін атап өткен жөн: квазимемлекеттік сектор субъектілерін қайта құру (біріктіру, жұту, қосу), МЖӘ механизмін қолдану (сенімді басқаруға беру, оның ішінде кейіннен сатып алу құқығымен, концессия және өзге институционалды формалар).

2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРЫЛУЫН ТАЛДАУ

2.1 Квazимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер

Квazимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару ол тұрақты және үздіксіз дамуда болғанда, ұйымның табысқа қол жеткізуі мен оның инновацияны жинақтауын қамтамасыз ететін өзгерістерге бағдарланғанда ғана табысты бола алады. Басқару жүйесінің тиімді нұсқаларын қалыптастыру ұсыныстарын жасау арқылы квazимемлекеттік сектор субъектілерін мемлекеттік басқару жүйесін зерттеу барысында ғана оған тәжірибеде қол жеткізуге болады.

Біздің ойымызша, зерттеу – бұл келесі құраушыларды қамтитын ізденушінің іс-әрекет түрі:

- мәселелік жағдайлар мен мәселелердің өзін анықтау, жинақталған білімдер жүйесіндегі олардың орнын айқындау;
- әрекет ету және даму қасиеттерін, мазмұны мен заңдылықтарын айқындау;
- аталмыш мәселе жайлы білімдер немесе жаңа көріністерді пайдалану жолдарын, құралдары мен мүмкіндіктерін іздеп табу.

Кез-келген зерттеу оның мақсаты, нысаны және пәнімен, оны жүргізу және ұйымдастыру әдіснамасымен, оларды тәжірибеде іске асыру нәтижелері және мүмкіндіктерімен сипатталады.

Квazимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегиялық дамуын зерттеуге қатысты әдіснамалық тәсілдеме – бұл мақсатқа қатысты зерттеу бағытын анықтайтын бастама.

1 Акциялары мемлекетке тиесілі квazимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер функциялардың сапалы әрі тиімді жүзеге асырылуына арналған.

2 Квazимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды зерттеу заңнамалық актілерге байланысты жүзеге асырылады:

- Қазақстан Республикасының Конституциясы;
- «Қазақстан Республикасының Бюджет кодексі» Қазақстан Республикасының 2008 жылғы 4 желтоқсандағы № 95-IV Кодексі;
- «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы № 415 Заңы;
- «Мемлекеттік мүлік туралы» Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 1 наурыздағы № 413-IV Заңы;
- өзге нормативтік құқықтық актілер.

Зерттеу жүргізуге қатысты дайындық

3 Зерттеуді жоспарлау зерттеу мақсатын анықтау, нысандарын нақтылау, ресурстарды анықтау, зерттеу жүргізу уақытын нақтылау, көрсеткіштерін

таңдау, зерттеу мәселелері мен әдістерін таңдау үшін зерттеу тақырыбы мен нысанын алдын ала зерттеуді қамтиды.

4 Зерттеуді жоспарлау үш өзара байланысты кезеңдерді қамтиды – зерттеу нысанын алдын ала зерттеу, зерттеу жоспары мен жұмыс жоспарын құру, түпкілікті нәтижеге қол жеткізу үшін зерттеу бағдарламасын бекіту.

Зерттеу нысанын алдын ала зерттеу

5 Зерттеу нысанын алдын ала зерттеу зерттеу нысанының іс-әрекеті жайлы ақпарат пен материалдарды жинақтау және талдау жолымен жүргізіледі. Ол нысанның типі мен түрін нақтылау, мақсаты мен ресурстарын анықтау, зерттеу өткізу уақытын бекіту, зерттеу сұрақтарын айқындау, сәйкес критерийлер мен әдістерін әзірлеу үшін қажет.

Осыған байланысты бізбен «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетінің мәліметтері және квазимемлекеттік сектордың барлық субъектілерінің жалпыланған мәліметтерін жинақтау мен өңдеу жүзеге асырылатын болады.

6 Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің, оның ішінде «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетін алдын ала зерттеу барысында біз келесі жұмыстарды атқарамыз:

– алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге бағытталған «Сарыарқа» ӘКК стратегиялық құжаттарын зерттеу;

– есеп беру, мөлдірлік, мемлекет активтерін басқару тиімділігін зерттеуге қатысты квазимемлекеттік сектор субъектілерінің тізімін анықтау;

– маңызды емес (болымсыз) мәселелерге ресурстардың жұмсалуын болдырмау мақсатында «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетін зерттеудің нақты мәселелерін анықтау;

– әрекет етуші заңнамалық және нормативтік құқықтық базаның сәйкес келмеу тәуекелін айқындау және бағалау мақсатында квазимемлекеттік сектор субъектілерінің, оның ішінде «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетінің іс-әрекетін реттейтін нормативтік құқықтық актілердің тізімі мен өзге ақпараттың тізімін құру.

7 Аталған сұрақтарға алынған ақпараттың сипаты зерттеу мақсаты мен нақты сұрақтарын қалыптастырып қана қоймай, сонымен қатар жинақталған мәліметтер негізінде зерттеудің күтілетін нәтижелерінің маңыздылығын бағалауға мүмкіндік береді.

8 Зерттеу нысанының іс-әрекеті жайлы ақпарат көзі болып табылады:

– «Сарыарқа» ӘКК құрылтайшылық құжаттары;

– «Сарыарқа» ӘКК даму жоспарлары;

– бұйрықтар, нұсқамалар, жиналыс хаттамалары;

– «Сарыарқа» ӘКК өндірістік және ұйымдық құрылымын анықтайтын құжаттар;

– квазимемлекеттік сектор субъектілерінің, оның ішінде «Сарыарқа» ӘКК қаржылық, бухгалтерлік және статистикалық есептілігі;

– «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетін жоспарлау құжаттары;

– алдыңғы тексеріс материалдары, сонымен қатар анықталған сәйкессіздіктерді жою бойынша құжаттар;

- квазимемлекеттік сектор субъектілерінің, оның ішінде «Сарыарқа» ӘКК интернет ресурстары;
- бұқаралық ақпарат құралдарындағы басылымдар;
- үшінші тұлғалардың сұрауларына жауаптар;
- мемлекеттік сатып алулар өткізуді мониторингілеудің құжаттары;
- «Сарыарқа» ӘКК және квазимемлекеттік сектор субъектілері жайлы мәліметтерді қамтитын өзге қайнар көздер.

9 Алынған мәліметтерге сәйкес «Сарыарқа» ӘКК алдын ала зерттеу барысында талдау жүргізіліп, тәуекелдер анықталады, және соның негізінде зерттеудің маңызды бағыттары мен зерттеу жүргізуге қажетті ресурстардың көлемі анықталады.

Зерттеудің әдіснамалық тәсілдемелері зерттеу жүргізудің әдіс-тәсілдерін білдіреді. Оларды сауатты әрі тиімді қолдану ұйымда туындаған мәселелерді зерттеудің шынайы және толық нәтижелерін алуға мүмкіндік береді.

Зерттеудің әдіснамалық тәсілдемелерінің толық жиынтығын келесідей тәсілдемелерге жіктеуге болады.

Процестік тәсілдеме – бір нәрсені дамытудағы жағдайдың біртіндеп өзгеруі; бұл тәсілдеме жалпы басқаруға қатысты қолданылады. Ол басқарушылық іс-әрекетті өзара байланысты іс-әрекет түрлері мен басқарудың жалпы функциялары кешенінің үздіксіз орындалуы ретінде қарастырады (жоспарлау мен болжамдау, ұйымдастыру және т.б.). Мұнда басқарудың жалпы функцияларының орындалуы процесс түрінде қарастырылады, яғни бастапқы ресурстар, ақпараттарды сәйкес нәтижелерге айналдыратын өзара байланысты үздіксіз орындалатын іс-қимылдар жиынтығы ретінде [108].

Экономикалық даму көрсеткіштері мен олардың динамикасы компания дамуының мүмкін болатын нұсқаларын анықтап, оның даму индикаторлары ретінде қарастырылады. Процестік тәсілдеме шеңберінде «Сарыарқа» ӘКК ҰК» АҚ дамуының қаржы-экономикалық көрсеткіштерінің динамикасына талдау жасалатын болады, бұл, өз кезегінде, ӘКК 2020 жылға дейінгі қабылданған даму стратегиясының байланысын анықтауға мүмкіндік береді.

Көбінесе бір процестің нәтижесі екіншісі үшін бастапқы ақпарат ретінде қолданылады, ал басқару процесінің өзі барлық атқарылатын функциялардың жиынтығымен анықталады. Осындай тәсілдеме шеңберінде квазимемлекеттік сектордың стратегиялық басқарылуын зерттеуді процесс түрінде зерттеу жұмыстары мен оларды іске асыру бойынша жалпы басқарушылық функциялардың орындалуы ретінде қарастырған жөн (зерттеушілік басқарушылық цикл).

Жағдайлық тәсілдеме - бұл қызмет етудің зерттелетін нәтижелеріне айтарлықтай ықпал ететін элементтер, ішкі және сыртқы байланыстар бөлініп қарастырылатын жүйедегі объектіні (нысанды) (мәселелер, құбылыстар, процестер) зерттеуге қатысты тәсілдеме. Мұндағы әр элементтердің мақсаттары нысанның туындаған жағдайды дереу зерттеуден, зерттеудің үлгілік процедуралары негізінде зерттеу жұмыстарын жүргізуден тұратын бағдарымен

анықталған. Алайда, кез-келген жағдайда қандай да бір зерттеу әдісі қалыптасқан нақты жағдаймен анықталуы тиіс [109].

Жағдай – қарастырылып отырған уақыт шеңберінде басқару жүйесіне ықпал ететін нақты қалыптасқан күй.

ӘКК стратегиялық басқару мәселелерін зерттеудің жағдайлық тәсілдемесі шеңберінде «Сарыарқа» ӘКК қызметкерлеріне корпоративті сауалнама жүргізілетін болады.

Сауалнама сұрақтары ӘКК-ны басқару тиімділігін арттыруға, ӘКК-ң мемлекеттік органдармен өзара әрекеттестігін анықтауға, ӘКК дамыту жолдарын қарастыруға, қызметкерлердің функционалды міндеттерін орындау тиімділігіне, қызметкерлер атқаратын функциялардың қайталануына, өңірге инвестиция тартуға қатысты болады. Зерттеу жасырын сипатқа ие және ондағы сұрақтар жағдайлық мәселелер түрінде құрылған.

Корпоративті сауалнамалар келесілерді анықтау үшін жүргізіледі:

- персоналдың адалдық дәрежесін;
- басталған немесе алдағы жаңашылдықтарға қатысты көзқарасын;
- компанияға жатындылық деңгейін (компанияда ұзақ уақыт жұмыс істеу ынтасының болуы);
- персоналдың компанияның күнделікті іс-әрекеті жайлы ақпараттану деңгейін;
- персоналдың корпоративті мәселелерді шешуге тартылу деңгейін.

Аталған зерттеу шеңберінде стандартты корпоративті сауалнаманың бірқатар негізгі параметрлері қолданылатын болады. Алайда, сауалнаманың корпоративті және эксперттік сауалнамалардың аралас түрін білдіретінін айта кеткен жөн, сондай-ақ ол ӘКК-ң ұйымышылық жағдайына қатысты және ӘКК сияқты ұйымдардың әрекет ету саласындағы сарапшылар сияқты қызметкерлер пікіріне қатысты ақпарат алу міндетін жүзеге асырады.

Алынған көрсеткіштердің нақты әрі шынайы болуы тиіс, себебі қызметкерлердің жауаптарына «сауалнама жағдайлары» сипаттамасымен біріктірілген бірқатар факторлар ықпал етуі мүмкін:

- 1) ұйым қызметкерлері осындай сауалнамаларға қатысу тәжірибесіне ие болмайды;
- 2) сауалнама тарапты ұйым өкілдерімен жүргізіледі;
- 3) сауалнаманың ресми жарияланған тақырыбы корпоративті сауалнама емес, эксперттік сауалнама түрінде қалыптастырылады.

Корпоративтік сауалнаманың тәжірибелік мақсаттары:

- «Сарыарқа» ӘКК қызметкерлерінің кәсіптік біліктілігінің жалпы деңгейін анықтау;
- «Сарыарқа» ӘКК корпоративті жауапкершілігінің негізгі мәселелік зоналарын айқындау;
- қажет болған уақытта жағдайға түзету енгізуге бағытталған тәжірибелік ұсыныстар әзірлеу.

«Сарыарқа» ӘКК қызметкерлеріне сауалнама жүргізудің міндеттері:

- ұйымның негізгі «мәселелік зоналарын» анықтау;

- ұйымды дамыту стратегиясының тиімділігі мен өзектілігінің деңгейін анықтау;
- ұйым қызметкерлерінің жалпы біліктілігінің деңгейін анықтау;
- ұйымның әрекет етуші құрылымының тиімділік деңгейін анықтау;
- ұйымды басқарудың жүзеге асырылатын формаларының тиімділік деңгейін анықтау.

Аталған социологиялық зерттеудің нәтижелері қызметкерлердің корпоративті мотивациялану деңгейін анықтауға, негізгі «мәселелік зоналарды» анықтауға, ұйым қызметкерлерінің оның даму болашағына қатысты пікірін анықтауға, ұйымның жұмыс нәтижелерінің тиімділігін арттыруға кадрлық құрамның қызығушылық таныту дәрежесін айқындау, ұйым қызметкерлерінің ұйымның даму бағытын анықтайтын негізгі бағдарламалық құжаттарға қанағаттану деңгейін анықтауға мүмкіндік береді.

Зерттеу құралдары: сауалнама, нұсқама.

Іріктеу: Зерттеу шеңберінде жалпы жиынның санынан кем дегенде 60% негізгі массив әдісін қолданумен іріктеудің статистикалық репрезентативті моделі қолданылады. Осылайша, N=55 болғанда, іріктеу n=49 адамды құрады.

Зерттеудің тәжірибелік мақсаттары мен міндеттерін, сонымен қатар респонденттер туралы мәліметтерді пайдалану мүмкіндіктерін ескере отырып, іріктеудің квоталық моделі қолданылды.

Ескерту – Көрсеткішті «Өзгесі» нұсқасы бойынша есептеу барысында респонденттермен көрсетілген барлық жауаптар мағынасы бойынша топтастырылды. Ал көрсеткіштерді есептеуге тоқталатын болсақ, мұнда респонденттерге бір жауапты таңдау ұсынылған сұрақтарда ол іріктеудің жалпы көлемінің жүз пайызына байланысты есептелді. Ал жауаптары бірден асатын сұрақтар бойынша, көрсеткіш таңдаудың түпкілікті сомасына емес, іріктеуге бөлінеді, сондықтан нәтижесінде көрсеткіштер жүз пайыздан асатын болады (бұл бірінші, үшінші, алтыншы, он екінші, он үшінші, он жетінші, жиырма бесінші сұрақтарға қатысты).

Төртінші, он бірінші, он бесінші, он тоғызыншы, жиырма үшінші сұрақтарда нәтижелі көрсеткіш жүз пайыздан кем болады, себебі бұл сұрақтарға алдыңғы сұрақтарға қанағаттанарлық жауап бергендер ғана жауап бере алады.

Жағдайлық тәсілдемені қолдану барысында зерттеу нысаны ретінде басқару әдістері мен стилі, ұйымды дамыту стратегиясы, ұйымның ішкі және сыртқы ортасы, сапаны, шығындарды басқарудың ішкі жүйесі таңдала алады. Алайда, туындаған жағдайларға байланысты зерттеу нысаны ретінде жалпы басқару жүйесі таңдала алады.

Жүйелік тәсілдеме – бұл кез-келген нысанды күрделі кибернетикалық әлеуметтік-экономикалық жүйе ретінде зерттеуді қарастыратын ғылыми таным мен тәжірибелік іс-әрекет әдіснамасының бағыты.

Жүйелік тәсілдеменің (жүйелік талдау) негізгі қағидаларын қарастырайық:

1) тұтастық – ол жүйені біртұтас ретінде және жоғарыдағы деңгейлер үшін ішкі жүйе ретінде қарастыруға мүмкіндік береді;

2) қалыптасу иерархиялылығы, яғни төменгі деңгей элементтерінің жоғарғы деңгей элементтеріне бағынуы негізінде орналасқан элементтердің жиынтығы (кем дегенде екі элемент). Осы қағиданың жүзеге асырылуы кез-келген нақты ұйым мысалында жақсы байқалады. Кез-келген ұйым басқарушы және басқарылатын екі ішкі жүйелердің өзара әрекеттестігін білдіреді. Бірі екіншісіне бағынады;

3) нақты ұйымдық құрылым шеңберінде жүйенің элементтері мен олардың өзара байланыстарын талдауға мүмкіндік беретін құрылымдау. Тәртіп бойынша, жүйенің қызмет ету процесі оның жекелеген элементтерінің қасиеттерімен емес, тұтастай құрылымның қасиеттерімен байланысты болады [110].

Жоғарыда айтылғандай, жүйелік тәсілдеме барысында ұйымның жүйе ретіндегі сипаттамасын зерттеу айрықша мәнге ие, яғни «жүйеге ену» «процесс», «жүйеден шығу» сипаттамалары.

Жүйелік тәсілдеме барысында маркетингтік зерттеулер негізінде алдымен «жүйеден шығу» параметрлері зерттеледі, яғни қандай тауарларды өндіру, сапа көрсеткіштері қандай болуы тиіс, шығындар көлемі қандай, кім үшін тауарлар мен қызметтерді өндіру қажет, қандай мерзімде және қандай бағада сату керек және т.б. Сұрақтарға алынатын жауаптар нақты әрі уақытылы болуы тиіс. Нәтижесінде бәсекеқабілетті өнім немесе қызмет өндірілуі тиіс.

Содан кейін жүйеге кіру параметрлері анықталады, яғни қарастырылатын жүйенің ұйымдық-техникалық деңгейі (техника, технология деңгейі, өндірісті, еңбек пен басқаруды ұйымдастыру ерекшеліктері) мен сыртқы орта параметрлері (экономикалық, геосаяси, әлеуметтік, экологиялық және т.б.) анықталатын ресурстарға деген (материалды, қаржылық, еңбек және ақпараттық) қажеттілік зерттеледі. Және соңында, ресурстарды дайын өнімге айналдыратын процесс параметрлерін зерттеу зор маңызға ие. Бұл кезеңде, зерттеу объектісіне байланысты өндірістік технология немесе басқару технологиясы, сонымен қатар факторлары мен жетілдіру жолдары қарастырылады.

Жүйелік тәсілдеме шеңберінде біз Қарағанды облысы кәсіпкерлеріне сауалнама жүргізу арқылы облыстағы өңірлік даму институттарының танымалдылығына, қажеттілігі мен әрекет ету тиімділігіне баға бере аламыз.

Ұлттық экономиканы инновациялық жаңғырту бағыты мен оның бәсекеқабілеттілігін арттыру экономиканың институционалды құрылымындағы белгілі өзгерістерді талап етеді. Жекелей алсақ, инвестициялық және инновациялық сипаттағы стратегиялық басымдықтарды тиімді жүзеге асыруға қабілетті мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидасына негізделген институттар жүйесінің қалыптастырылуын білдіреді. Бұл жаңғыртудың негізгі құраушысы ретіндегі өңірлік даму институттарының іс-әрекетіне қатысты болып табылады.

Көптеген өңірлік даму институттарының құрылуына және қазақстандық экономиканы әлеуметтік-экономикалық дамыту мәселелерінің анықталуына қарамастан, аталмыш институттар іс-әрекетін толыққанды жүзеге асырып,

олардың іс-әрекетін елдің және оның өңірлерінің экономикасын дамытудың жалпы стратегиясымен байланыстыру мүмкін болмай отыр.

Жалпы, өңірлерде құрылған осындай институттар саны аз емес, алайда аталмыш процесте жүйелілік пен аталған институттардың жекелеген өңірлерді дамыту мақсаттарымен байланысы орын алмайды. Осындай институттардың іс-әрекетінде шағын және орта инновациялық кәсіпкерліктің ролі жеткілікті түрде бағаланбайды, мемлекеттік-жекешелік әріптестік мүмкіндіктері толыққанды қолданылмайды. Дегенмен де, қазақстандық экономиканың аталмыш буынын инновациялық жаңғырту саясатындағы даму институттарының ролін белсендендірудің бірқатар жолдары бар.

Аталған мәселелер шеңберін теориялық саралау қажеттілігі мен соның негізінде даму институттарының іс-әрекетін жетілдірудің тәжірибелік жолдарын, олардың елдің және өңір экономикасының инновациялық жаңғыртылуына салымын күшейту жолдарын қалыптастыру зерттеу мақсаты мен міндеттерін айқындауға мүмкіндік берді. Оның құрамдас бөлігі – аталған институттар іс-әрекетінің негізгі тұтынушылары ретіндегі Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне сауалнама жүргізу.

Аталмыш социологиялық сауалнамадағы зерттеу нысаны болып Қарағанды облысының кәсіпкерлері табылады.

Зерттеу пәні ретінде біз өңірлік даму институттарының іс-әрекеті жайлы Қарағанды облысы кәсіпкерлерінің пікірін алдық (берілген өлшем бірлігіне сәйкес).

Социологиялық сауалнаманың тәжірибелік мақсаттары:

1) өңірлік даму институттары іс-әрекетінің негізгі тұтынушылары ретіндегі Қарағанды облысы кәсіпкерлерінің қанағаттануының жалпы деңгейін анықтау;

2) Қарағанды облысы кәсіпкерлерінің пікірі бойынша өңірлік даму институттарының іс-әрекетіндегі мәселелік зоналарды айқындау;

Жүргізілетін сауалнама міндеттері:

– кәсіпкерлерге Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қажеттілігін анықтау;

– кәсіпкерлерге Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қажеттілік рейтингін құру;

– Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының негізгі «мәселелік зоналарын» анықтау;

– Қарағанды облысының өңірлік даму институттары іс-әрекетінің тиімділігін (сапасын) анықтау;

– Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының әрекет ету формаларының тиімділік (нәтижелілік) деңгейін анықтау;

– өңірлік даму институттарының қызмет көрсету сапасына Қарағанды облысы кәсіпкерлерінің қанағаттану деңгейін анықтау;

– кәсіпкерлер пікірі бойынша Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының даму болашағын анықтау.

Күтілетін нәтижелер:

1) аталмыш социологиялық зерттеу нәтижелері Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының кәсіпкерлерге қажеттілік рейтингін құруға мүмкіндік береді;

2) аталмыш социологиялық зерттеу нәтижелері Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының негізгі «мәселелік зоналарын» анықтауға мүмкіндік береді;

3) аталмыш социологиялық зерттеу нәтижелері Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының болашағы жайлы кәсіпкерлер пікірін анықтауға мүмкіндік береді;

4) аталмыш социологиялық зерттеу нәтижелері кәсіпкерлер іс-әрекетінде Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қажеттілік дәрежесін анықтауға мүмкіндік береді.

Зерттеу құралдары: сауалнама, нұсқама, маршруттық парақ, іріктеу.

Іріктеу: Зерттеудің тәжірибелік мақсаттары мен міндеттерін, сонымен қатар респонденттер жайлы статистикалық мәліметтерді пайдалану мүмкіндіктерін ескере отырып, іріктеудің квоталық моделі қолданылған болатын. Іріктеудің аталмыш типі басты және іріктеулі жинақтағы квоталардың пайыздық арақатынасының сәйкестігін білдіреді.

Халық санына пропорционалды түрде іріктеуге Қарағанды облысының 9 қалалары мен 9 аудандары енді: Қарағанды, Теміртау, Балқаш, Жезқазған, Сәтпаев, Саран, Шахтинск, Приозерск, Қаражал; Абай ауданы, Ақтоғай ауданы, Бұқар-Жырау ауданы, Жаңаарқа ауданы, Қарқаралы ауданы, Нұра ауданы, Осакаров ауданы, Ұлытау ауданы, Шет ауданы.

N= 100710 барысында іріктеу n=940 адамды құрады.

Жүргізілетін зерттеу бағытын ескере отырып, іріктеу квотасының келесі құрамы анықталды: респонденттің құқықтық мәртебесі (құқықтық, физикалық, жеке кәсіпкер), респондент бизнесінің көлемі (шағын, орта, ірі), респонденттің өмір сүру/әрекет ету өңірі. Іріктеу: 940 адам.

Ескерту – Көрсеткішті «Өзгесі» нұсқасы бойынша есептеу барысында респонденттермен көрсетілген барлық жауаптар мағынасы бойынша топтастырылатын болады.

Ал көрсеткіштерді есептеуге тоқталатын болсақ, мұнда респонденттерге бір жауапты таңдау ұсынылған сұрақтарда ол іріктеудің жалпы көлемінің жүз пайызына байланысты есептелді. Ал жауаптары бірден асатын сұрақтар бойынша, көрсеткіш таңдаудың түпкілікті сомасына емес, іріктеуге бөлінеді, сондықтан нәтижесінде көрсеткіштер жүз пайыздан асатын болады (бұл төртінші, жетінші, тоғызыншы сұрақтарға қатысты).

Екінші, үшінші, жетінші сұрақтарда нәтижелі көрсеткіш жүз пайыздан кем болады, себебі бұл сұрақтарға алдыңғы сұрақтарға қанағаттанарлық жауап бергендер ғана жауап бере алады.

Интеграциялық тәсілдеме. Оның мәні – зерттеулер тігінен (басқару жүйесінің жекелеген элементтері арасында), және көлденеңінен (өнімнің өмірлік циклының барлық кезеңдерінде) жүргізіледі. Мысалы, басқарушы жүйе ұйымның қызметтері мен бөлімшелеріне өнімнің сапасы, саны, ресурстардың

көлемі, мерзімі бойынша нақты көрсеткіштерді анықтайды. Аталған көрсеткіштерді орындау негізінде алға қойылған мақсаттарға қол жеткізіледі. Интеграция – нақты ұйымды стратегиялық басқару жүйесінің барлық элементтерінің өзара әрекеттестігін күшейту үшін басқару субъектілерінің біріктірілуі [111].

Қабылданатын шешімдер параметрлерін әзірлеп, олардың құжаттарда көрініс табуына мүмкіндік беретін нақты нысаналы бағдарларсыз ӘКК іс-әрекетін стратегиялық жоспарлау мүмкін емес. Мұндай тәсілдеме барысында ұйымның жекелеген ішкі жүйелері арасында неғұрлым мықты байланыстар, неғұрлым нақты тапсырмалар қалыптасады.

Экономикалық даму көрсеткіштері мен олардың динамикасы компания дамуының мүмкін болатын нұсқаларын анықтауға мүмкіндік беріп, оның даму индикаторлары ретінде қолданылады. Өнімнің өмірлік циклының кезеңдері бойынша көрсеткіштердің осындай байланысы басқару жылдамдығы мен иілмелілігін қамтамасыз ететін басқару құрылымын қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Интеграциялық тәсілдемені қолдану квазимемлекеттік секторды (холдинг, жекелеген компаниялар, нақты бөлімшелер деңгейінде) басқару жүйесінің барлық деңгейлерінде стратегиялық міндеттерді неғұрлым тиімді жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Зерттеу шеңберінде «Сарыарқа» ӘКК дамуының негізгі қаржы-экономикалық көрсеткіштерінің өзгеруіне талдау жасалады, бұл, өз кезегінде, ӘКК 2020 жылға дейінгі қабылданған даму стратегиясының байланысын анықтауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық дамуының сандық және сапалық индикаторларына баға беріліп, операциялық іс-әрекетіне талдау жасалатын болады.

Кешенді тәсілдеме талдау барысында ұйымның сыртқы және ішкі ортасын ескеруді көздейді [112]. Кешенді тәсілдеме элементтерін қолдана отырып, квазимемлекеттік сектор субъектілерін оперативтік басқарудың функционалды жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленеді.

Бұл тек ішкі факторларды ғана емес, сонымен қатар экономикалық, геосаяси, әлеуметтік, демографиялық, экологиялық және өзге де сыртқы факторларды ескеру қажеттілігін білдіреді. Аталмыш зерттеу тәсілдемесі барысында бізбен Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін қадағалайтын нормативтік-құқықтық актілер, алға қойылған мақсаттар мен міндеттерді дамытуға бағытталған «Сарыарқа» ӘКК стратегиялық құжаттары зерттелетін болады.

Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторы субъектілерінің іс-әрекетін дамытудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру бойынша ұсыныстар, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегияларын әзірлеу жүйесін және оларды оперативтік басқарудың функционалды жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленеді («Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ материалдарында). Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегиялық дамуын зерттеу бағытын 9-шы кестеден байқауға болады.

Кесте 9 – Зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер

Тәсілдеме түрлері	Сипаттамасы	Жұмыс түрлері	Күтілетін нәтижелер
<i>Процестік тәсілдеме</i>	Басқарушылық іс-әрекетті өзара байланысты іс-әрекет түрлері мен басқарудың жалпы функциялары кешенінің үздіксіз орындалуы ретінде қарастырады	Болымсыз мәселелерге ресурстарды жұмсау жағдайының алдын алу үшін «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетін зерттеудің нақты мәселелері анықталатын болады	«Сарыарқа» ӘКК ҰК» АҚ дамуының қаржы-экономикалық көрсеткіштерінің динамикасына талдау жасалатын болады, бұл, өз кезегінде, ӘКК 2020 жылға дейінгі қабылданған даму стратегиясының байланысын анықтауға мүмкіндік береді
<i>Жағдайлық тәсілдеме</i>	Ішкі және сыртқы байланыстар бөлініп қарастырылатын жүйедегі объектіні (нысанды) зерттеу.	Жағдайлық тәсілдеме шеңберінде ӘКК стратегиялық басқару мәселелерін зерттеу арқылы «Сарыарқа» ӘКК қызметкерлеріне корпоративті сауалнама жүргізілетін болады	Қызметкерлердің корпоративті мотивациялану деңгейін анықтауға, негізгі «мәселелік зоналарды» анықтауға, ұйым қызметкерлерінің оның даму болашағына қатысты пікірін анықтауға, ұйымның жұмыс нәтижелерінің тиімділігін арттыруға кадрлық құрамның қызығушылық таныту дәрежесін айқындау, ұйым қызметкерлерінің ұйымның даму бағытын анықтайтын негізгі бағдарламалық құжаттарға қанағаттану деңгейін анықтауға мүмкіндік береді
<i>Жүйелік тәсілдеме</i>	Күрделі тұтас кибернетикалық әлеуметтік-экономикалық жүйе ретіндегі кез-келген объектіні зерттеуге негізделетін тәжірибелік іс-әрекет пен ғылыми таным әдістемесінің бағыты	Жүйелік тәсілдеме негізінде және Қарағанды облысы кәсіпкерлерінің «Сарыарқа» ҰК» АҚ іс-әрекеті жайлы пікірін бағалау және өзге өңірлік даму институттарының іс-әрекетін салыстыру мақсатында (берілген өлшем параметрлері бойынша) бізбен Қарағанды облысының кәсіпкерлеріне сауалнама жүргізілетін болады.	Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының кәсіпкерлерге қажеттілік рейтингін құруға, Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының болашағы жайлы кәсіпкерлер пікірін анықтауға, кәсіпкерлер іс-әрекетінде Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қажеттілік дәрежесін анықтауға мүмкіндік береді
<i>Интеграциялық тәсілдеме</i>	Зерттеулер тігінен (басқару жүйесінің жекелеген элементтері арасында) және көлденеңінен (өнімнің өмірлік циклының барлық кезеңдерінде) жүзеге асырылады	Есеп беру, мөлдірлік, мемлекет активтерін басқару тиімділігіне қатысты квазимемлекеттік сектор субъектілерінің тізімін анықтау	Интеграциялық тәсілдемені қолдану квазимемлекеттік секторды басқару жүйесінің барлық деңгейлерінде стратегиялық міндеттерді неғұрлым тиімді жүзеге асыруға, «Сарыарқа» ӘКК дамуының негізгі қаржы-экономикалық көрсеткіштерінің өзгеруіне талдау жасалады, бұл, өз кезегінде, ӘКК 2020 жылға дейінгі қабылданған даму стратегиясының байланысын анықтауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық дамуының сандық және сапалық индикаторларына баға беріліп, операциялық іс-әрекетіне талдау жасалатын болады
<i>Кешендік тәсілдеме</i>	Талдау барысында ұйымның ішкі және сыртқы ортасын ескеруді білдіреді	Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін қадағалайтын нормативтік-құқықтық актілер, алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге бағытталған «Сарыарқа» ӘКК стратегиялық құжаттары зерттелетін болады	Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторы субъектілерінің іс-әрекетін дамытудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру бойынша ұсыныстар, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегияларын әзірлеу жүйесін және оларды оперативтік басқарудың функционалды жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленеді («Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ материалдарында)
Ескерту – [111,112] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Осылайша, зерттеуге қатысты әдістемелік тәсілдемелер нақты сипаттамалар деңгейінде квазимемлекеттік сектор субъектілерінің шаруашылық іс-әрекетін кешенді бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жекелеген жүйе шеңберінде кез-келген жағдайды талдауға, процеске ену және шығу сипатын айқындауға мүмкіндік береді.

2.2 Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың негізгі мәселелерін талдау

Сарапшылар бүгінгі таңда квазимемлекеттік секторда әрекет етуші мәселелерді жоққа шығару мүмкін емес деген пікірге келді – ұлттық компаниялардың шығындылығы, сектор субъектілеріне бюджеттік салымдардың көлеміне дивидендтер түріндегі қайтымдылықтың сәйкес келмеуі, сектордың нақты анықтамасының болмауы, оған қандай ұйымдардың кіретінінің түсініксіз болуы, бағалау мен бақылау жүйесінің нақты болмауы және т.б. Мұнда түрлі бағалаулар бойынша квазимемлекеттік сектордың үлесі ЖІӨ-ң шамамен 60%-ын құрайды.

Мамандардың пікірінше, аталған мәселе терең жүйелі сипатқа ие және мемлекеттің экономикалық және әлеуметтік саясатындағы қайшылықтардың салдары болып табылады, сондықтан мемлекеттік басқару жүйесінің мәселелерін қозғаусыз, мемлекеттің экономикаға қажетті қатысу үлесін анықтаусыз нақты шешімдерді әзірлеу мүмкін емес. Алайда, әрекет етуші жағдайдың өзінде макро деңгейде ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар мен квазимемлекеттік сектордың өзге субъектілерін өзгертусіз олардың іс-әрекетінің тиімділігін, мөлдірлігі мен есеп беруіне қатысты жағдайды жақсарту мүмкіндіктері бар [114]. Бүгінгі күні квазимемлекеттік секторды, оның тиімділігін жиі сынға алу жағдайы орын алып отыр. Тіпті депутаттардың өздері квазимемлекеттік сектордың тиімділігі, оған қанша қаражаттың салынуы, салынған қаражаттар сомасына қанша дивидендтің алынуы жайлы сұрақтарды жиі қойып жүр (сурет 10).



Сурет 10 – Квазимемлекеттік сектор объектілерінің жарғылық капиталына салынған қаражаттарға қатысты бюджет түсімдері ара-қатынасының қарқыны (млрд.теңге)

Ескерту – "2016 ж. республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі Есеп комитетінің есебі" негізінде автормен құрылды.

Қазіргі таңда бұл салынған қаражаттар сомасынан дивидендтердің тек 11%-ын ғана құрайды. Ал ұлттық компаниялардың рентабельділігі туралы Статистика Комитетінің есебіне сәйкес бұл - минус 4,5%. Мұнда квазимемлекеттік сектордың барлық субъектілерінің емес, тек ұлттық компаниялардың теріс рентабельділігі туралы айтылып отыр.

11-ші суретте 2017 жылғы республикалық бюджет бойынша мәліметтерді байқауға болады.

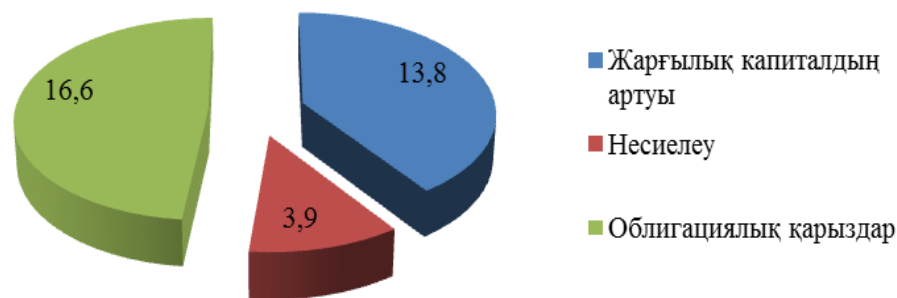
<p>2017 жылы қаржылық активтерді сатып алуға республикалық бюджеттен жоспарланған 162 млрд.теңгенің 92%-ы немесе 149 млрд.теңгесі түрлі мемлекеттік АҚ-ң жарғылық капиталдарын толықтыруға жұмсалған</p>	<p>«Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ – 57,7 млрд.теңге; «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ – 23,9 млрд.теңге; «Қазақстан Ғарыш сапары» ҰК» АҚ – 18 млрд.теңге; «Қазтехнологиялар» АҚ – 11 млрд.теңге; «ҚазАгро» АҚ – 14,9 млрд.теңге</p>
<p>Квазимемлекеттік сектор мемлекеттен бюджеттік несиелеу арқылы қосымша қаржыландыруға ие болған. 2017 жылы республикалық бюджеттен жоспарланған мемлекеттің қатысатын АҚ үшін бюджеттік несиелердің 184 млрд.теңгесінің 63%-ы немесе 116 млрд.теңгесін «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ иеленген</p>	

Сурет 11 – Бюджет қаражаттары арқылы квазимемлекеттік секторды қаржыландыру

Ескерту – [114] негізінде автормен құрылды.

Яғни бюджеттен квазимемлекеттік сектор бүгінгі күнге дейін қаржыландырылуда, ол не қаржылық активтерді сатып алу арқылы немесе бюджеттік несиелеу арқылы жүзеге асады. Қалай болғанымен, 2017 жылы квазимемлекеттік сектор (түрлі холдингтер, мемлекет қатысатын АҚ) республикалық бюджеттен 300 млрд. теңгеден астам қаражат алған [114].

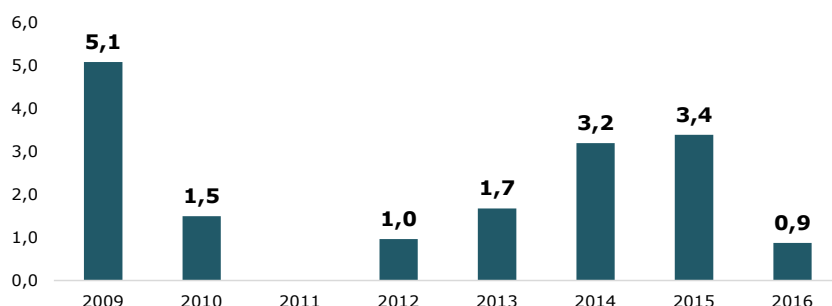
Қол жетімді ақпарат көздерінен біз 2007 жылдан 2016 жылғы 9 жыл ішіндегі жағдайға талдау жасадық. Мұнда кем дегенде 34,3 млрд. АҚШ доллары тікелей және жанама түрде бюджет немесе жарғылық капиталға несиелік салымдар арқылы квазимемлекеттік сектор субъектілеріне бөлінген (сурет 12).



Сурет 12 – Ұлттық Қордан квазимемлекеттік секторды қаржыландыру (млрд.доллар)

Ескерту – "2016 ж. республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі Есеп комитетінің есебі" негізінде автормен құрылды.

Ең алдымен, үш ірі мемлекеттік холдингтер қаржыландырылған. Салынған қаражатқа дивидендтер түріндегі қайтымдылық 1,6 млрд.теңгені құрап отыр, бәлкім біздегі бұл толық ақпарат емес шығар. Таза экономикалық көзқарас тұрғысынан, акционер ретіндегі Үкімет үшін бұл теңдестік жағдай емес (сурет 13).



Сурет 13 – Ұлттық Қордан квазимемлекеттік сектор субъектілерінің облигациялық қарыздары (бюджеттен тыс, млрд.доллар)

Ескерту – "2016 ж. республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі Есеп комитетінің есебі" негізінде автормен құрылды.

Қандай да бір мәселенің ауқымын түсіну үшін кез-келген көрсеткішпен, оның ішінде ЖІӨ-мен салыстыруға болады деген ойдамыз. Мұндай салыстыру экономикадағы таза пайда көлемінде сектордың таза пайда көлемін салыстыру ретінде орын алуы тиіс және т.б. Біз активтердің ұлғайып отырғанын көріп отырмыз, қазіргі таңда бұл сома 27 трлн.теңгеден асты немесе ЖІӨ-ң шамамен 60%-ын құрайды (сурет 14).



Сурет 14 – Қазақстандағы квазимемлекеттік сектор активтерінің өсім қарқыны

Ескерту – "2016 ж. республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі Есеп комитетінің есебі" негізінде автормен құрылды.

Ұлттық Қордан квазимемлекеттік секторға берілетін облигациялық қарыздардың нысаналы тағайындалуы келесідей:

- 2009 ж.: Дағдарысқа қарсы жоспар шеңберінде 600 млрд. теңге + Самұрық-Қазынаға Екібастұз ГРЭС-1 және Богатырь Аксес Көмірдің 50%-ын сатып алуға - 149,9 млрд. теңге;
- 2010 ж.: Kazakhmys акциялар пакетін сатып алу;
- 2012 ж.: ТұранӘлемБанкіне қарыз ұсыну;
- 2013 ж.: Казцинк үлесін сатып алу;
- 2014 ж.: Бәйтерек – Үдемелі индустриалды-инновациялық даму бағдарламасын іске асыру және ЭКСПО-2017 территориясында жылжымайтын мүлік объектілерінің құрылысы; Самұрық-Қазына - ЭГРЭС-1 және Казгидротехэнерго үлестерін сатып алу;
- 2015 ж.: ҚазМұнайГаз борыштық жүктемесін төмендету;
- 2016 ж.: «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ арқылы жалғалық, несиелік тұрғын үйдің құрылысы [115].

Байқап отырғанымыздай, мемлекет қаржы-шаруашылық іс-әрекетінің нәтижелерінен тәуелсіз түрде оны бюджеттен қаржыландырылуын жалғастыруда.

2015 жылы Елбасы 2018 жылы да өзектілігін жоғалтпаған нақты мәселелерді алға шығарды. Сол кезде Елбасы былай деген: «Самұрық-Қазына» және «ҚазАгро» холдингтері өнеркәсіп пен ауылшаруашылығының орасан зор активтерін тиімсіз бақылауда. «Самұрық-Қазына» қорының активтері ЖІӨ-ң

40%-дан астамын құрайды, бес жүзден астам «немерелері» мен «шөберелерін» камтиды». Қазір бұл 60%-ға жақындауда.

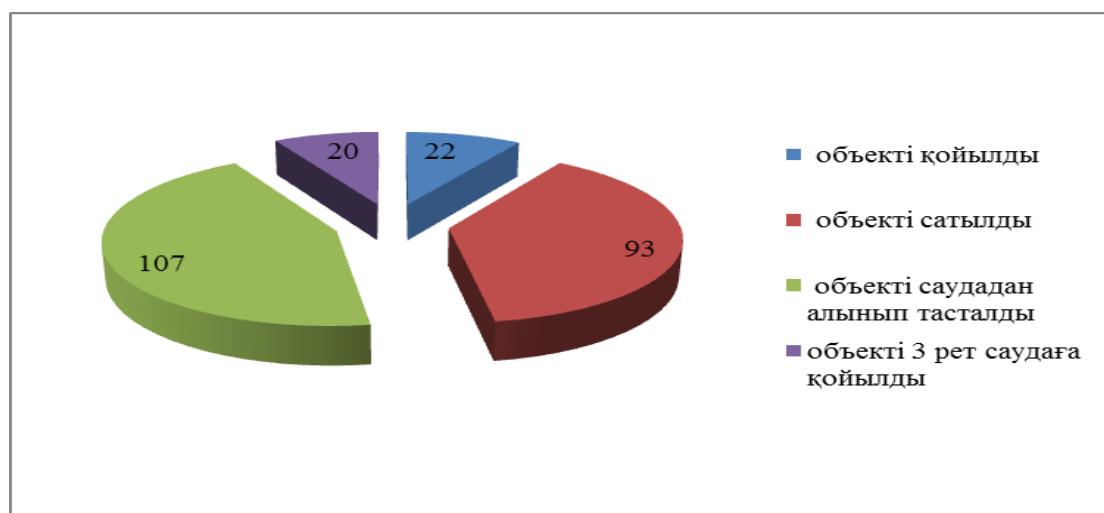
Сонымен қатар, Елбасының пікірінше: «ҚазАгро» және «Бәйтерек» холдингтері бюджет және банктер арасындағы тиімсіз делдалдарға айналды. Осының барлығы штаттарының үлкен болуы және көп көлемдегі бюджет ресурстарын тұтынумен қатар жүреді, және жеке меншік инвестициялар мен бастамалардың ығыстырылуына әкеледі».

Сонымен қатар, президент ешкім елемеген маңызды тапсырманы атап өтті: «Жекешелендіруден кейін барлық үш басқарушы холдингтер шағын ұйымдарға қайта құрылуы тиіс» [116].

Осы айтылғаннан Президент Әкімшілігінің жағдайды дұрыс түсінетінін байқауға болады. Және үш жыл бұрын жағдаймен салыстырғанда бүгіндері жағдай нашарлай түсті.

Сонымен қоса, Елбасының тапсырмаларымен қатар, Үкіметтің көптеген бастамаларды жүзеге асырғанын атап кеткен жөн, оның ішінде «Халықтық IPO» бағдарламасы, мемлекеттің қатысу үлесін қысқарту үшін Yellow Pages қағидасына негізделген жекешелендіру. Қазіргі таңда өзекті болып отырған соңғы бастама – бұл жекешелендіру.

20.06.2017 жылғы жекешелендіруге қатысты статистика 378 объектілерден 135 объектілердің жекешелендіруге қойылмағанын, саудаға 22 объектінің қойылып, 93 объектінің сатылғанын, саудадан 107 объектінің алынып тасталғанын, 20 объектінің 3 рет саудаға қойылғанын көрсетеді. Осылайша, ұлттық холдингтер мен ұлттық компаниялардың 378 объектілерінен тек 93 объектісі ғана немесе 25%-ы сатылған (сурет 15) [117].



Сурет 15 – 20.07.2017 ж. Кешенді жекешелендіру жоспары шеңберінде Ұлттық холдингтер мен ұлттық компанияларды жекешелендіру статистикасы (дана)

Ескерту – "Жекешелендіру объектілерінің тізімі", www.upgs.gosreestr.kz/p/ru/ материалы негізінде автормен құрылды.

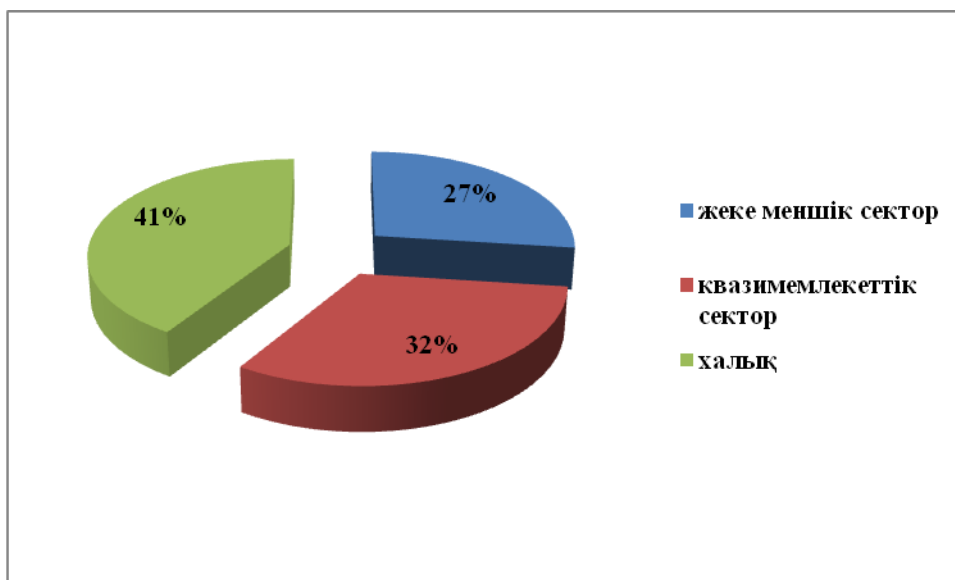
Стратегиялық басқару жағдайында мемлекеттің қатысу үлесін қысқарту бастамаларынан басқа квазимемлекеттік сектор субъектілерінің жұмыс тиімділігін арттыру міндеті де алға шығарылған болатын. «Самұрық-Қазына» АҚ-мен үш жыл бұрын трансформациялау бағдарламасы іске қосылды. Біздің ойымызша, «Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау шеңберінде жыл сайын активтер құнын 1 трлн.теңгеге арттыру (8-12%) және холдинг компанияларының топтарын оңтайландыру бойынша қайшылықты мақсаттар қойылған (кесте 10).

Кесте 10 – «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ трансформациялау мақсаттарын талдау

25.08.2014 ж. «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ трансформациялау бағдарламасы	Ағымдағы жағдай 01.06.2017 ж.
2017 жылы портфельдегі компаниялар саны - 300 компания	Портфельдегі компаниялар саны ~450-500 компания
2019 жылы акционер үшін дивидендтік табыстылық - 190 млрд. теңге / 20% таза пайда	2016 жылы акционер үшін дивидендтік табыстылық 11 млрд. теңге / 2% таза пайда
2015-2016 жж. трансформациялаудың алғашқы нәтижелері: – Директорлар Кеңесінде кадрлық орын ауыстырулардың болуы (50% тәуелсіз директорлар) – Негізгі активтерге қатысты IPO	– Директорлар Кеңесінің құрамына ДК 8 мүшесінен тек 3 тәуелсіз директорлар кіреді; – Негізгі активтердің IPO 2018 жылға жоспарланған
Ескерту – Автормен құрылды «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ; Жекешелендіру объектілерінің тізімі, www.upgs.gosreestr.kz/p/ru/ қайнар көздерінің негізінде	

Тіпті үстіртін талдаудың нәтижесінде біз трансформациялау бойынша бағдарлама мақсаттарына қол жеткізілмегенін байқап отырмыз. Осыдан өте қомақты ресурстарды шоғырландыра отырып, квазимемлекеттік сектордың өмір сүру қабілеті зор деген қорытынды жасауға болады.

Есеп комитеті мәліметтеріне сәйкес 2016 жылдың 1 шілдесінде квази мемлекеттік сектор депозиттер немесе ағымдағы шоттарда 5,4 трлн. теңгеге ие болды. Бұл айтарлықтай қомақты сома. Бұл халықтың және заңды тұлғалардың барлық өтімді ақшалай шоттарының 32%-ын құрайды. Және бұл елдегі барлық заңды тұлғалардың ақшалай салымдарының шамамен 57%-ы. Бұл үш ірі холдинг сияқты квазимемлекеттік сектордың ақша өтімділігінің ең ірі ұстаушысы болып табылып, ақша нарығын қалыптастырады дегенді білдіреді (сурет 16).



Сурет 16 – Квазимемлекеттік сектор қаражаттары есебінен қалыптасқан банк секторының өтімділігі

Ескерту – "Жекешелендіру объектілерінің тізімі", www.upgs.gosreestr.kz материалы негізінде автормен құрылды.

Суреттен көріп отырғанымыздай, жеке меншік сектор – 4,4 трлн.теңге; квазимемлекеттік сектор – 5,4 трлн.теңге; халық – 6,8 трлн. теңге. Оның ішінде квазимемлекеттік сектор:

«Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ – 4,1 трлн.теңге.

Ұзақ мерзімді депозиттер – 0,6 трлн.теңге.

Қысқа мерзімді депозиттер – 1,3 трлн.теңге.

УБАҚ және олардың эквиваленттері – 2,1 трлн.теңге.

«Бәйтерек» ҰБХ – 1,4 трлн.теңге.

Қысқа мерзімді депозиттер – 0,6 трлн.теңге.

УБАҚ және олардың эквиваленттері – 0,6 трлн.теңге.

Өзге қысқа мерзімді депозиттері – 0,1 трлн.теңге.

«ҚазАгро» АҚ – 0,5 трлн.теңге.

Несиелік мекемелердегі қаражаттары – 0,4 трлн.теңге.

УБАҚ және олардың эквиваленттері – 0,1 трлн.теңге.

Барлық ақша қаражаттары – 6,1 трлн.теңге.

ҚР шекарасынан тыс ақша қаражаттарын шегергендегі барлық ақша қаражаттары – 5,3 трлн.теңге.

Біздің ойымызша, жағдай келесідей сипатта. 2016 жылы республикалық бюджеттен 1 трлн. теңге бөлінді – бұл квазимемлекеттік сектордың жарғылық капиталы мен несиелеріне бөлінген ең жоғарғы сома. Бізде жыл сайынғы салымдар бойынша статистика бар, сәйкесінше, бұл жинақталған сома, сонымен қатар квазимемлекеттік сектор 5,3 трлн.теңгені банк секторына орналастырады. Банк секторы пайыз төлеуі тиіс артық өтімділікке ие, сәйкесінше, Ұлттық банк артық өтімділікті стерильдеу үшін және банктерге

табыс табу мүмкіндігін ұсына отырып, ноталарды шығарады. 2016 жылы Ұлттық банктің ашық позициясы (қаншасын алды, қаншасын берді) минус 1,1 трлн. теңгені құрады. 2017 жылы бұл сома 2,68 трлн. теңгені құрайды. Яғни, қандай да бір көпіршік көбейіп, шегі жоқ шеңбер қалыптасуда. Біз өсім қарқынының төмен екенін байқап отырмыз, сәйкесінше, Үкімет түрлі мемлекеттік бағдарламалар, жеңілдіктерді көбейте отырып, оны фискалды тәсілмен ынталандыруға мәжбүрлі, яғни қандай да бір неоқазақстандық кейнсиандық орын алуда. Аталған шығындардың барлығы квазимемлекеттік секторға шоғырланып, ол осы ақшаларды банктерді сақтағандықтан, Ұлттық банк осы бюджеттік қалдықтарды абсорбациялау үшін жоғары базалық ставканы ұстап тұруға мәжбүрлі. Сәйкесінше, бұл ақшалар базалық ставка жоғары болғандықтан, несиелеуге тартылмайды (сурет 17).



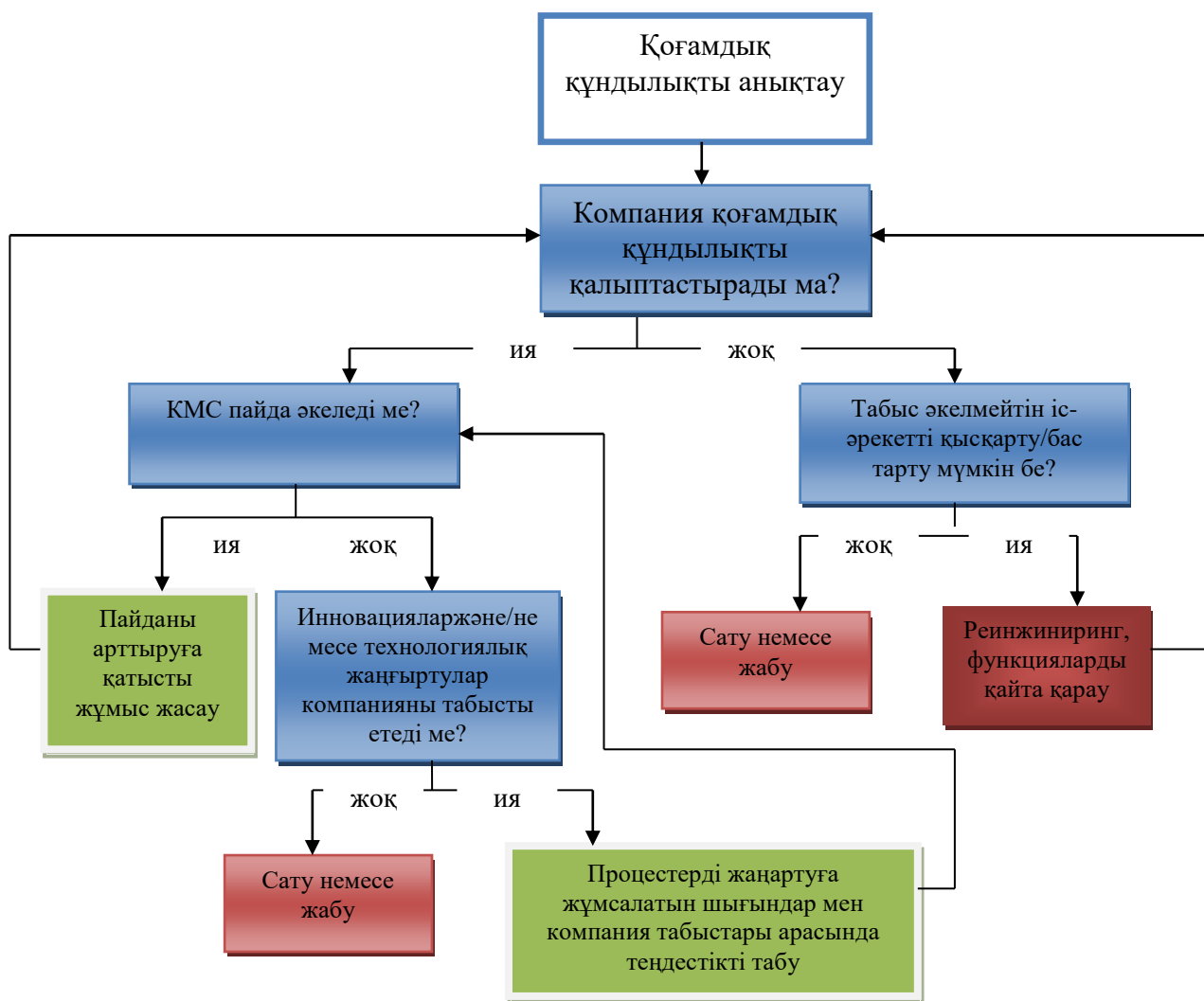
Сурет 17 – Бюджет қалдықтарын абсорбациялауда Ұлттық банктің әрекет ету сызбасы

Ескерту – [114, б. 160] әдебиетінің материалы негізінде автормен құрылды.

Несиелеу қарқынын жеке қарастырып, салыстырмалы бағалау жүргізуге болады. Ол мүлдем қысқарады. Нәтижесінде бұл экономикалық өсім қарқынының бәсеңдеуіне әкеліп, Үкіметті оны фискалды тәсілмен ынталандыру мүмкіндігін іздестіруге итермелейді. Бұл Ұлттық банкпен жүзеге асырылатын монетарлы саясат пен Үкіметпен жүзеге асырылатын фискалды, бюджет-салық саясаты арасында тиімді үйлесімділіктің әлсіз екенін білдіреді.

Астана экономикалық форумында қазақстандық экономиканың көптеген сарапшылары айналымға «институционалды тұзақ» («institutional capture») терминін енгізуді ұсынды [118]. Яғни, police makers квазимемлекеттік сектордың институционалды тұрғыдан үлкен ықпалына алынған, бұл, өз кезегінде, Елбасы мен үкіметтің барлық тапсырмаларын өзіне тиімді түрде түсінуге әкеледі. Сонымен қатар, трансформациялауға қатысты тәсілдемелер қабылданған әлемдік қағидаларға жауап бермейді. Біз Pricewaterhouse (PwC)

тәсілдемелері мысалында квазимемлекеттік сектор субъектілерін диагностикалау алгоритмін алдық (сурет 18).



Сурет 18 – PwC тәсілдемелері мысалында квазимемлекеттік сектор субъектілерін диагностикалау алгоритмі

Ескерту – PwC SOE есебінің негізінде автормен құрылды.

Көрсетілген айтарлықтай релевантты әдістемеге қандай да бір секторда мемлекеттің қатысуын міндетті ететін нарықтық бұрмалауға қатысты неғұрлым кең экономикалық әдістемемен толықтыруға болар еді, яғни Yellow Pages қағидасы. Біздің ойымызша, бұл әдістемелік бөлік ресми деңгейде жеткіліксіз әзірленген.

2017 жылы статистика Комитеті ШОБ-ке қатысты айтарлықтай қызықты ақпаратты жариялады. Біздің бағалалауымыз бойынша, шикізатты өндірумен, оны қайта сатумен, мемлекетпен байланысты болмайтын отбасылық бизнес түріндегі, яғни классикалық ШОБ қазіргі таңда ЖІӨ-ң 25%-ын құрайды. Біздің ойымызша, болашақта ШОБ үлесі ЖІӨ-ң 50%-на дейін арттырылуы тиіс. Сонымен қатар, толыққанды талдау бұл статистиканың біршама

бұрмаланғанын көрсетеді. 11-шы кестеде ШОБ статистикасында орын алатын ШОБ 20 компанияларының тізімі келтірілген.

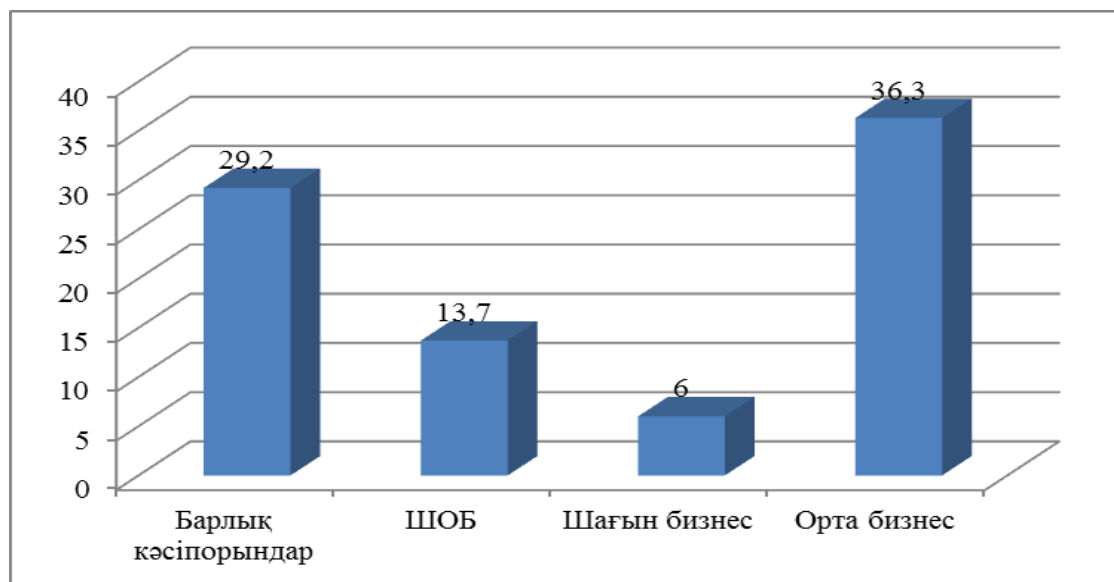
Кесте 11 – Топ-20 компаниялардың ҚР-ғы шағын және орта бизнеске жатындығы бойынша ақпарат

№	ШОБ компанияларының топ-20	Сипаттамасы
1	Самұрық-Қазына	квазимемлекеттік (100%)
2	PETROSUN	Мұнай өнімдерінің көтерме саудасы
3	ҚМГ барлау, өндіру	квазимемлекеттік (57,95%)
4	ҚазРосГаз	квазимемлекеттік (50%)
5	ҚМГ – қайта өңдеу және маркетинг	квазимемлекеттік (100%)
6	ҚазТрансГаз	квазимемлекеттік (100%)
7	«Астана ЭКСПО 2017» қоры	Квазимемлекеттік
8	«Аджи́п Қарашығанақ Б.В.» филиалы	Мұнай секторы
9	«Би Джи Қарашығанақ Лимитед» филиалы	Мұнай секторы
10	Астана-Қаржы	квазимемлекеттік (0,13%)
11	Назарбаев қор	Квазимемлекеттік сектор қоры
12	«Шеврон Интернэшнл Петролеум Компани» филиалы	Мұнай секторы
13	Астана ЭКСПО-2017	квазимемлекеттік (100%)
14	СК-Фармация	квазимемлекеттік (100%)
15	Қазақстандық депозиттерді кепілдендіру қоры	квазимемлекеттік (100%)
16	«ЛУКОЙЛ Оверсиз Қарашығанақ Б.В.» филиалы	Мұнай секторы
17	Қазақстанның даму банкі	квазимемлекеттік (99,29%)
18	Тау-Кен Алтын	Квазимемлекеттік
19	Ситибанк Қазақстан	Қаржы секторы
20	Petroleum Operating	Мұнай өнімдерінің көтерме саудасы
<p>Ескерту:</p> <p>1 ЖК, өз бетінше жұмыспен қамтылғандар мен мемлекеттік мекемелерді ескерусіз;</p> <p>2 Автормен құрылды [мемлекеттік шығыстар Комитеті, мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитеті, Статистика Комитеті] қайнар көздерінің негізінде</p>		

2015 жылы әдіснама күрделі өзгеріске ұшырады. Егер 2015 жылы саны және айналым көлемі сияқты екі критерий қолданылса, ал қазіргі таңда айналым көлемі көрсеткіші қолданылмайды. Сәйкесінше, біздің бағалау бойынша ЖІӨ-гі ШОБ үлесі 17%-дан 25%-ға артты. Қазіргі жетекшілер Қордың іс-әрекетіне байланысты ШОБ қатысу үлесінің артқанын атап өтті. Алайда, мұндай жағдайдың әдіснаманың өзгеруіне байланысты орын алғанын, сол себептен ЖІӨ-гі 17% және 25% сандарын салыстырудың дұрыс емес екендігін түсіну қажет. Бұл, өз кезегінде, мынадай қорытынды жасауға мүмкіндік береді – шағын және орта бизнестің кем дегенде төрттен бір бөлігі жеке меншік және шикізаттық бизнеске жатқызылмайды. ЖІӨ жиынтық табысының 15%-ы немесе 4,3 трлн. теңгесі – бұл квазимемлекеттік сектор. Оның ішінде 2,3 трлн.теңге немесе 8%-ы – бұл шикізаттық сектор. Осылайша, егер біз жиынтық

жылдық табысқа талдау жасасақ, онда 2015 жылы нақты ШОБ тек 77%-ды құрады.

Осылайша, бізбен жасалған алдын ала бағалау бойынша 2017 жылы кәсіпорындардың жиынтық табысындағы квазимемлекеттік сектордың үлесі 29,2%-ды құрады. Егер ШОБ туралы сөз қозғайтын болсақ, онда ол - 13,7%, орта бизнес - 36,3% және шағын бизнес - 6% (сурет 19).



Сурет 19 – 2015 жылы ЖК, өз бетінше жұмыспен қамтылғандар, мемлекеттік мекемелерді ескерусіз кәсіпорындардың жиынтық жылдық табысындағы квазимемлекеттік сектордың үлесі (%-бен)

Ескерту – Мемлекеттік шығыстар Комитеті, мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитеті, Статистика Комитеті материалдары негізінде автормен құрылды.

Егер ЖІӨ-гі мемлекеттік шығындардың үлесі туралы сөз қозғасақ, онда оны 2015 жылы ЭЫДҰ елдерімен салыстыруға болады. Қазақстанның ЭЫДҰ елдері арасындағы үлесінің ең төмен екені түсінікті, дегенмен де, ЖІӨ-гі активтердің үлесі шамамен 60%-ды құрайды. Бұл ретте, мемлекеттік шығындардың үлесі төмен болуы мүмкін, бірақ еліміздің экономикасындағы квазимемлекеттік сектордың қатысу деңгейі өте жоғары болғандықтан, бұл айтарлықтай шынайы көрсеткіш емес, дегенмен де оны ескеру қажет.

ҚР ЖІӨ-гі холдинг активтерінің үлесі. Егер 2008 жылы олардың үлесі ЖІӨ-ң 47%-ын құраса (активтердің жалпы құны – 7,5 трлн. теңге), ал 2016 жылы «Бәйтерек» және «КазАгро» холдингтері келесі көрсеткіштерге қол жеткізді: активтердің құны бойынша – 27,5 трлн. теңге, ЖІӨ-гі үлесі – 59%. Яғни, мемлекетпен ұсынылатын бағдарламаларға қарамастан, мысалы, жекешелендіру бағдарламасына қарамастан, біз квазимемлекеттік сектордың кішіреймегенін байқап отырмыз. Мұндағы басты мәселе – бұл қалыптасқан жағдайдан шығу керектігінде. Ұлттық холдингтердің операциялық іс-әрекетіне

жасалған талдау квазимемлекеттік секторда шешілмеген мәселелердің өте көп екенін көрсетеді (кесте 12).

Кесте 12 – Ұлттық холдингтердің ағымдағы операциялық іс-әрекетін талдау

Ұлттық холдингтер іс-әрекетін бағалау	Квазимемлекеттік құрылымдар мемлекеттік органдардың элементі бола отырып, мемлекеттік басқару тиімсіздігін шоғырландырушы болып табылады
	Жалпы қосылған құн коэффициенті - теріс. Бұл құрылымдар пайданы арттыратын компаниялар үшін баламалы әкімшілік шығындар болып табылады
	Квазимемлекеттік секторларда қабылданатын шешімдердің мөлдірлігі мен сапасы «трансформациялау» есебінен шешілмеді
	Жоғары сыртқы берешектен тәуелділік бюджет немесе Ұлттық қор қаражаттары есебінен шешіледі
	Жақын арада ірі ұлттық компанияларды IPO-ға шығарудың табыстылығы күмән тудырады
	Көлемі жағынан ірі басқарушы холдингтер тұлғасындағы квазимемлекеттік құрылымдар ұлттық компаниялардың бәсекелік артықшылықтары бола алмады
Ескерту – Автормен құрылды [119] қайнар көздерінің негізінде	

Егер соңғы уақытта Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілердің саны жұмыспен қамтылғандардың жалпы үлесінен 4%-ды, 19,2-дан 23,2%-ға, нақты көріністе 1,56-дан 1,96 млн. адамға артса, ал квазимемлекеттік секторда қанша қызметкерлердің қызмет ететінін біз бағалай алмаймыз. Себебі, мұнда не болып жатқаны мүлдем түсініксіз.

Оның үстіне квазимемлекеттік сектордың әрекет ету нәтижелілігі үшін жауапкершілік қадағалаушы ретінде мемлекет пен мемлекеттік компанияларды басқаратын компанияларға жүктелген. Нарықта еркін әрекет ететін компаниялармен, жеке меншік компаниялармен салыстырғанда мұнда екі нәрсе қиындық тудырады. Алғашқысы – мемлекеттің аталған экономикалық қатынастардың қадағалаушысы және меншік иесі ретінде қатысуы. Екіншісі – мемлекеттік органды меншік иесі ретінде және басқарушы ретінде жіктеу. Яғни, мемлекеттің жер, мүлікті басқаруы бір жағдай, ал мемлекет басқарушы болып, ол басқаратын компаниялардың табыс әкелуі тиіс болғанда, бұл екінші жағдай.

Мемлекеттік кәсіпорындарды басқаруға қатысты ЭЫДҰ жетекшілік етуші қағидалары бар. Маңызды қағидалардың бірі болып мөлдірлік табылады. ЭЫДҰ елдерінің корпоративтік басқару қағидаларына сәйкес мемлекеттік кәсіпорындар мөлдірліктің жоғары стандарттарын ұстануы тиіс.

«Zertteu Research Institute» қоғамдық қорымен корпоративті басқару және мөлдірлік қағидасын ұстануға қатысты 37 ұлттық компаниялар, холдингтер мен әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларға (олардың барлығы құқықтық формасы бойынша АҚ болып табылады) өткізілген талдау олардың сайттарында 6 құжаттың болуына назар аударды (кесте 13, 14,15):

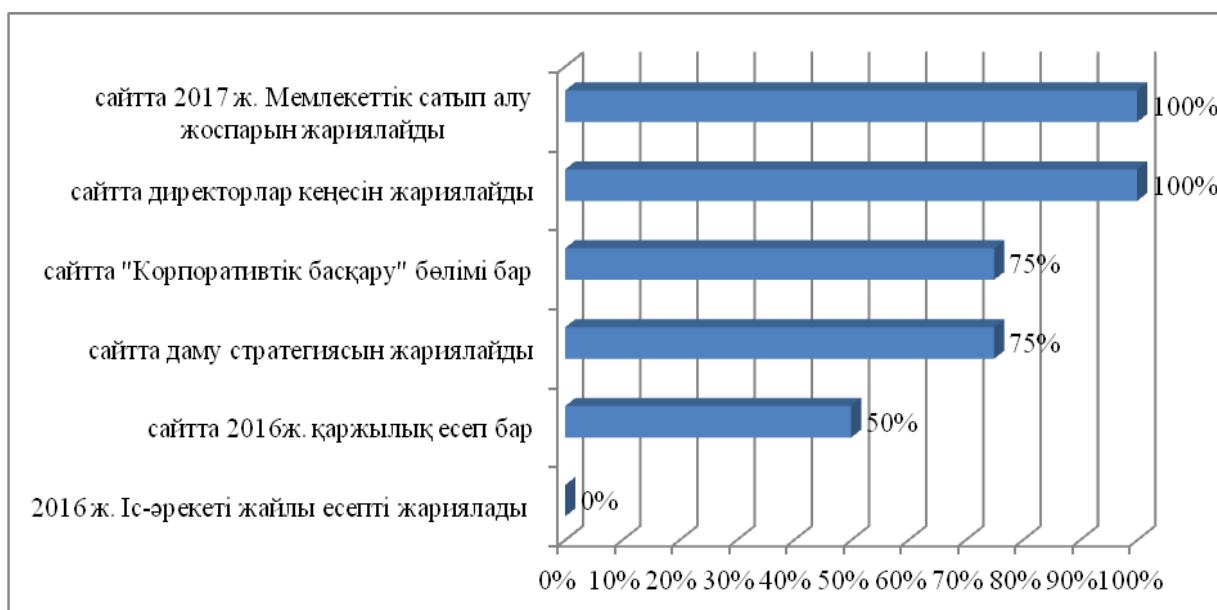
- 1) директорлар кеңесінің құрамы;
- 2) 2016 жылғы жылдық қаржылық есеп;
- 3) 2016 жылғы АҚ іс-әрекеті жайлы жылдық есеп;
- 4) корпоративтік басқару (Кодекстер мен өзге құжаттар);
- 5) ұйымның даму стратегиясы;
- 6) 2017 жылғы сатып алулар жоспары.

Бұқаралық ұйымдар ретінде акционерлік қоғамдар туралы заңға сәйкес және корпоративтік басқару қағидаларына сәйкес болуы тиіс ақпараттың минималды көлемі.

37 компанияның біз 28-ін таңдаймыз, алдымен ең ірі компаниялардың көрсетілгенін айта кеткен жөн (сурет 20).

Кесте 13 – Мемлекеттік холдингтердің мөлдірлік рейтингі

Бағдары	Атауы	Критерийлері	Ақпараттың ашылу пайызы
1	«Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
2	«Бәйтерек» ҰБХ» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
3	«ҚазАгро» АҚ	6 критерийдің 3-і	50%
4	«Зерде» АҚ	6 критерийдің 3-і	50%



Сурет 20 – Ұлттық холдингтердің мөлдірлік рейтингі

Ескерту – [120] әдебиеттері негізінде автормен құрылды.

Талдау барысында «Самұрық-Қазына» және «Зерде» АҚ-ң өздерінің іс-әрекеті жайлы есепті жарияламайтыны анықталды. Ал қарастырылған 6

құжаттардың 5-і жарияланады. Ұлттық компанияларға жүргізілген талдау келесіні көрсетті (сурет 21).

Кесте 14 – Ұлттық компаниялардың мөлдірлік деңгейі

Бағдары	Атауы	Критерийлері	Ақпараттың ашылу пайызы
1	«ҚазМұнай Газ» АҚ	6 критерийдің 6-і	100%
2	«Кегос» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
3	«Ұлттық ақпараттық технологиялар» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
4	«Қазақстан ТемірЖолы» ҰК» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
5	«Қазақтелеком» АҚ	6 критерийдің 5-і	83,3%
6	«Азық-түліктік келісім-шарттық корпорация» ҰК» АҚ	6 критерийдің 4-і	66,7%
7	«Қазатомпром» АҚ	6 критерийдің 4-і	66,7%
8	«Қазпошта» АҚ	6 критерийдің 3-і	50%



Сурет 21 – Ұлттық компаниялардың мөлдірлік рейтингі

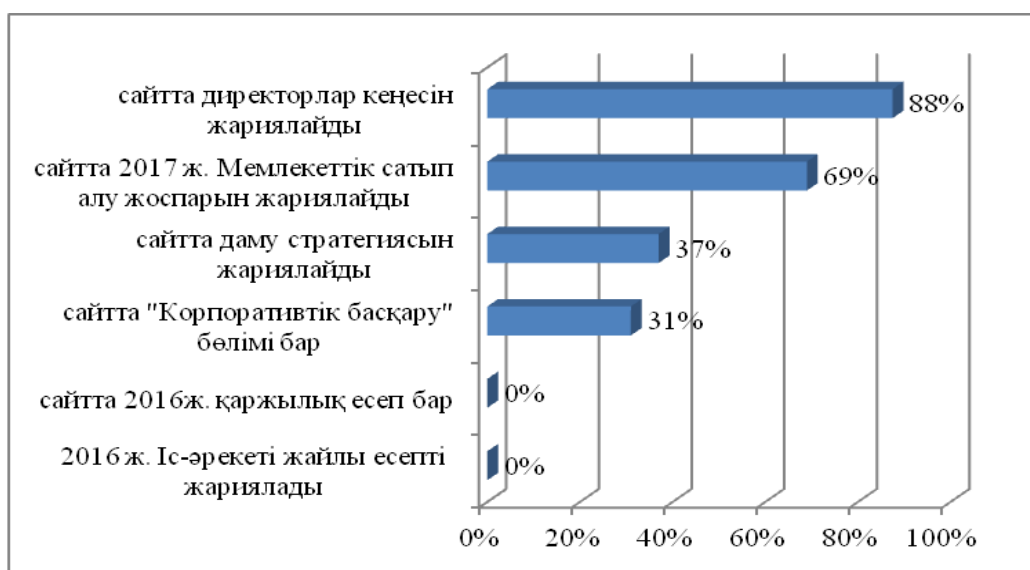
Ескерту – [120] әдебиеттері негізінде автормен құрылды.

Жоғарыдағы суретте ірі ұлттық компаниялардың тізімі келтірілген. Тізімдегі «Қазпошта», «Кегос», «Қазатомпром», ҚТЖ, «ҰАТ» АҚ өз іс-әрекеті туралы есептерді жарияламайды. Мөлдірлікке қатысты барлық талаптарға сәйкес келетін мемлекет қатысатын жалғыз компания – «ҚазМұнайГаз» АҚ.

Компаниялардың соңғы тобы – мөлдірлік көрсеткіші бойынша төмен деңгейге ие – бұл әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар (сурет 22).

Кесте 15 – ӘКК мөлдірлік рейтингі

Бағдары	Атауы	Критерийлері	Ақпараттың ашылу пайызы
1	«Астана» ӘКК	6 критерийдің 4-і	66,7%
2	«Сарыарқа» ӘКК	6 критерийдің 4-і	66,7%
3	«Тобол» ӘКК	6 критерийдің 3-і	50%
4	«Жетісу» ӘКК	6 критерийдің 3-і	50%
5	«Алматы» ӘКК	6 критерийдің 3-і	50%
6	«Тараз» ӘКК	6 критерийдің 3-і	50%
7	«Ақтөбе» ӘКК	6 критерийдің 2-і	33,3%
8	«Каспий» ӘКК	6 критерийдің 2-і	33,3%
9	«Орал» ӘКК	6 критерийдің 2-і	33,3%
10	«Павлодар» ӘКК	6 критерийдің 2-і	33,3%
11	«Шымкент» ӘКК	6 критерийдің 2-і	33,3%
12	«Байқоңыр» ӘКК	6 критерийдің 1-і	16,7%
13	«Ертіс» ӘКК	6 критерийдің 1-і	16,7%
14	«Есіл» ӘКК	6 критерийдің 1-і	16,7%
15	«Атырау» ӘКК	6 критерийдің 1-і	16,7%
16	«Солтүстік» ӘКК	6 критерийдің 0-і	0%



Сурет 22 – ӘКК мөлдірлік рейтингі

Ескерту – [120] әдебиеттері негізінде автормен құрылды.

Әр өңірде 16 ӘКК әрекет етеді. Талдау ешбір ӘКК-ң не қаржылық есебін, не іс-әрекеті жайлы есебін жарияламай, ең аз деген ақпаратты жариялайтынын көрсетті [120].

Сонымен қатар, қаржы Министрлігі, дәлірек айтсақ, Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитетінің ұсынысымен «Ақпараттық-есепке алу

орталығы» АҚ құрылған болатын. Оның ресми <https://www.gosreestr.kz> сайтында мемлекеттік мүлік туралы барлық ақпарат, оның ішінде даму стратегиялары мен жоспарларын орындау есептері орналастырылады. Аталған реестрде 25 мыңнан астам ұйымдар тіркелген. Ал түрлі БАҚ-да квазимемлекеттік секторға шамамен 7 мың ұйым жатқызылады деген ақпарат жарияланады. Алайда аталған реестрдің өзі қандай ұйымдардың квазимемлекеттік сектор субъектілері болып табылатыны жайлы ақпарат бермейді.

Мысал үшін құқықтық формалары әртүрлі кейбір ұйымдарға мониторинг пен талдау жасауға болады. Реестрдегі ұйымдар заң талаптары бойынша құрылтайшылық құжаттар, есептер және т.б. сияқты бүкіл ақпаратты ұсынуы тиіс. Шын мәнісінде аталған жағдай мемлекеттік ұйымдарға талдау идеясының жақсы екенін көрсетеді. Себебі реестр құрылған кезде оған барлық мемлекеттік мекемелердің мәліметтер базасы енгізілген, бірақ әрі қарай ақпарат жаңартылмай, өзектендірілмеген.

Мысалы, зерттеу барысында құқықтық формалары әртүрлі квазимемлекеттік сектор субъектілерін қарастырдық. Ал мұнда біз мемлекеттік кәсіпорындарды алуды жөн санадық. ҚР Ақпарат және коммуникациялар Министрлігінің «Талдау және ақпарат орталығының» соңғы 2015 жылғы есебі ғана орналастырылған. Бұл оның іс-әрекеті жайлы есебі. Ал қаржы-шаруашылық іс-әрекеті жайлы есептер, аудиторлық есептер мүлдем жоқ.

Келесі мысал – «Семей халықаралық әуежайы» ЖШС – ешбір ақпарат, ешбір есептері сайтта орналастырылмаған. «Vorjomi Likani International» АҚ – «ҚМГ» қарасты компанияның да ешбір ақпараты орналастырылмаған. Салыстыру үшін біз осы құраушы бойынша АҚ-ды да қарастыруды жөн көріп, «Қазпошта» АҚ-н таңдадық. Сайтта орналастырылған соңғы даму жоспары - 2006 жылғы, аудиторлық есебі – 2015 жылғы, өзге ақпарат мүлдем жоқ.

Қорыта келе, Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік сектордың дамуына жасалған талдау, осы сектор субъектілерінің стратегиялық басқарылуы бойынша туындаған келесідей негізгі мәселелерін анықтауға мүмкіндік береді:

– дағдарысқа қарсы шараларға бағытталу сылтауымен бюджет қаражаттары мен Ұлттық қор қаражаттары жарғылық капиталды арттыру, несиелеу және облигацияларды сатып алу арқылы квазимемлекеттік секторды қаржыландыру үшін пайдаланылады;

– бюджеттік қаржыландырудың артуы экономикадағы квазимемлекеттік сектордың қатысу үлесінің артуына әкеледі, оның жекелеген субъектілері статистика бойынша ШОБ категориясына жатқызылады;

– жекешелендіру ауқымы мен қарқындары экономикадағы квазимемлекеттік сектордың қатысу үлесінің төмендеуін күтуге мүмкіндік бермейді;

– квазимемлекеттік сектор Ұлттық банк стерильдеуге мәжбүрлі болатын екінші деңгейлі банк шоттарында өтімділіктің айтарлықтай көлемін жинақтады;

- квазимемлекеттік сектор ақша-несие саясатында анықтаушы фактор болып табылады;
- квазимемлекеттік сектордың дамуы елдің сыртқы қарызының артуымен қатар жүреді;
- мөлдірлік деңгейі құқықтық формаға байланысты болады. ЖШС және мемлекеттік кәсіпорындармен салыстырғанда АҚ мөлдірлігі жоғарырақ;
- ұйым неғұрлым ірі болса, соғұрлым ол мөлдірлеу болады (мысалы, ҚазМұнайГаз, Қазақтелеком), ал ұйым өңірлік болса, соғұрлым оның мөлдірлік деңгейі төменірек (мысалы, ӘКК);
- квазимемлекеттік сектор жағдайына, тиімділігі мен нәтижелілігіне жасалған жылдық шолу жоқтың қасы. Мемлекет тарапынан мұндай талдаулар жарияланбайды – квазимемлекеттік секторға қанша ұйым кіреді, олардың баланстық құны, тиімділігі және т.б.;
- компания іс-әрекетінің тағайындалуына байланысты квазимемлекеттік сектор субъектілерінің тиімділігін бағалауға қатысты тәсілдемелер жоқ;
- мемлекеттік меншікті иелену және басқару арасында нақты жіктеме жоқ;
- мөлдірлік және есеп беруді қамтамасыз ету бойынша шаралар тиімсіз;
- сыйақылар жүйесі мен нәтижелі іс-әрекет арасында өзара байланыс жоқ;
- мониторинг және бағалау нәтижелері бойынша шешім қабылдаудың түсініксіз жүйесі орын алған.

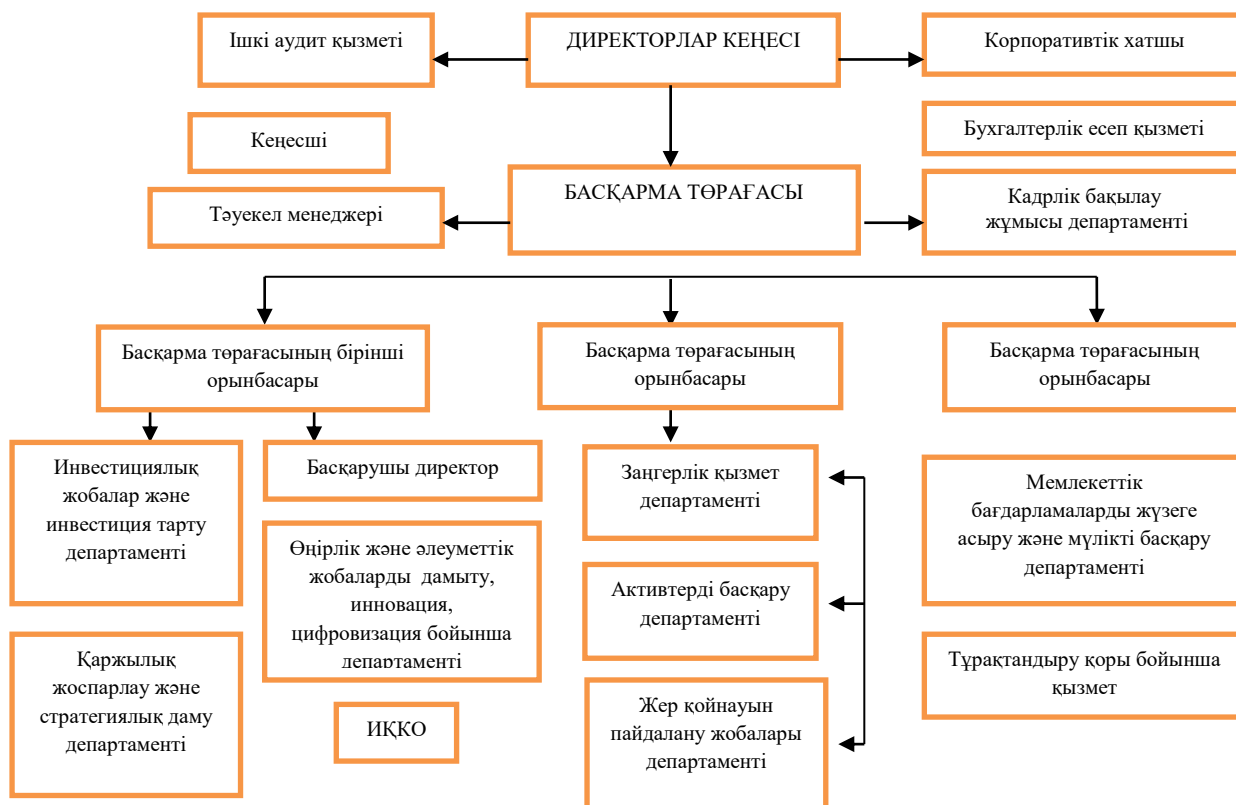
2.3 «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетін талдау

ӘКК іс-әрекеті Қарағанды облысының территориясында жүзеге асырылады. Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды құру барысында іс-әрекеті өңірдің әлеуметтік, экономикалық және мәдени даму мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған экономикалық тұрақты бизнес-құрылымдарды құру идеясы анықталған болатын.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиясына сәйкес: корпоративтік басқару – компания акционерлерінің, Директорлар кеңесінің және атқарушының арасындағы Компанияның таңдап алған өзара әрекеттесу тәсілі, ол ағымдағы кірістілікті барынша көбейтуге және Компанияның акционерлік капитал құнын арттыруға бағытталған барынша тиімді қызметін қамтамасыз етеді (сурет 23).

Компания корпоративтік басқаруды өз қызметінің тиімділігін арттыру, өзінің абырой-беделін нығайту құралы ретінде қарастырады. Акционерлік қоғамды басқару органдары: жоғарғы орган – акционерлердің жалпы жиналысы; басқару органы – Директорлар кеңесі; атқарушы орган – Басқарма; Компанияның қаржылық-шаруашылық қызметін бақылауды жүзеге асыратын орган – Ішкі аудит қызметі болып табылады. Компанияны басқарудың қолданыстағы үлгісі, ең алдымен, оның ұйымдық-құқықтық формасына және Компанияның негізгі қызметінің ерекшелігіне шартталған.

Компания қызметінің жалпы жетекшілігін, акционерлердің құзырына жатқызылған мәселелерді қоспағанда, Компанияның Директорлар кеңесі жүзеге асырады.



Сурет 23 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қолдыныстағы ұйымдық құрылымы

Ескерту – www.spk-saryarka.kz сайтынан алынған.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық іс-әрекетінің негізгі қаржы-экономикалық іс-әрекетін бағалау 2012-2016 жж. корпорацияның қаржылық есептілігінің мәліметтерін пайдалану негізінде жүзеге асырылды (жекелеген және консолидацияланған).

Есептеу негізіне біз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ кірістері мен шығыстары сияқты нәтижелі көрсеткіштерді алдық. Мұнда бізбен өткізуден түсетін түсімді, қаржыландырудан түсетін табысты және компанияның қорытынды пайдасына ықпал ететін корпорация табыстарының басты баптары қарастырылды. Көрсеткіштерге талдауды түсім қарқынын бағалаудан бастаймыз (кесте 16).

Кесте 16 – 2012-2016 жж. «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ түсім қарқыны, млн. теңге

Өткізуден түсетін түсім, консолидацияланған, оның ішінде	2012	2013	2014	2015	2016
		885,2	937,6	568,1	695,8
<i>ӘКК өткізуден түсетін түсімі</i>	0	832,8	299,4	508,7	543,2
Жиынтық табысқа еншілес компаниялардың салымы	885,2	104,8	268,7	187,1	302,3
Консолидацияланған түсімдегі ӘКК түсімінің үлесі, %	0,0	88,82	52,70	73,11	64,25
Консолидацияланған түсімдегі еншілес компаниялар түсімінің үлесі, %	100,0	11,18	47,30	26,89	35,75
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Кестедегі мәліметтер корпорацияға және оның еншілес компанияларына қатысты түсімді қалыптастырудың нақты бағытының жоқ екендігін көрсетеді: 2013 және 2015-ші жылдары корпорацияның салымы $\frac{3}{4}$ және одан жоғары үлеске ие болса, ал 2014 жылы барлық түсімнің шамамен $\frac{1}{2}$ бөлігін еншілес компаниялар жүзеге асырған. Жалпы, 2014-2016 жж. ӘКК түсімі өсім қарқынына ие болса, ал еншілес компаниялар бойынша ондай нақты қарқын байқалмайды: 2013 және 2015 жылдары өсім қарқыны төмендесе, ал 2014 және 2016 жылдары өсім қарқыны артқан.

Дегенмен де, корпорацияның қаржылық есептілігі ӘКК-ң әрекет ету кезеңінде түскен түсімі мен өткізілген тауарлар және қызметтердің өзіндік құнының айырмасы ретінде есептелген жалпы пайданың 2014 жылы 100 млн.теңгеден асатын оң көрсеткішке ие болғанын көрсетіп отыр (2014 жылы минималды табыс көлемінің болуын теңгенің девальвациялануымен байланыстыруға болады).

Қаржы-шаруашылық іс-әрекеттің өзге табыстар сияқты маңызды параметріне баға берейік. Түсімдердің бұл түрі түрлі табыстардан қалыптасады: мүлікті жалға беруден түсетін табыстар, сақтандыру шарттарынан түсетін түсім, өзге түсімдер. Оның өзгеру қарқыны 17-ші кестеде бейнеленген.

Кесте мәліметтері жекелеген жылдарда корпорацияның өзге табыстары ауқымы бойынша негізгі тауарлар, қызметтер мен жұмыстарды өткізуден түскен түсімнің жартысымен салыстыруға болатынын көрсетеді. Яғни, аталмыш табыс бабы корпорацияның әрекет етуі үшін аса маңызды болып табылады және оны арттыру бүкіл корпорацияның түпкілікті пайдасын арттыра алады.

Табыстардың аталмыш тобында ӘКК-ң өзге табыстарының артуы айқын байқалуда: корпорацияның консолидацияланған өзге табыстарындағы оның үлесі 2013 жылдан бастап 30%-дан 2016 жылы 100%-ға дейін артқан. Бір жағынан, бұл ӘКК-ң инвестициялау үшін ресурстар көлемін арттыруға қатысты тек негізгі іс-әрекетімен ғана пайда таппай, сонымен қатар еншілес компаниялардың нәтижелілігі олардың негізгі іс-әрекет түрлерінің салаларына шоғырланғанын көрсетеді (кесте 17).

Кесте 17 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ өзге табыстары, млн. теңге

Өзге табыстар, консолидацияланған, оның ішінде	2012	2013	2014	2015	2016
	921,5	65,6	59,6	293,8	258,7
1	2	3	4	5	6
ӘКК өзге табыстары	833,7	19,7	18,5	207,8	258,4
Еншілес компаниялардың өзге табыстары	87,8	45,9	41,1	86	0,3
Консолидацияланған өзге шығындардағы ӘКК өзге табыстарының үлесі, %	90,47	30,03	31,04	70,73	99,88
Консолидацияланған өзге шығындардағы еншілес компаниялардың өзге табыстарының үлесі, %	9,53	69,97	68,96	29,27	0,12

Кесте 17 жалғасы

1	2	3	4	5	6
<i>Өзге табыстардың консолидацияланған шамасы мен өткізуден түскен түсімнің ара-қатынасы, %</i>	104,1	7,00	10,49	42,22	30,60
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Қаржыландыру бойынша кіріс топтары 18-ші кестеде талданған.

Аталмыш табыс түрі – қаржылық салымдардан түсетін табыстарды (ең алдымен, депозиттер) шоғырландыратын корпорацияның тағы бір маңызды пайда көзі. Корпорация мен оның еншілес компаниялары қаржылық ұйымдардың кең шеңберінде жоғары табысқа ие және олардан өткізуден түсетін түсім шамасынан артатын кірістерге ие болады (мысалы, 2015 жылы қаржыландырудан түскен табыстар жиынтық түсімнің 141,7%-ын құрады).

Кесте 18 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қаржыландыру бойынша кірістері, млн. теңге

Қаржыландырудан түсетін кірістер, консолидацияланған, оның ішінде	2012 677,4	2013 605,4	2014 621,9	2015 986	2016 872,3
ӘКК қаржыландырудан түсетін табыстары	208,4	393,9	430,6	890	396,2
Еншілес компаниялардың қаржыландырудан түсетін табыстары	469	211,5	191,3	96	476,1
Консолидацияланған өзге шығындардағы ӘКК қаржыландырудан түсетін табыстарының үлесі, %	30,76	65,06	69,24	90,26	45,42
Консолидацияланған өзге шығындардағы еншілес компаниялардың қаржыландырудан түсетін табыстарының үлесі, %	69,24	34,94	30,76	9,74	54,58
<i>Қаржыландырудан түсетін табыстардың консолидацияланған шамасы мен өткізуден түскен түсімнің ара-қатынасы, %</i>	76,53	64,57	109,47	141,71	103,17
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Біздің ойымызша, корпорацияның осындай саясаты экономиканың нақты секторындағы жобаларға инвестициялау үшін ресурстарды шектеу тұрғысынан дұрыс емес, алайда, әлемдік экономиканың қаржылық тұрақсыздығы тұрғысынан осындай іс-әрекеттің пайданың түсуін қамтамасыз ететінін де жоққа шығаруға болмайды.

Егер қаржыландыру бойынша кірістер құрылымына көз жүгіртсек, 2012-2015 жж. аталмыш кірістерді қалыптастыруда ӘКК үлесінің жоғары болғанын айта кеткен жөн (2015 жылы аталмыш кірістің 90%-дан астамы). Алайда, 2016 жылы еншілес компаниялардың жинақтарынан да түсетін табыстың ролі артқан және олар қаржыландыру бойынша барлық табыстардың жартысын қамтамасыз етті. Бұл еншілес компаниялардың негізгі іс-әрекетке инвестициялау үшін бос қаржы ресурстарын пайдаланып, тек 2015-2016 жж. оларда депозиттер түрінде қаржылық резервті қалыптастыру мүмкіндігінің пайда болғанын көрсетеді.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ пайдасы 19-ші кестеде талданған (кесте 19).

Кесте 19 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ 2012-2016 жж. пайда көлемі, млн. теңге

Жалпы пайда, консолидацияланған, оның ішінде	2012	2013	2014	2015	2016
	-1931,2	-1199	-1606,5	144,3	65,4
ӘКК жалпы пайдасы	211,5	-1323,7	-1521,3	188,6	12,7
Еншілес компаниялардың жалпы пайдасы	-2142,7	124,7	-85,2	-44,3	52,7
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Кесте мәліметтері тек соңғы 2 жыл ішінде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ пайдалы корпорация болғанын көрсетеді. Мұнда 2012, 2015 және 2016 жылдары ӘКК-ң оң көрініске ие болса, ал еншілес компаниялар 2012, 2013-2015 жж. теріс мәнге ие болды.

Жалпы пайданың қалыптасуына топ компанияларының жетекшілерімен қабылданған шешімдер ғана емес, сонымен қатар құрылтайшылармен қабылданған бірқатар саяси-экономикалық шешімдер мен мүлікті берумен байланысты шешімдер, өзіне сәйкес шығындарды қабылдау қажеттілігі де ықпал еткен. Сонымен қатар, компаниялардың ұзақ қайтымдылық мерзімге ие инвестициялары бар төменгі табысты нарықтарда жұмыс істейтінін айта кеткен жөн. Және соның салдары ретінде жыл қорытындысы бойынша таза шығынның туындау қаупі орын алуда.

Сондай-ақ, корпорацияның консолидацияланған балансындағы жабылмаған шығынның талданып отырған кезеңде артып отырғанын да байқауға болады: 2012-ші жылы ол шамамен 1,7 млрд. теңгені құрады, ал 2016-шы жыл қорытындысы бойынша ол 21,4 млрд. теңгеге тең болды. Сәйкесінше, егер ұзақ мерзімді болашақты болжамдасақ, корпорацияның басшылығы мен оның меншік иелеріне жабылмаған шығынды әрі қарай арттырмау және теріс

капиталды қалыптастырмау үшін бірқатар қадамдар қабылдау керек деген қорытынды жасауға болады.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ активтерінің жекелеген түрлерін бағалауға тоқталсақ. ӘКК ұзақ мерзімді активтерінде мемлекеттік бағдарламалар бойынша қарыздар беру, еншілес компанияларға салынған инвестициялардың құны сияқты параметрлерге талдау жасау қызығушылық тудырады.

Мемлекеттік бағдарламалар бойынша қарыздар беру көрсеткіші 20-шы кестеде талданған (кесте 20).

Кесте 20 – Мемлекеттік бағдарламалар бойынша қарыздар беру, млн. теңге

	2012	2013	2014	2015	2016
«ТҮКШ жаңғырту» МБ бойынша қарыздар	391,3	133,2	160,7	346,7	311
«Жұмыспен қамту – 2020» МБ бойынша қарыздар	1273,5	676,9	648,1	258,9	
«Моноқалалар» МБ бойынша қарыздар			84,6	102,2	72,2
«Азық-түлік тауарлардың тұрақтандыру қорын қалыптастыру» МБ бойынша қарыздар		443,9			
Мемлекеттік бағдарламалар бойынша жалпы қарыздар	1664,8	1254	893,4	707,8	383,2
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Кесте мәліметтеріне жасалған талдау ӘКК-ң төрт мемлекеттік бағдарламалардың операторы болып табылатынын көрсетеді, олардың шеңберінде соңғы бес жылда 4,9 млрд.теңге сомасына қарыздар берілген, және ондағы қаражаттардың басым бөлігі (жартысынан астамы) «Жұмыспен қамту – 2020» бағдарламасы бойынша бөлінген (2,8 млрд. теңгеден астам).

Аталған бағдарламалардың операторы бола отырып, ӘКК алынған қаржылық ресурстарды пайдалы бизнесте жүзеге асырылу қабілеті бар жобаларды іске асыратын несиеқабілетті қарыз алушылар арасында дұрыс бөлу міндетіне ие болды. Әрине, инвестициялар бойынша корпорацияның мүмкін болатын шығыны компания іс-әрекетімен тікелей байланысты емес, себебі ақша қаражаттары мемлекеттік бюджеттен алынған, алайда аталмыш актив топтары тәуекелінің жоғары дәрежесі шығынға әкеліп, корпорацияның қаржылық жағдайына теріс ықпал етуі мүмкін.

Еншілес компанияларға салынатын инвестициялар сияқты ӘКК-ң активін қарастырайық (кесте 21).

Кесте 21 – Еншілес компанияларға салынған инвестициялардың қарқыны

	2012	2013	2014	2015	2016
Еншілес компанияларға салынатын инвестициялар, млн. теңге	25276,1	19490,8	20501,3	8823,3	8415,9
Еншілес компаниялардың саны, бірлік.	5	4	4	3	3
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Кестеден ӘКК-ң еншілес компанияларды инвестициялауға өз үлесін біртіндеп қысқартқанын байқауға болады: егер 2012 жылы олар 5 бірлік болса, ал 2015-2016 жж. олардың саны қысқарып, 3 бірлікті құрады («Металлургия-металлөңдеу» индустриалды паркі» ЖШС, «Арқа» «Басқарушы инвестициялық компания» АҚ және «Абай СЗЦ» ЖШС). Мұнда корпорацияның аталмыш компаниялардың жарғылық капиталдарына салған сомасы да қысқарады. Аталмыш актив түрі қысқаруының басты себебі – қатысушыларға активтерді қайтару және құнсыздану (құнсыздану еншілес компаниялардың шығынды іс-әрекетінің салдарынан орын алды).

Аталмыш іс-әрекет түрі бойынша ӘКК мүмкіндіктерінің толыққанды пайдаланылмайтыны анық, себебі қазіргі таңда корпорация бірқатар әлеуметтік функцияларды атқаратын компаниялармен жұмыс жасауға міндетті, ал бұл, оларға нарықта коммерциялық тұрғыдан табысты болуға кедергі жасайды. ӘКК-ды арнайы квазимемлекеттік құрылымдардың құрылтайшысы ретінде ғана емес (қазіргі таңда әрекет етуші үш бақылауға алынатын компаниялар осындай болып табылады), сонымен қатар ақша қаражаттарын пайдалы коммерциялық табысты фирмаларға салу есебінен ӘКК үшін осындай іс-әрекетті кеңейту мүмкін болып табылады.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ шаруашылық іс-әрекетіне тікелей ықпал ететін өзге активтер 22-ші кестеде талданған.

Кесте 22 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ инвестициялары және инвестициялық мүлкі, млн. тенге

	2012	2013	2014	2015	2016
Үлестік инвестициялар	1439,8	851,3	694	566,4	576,5
<i>Компаниялар, бірлік</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>9</i>
Өзге инвестициялар	1818,2	1571,3	939,9	1563	1536,4
<i>Компаниялар, бірлік</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	<i>19</i>	<i>33</i>	<i>34</i>
Инвестициялық мүлік	381,4	507	415,5	399,3	435,2
Негізгі құралдар	13,6	8,3	9,3	5,7	28,5
Ескерту – [121-139] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды					

Инвестициялар үлестік қатысу әдісімен есептеледі, ол талданып отырған жылдары төмендеу қарқынына ие болды (2012 жылы 11 компаниядан 1,4 млрд. теңгеден және 2016 жылы 9 компаниядан 576, 5 млн. теңгеге дейін). Біздің ойымызша, компаниялардың жарғылық капиталынан біртіндеп шығудың осындай тәжірибесі әрекет ету ерекшелігіне байланысты ӘКК үшін қалыпты болып табылады, алайда қатысу сомасын арттырумен жаңа компанияларға кеңейтілген инвестициялық салымдардың болмауы тиімсіз сияқты. ӘКК-ң негізгі функциясы мемлекеттік-жекешелік әріптестік негізінде өңірде бизнесті дамыту болғандықтан, салынған ақша қаражаттары мен жаңа жобалар саны артуы тиіс.

Кейіннен сату үшін жарғылық капиталдағы үлесті сатып алумен байланысты өзге инвестицияларға қатысты жағдай оңтайлы болып табылады. 2013, 2015-2016 жж. осындай инвестициялардың сомасы ұқсас болды (1,5 млрд. теңгеден астам), бірақ мұнда корпорация ресурстары инвестицияланған компаниялар санының артуын атап өткен жөн. Сонымен қатар, алдыңғы жағдайдағыдай инвестиция сомалары мен инвестициялық пакеттердің саны стратегиялық жоспарда көзделетін пайда көлеміне пропорционалды артуы тиіс.

Егер ӘКК негізгі құралдары мен оның инвестициялық мүлкіне баға берсек, онда корпорацияның негізгі құралдары құнының айқын динамикаға ие болмайтынын айта кеткен жөн, бұл, өз кезегінде, олардың құрамы мен құрылымы тұрғысынан, сонымен қатар қайта бағалау тұрғысынан үнемі өзгеріске ұшырайтынын білдіреді. Дегенмен де, корпорацияның өзге табыстарының артуы негізгі құралдардың айтарлықтай басым бөлігінің өнімді әрі пайдалы қолданылатынын көрсетеді.

Егер корпорацияның инвестициялық мүлкі жайлы сөз қозғасақ, онда олардың құнының артуы не кемуіне қатысты айқын байқалатын динамиканың жоқтығын атап өтуге болады. Құрылымы жағынан инвестициялық мүлік құнының 50%-дан астамын (52-54%) жер телімдері құрайды, сәйкесінше, қалған бөлігі ӘКК инвестицияларының нысаны болып табылатын компаниялардың басқаруындағы ғимараттар мен құрылыстар құрайды.

Операциялық іс-әрекетті бағалау үшін ӘКК-да корпоративті сауалнама өткізілді (Қосымша В). ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлеріне корпоративті сауалнама өткізу нәтижелері келесіні көрсетті (Кесте 23):

Кесте 23 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлеріне жүргізілген сауалнама жауаптарының нәтижесі

Сауалнама сұрақтары	Сауалнама нәтижелері
1	2
Сұрақ №1: «Неліктен жұмыс жасау орны ретінде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-н таңдадыңыз?»	қызметкерлердің басым бөлігі өздерінің жұмыстарын қызығушылықпен орындайды – 40,8%. Тағы 34,7%-ның ӘКК-дағы жұмысы олардың мамандығына сәйкес келеді. Сауалнамаға қатысқандардың 26,5%-ы жақсы еңбекақыны атап өтті. Тағы 20,4%-ы «мансаптық өсу болашағы» және «басқару саласында жұмыс жасау үшін жақсы серпін» деген жауаптарды көрсетті. «Аталмыш ұйымдағы жұмысымды мәртебелі деп есептеймін» деп жауап бергендер - 12,2%, «пайдалы деп есептеймін» – 8,2% және бұл барлық ұсынылған нұсқалардың ішіндегі ең төменгі көрсеткіш.

Кесте 23 жалғасы

1	2
Сұрақ №2: «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ғы Сіздің функционалды міндеттеріңіз қандай?	респонденттердің шамамен 40 пайызы өздерінің функционалды міндеттерін атай алмады – 38,8%. Қалған 61,2%-ы өз білімдерінің салаларын атап өтті, алайда бухгалтерлер мен заңгерлер өздерінің кәсіптік іс-әрекетіне нақты сипаттама берсе, ал қызметкерлердің басым бөлігі неғұрлым жалпыланған сипаттамалар берді.
Сұрақ №3: «Осы функционалды міндеттер тек Сізбен ғана атқарылады ма әлде олар өзге қызметкерлерге де жүктелген бе?»	сұралғандардың 24,5%-ы ешкіммен қайталанбайтын функцияларды атқарады, 22,4%-н функциялары қайталанатын, ол, әрине, атқаратын жұмыс көлеміне де байланысты болуы мүмкін.
Сұрақ №4: «Егер Сіздің функцияларыңыз қайталанса, сіз оны тиімді деп есептейсіз бе?»	Сауалнаманың төртінші сұрағына алдыңғы сұрақта функционалды міндеттердің қайталануын атаған респонденттер ғана жауап берді (22,4%). Олардың басым бөлігі өздерінің кәсіптік міндеттерінің қайталануына қарсы емес – 32,7%. Олардың ішінде «ия, бұл жұмысты тезірек орындауға мүмкіндік береді» деп жауап бергендер - 14,3% және «ия, бұл жауапкершілікті бөлуге мүмкіндік береді» дегендер - 4,1%. Респонденттері тек 4,1%-ы ғана функциялардың қайталануына қарсы.
Сұрақ №5: «Сіз өз лауазымызда қарастырылған функцияларды ғана орындайсыз ба?»	Сауалнама нәтижелері көрсеткендей, «Сарыарқа» ӘКК қызметкерлерінің жартысынан астамы өздерін лауазымына сәйкес кәсіптік міндеттерді ғана емес, сонымен қатар оған кірмейтін бірқатар функцияларды орындайды – 63,3%. Мұнда екі нұсқа бойынша респонденттердің пікірін біршама қарама-қарсы деп есептеуге болады. Осылайша, сұралғандардың 53,1%-ы өздерін қосымша функцияларды атқарады деп есептейді, ал 32,7%-ы ұйымдағы функционалды міндеттер қатаң бекітілді деп есептейді.
Сұрақ №6: «Жұмыс барысында Сіз дербес шешім қабылдайсыз ба (инициатива білдіру)?»	Респонденттердің жауаптары лауазымдық міндеттер бөлігінің шешімді дербес қабылдауға мүмкіндік беретінін көрсетті (40,8%), бірақ бұл барлығына ұнай бермейді және түпкілікті нәтиже үшін жауапкершілікпен байланысты белгілі ыңғайсыздықты тудырады – 10,2%. Сұралғандардың тағы 32,7%-ы жұмыс барысында қабылданатын шешімдердің дербестігі түпкілікті нәтиженің артуына мүмкіндік береді деп есептейді. «Өзгесі» нұсқасының шеңберінде респонденттер былай жауап берді: «ия, бірақ оған жол берілмейді» (2%), «жоқ, бірақ мәселені шешуде өзімнің негізделген дәлелімді ұсынуға тырысамын» (2%), «кейде» (2%) және «жауап беруге қиналамын» (4,1%).
Сұрақ №7: «Сізбен атқарылатын функционалды міндеттер «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң даму Стратегиясын жүзеге асыруға ықпал ете ме?»	Сұралғандардың 65,3%-ы өз жұмыстарының Стратегияны жүзеге асырумен тікелей байланысты екеніне сенімді. Тағы 22,4%-ы оған жанама қатынасқа ие. Жауап ретінде нақты «жоқ» жауабын респонденттердің 6,1%-ы таңдады. Бұл, біздің ойымызша, заңгерлер мен бухгалтерлер. Ал 6,1%-ы өздерінің функционалды міндеттерін «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң даму Стратегиясымен байланыстыра алмады. Бұл соңғылардың Стратегия мазмұнына қатысты ақпараттан бейхабар болуымен, сондай-ақ олардың өз міндеттерін нақтылай алмауымен байланысты болуы мүмкін.
Сұрақ №8: «Бір жылда «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң бір менеджеріне қанша инвестицияланған жобалар тиесілі болады (2016 жылға қатысты орташа алғанда)?»	Респонденттердің жауаптары ұйым менеджерлерінің тек 20,4%-н осындай ақпараттан хабардар екенін көрсетті. Алайда, қызметкерлер берген сандық мәліметтер бір бірінен айрықшалады, бұл, өз кезегінде, не олардың аталмыш мәселеден бейхабар екенін, немесе қызметкерлердің бірі сұраққа жауап беру барысында жеке тәжірибеге сүйеніп, ал екіншілерінің ӘКК ресми статистикасын басшылыққа алғанын көрсетеді. Сұрақтың еркін формасын ескере отырып, біз жауаптарды келесідей топтастырдық: «10 жоба» (10,2%), «12-15 жоба» (4,1%) және «3-5 жоба» (6,1%).
Сұрақ №10: «Сіздің ойыңызша, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң әрекет етуші құрылымы...»	«Орташа функционалды» нұсқасын респонденттердің 22,4%-ы таңдады. Тағы 2%-ы оны дисфункционалды деп атады. Қалған 26,5%-ы тікелей жауаптан бас тартты. «Жауап жоқ» нұсқасының жоғары үлес салмаққа ие болуы аталмыш сұрақтан респонденттердің нашар хабардар болуын, немесе олардың өз функционалды міндеттері жайлы бұлыңғыр көріністері функционалды міндеттерді бөлудің нақты құрылымының болмауымен байланысты екенін дәлелдейді.
Сұрақ №11: «Егер Сіз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң ағымдағы құрылымын функционалдылық талаптарына жауап бермейді деп есептесеңіз»	Сұралғандардың 24,5%-ы. Оларға өз жауаптарын негіздеп, ӘКК функционалды құрылымының оңтайлы болмауына дәлел келтіру ұсынылды. «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлері ұйымның әрекет етуші құрылымының дисфункционалдылығына мысал ретінде келесілерді атады: «жүктеменің тең болмауы», «департаменттер арасында өзара байланыстың болмауы», «функционалды міндеттер мен жауапкершілік нақты бөлінбеген», «біліктілік талаптары функционалды міндеттерге сәйкес келмейді», «әлсіз кадрлар», «қосалқы департаменттерді оңтайландыру қажет», «буындардың бір бірімен өзара байланысында қиындықтар бар», «ортақ мақсат, жұмыс нәтижесін түсінбеу». Сұралғандардың 4,1% аталмыш сұраққа жауап бере алмады.

Кесте 23 жалғасы

1	2
Сұрақ №14: ««Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да әлеуетті инвесторға қатысты нақты талаптар (критерийлері) бар ма?»	сәйкес сұралғандардың 65,3%-ы ӘКК-да әлеуетті инвесторға қатысты нақты талаптар жүйесінің бар екенін біледі және оны жұмыс жасау барысында басшылыққа алады. Тағы 14,3%-ы осындай талаптар бар деп есептейді, бірақ олар нақты болмағандықтан, толықтыруды талап етеді. Сұралғандардың қалған 4,1%-ы іріктеу критерийі болмағандықтан, инвестор ретінде кез-келген тұлға бола алады деп есептейді. Қызметкерлердің 16,3%-ы аталмыш сұрақтан бейхабар, себебі бұл олардың лауазымдық құзыреттіліктеріне енбейді.
Сұрақ №15: «Егер талаптар болса, онда осы талаптарға тартылатын инвесторлар қаншалықты сәйкес келеді?»	Сауалнаманың он бесінші сұрағына алдыңғы сұраққа нақты жауап берген респонденттер ғана жауап берді – 79,6%. Респонденттермен берілген жауаптарға жасалған талдау әлеуетті инвесторларға қатысты нақты талаптардың болуы оларды ұстануға кепіл болмайтынын көрсетті. Осылайша, қызметкерлердің тек 8,2%-ы ғана ӘКК жобаларының инвесторлары ұйымдағы талаптарға сәйкес келеді деп есептейді. Сұралғандардың 38,8%-ы жартылай сәйкес келеді десе, ал 16,3%-ы толық сәйкес келмейді деген ойда. Олардың ішінде: «сәйкес келе қоймайды» (4,1%), «инвесторлардың басым бөлігі ақша қаражаттарын салмай, табыс алғысы келеді» (10,2%), «инвесторлардың басым бөлігі келісімді (міндеттемелерді) бұзады» (2%). Аталмыш сұраққа респонденттердің 2%-ы жауап бере алмады.
Сұрақ №16: ««Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да қаражаттарды дұрыс жұмсамау тәуекелі бар ма?»	ӘКК қызметкерлерінің пікірінше осындай мәселе шын мәнісінде орын алады - 26,5%. Олардың ішінде «иә» нұсқасын сұралғандардың 12,2%-ы тандаса, 14,3%-ы «жартылай» деп жауап берді. Ал сұралғандардың 34,7%-ы «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да ақша қаражаттарын дұрыс жұмсамау тәуекелі жоқ деп есептейді. Осындай «ыңғайсыз» сұраққа жауап бермегендер пайызы – 38,8%.
Сұрақ №17: ««Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң қаражаттарын екінші деңгейлі банктердегі депозиттерге орналастыру идеясын қолдайсыз ба?»	Ұйым қызметкерлерінің 87%-ы аталмыш идеяны қолдайды. Олар мұндай қадамның ақша қаражаттарын тиімсіз пайдалану тәуекелін төмендетеді және бұл инвесторларға қатысты жағдайда аса өзекті болып табылады деп есептейді. Және де бұл шара активтерді арттырып, капиталды сақтауға мүмкіндік береді. Сұралғандардың тек 1,4%-ы ғана бұл шараны қолдамайтындарын атап өтті. Қалған 11,6%-ы сұраққа жауап бере алмады.
Сұрақ №25: «Клиенттер Сіздерге көбінесе қандай сұрақтармен жүгінеді?»	респонденттер келесідей жауап берді: «мемлекеттік бағдарлама бойынша қаражаттар алу» (22,4%), «инвесторларды іздеп-табуға жәрдемдесу» (38,8%), «құжаттарды рәсімдеуге жәрдемдесу» (32,7%), «бизнес-жоспарды құрауға жәрдемдесу» (8,2%), «құқықтық қолдау» (26,5%), «инновациялық жобаны қолдау және ілгерілету» (40,8%), «жылжымайтын мүлікті жалға алу (әлеуметтік павильон ретінде)» (2%), «стратегиялық әріптестер құжат алу мәселесіне қатысты жүгінеді» (2%). Сұралғандардың 16,3%-ы аталмыш сұраққа жауап бере алмады.
Ескерту – Сауалнама сұрақтарының негізінде автормен құрылды	

Алынған мәліметтерден қызметкерлердің белгілі бөлігі сұрақтарға жауап беру барысында айтарлықтай ашық болмады деп болжамдауға болады. Осылайша, алынған нәтижелерді абсолютті деп қабылдауға болмайды, себебі сұралғандардың толық жауап бермей, немесе шындыққа жанаса қоймайтын жауаптарды беру ықтималдығы бар. Сонымен қатар, алынған мәліметтер ӘКК жұмысы нәтижелерінің сапалы параметрлерін бағалауға мүмкіндік бермейді.

Сонымен қатар, ұйым басшылығына пайыздық үлесінің төмен болуына қарамастан, жекелеген қызметкерлердің ескертулері мен ұсыныстарына назар аудару керек шығар, себебі мұндай жауаптар мен ұсыныстар қызметкерлердің ұйымның жұмысынан жақсы хабардар болуының, оған аналитикалық талдау жасап, жұмыс нәтижесі үшін жауапкершілікті сезінуінің нәтижесі де болуы әбден мүмкін.

Алынған мәліметтердің өзгеруіне «жауап жоқ» нұсқасының жоғары пайызы ықпал етті, яғни қойылған сұрақтарға тікелей жауаптан бас тартып, «жауап беруге қиналамын» нұсқасын таңдаған респонденттер. Қолданбалы

зерттеуді талдау логикасына сәйкес жауап беруге бас тартудың осындай пайымдаулары аталмыш респонденттерді біліктілігі төмендердің қатарына жатқызуға мүмкіндік береді. Осылайша, жауаптарға жасалған жалпы талдау қойылған сұрақтарға жауап беруде өздерін еркін сезінген респонденттердің сұралғандардың жалпы пайызынан 48,7%-ды құрағанын айта кету керек (+/- дәлсіздік 0,3%). Эксперттік сұраулар үшін бұл жоғары көрсеткіш емес.

Жұмыс орны ретінде «Сарыарқа» ӘКК-н таңдаудың негізгі себептерін талдау қызметкерлердің басым бөлігінде атқаратын жұмысына қатысты оңтайлы қатынастың болуын көрсетеді, себебі оған деген қызығушылық жоғары еңбек нәтижелеріне қол жеткізумен байланысты шығар. Атқарылатын жұмыстың мамандыққа сәйкестігіне тоқталатын болсақ, мұнда біз қызметкерлердің алатын лауазымына өздерінің кәсіптік сәйкестігін жанама түрде ғана бағалай аламыз. Алайда, оңтайлы сипаттамалармен қатар, біздің ойымызша, атқарылатын жұмыстың пайдалылық көрсеткішінің төмен болуына да назар аударған жөн, бұл, өз кезегінде, қызметкерлердің өздері атқаратын жұмысты не пайда әкелмейді деп есептейтінін, немесе олар өздерінің ІНК кәсіптік міндеттері шеңберінде толық жүзеге асырылмайды деп есептейтінін білдіреді.

ӘКК қызметкерлерінің шамамен қырыққа жуық пайызы өздерінің кәсіптік міндеттерін атай алмады. Бұл функциялардың нақты шекараларының болмауымен және мамандардың өзара алмастырылу тәжірибесінің болуымен байланысты шығар. Сонымен қатар, берілген жауаптар атқарылатын міндеттердің қайталану фактілерінің жиі кездесетінін көрсетті, бұл алға қойылған міндеттерді жылдам орындауға мүмкіндік беріп қана қоймай, сондай-ақ қызметкерден оның нәтижесі үшін жауапкершіліктен бас тартып, туындаған мәселелерге байланысты дербес шешім қабылдау дағдыларын жетілдіруге мүмкіндік бермейді.

Атқарылатын жұмыстың нәтижелілігі және сапасының кепілі – ұйым қызметкерлерінің өздерінің кәсіптік міндеттерін нақты білуі ғана емес, сонымен қатар белгілі лауазым шеңберінде олардың нақты бекітілуі. Респонденттердің жартысынан астамының өздерінің функционалды міндеттерімен қатар қосымша функцияларды атқаруы ұйымның жекелеген қызметкерлерінің кәсіптік деңгейінің төмендігін (себебі олардың жұмысын қалған білікті қызметкерлер атқарады), немесе ұйым құрылымының бірқатар кемшіліктерге ие екенін дәлелдейді, бұл, өз кезегінде, жекелеген қызметкерлер болсын, жалпы ұйым іс-әрекетіне болсын теріс ықпал етуі мүмкін.

«Сарыарқа» ӘКК-да қызметкерлердің басым бөлігі дербес кәсіптік шешім қабылдауға ынталандырылған. Оны, өз кезегінде, неғұрлым тиімді шешімді жылдам қабылдаудың және қызметкерлерде түпкілікті жұмыс нәтижесі үшін жеке корпоративтік емес, дербес жауапкершілікті қалыптастырудың неғұрлым оңтайлы көрсеткіші ретінде қарастыруға болады.

«Сарыарқа» ӘКК қызметкерлерінің басым бөлігі өздерінің функционалды міндеттерін кәсіпорынды дамытудың жалпы стратегиясымен тікелей байланыстырады.

Ұйым қызметкерлерінің тек бестен бір бөлігі ғана іске асырылатын инвестициялық жобалар санынан хабардар. Алайда, қызметкерлермен келтірілген сандық мәліметтер бір бірінен айрықшаланады, бұл, өз кезегінде, не олардың аталмыш мәселеден бейхабар екенін, немесе қызметкерлердің бірі сұраққа жауап беру барысында жеке тәжірибеге сүйеніп, ал екіншілерінің ӘКК ресми статистикасын басшылыққа алғанын көрсетеді. Респонденттердің басым бөлігі «білмеймін» деп жауап берген - «біздің бөлім бойынша мұндай статистика жүргізілмейді - білмеймін». Бұл көрсеткішті оң көрсеткіш деп атау қиынға соғады, себебі жұмыс нәтижелерінің негізгі көрсеткіштерінің бірі туралы қызметкерлердің хабардар болуы кәсіптік іс-әрекетті ынталандыру жолдарының бірі болып табылады.

ӘКК қызметкерлері тұрғысынан ұйым құрылымы абсолютті оңтайлы және функционалды ретінде сипаттала алмайды. ӘКК құрылымындағы функционалдылықтың төмен болуының басты себебі ретінде оның қызметкерлері нақты біліктілік талаптарының болмауын және әлсіз кадрлық құрамды атап өтті.

«Сарыарқа» ӘКК-да сапа менеджментінен басқа қандай да бір басқару технологиялары енгізілсе де, қызметкерлердің басым бөлігі одан бейхабар, сәйкесінше, оның тиімділігі жайлы сөз қозғау қиынға соғады.

ӘКК-да жаңа басқарушылық технологияларды енгізудегі басты кедергі ретінде қызметкерлер қаржы ресурстарының жеткіліксіздігін атап өтті. Жалпы адами фактор 32,6%-ды құрайды, бұл, да айтарлықтай жоғары көрсеткіш болып табылады және біздің ойымызша, қаржыландырудың шектелуімен салыстырғанда бірқатар мәселені туындатуы мүмкін.

ӘКК қызметкерлерінің басым бөлігі ұйымда әлеуетті инвесторға қатысты нақты талаптар жүйесінің бар екенін біледі және оны жұмыс жасау барысында басшылыққа алады. Алайда, ӘКК қызметкерлерінің көзқарасы тұрғысынан тартылатын инвесторлар көбінесе жалпы талаптарға сәйкес келмейді және соның салдары ретінде жобаны іске асыру барысында қиындықтар тудыруы мүмкін деп есептейді.

Даму институттарының негізгі тұтынушылары ретіндегі Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты жүргізілген сауалнама (Қосымша Г) нәтижелері келесідей (Кесте 24):

Кесте 24 – Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты жүргізілген сауалнама нәтижелері

Сауалнама сұрақтары	Сауалнама нәтижелері
1	2
Сұрақ №1: «Қарағанды облысының өңірлік даму институттарына жүгіндіңіз бе?»	Респонденттер жауаптарының нәтижелері облыс кәсіпкерлерінің 66,4%-ң өңірлік даму институттарына жүгінгенін көрсетті. Сұралғандардың 29,6%-ы мұндай тәжірибеге ие болмаған. «Өзгесі» деген ашық сұрақ шеңберінде респонденттер «жауап беруге қиналамын» деп жауап берді. Соңғылардың жалпы пайызы 4%-ды құрады, және ол бәлкім, сұрақты түсінбеген кәсіпкерлерді қамтитын шығар, себебі олар өңірлік даму институттарының не екенін білмейді.

Кесте 24 жалғасы

1	2
Сұрақ №2: «Егер жүгінбесеңіз, неліктен?»	Бірінші сұраққа «жок» дегендер ғана жауап берді - 29,6%. Ағымдағы сұрақтың мақсаты – кәсіпкерлерде осындай тәжірибенің болмау себебін анықтау. Алдын ала жасалған гипотезаға қарамастан, респонденттерде «жүгінбеудің» қандай да бір жалпыланған себебі жоқ. Осылайша, 1-2% айырмашылығымен респонденттердің жауаптары келесідей: «қажет болмады» (7,1%), «олардың әрекет етуін білмедім» (6,2%), «олардың нақты көмектесетініне сенбеймін» (6,7%), «менің таныстарым аталмыш ұйымдарға жүгінудің жағымсыз тәжірибесіне ие» (4,9%), «жауап бере алмаймын» (4,7%).
Сұрақ №3: «Егер жүгінсеңіз, онда Қарағанды облысының қандай өңірлік даму институттарына жүгіндіңіз?»	Сауалнаманың үшінші және одан кейінгі барлық сұрақтарына бірінші сұраққа оң жауап бергендер ғана жауап берді - 66,4%. Ағымдағы сұрақтың мақсаты – Қарағанды облысының территориясында әрекет ететін нақты институттарға респонденттердің жүгіну пайызын бөлуге қатысты нақты жағдайды анықтау. Респонденттер жауаптарына сәйкес өңір кәсіпкерлері тарапынан өңірлік даму институттарының өзектілік (қажеттілігі) рейтингі келесідей: Бірінші орын - Қарағанды облысының «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ (62,6%); Екінші орын - Қарағанды облысының «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы (27,34%); Үшінші орын - «Сарыарқа» технопаркі ЖШС (10,3%); Төртінші орын - «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ (6,8%); Бесінші орын – «Сарыарқа» АЭА (4,4%); Алтыншы орын – «МЖӘ орталығы» АҚ (2,24%). Сұралғандардың 0,6%-ы өздері жүгінген нақты ұйымды атай алмады.
Сұрақ №4: «Сіз өңірлік даму институтына қандай сұрақпен жүгіндіңіз?»	Алынған мәліметтерге сәйкес жүгінудің басым бөлігі мемлекеттік бағдарламалар бойынша ақша қаражаттарын алу мақсатымен байланысты екен - 72,6%. Ал бизнес-жоспарды құрастыру көмегіне жүгінгендер пайызы -55,6%, құжаттарды рәсімдеу көмегіне жүгінгендер - 34,3%. Кәсіпкерлердің 23,4%-ын құқықтық қолдау қызықтырады. Инвесторларды іздеп-табу және инновациялық жобаны алға қарай жылжыту көмегіне жүгінгендер пайызы сәйкесінше 11,1 % және 6,7%. Аталмыш сұраққа сұралғандардың 3,8%-ы жауап бере алмады.
Сұрақ №5: «Сіздің сұрағыңыз шешілді ме?»	Жүгінудің абсолютті тиімділік пайызын жоғары деп атауға болмайды - 13,5%. Оны сұрақтары толығымен шешілген және нәтижелері қанағаттандырған кәсіпкерлер құрайды. Ал өңірлік даму институттарына жүгінгендердің қанағаттану пайызы үш есе жоғары – 35,4%. Аталмыш ұйымдарға жүгінгендердің 49,2%-н сұрақтары ішінара шешілген. Аталмыш сұрақ бойынша өздерінің жауаптарын бере алмағандар - 1,9%.
Сұрақ №6: «Сұрағыңыздың шешілу (қызмет көрсету) сапасына баға беріңіз»	Сауалнаманың алтыншы сұрағына сұрақтары ішінара шешілгендер жауап берді – 62,7%. Олардың ішінде сұрақтарының шешілу сапасына толығымен қанағаттанғандар пайызы тек - 9,6%. Орташа қанағаттану пайызы - 23,6%. Сұрақтың шешілу пайызы төмен дегендер - 27,6%. Сұралғандардың 1,9%-ы баға бере алмады.
Сұрақ №7: «Сұрағыңыз шешілген (қызмет көрсетілген) жағдайда төмендегі көрсеткіштерді қалай бағалар едіңіз?»	Бағалаудың берілген параметрлері бойынша ұйымның жұмыс сапасына қанағаттанғандар пайызы - 9,3%. Мұнда, ең жоғары пайызға қызмет көрсету сапасын бағалау көрсеткіші ие – 39,7%, екінші орынды «құжат үлгілерінің болуы» параметрі ие - 22,8%, үшінші орынды «қызметкерлердің жұмыс орнында болуы» көрсеткіші ие - 13,1%. Бағалаудың берілген параметрлері бойынша ұйымның жұмыс сапасына қанағаттанбағандар пайызы - 29,9%. Оның үстіне респонденттер тарапынан бірқатар наразылықтар да орын алуда: телефон арқылы алынатын ақпарат сапасы (51,9%), ақпараттың уақытылығы (40,9%), сұрақтың шешілу (қызметтің көрсетілу) нәтижесі (39,3%) және күту уақыты (38,6%). Алайда, респонденттердің 60,8%-ы берілген параметрлер бойынша өңірлік даму институттарының қызмет көрсету сапасына баға бере алмады.
Сұрақ №8: «Егер Сіз сұрағыңыздың (қызметтің) шешілу сапасына қанағаттанбасаңыз, онда қандай себептер бойынша (неліктен)?»	Қызметкерлердің кәсіпкерлерді өзге ұйымдарға бағыттау ниетінің болуы – 29,2%. Түрлі құжаттарды рәсімдеу көмегінен бас тарту нұсқасын клиенттердің 22,9%-ы көрсетті. Сұралғандардың 11,9%-ы талаптарға сәйкес келмеу себебі бойынша бас тарту, құжаттарды соңына дейін рәсімдеу ынтасының болмауын атап өтті. Менеджерлер жүктемесінің жоғарылығын, олардың келушілердің барлығына көңіл бөлуге мүмкіндігінің болмауын/ниетінің болмауын респонденттердің 6,7%-ы атап өтті. Мәселенің мәніне үңілмеу мәселесін кәсіпкерлердің 2,2%-ы белгіледі.
Сұрақ №9: «Сіз жүгінген Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қызметкерлері қызметкердің іс-қимыл этикасын сақтайды ма?»	Сұралғандардың 55,1%-ы аталмыш ұйым менеджерлерінің сыпайылығын атап өтті. Институттар қызметтерін тұтынушылардың 15,7%-ы бірқатар ескертулерді атап өтті. Ал сұралғандардың 8,2%-ы менеджерлердің өрескелдігін байқаған. Аталмыш сұрақ бойынша сұралғандардың 21%-ы менеджерлердің іс-қимыл этикасының сәйкестік деңгейіне баға бере алмаған.

Кесте 24 жалғасы

1	2
Сұрақ №10: «Қарағанды облысының өңірлік даму институттарында сұрақтарды (қызмет сапасын бойынша) шешу (көрсету) жақсарту ма? Бар болса, қандай?»	Өз ұсыныстарын бергендердің жалпы пайызы 68,8%-ды құрады, бұл «ашық» сұрақ үшін айтарлықтай жоғары пайыз болып табылады. Берілген ұсыныстарға жасалған талдау келесіні көрсетті: «гранттар мен жеңілдікті несиелерді бөлу процестерінде мөлдірлікті арттыру» - 18,3%; «кәсіпкерлік гранттарды бөлу бойынша байқауларды тоқтатып, көбірек қаржыландыру қажет» - 13,6%; «грант байқауының кез-келген кезеңінде құжаттарды түзету мүмкіндігін енгізу» - 13,3%; «бизнес-жоспар және өзге құжаттарды құрастыру қызметтерін ақысыз ету» - 10,7%; «кәсіпкерлік негіздері бойынша курстар өткізудің орнына, кәсіпкерлерге жеңілдікті несиелер беру» - 6,6%; «ұйымдар іс-әрекетінде сыбайлас жемқорлықтың алдын алу» - 6,1%. Респонденттердің 26,8%-ы ешбір ұсыныстары жоқ. Тағы 4,6%-ы «жауап беруге қиналамын» нұсқасын таңдады
Ескерту — Сауалнама сұрақтарының негізінде автормен құрылды	

Сауалнаманың бірінші сұрағына респонденттер жауаптарының нәтижелері облыс кәсіпкерлерінің 66,4%-н өңірлік даму институттарына жүгінгенін көрсетті. Өңірлік даму институттарына жүгінгендердің жалпы пайызының Қарағанды облысының территориясында әрекет ететін кез-келген даму институттарына қатысты болатынын ескеру керек. Осылайша, аталған ұйымдармен өзара әрекеттесу тәжірибесіне ие кәсіпкерлердің пайызы айтарлықтай жоғары, сәйкесінше, олардың іс-әрекетін бағалау үшін белгілі ақпаратқа ие болатындар жекелеген өңірлік даму институттарының өзектілігін бағалау үшін өзге көрсеткіштермен байланысты болуы тиіс.

Облыс кәсіпкерлерінің өңірлік даму институттарына жүгіну тәжірибесінің болмауы не осындай қажеттіліктің болмауымен (мүмкін аталмыш ұйымдардың әрекет ету профилі жайлы жеткіліксіз ақпараттың салдары шығар) немесе осындай ұйымдардың іс-әрекетіне қатысты жағымсыз пікірдің қалыптасуымен байланысты деуге болады.

Неғұрлым тиімді өңірлік даму институты болып Қарағанды облысының «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ екенін көрсетті. Алайда, аталмыш қор өзектілігінің осындай жоғары пайызының оның кез-келген деңгейдегі кәсіпкерлермен міндетті түрде өзара әрекеттестігін білдіретін әрекет ету спецификасымен байланысты болатынын да айта кеткен жөн. Зерттеу шеңберінде бізді қызықтыратын «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ тек төртінші орынға ие.

Қандай да бір өңірлік даму институттарына кәсіпкерлердің жүгіну жиілігі олардың әрекет ету профилімен байланысты.

Барлық жанама құраушыларды ескере отырып, өңірлік даму институттарына кәсіпкерлердің қайталама жүгіну себебі болып олардың мәселелерінің аяқсыз немесе қанағаттанарлықсыз шешілуі табылатынын атап өтуге болады. Сондай-ақ, алғаш рет жүгіну тәжірибесіне ие сұралғандардың белгілі бөлігі осы ұйымдардың қызметіне екінші рет жүгінбейді деуге де болады. Жалпы, нысаналы тұтынушылардың жалпы пікіріне сәйкес аталмыш ұйымдардың іс-әрекеті айтарлықтай тиімсіз болып табылады.

Өңірлік даму институттарына жүгіну барысында сұрақтары жартылай немесе толығымен шешілген кәсіпкерлер арасында нәтиже сапасына

канағаттанғандар тек 33,2%-ды құрайды, олардың ішінде толығымен канағаттанғандар үлесі - он пайызға жетпейді. Әрине, аталмыш көрсеткіштерді талдау барысында адами фактор мен кәсіпкерлер жүтінген сұрақтардың күрделілік деңгейін ескеру қажет.

Респонденттер тарапынан наразылық тудыратын жағдайлар: телефон арқылы алынатын ақпарат сапасы, ақпараттың уақытылығы, сұрақтың шешілу (қызметтің көрсетілу) нәтижесі және күту уақыты. Алайда, респонденттердің алпыс пайыздан астамы берілген параметрлер бойынша өңірлік даму институттарының қызмет көрсету сапасына баға бере алмады – 60,8%. «Жауап жоқ» нұсқасының айтарлықтай жоғары пайызы респонденттердің аталмыш ұйымдарға жүгіну тәжірибесінің шектелуімен байланысты болуы мүмкін.

Сонымен, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық даму жағдайына зерттеудің нәтижелерінен келесідей SWOT-талдау жасауға болады (кесте 25).

Кесте 25 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ операциялық даму жағдайына SWOT-талдау

	<i>Ықпал ететін факторлар</i>	<i>Кедергі жасайтын факторлар</i>
	КҮШТІ ЖАҚТАРЫ (STRENGTHS)	ӘЛСІЗ ЖАҚТАРЫ (WEAKNESSES)
<i>Ішкі факторлар</i>	<p>Қызметкерлердің басым бөлігі өздерінің жұмыстарын қызығушылықпен орындайды; Ұлттық компанияның және өңірлік даму институтының мәртебесі; Өзге табыстардың көлемі жалпы кірістер көлемінде айқын болып табылады (30%-дан астам), бұл корпорация басшылығының компания үшін қосымша табыс іздеуге бағытталған тиімді жұмысын көрсетеді; Ұйым қызметкерлерінің басым бөлігі қызметкердің іс-қимыл этикасының ресми талаптарына толығымен немесе ішінара сәйкес келеді; «Сарыарқа» ӘКК-да қызметкерлердің басым бөлігі дербес кәсіптік шешім қабылдауға ынталандырылған.</p>	<p>Қызметкерлердің шамамен 40 пайызы өздерінің функционалды міндеттерін атай алмайды; Ұйым қызметкерлерінің тек бестен бір бөлігі ғана іске асырылатын инвестициялық жобалар санынан хабардар. ӘКК қызметкерлері тұрғысынан ұйым құрылымы абсолютті оңтайлы және функционалды ретінде сипаттала алмайды. Корпорацияның негізгі құралдары мен инвестициялық мүлкінің динамикасы айқын сипатты қарқынға ие болмай отыр; Ұйымда қаражаттарды дұрыс жұмсамау тәуекелі орын алады.</p>
	МҮМКІНДІКТЕР (OPPORTUNITIES)	ҚАУШПТЕР (THREATS)
<i>Сыртқы факторлар</i>	<p>ӘКК мен оның еншілес компанияларын қаржыландыру бойынша табыстар жоғары үлеске ие; Өңірлік даму институты ретінде айрықша назар аударғаны жөн, себебі өз жұмысына белгілі түзетулер енгізу өңірлік даму институттарына жұмыс нәтижелілігі мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді; Мемлекет қолдауының жоғары деңгейі.</p>	<p>Елдің және өңірдің квазимемлекеттік секторын дамыту бойынша ӘКК функциялары мен міндеттеріне толыққанды сәйкес келмейді; ӘКК-ң әрекет етуші инвестициялық жобалар мен еншілес фирмалардың капиталына қатысу үлесінің қысқаруы жағымсыз жағдай болып табылады; «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ облыс кәсіпкерлері ішінде танымалдылығы мен маңыздылығы жағынан тек төртінші орынға ие.</p>
	Ескерту – Автормен құрастырылған	

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетінің негізгі қаржы-экономикалық іс-әрекетіне жасалған қысқаша шолу арқылы және ӘКК қызметкерлеріне, Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты жүргізілген корпоративті сауалнама нәтижелері мен SWOT-талдаудан төмендегідей қорытындылар жасауға болады:

– 2014-2016 жж. аралығында өткізуден түскен түсім (консолидацияланған) өскен, алайда табыс құрылымына жасалған талдау оның тек 1/3 бөлігінің еншілес компаниялардан түскенін көрсетеді, бұл, біздің ойымызша, елдің және өңірдің квазимемлекеттік секторын дамыту бойынша ӘКК функциялары мен міндеттеріне толыққанды сәйкес келмейді;

– өзге табыстардың көлемі жалпы кірістер көлемінде айқын болып табылады (30%-дан астам), бұл корпорация басшылығының компания үшін қосымша табыс іздеуге бағытталған тиімді жұмысын көрсетеді; сонымен қатар, 2016-шы жылы өзге табыстың еншілес компаниялар емес, ӘКК өзімен алынғаны негізгі табысты алу үшін еншілес компаниялардың ресурстарды толыққанды пайдалануын білдіреді;

– ӘКК мен оның еншілес компанияларын қаржыландыру бойынша табыстар жоғары үлеске ие: мұнда басшылықтың қаражаттарды пайдасы жоғары, бірақ тәуекелді инвестициялардың орнына тәуекелі төмен, шағын, бірақ кепілдендірілген инвестициялардан табыс алуды қалайтыны анық;

– соңғы екі жылда ӘКК табысты кәсіпорын болып отыр, алайда пайда көлемі аса төмен; сондай-ақ, топ капиталының құрылымында жарғылық капиталдың екіден үш бөлігі активтер бөлігін берумен байланысты қалыптасқан бөлінбеген шығынды жабуға бағытталған;

– талданып отырған кезеңде корпорация төрт мемлекеттік бағдарламалар бойынша шаруашылық субъектілеріне қарыз беру операторы болып табылды (ол жалпы көлемі 4,9 млрд.теңгені құрайтын қарыз сомасын ұсынды), алайда әрекет етуші есептіліктегі ақпарат аталған қаражаттарды пайдалану тиімділігін анықтауға мүмкіндік бермейді; қаражаттарды қайтармаудың жоғары тәуекелі қаражаттардың мемлекеттік бюджеттен бөлініп, корпорация меншігі болып табылмауымен компенсацияланады;

– ӘКК қызметкерлерінің шамамен қырыққа жуық пайызы өздерінің кәсіптік міндеттерін атай алмады. Сонымен қатар, берілген жауаптар атқарылатын міндеттердің қайталану фактілерінің жиі кездесетінін көрсетті, бұл алға қойылған міндеттерді жылдам орындауға мүмкіндік беріп қана қоймай, сондай-ақ қызметкерден оның нәтижесі үшін жауапкершіліктен бас тартып, туындаған мәселелерге байланысты дербес шешім қабылдау дағдыларын жетілдіруге мүмкіндік бермейді;

– жалпы, ӘКК-ң әрекет етуші инвестициялық жобалар мен еншілес фирмалардың капиталына қатысу үлесінің қысқаруы жағымсыз жағдай болып табылады, біздің ойымызша, бұл, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетінің мақсаттары және міндеттеріне қайшы келеді;

– корпорацияның негізгі құралдары мен инвестициялық мүлкінің динамикасы айқын сипатты қарқынға ие болмай отыр, бұл корпорацияның

және тұтастай топтың іс-әрекетінде аталмыш ресурсты пайдалану жоспарының болмауын дәлелдейді;

– ӘКК қызметкерлерінің пікірінше, ұйымда қаражаттарды дұрыс жұмсамау тәуекелі орын алады. Осындай «ыңғайсыз» сұраққа жауап бермегендер пайызы жоғары болып табылады. Бұл, өз кезегінде, қызметкерлердің айтарлықтай жоғары пайызының өз жұмысында осындай тәуекелдерді болжамай, оның салдары үшін жауапкершілікке ие болмайтынын дәлелдейді;

– «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлерінің басым бөлігі ұйымның ақша қаражаттарын екінші деңгейлі банктердегі депозиттерге орналастыру идеясын қолдайды;

– респонденттер жауаптарын талдауға негізделген тікелей және жанама қорытындыларға сүйене отырып, біз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң әрекет етуші даму Стратегиясына біршама түзету енгізу қажеттілігін ұсынамыз;

– даму институттарының негізгі тұтынушылары ретіндегі Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты сұралғандардың басым бөлігін сұрақтың шешілу нәтижесі ғана емес, сонымен қатар өңірлік даму институттары менеджерлерінің оны тиімді шешуге қызығушылық деңгейінің өзі қанағаттандырмайды;

– өңірлік даму институттарына жүгінген облыс кәсіпкерлерінің басым бөлігі аталмыш ұйым қызметкерлерінің басым бөлігі қызметкердің іс-қимыл этикасының ресми талаптарына толығымен немесе ішінара сәйкес келеді деп есептейді;

– біздің ойымызша, кәсіпкерлермен жасалған ұсыныстарға өңірлік даму институттары айрықша назар аударғаны жөн, себебі өз жұмысына белгілі түзетулер енгізу өңірлік даму институттарына жұмыс нәтижелілігі мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді;

2.4 «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларын бағалау

ӘКК іс-әрекетін стратегиялық жоспарлау қабылданатын шешімдердің параметрлерін әзірлеп, оларды құжаттарда рәсімдеуге мүмкіндік беретін нақты нысаналы бағдарларсыз жүзеге аспайды. Экономикалық даму көрсеткіштері мен олардың қарқыны компанияның мүмкін болатын даму нұсқаларын анықтауға мүмкіндік беріп, оның даму көрсеткіштері ретінде қарастырылады.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиялық басқарудың сандық және сапалық индикаторларын біз ұйымның даму Стратегиясы мен оның стратегиялық бағыттарын, мақсатын, міндеттерін, әр мақсат, міндет бойынша нысаналы көрсеткіштерге қол жеткізу жайлы ақпарат негізінде бағалауға алдық.

Мақсат 1.1. ӘКК қаржы-шаруашылық іс-әрекетінің тиімділігін арттыру – дұрыс анықталған және ӘКК қақтығысатын бірқатар шынайы мәселелерді қамтиды, дәлірек тоқталсақ: төменгі табыстылық, шығынсыздық нүктесіне ұзақ қол жеткізу, корпорация ресурстарын пайдаланудың айқын логикасының

болмауы.

Міндеттері:

1) озық өндірістік және басқарушылық технологиялар мен стандарттарды енгізу – іс-әрекеттің түпкілікті көрсеткіштерімен байланыспайды, өлшемге алынбайды және арнайы шаралардың енгізілуін қарастырмайды, мысалы, өтініштерді электронды форматқа ауыстыру, сайт арқылы жұмыс жасау және т.б.;

2) табыстылықты арттыру – дұрыс анықталған және іс-әрекет көрсеткіштерімен толық байланысты болып табылады;

3) мемлекеттік бағдарламаларды іске асыруға қатысуы – дұрыс анықталмаған, іс-әрекет көрсеткіштерімен ешбір байланыспаған (мысалы, «мемлекеттік бағдарламаларға қатысудан алынған табыс үлесі» көрсеткішін енгізуге болады) және осындай пайымдауда нақты түпкілікті мақсатты көздемейді.

ІНК-не қол жеткізу 26-ші кестеде көрсетілген. Жоспарға сәйкес барлық көрсеткіштер орындалған. Алайда, корпорация іс-әрекетіне жасалған талдау арқылы топ табыстарының тұрақсыз қарқыны, топтың және оның табыстарының күрделі құрылымы, өткен жылдардың жабылмаған шығындарының болуымен байланысты 2020 жылға қарай табыстылықтың жоспарланған көрсеткіштеріне қол жеткізу барысында күмән туындайды.

Нәтиженің барлық көрсеткіштері дұрыс анықталған және әрекет етуші ақпарат негізінде өлшеніп, есептеле алады.

Кесте 26 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. Негізгі іс-әрекеттен түсетін таза табыс көлемі, мың теңге		+	+
ІНК 2. Бір қызметкерге шаққандағы таза табыс көлемі, мың теңге		+	+
ІНК 3. Активтердің рентабельділігі, %			+
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Мақсат 1.2. Активтердің сауықтырылуы және олардың құнының арттырылуы – дұрыс анықталған, корпорация дамуының жарғыдағы мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес келеді.

Міндеттері:

1) әрекет етуші өндірістерді жаңғырту – іс-әрекет көрсеткіштерімен байланысты емес және сандық тұрғыдан ашылмаған (мысалы, «жаңғыртылған өндірістік линиялардың саны (қуаттылығы, өнім өндіру көлемі және т.б.)» деген ІНК енгізуге болады), алайда міндеттің орындалуын бағалау қиынға соқпайды;

2) мемлекеттік активтердің іскерлік айналымға тартылуы, мәселелік активтерді сауықтыру және олардың негізінде бәсекеқабілетті өндірістерді дамыту – дұрыс анықталған, нәтиже көрсеткіштерімен байланысты;

3) ішкі және сыртқы нарықтарда өнімді неғұрлым белсенді ілгерілету үшін өнімді брендтеуге жәрдемдесу – дұрыс анықталмаған: өнім өндірілетін және таратылатын өңір көрсетілмеген, брендті дамытудың нақты шаралары анықталмаған; нәтиже көрсеткіштерімен байланысты емес («әзірленген брендтер саны» ІНК-н енгізу ұсынылады);

4) активтер құнын арттыру – дұрыс анықталмаған, сауықтырылған кәсіпорындар мен фирмалардың активтері көрсетілмеген, ІНК арқылы толыққанды ашылмаған («сауықтырылған кәсіпорындар активтерінің құнын арттыру» ІНК енгізу ұсынылады).

Екінші мақсат бойынша ІНК-не қол жеткізілу қарқыны 27-ші кестеде бейнеленген. 2016 жылы 2015 жылмен салыстырғанда жалпы пайданың қысқаруына байланысты 2-ші ІНК орындалмаған. Көрсеткіштері мақсатқа қол жеткізу нәтижесін айтарлықтай нақты анықтағанымен, 2-ші ІНК түзету енгізуді талап етеді (таза табыстың өсіміне жалпы табыстың өсімін алмастыру). 2020 жылға қарай жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізу мүмкін, алайда, оған барлық сауықтырылған кәсіпорындар бойынша кумулятивті әсер негізінде ғана сауықтырылған кәсіпорындар іс-әрекетінің ерекшелігіне байланысты қол жеткізуге болады.

Мақсат 1.3. Корпоративті басқару деңгейін арттыру – дұрыс анықталмаған, мұнда корпоративті басқару сапасын арттыру қарастырылуы тиіс, және аталмыш мақсат нәтиже көрсеткіштерімен байланыспайды.

Міндеттері:

1) корпоративті басқарудың заманауи стандарттарын енгізу – дұрыс анықталған, алайда нәтиже көрсеткіштерімен байланыспайды, және ол, мысалы, мынадай көрсеткіштердің енгізілуін талап етеді: «қайта қаралған/жақсартылған жеңілдетілген басқарушылық процедуралардың саны» немесе «аттестациядан өткен қызметкерлер үлесі»;

Кесте 27 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. Сауықтырылған кәсіпорындар санының артуы	+	+	+
ІНК 2. Өткен жылмен салыстырғанда сауықтырылған кәсіпорындардың жалпы табысының артуы, %		+	-
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

2) ӘКК және еншілес ұйымдардың кадрлық саясатының қайта бағдарлануы – дұрыс анықталмаған, себебі кадрлық саясатты қайта бағдарлау

бағыты мен бағдары жоқ және ол кадрларды іріктеу процедураларымен байланысты арнайы ІНК-ң қалыптастырылуын талап етеді.

ІНК-не қол жеткізілу деңгейі 28-ші кестеде көрсетілген. 2016 жылы 1 және 3-ші ІНК-не қол жеткізілмеген. Әрине, болашақта 3-ші ІНК-не қол жеткізу әбден мүмкін (әсіресе, тұрақты жұмысқа емес, қызмет көрсету кезеңіне мамандарды тарту арқылы (кеңесшілер, сарапшылар және т.б.)). 1-ші ІНК-ке қол жеткізу корпорация мен оның еншілес компанияларының тұтастай басқару жүйесінің қайта қаралуын талап етеді. Басқарудағы мемлекеттің жоғары ролі мен әрекет етудегі шектеулердің жоғары болуын ескерсек, 2020-шы жылға қарай рейтингке қол жеткізу күмән тудырады.

Мақсат 2.1. Инвестициялық жобаларды сүйемелдеу үшін кешенді жүйені қалыптастыру – дұрыс анықталған және нәтиженің түпкілікті көрсеткіштерімен байланысады.

Міндеттері:

1) басымды салаларда кластерлерді дамыту, сонымен қатар өңірдің жүйе құраушы және ірі компаниялары жанында шағын және орта бизнесті дамыту бойынша әріптестік бағдарламаларды үйлестіру – дұрыс анықталмаған, сондықтан «үйлестірудің» орнына, «жәрдемдесу» сөзін енгізуді талап етеді, аталмыш міндет ұсынылған ІНК-мен байланыспайды, кәсіпорындардың әрекет етуші желілеріне фирмалардың енгізілуін немесе желілік құрылымдардың қалыптастырылуын сипаттайтын нәтиже көрсеткіштерінің әзірленуін талап етеді;

Кесте 28 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. Корпоративті басқару рейтингін бекіту			–
ІНК 2. Біліктілікті арттыру курстары мен семинарларында оқытылған персонал саны	+	+	+
ІНК 3. Тартылған шетелдік мамандар мен «Болашақ» бағдарламасының түлектерінің саны		+	–
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

2) коммуникацияларды дамыту және портфельдік компаниялар арасында дағдылармен алмасу – дұрыс анықталған, алайда, өлшемге алынбайды, сондықтан алмастыруды талап етеді;

3) ғылыми-зерттеу институттары және ұйымдармен, жоғары оқу орындарымен, тәжірибелік-конструкторлық бюролармен ынтымақтастықты кеңейту – дұрыс анықталмаған («ынтымақтастықты кеңейту» өлшемге алынбайды), және мақсат бойынша нәтиже көрсеткіштерімен жанама түрде

байланысқан;

4) жаңадан бастаушы бизнесті қолдау инфрақұрылымын дамыту (бизнес-инкубаторлар, технопарктер, индустриалды зоналар) – дұрыс анықталмаған («... объектілерді тұрғызу» ретінде анықталуы тиіс), нәтиже көрсеткіштерімен толыққанды байланысқан.

Аталмыш мақсат бойынша ІНК-ке қол жеткізу деңгейі 29-шы кестеде ұсынылған. 1 және 3-ші көрсеткіштер түзетуді талап етеді: мұндай сандық мәліметтерде «өсім» сөзі артық. 2-ші ІНК инновациялық кәсіпкерлік саласында төменгі іскерлік белсенділікке байланысты және инновациялық бизнесті қолдаудың әрекет етуші субъектілерінің үлкен көлеміне байланысты 2020 жылға дейін орындалуы мүмкін болып табылмайды. 3-ші көрсеткіш бюджеттік қаржыландырудың болуы шартында 2020 жылға қарай орындалады, себебі ол бюджеттік қаржыландырудың болмауынан 2016 жылы орындалмаған).

Кесте 29 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. Қарастыруға ұсынылған бизнес-өтініштер санының артуы	+	+	+
ІНК 2. Research&Development орталықтары және/немесе инновациялар офистерін құру		-	
ІНК 3. Жаңадан бастаушы бизнесті қолдау инфрақұрылымы санының артуы	+	+	-
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Мақсат 2.2. Бизнес-қауымдастықтың өзара ынтымақтасуға деген қызығушылығын арттыру – дұрыс анықталмаған және нәтиже көрсеткіштеріне сәйкес келмейді, себебі ӘКК стратегиясы тұрғысынан корпорация қызметіне бизнес-қауымдастықтың қызығушылығын айқындап, ынтымақтастықтың жаңа бағыттарын іздеу қажет.

Міндеттері:

1) бизнес-жобаларды жүзеге асыру үшін мемлекеттік даму институттарымен ынтымақтастықты кеңейту – нәтиже көрсеткіштеріне сәйкес келмейді және «Бірлесіп іске асырылған жобалар саны» көрсеткішінің әзірленуін талап етеді;

2) отандық тауарлар, қызметтер мен жұмыстардың өндірушілеріне қолдау көрсету – нәтиже көрсеткіштеріне сәйкес келмейді, «ӘКК әзірленген және әрекет етуші қызмет көрсету стандарттарының саны» жаңа көрсеткішінің әзірленуін талап етеді»;

3) ӘКК іс-әрекетінің шеңберінде бизнеске қаржылық емес қолдау көрсету – нәтиже көрсеткіштеріне сәйкес келмейді, 2.2.2 міндетін қайталайды.

Жалпы, міндеттер алға қойылған мақсатпен байланыспайды.

ІНК-не қол жеткізу деңгейі 30-шы кестеде бейнеленген. 1-ші ІНК түзету

енгізуді талап етеді – мұнда «арттыру» сөзін алып тастап, немесе өлшем бірліктерді абсолюттіден салыстырмалыға өзгерту керек. 2-ші ІНК сауалнама нәтижелерінің бұқаралық жариялануын сипаттайтын қосымша көрсеткішті енгізумен өлшем бірлікке түзету енгізуді талап етеді (сауалнама емес, іріктеудің репрезентативтілігін сақтау шартымен сауалнама саны). 3-ші ІНК дұрыс әрі оған қол жеткізу мүмкіндігі бар.

Кесте 30 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1) Интернет-ресурсқа кіру санын арттыру	+	+	-
ІНК 2) Өңір кәсіпкерлеріне жүргізілетін сауалнама санын арттыру	+	+	+
ІНК 3) Тұрақты түрде форумдар, конференциялар мен семинарларға қатысу	+	+	+
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Мақсат 3.1. Түрлі қайнар көздерден инвестициялар тарту – ӨКК жарғылық іс-әрекетіне сәйкес келеді, дұрыс анықталған, 1 және 3 көрсеткіштері арқылы ашылған.

Міндеттері:

1) болашағы бар жобаларды іске асыру үшін өңірге отандық және шетелдік инвесторларды тарту – дұрыс анықталған, алайда нақты қандай өңірлерге инвесторлардың тартылуын нақтылауды талап етеді;

2) мемлекеттік және салалық бағдарламалар шеңберінде үлестік қатысу арқылы жобаларды іске асыруда инвесторларға жәрдемдесу – дұрыс анықталған, алайда, «тартылған инвесторлармен бірлесе отырып іске асырылған жобалар саны» жекелеген көрсеткішін әзірлеуді талап етеді.

ІНК-не қол жеткізілу деңгейі 31-ші кестеде көрсетілген.

Кесте 31 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. Инвестициялық портфель көлемінің жыл сайынғы өсімі, %	-	-	-
ІНК 2. Өңдеуші өнеркәсіпке тартылатын шетелдік инвестициялар көлемінің артуы, %		-	+
ІНК 3. Өңірге тартылған шетелдік инвесторлар санының артуы, оның ішінде Global-2000 тізімінен		-	-
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Қарастырылып отырған кезеңде 1-ші ІНК орындалмады, алайда жоспарланған өсім мәнінің жоғары болмауына байланысты 2020 жылға қарай жоспарланған көрсеткішті 5%-ға жеткізу ықтималдығы жоғары. 2-ші ІНК толығымен дұрыс емес, себебі ӘКК осы параметрге дербес түрде қол жеткізуге қабілетсіз. 3-ші көрсеткіш жартылай дұрыс емес (мұнда «арттыру» сөзінсіз тартылған инвесторлар санын көрсету жеткілікті) және оған 2020 жылға қарай қол жеткізуге болады.

Мақсат 3.2. Болашағы бар инвестициялық және инновациялық жобаларды іске асыру – дұрыс анықталған және сандық нәтиже көрсеткіштері арқылы толығымен ашылған.

Міндеттері:

1) өңір экономикасының басымды секторларында (өсім нүктелерінде) жаңа бәсекеқабілетті өндірістерді ашу – мақсат дұрыс анықталған және нәтиже көрсеткіштеріне сәйкес келеді;

2) қажетті тауарлар мен қызметтердің отандық өндірісін дамыту бойынша жобаларды іске асыру – бұл міндет 3.2.1 міндетін қайталайды;

3) баламалы энергетика мен энергия тиімді технологияларды дамытуға қатысу, энергия тиімділік бағдарламалары мен өндірістердің энергия сыйымдылығын төмендету бағдарламаларын іске асыру – міндет дұрыс анықталған, алайда сәйкес ІНК арқылы жартылай ашылған. ІНК-не қол жеткізу деңгейі 32-ші кестеде бейнеленген.

Кесте 32 – Іс-әрекеттің негізгі көрсеткіштерінің орындалуы

ІНК атауы	2014	2015	2016
ІНК 1. ӘКК қатысуымен жүзеге асырылатын инновациялық жобалар санын арттыру	+		–
ІНК 2. Жыл сайын іске қосылатын инвестициялық жобалар санын арттыру, оның ішінде шетелдік инвесторлар қаражаттарының қатысуымен	–	–	–
ІНК 3. Энергия тиімді немесе энергия жинақтаушы технологияларды қолданатын жобалар санын арттыру	+	–	–
Ескерту – [140-152] әдебиеттерінің материалдары негізінде автормен құрылды			

Барлық нәтиже көрсеткіштерін анықтауда қателіктер орын алады: «өсім» немесе «арттыру» сөзі қолданылады, ал көрсеткіштердің өлшемі жобалар өсімімен емес, тек олардың санымен сипатталады. Көрсеткіштерді орындау қарқынына байланысты стратегияда орын алатын параметрлер тым жоғары болып табылады және төмендетуге қатысты түзетуді талап етеді, егер

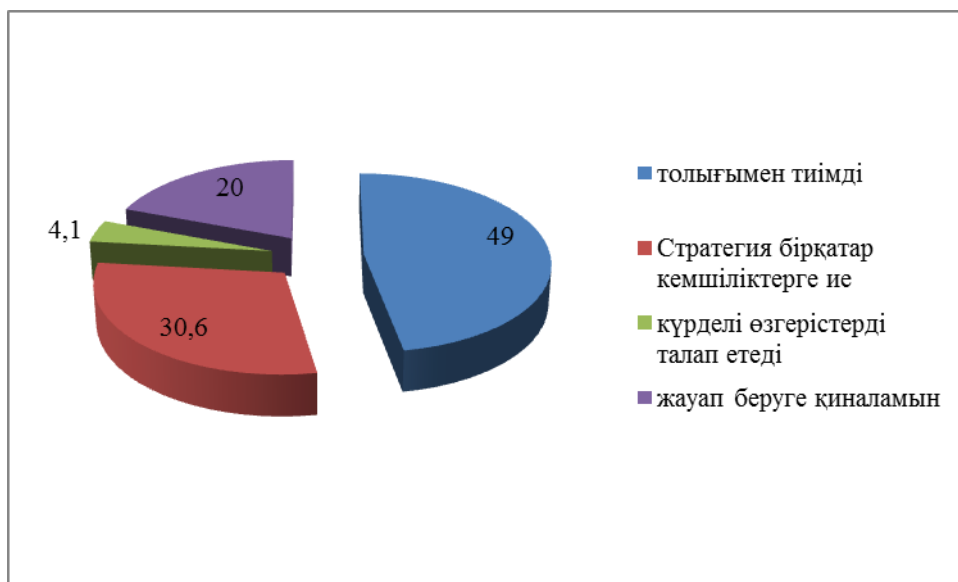
көрсеткіш төмендетілмесе 2020-шы жылға қарай оған қол жеткізу күмән тудырады.

«Сарыарқа» ӘКК қызметкерлерін әрекет етуші даму Стратегиясының қанағаттандыратынын сауалнама нәтижелері көрсетеді:

Сұрақ №18: «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші даму Стратегиясы Сізді қанағаттандырады?

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші даму Стратегиясының тиімділігін оның тікелей іске асырушыларымен жанама бағалау эксперттік деп аталады. Аталмыш сұрақ бойынша ӘКК қызметкерлерінің көзқарасы келесімен қызықты болып табылады: қызметкерлердің аталмыш сұрақтағы бағдары «ұйымның ішінен» көзқарасының салдары болып табылады және Стратегияның мазмұнына қажетті түзетулер енгізуге көмектесе алады.

ӘКК-мен іске асырылатын стратегияның толыққанды тиімділігін респонденттердің тек 49%-ы дәлелдейді. Ал сұралғандардың 30,6%-ы Стратегия бірқатар кемшіліктерге ие және күрделі өзгерістерді талап етеді (4,1%) деп есептейді (сурет 24).



Сурет 24 – «Қанағаттандыратынын Сізді «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші даму Стратегиясы қанағаттандырады» сұрағына респонденттер жауаптары (%-бен)

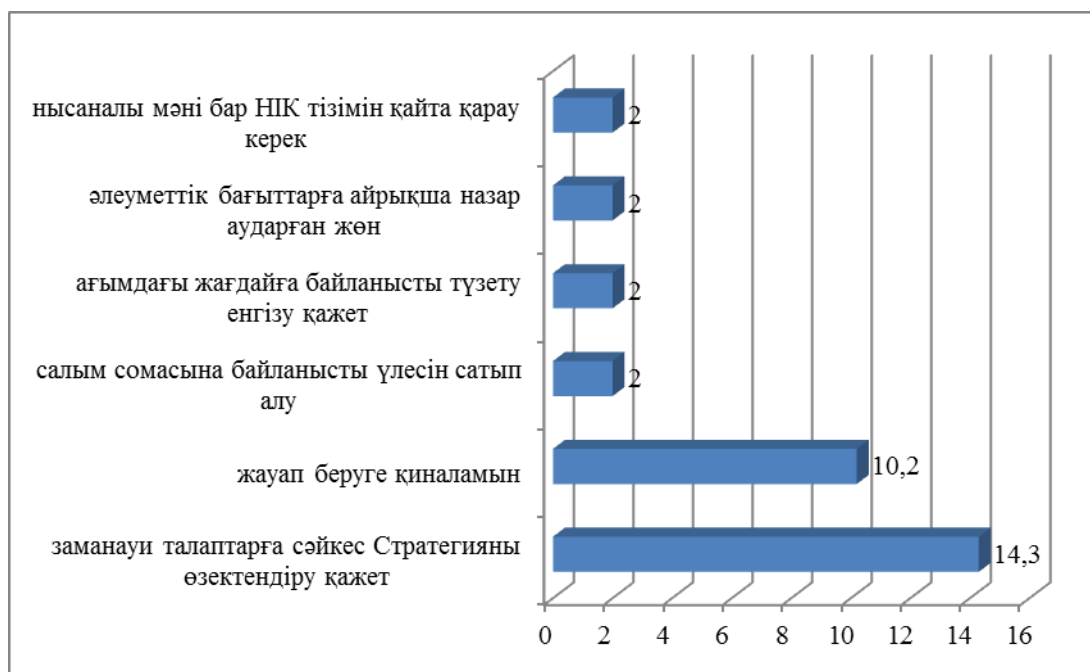
Сұрақтың мәселелік сипатына байланысты жауап бермегендер жоғары пайызға ие болды – 20,4%. Оны ұйымның негізгі бағдарламалық құжатын бағалауға қатысты «саяси сыпайылықты» ұстанушылар пайызы ретінде қарастыруға да болады, бұл, әрине, құжаттың жетілмеуін дәлелдеуі де мүмкін немесе ӘКК әрекет етуші стратегиясының тиімділігі мен өзектілігін бағалауда аналитикалық қабілеті жоқ немесе біліктілігі төмен қызметкерлердің жоғары пайызы ретінде де қарастыруға болады.

Осылайша, респонденттер жауаптарын талдауға негізделген тікелей және жанама қорытындыларға сүйене отырып, біз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші даму Стратегиясына ішінара түзету енгізу қажет деп есептейміз.

Сұрақ №19: «Егер Сіз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші Стратегиясының тиімділігін арттыру қажет деп есептесеңіз, онда қандай өзгерістер (толықтырулар) енгізер едіңіз?»

Сауалнаманың он тоғызыншы сұрағына алдыңғы сұрақта ұйымның даму Стратегиясына сындық тұрғыдан баға бергендер ғана жауап берді. Ондай респонденттердің жоғары пайызына қарамастан, олардың барлығы қажетті өзгерістер енгізу тұрғысынан әрекет етуші Стратегияға конструктивті баға бере алмады. Респонденттермен аталған ұсыныстардың негізгі идеясын заманауи жағдай мен қоғамның сұраныстарына байланысты Стратегияны өзектендіру қажеттілігі ретінде тұжырымдауға болады.

Респонденттер жауаптарының жалпыланған көрсеткіштері: «заманауи талаптарға сәйкес Стратегияны өзектендіру қажет» (14,3%), «жауап беруге қиналамын» (10,2%), «салым сомасына байланысты үлесін сатып алу» (2%), «ағымдағы жағдайға байланысты түзету енгізу қажет» (2%), «әлеуметтік бағыттарға айрықша назар аударған жөн (жер, ауыл шаруашылығы, мал шаруашылығы, азы-түлік өнімдері)» (2%), «нысаналы мәні бар ІНК тізімін қайта қарау керек» (2%) (сурет 25). Жауаптардың жекелеген нұсқалары бойынша таңдау көрсеткіштерінің аз көлеміне қарамастан, олар респонденттің нақты бағдарын сипаттайды.

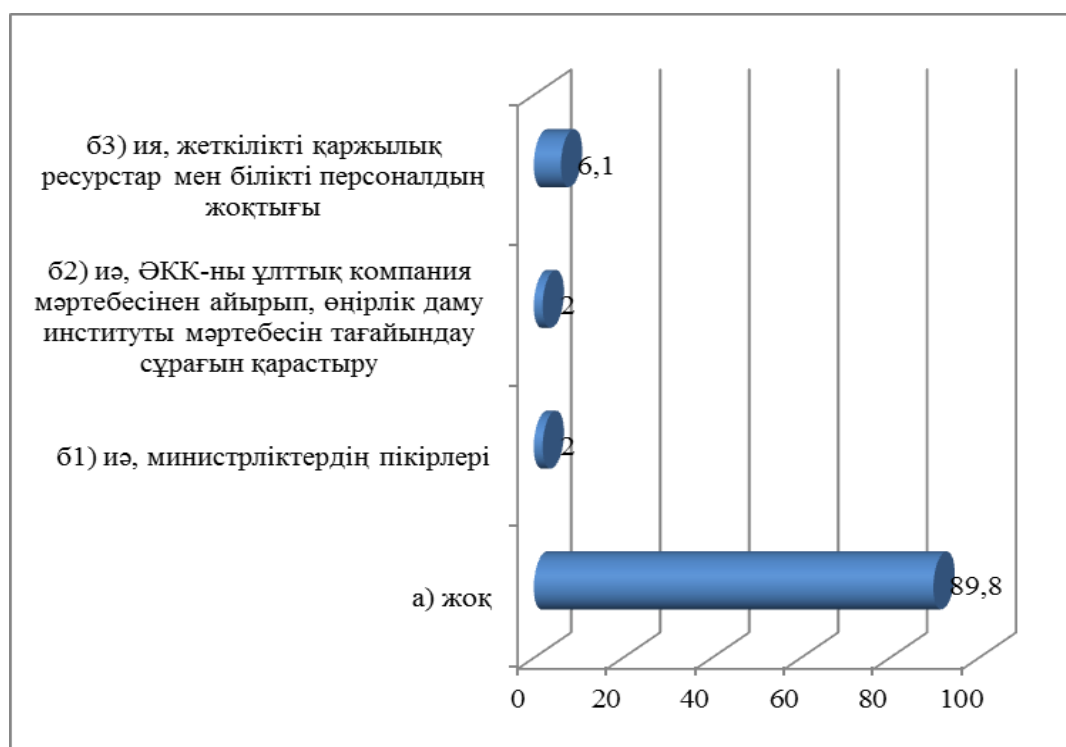


Сурет 25 – «Егер Сіз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» әрекет етуші Стратегиясының тиімділігін арттыру қажет деп есептесеңіз, онда қандай өзгерістер (толықтырулар) енгізер едіңіз?» сұрағына респонденттердің жауаптары (%бен)

Сұрақ №20: «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ дамытудың тиімді Стратегиясын әзірлеудің кедергілері бар ма?

Сауалнаманың жиырмасыншы сұрағының мақсаты - «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ дамытудың тиімді Стратегиясын әзірлеудің кедергілерін анықтау (егер болса).

Респонденттердің 49%-ң ӘКК әрекет етуші стратегиясын тиімді деп есептеуін ескере отырып, респонденттердің аталмыш пайызы оған түзету енгізуді қажет деп есептейді. Респонденттердің қалған 51%-ы тиімді стратегияны әзірлеуде еш кедергі жоқ деп есептейді. Олардың жалпы көрсеткіші 89,8%-ды құрады, яғни сұралғандардың басым көпшілігі. Қалған 10,2% қызметкерлердің пікіріне сәйкес ұйым Стратегиясын әзірлеу барысында кедергілер орын алады. Басты кедергілер ретінде келесілерді атап өтуге болады: Министрліктердің пікірлері (2%), ӘКК-ны ұлттық компания мәртебесінен айырып, өңірлік даму институты мәртебесін тағайындау мәселесін қарастыру (2%), жеткілікті қаржылық ресурстар мен білікті персоналдың жоқтығы (6,2%) (сурет 26).



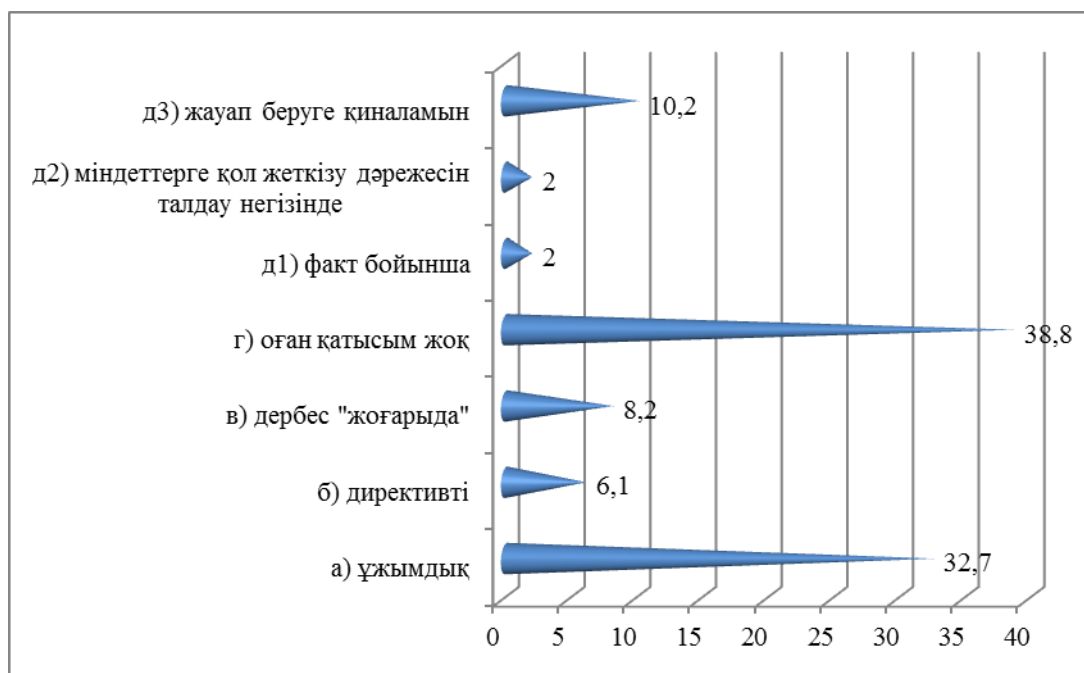
Сурет 26 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ дамытудың тиімді Стратегиясын әзірлеудің кедергілері бар ма?» сұрағына респонденттердің жауаптары (%-бен)

Сұрақ №21: ««Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының нәтижелілігі қалай анықталады?»

ӘКК әрекет етуші Стратегиясының тиімділігін анықтау сұрағына оның нәтижелілігін анықтау тәсілдері/әдістері тікелей ықпал етеді. ӘКК қызметкерлері нәтижелілікті есептеу тәсілдері мен осы процеске өздерінің қатысу дәрежесі жайлы хабардар болуы тиіс.

Алынған нәтижелерге сәйкес ӘКК қызметкерлері ұйымның әрекет етуші Стратегиясының нәтижелілігін есептеу жүйесінен әлсіз хабардар. Осылайша, респонденттердің 32,7%-ы Стратегияның нәтижелілігі ұжымдық тұрғыдан анықталады деп, 6,1%-ы мұндайда директивті шешім қабылданады деп есептесе, ал 8,2%-ы («жоғарыдан») басшылықпен дербес қабылданады деп есептейді. Сұралғандардың (16 сұрақ) 38,8%-ы аталмыш сұрақта біліксіз, себебі оған ешқандай қатынасымыз жоқ деп есептейді.

«Өзгесі» нұсқасын респонденттердің 14,3%-ы таңдаса, «факті бойынша» нұсқасын 2%-ы, «ӘКК алдына қойылған ІНК міндеттеріне қол жеткізу дәрежесін талдау негізінде» нұсқасын 2%-ы, «жауап беруге қиналамын» нұсқасын сұралғандардың 10,3%-ы таңдады. Осылайша, аталмыш сұрақта біліксіздігін көрсеткен қызметкерлердің жалпы пайызы 49,1%-ды құрады, бұл, өз кезегінде, ӘКК қызметкерлердің тең жартысы (сурет 27). Алынған нәтиже респонденттердің инвестициялық жобаларды іске асыру көрсеткіштері туралы нашар ақпараттануына ішінара сәйкес келуде. Осылайша, біз қызметкерлердің басым бөлігі түпкілікті нәтижеге бағдарланбаған, олардың үштен бір бөлігі жұмыс нәтижелері туралы ғана емес, сонымен қатар тұтастай процесс жайлы айқын көрініске ие емес деген алдын ала (жанама) қорытынды жасай аламыз.



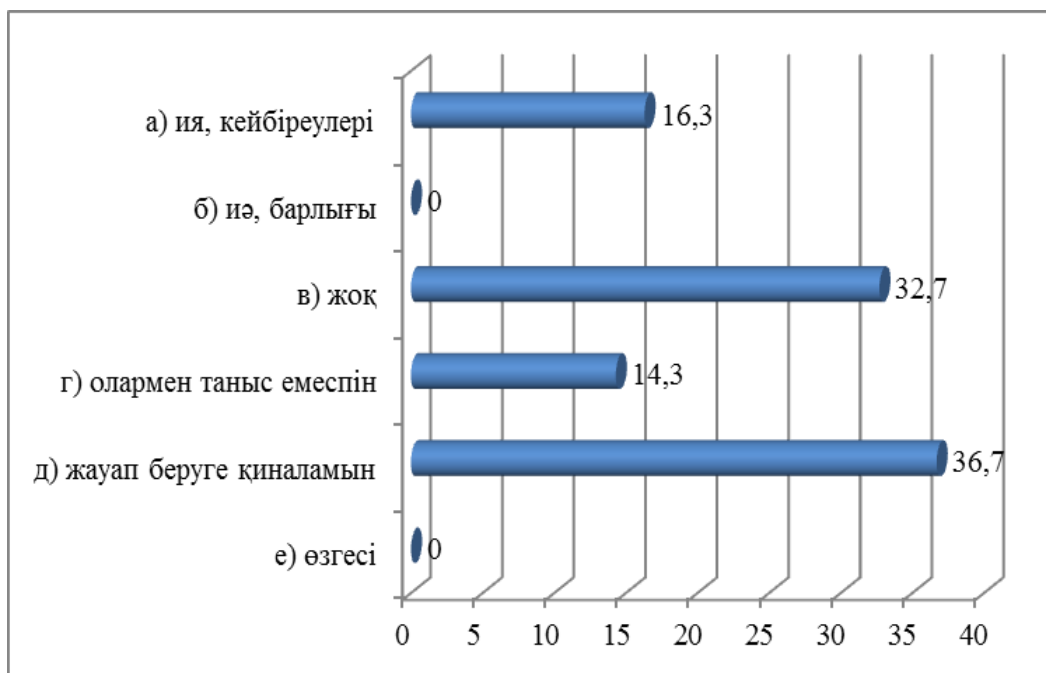
Сурет 27 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының нәтижелілігі қалай анықталады?» сұрағына респонденттердің жауаптары (%-бен)

Сұрақ №22: «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының көрсеткіштеріне қатысты Сіздің сұрақтарыңыз бар ма?»

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиясының нәтижелілігінен қызметкерлердің төмен деңгейде хабардар болуы респонденттердің ұйым Стратегиясының көрсеткіштерін бағалау сұрағынан да біліксіз деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Осылайша, респонденттердің 51%-ы

аталмыш сұраққа жауап бермеді десек те болады, себебі олар тек «мен олармен таныс емеспін» (14,3%), «жауап беруге қиналамын» (36,7%) деген жауаптармен шектелді (сурет 28).

Сұралғандардың 32,7%-да «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының көрсеткіштеріне қатысты ешқандай сұрақтары жоқ. Қызметкерлердің қалған 16,3%-да Стратегияның бірқатар көрсеткіштері сұрақтар туындатады.



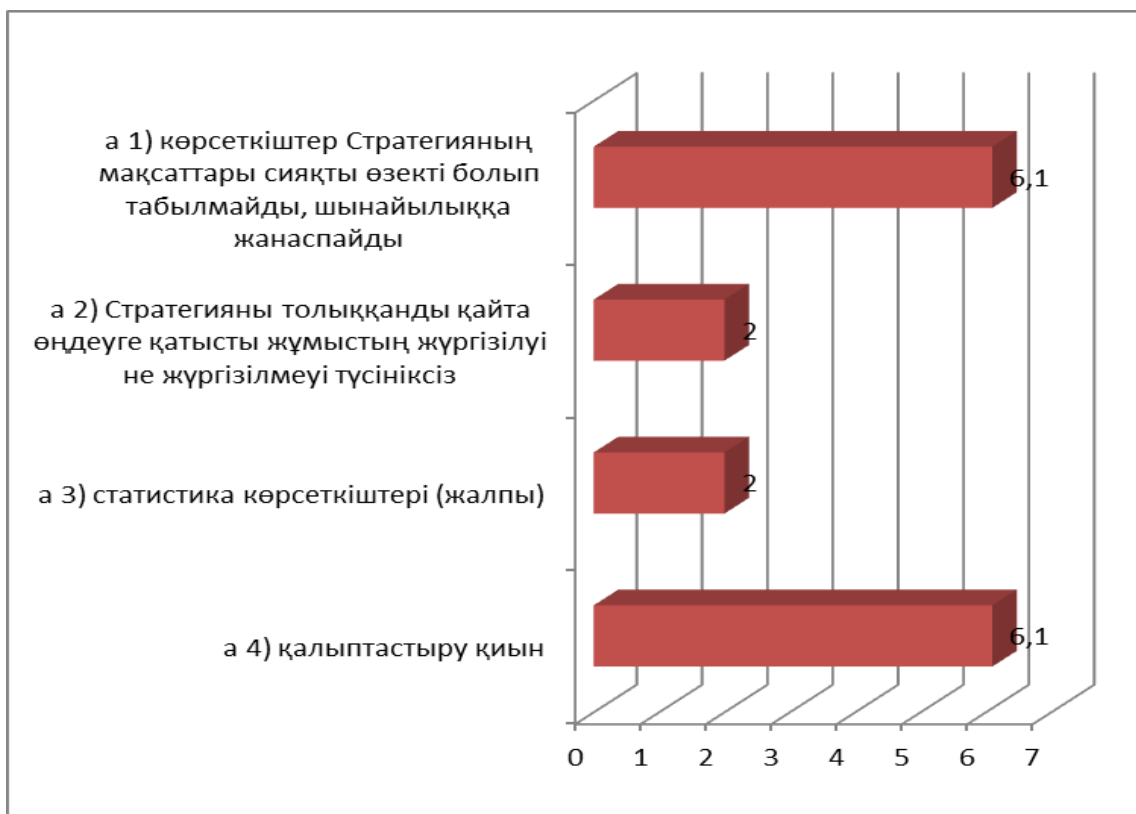
Сурет 28 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының көрсеткіштеріне қатысты Сіздің сұрақтарыңыз бар ма?» сұрағына респонденттердің жауаптары (%-бен)

Сұрақ №23: «Егер сұрақтарыңыз болса, онда қандай?»

Сауалнаманың жиырма үшінші сұрағына алдыңғы сұрақта «иә» жауабын таңдағандар жауап берді - 16,3%.

Олардың ішінде 6,1%-ы көрсеткіштер Стратегияның мақсаттары сияқты өзекті болып табылмайды, шынайылыққа жанаспайды деп есептесе, ал 2%-на ӘКК даму Стратегиясын толыққанды қайта өңдеуге қатысты жұмыстың жүргізілуі не жүргізілмеуі түсініксіз, қызметкерлердің 2%-да ӘКК статистикасының жалпы көрсеткіштері бірқатар сұрақтар туындатады. Сұралғандардың қалған 2%-ы «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының көрсеткіштеріне қатысты өздерінің наразылықтарын білдіре алмады (сурет 29).

Осылайша, Стратегияның тиімділігіне қатысты сұрақтағыдай, қызметкерлердің басым бөлігінің көзқарасы тұрғысынан оның басты кемшілігі болып «өзектіліктің болмауы» табылады.



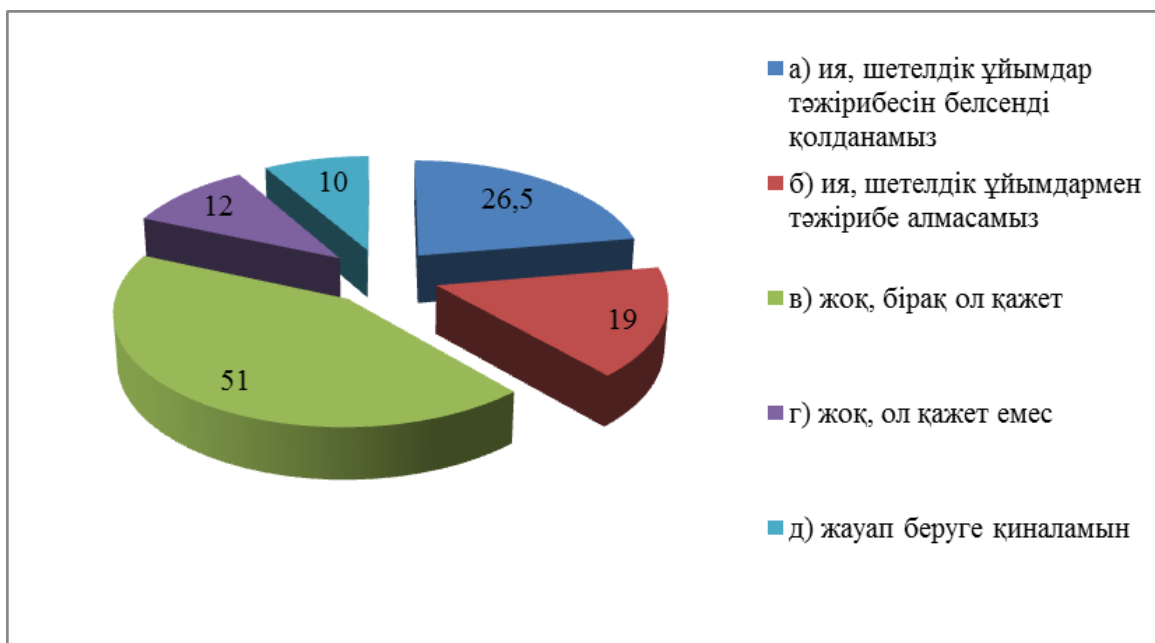
Сурет 29 – «Егер сұрақтарыңыз болса, онда қандай?» сұрағына респонденттердің жауаптары (%-бен)

Сұрақ №24: «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да функциялары ұқсас шетелдік ұйымдардың тәжірибесін зерттеу жұмысы жүргізіледі ме?»

Отандық тәжірибенің болмауы және ұйым іс-әрекетіне қатысты белгілі сұрақтардың болуына байланысты осындай ұйымдар іс-әрекетіне қатысты шетелдік тәжірибені зерттеген жөн.

Сауалнама нәтижелері көрсеткендей, ӘКК қызметкерлерін екі бөлікке бөлуге болады: «компания шетелдік ұйымдармен тәжірибе алмасып, олардың тәжірибесін қолданады» дегендер - 26,5% және «ӘКК-да ондай тәжірибе жоқ» дегендер - 63,3%. Соңғылар үлесінің басым болуын ескере отырып, оның ішінде олардың 51%-ның шетелдік тәжірибені зерттеу ұйым үшін пайдалы болар еді деп есептейтінін ескере отырып, респонденттердің төрттен бір бөлігінің жауапты таңдау барысында немқұрайлық танытты немесе шетелдік компаниялармен тәжірибе алмасу «үстіртін» жүзеге асып, аса шектеулі шеңберге ие деген болжам жасауға болады (ұйым ауқымы ақпаратты таратуда еш қиындықтар тудырмағанның өзінде). Қандай жағдай болмасын мұндай көрсеткіштер аталған тәжірибенің тиімсіздігі мен нәтижелілігін дәлелдей алмайды.

Аталмыш сұраққа респонденттердің 10,2%-ы жауап бере алмады (сурет 30).



Сурет 30 – «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да функциялары ұқсас шетелдік ұйымдардың тәжірибесін зерттеу жұмысы жүргізіледі ме?» сұрағына респонденттердің жауаптары

Жалпы, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң даму Стратегиясына жасалған талдау арқылы келесідей қорытындылар жасауға болады:

- біздің ойымызша, 8 мақсат емес, 5 мақсаттың болуы, 21 міндеттің орнына 5 міндеттің болуы, 20 негізгі іс-әрекет көрсеткіштерінің орнына 9 көрсеткіштің болуы орынды;

- қамтитын бірқатар міндеттері және көрсеткіштері бойынша стратегия түзету енгізуді талап етеді: іс-әрекет мақсаттары мен көрсеткіштері бір біріне сәйкес келмейді, пайымдауларда қателіктер өте көп, міндеттердің орындалуын көрсету үшін бірқатар жаңа нәтиже көрсеткіштерін әзірлеу керек, жекелеген көрсеткіштерге ағымдағы экономикалық жағдайда қол жеткізу мүмкін емес;

- инвестициялық жобаларды іске асырумен байланысты көрсеткіштер орындалмайды және қаржылық іс-әрекетті сипаттайтын көрсеткіштердің оң сипатқа ие болуына қарамастан, қазіргі таңдағы экономикалық жағдайда стратегияны іске асыру мерзімінің соңына қарай кейбір көрсеткіштерді іске асыру қиынға соғады;

- сондай-ақ, сауалнама өткізу, аудиторияны қамту, кадрлармен жүргізілетін жұмыспен байланысты нәтижелерге қол жеткізу қиынға соқпайды, яғни инвесторларды іздеп-табу және тарту бойынша нәтижелі жұмысқа қатысы жоқ нәтижелер;

- ұйым қызметкерлерінің басым көпшілігі «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ тиімді даму Стратегиясын әзірлеудің еш кедергісі жоқ деп есептейді;

- алынған нәтижелерге сәйкес ӘКК қызметкерлері ұйымның әрекет етуші Стратегиясының нәтижелілігін есептеу жүйесінен әлсіз хабардар. Бұл қызметкерлердің басым бөлігі түпкілікті нәтижеге бағдарланбаған, олардың

үштен бір бөлігі жұмыс нәтижелері туралы ғана емес, сонымен қатар тұтастай процесс жайлы айқын көрініске ие емес деген алдын ала (жанама) қорытынды жасауға мүмкіндік береді;

– «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ стратегиясының нәтижелілігінен қызметкерлердің төмен деңгейде хабардар болуы респонденттердің ұйым Стратегиясының көрсеткіштерін бағалау сұрағынан да біліксіз деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді;

– стратегияның тиімділігіне қатысты сұрақтағыдай, қызметкерлердің басым бөлігінің көзқарасы тұрғысынан оның басты кемшілігі болып «өзектіліктің болмауы» табылады;

– сауалнама нәтижелері көрсеткендей, ӘКК қызметкерлерін екі бөлікке бөлуге болады: «компания шетелдік ұйымдармен тәжірибе алмасып, олардың тәжірибесін қолданады» дегендер - 26,5% және «ӘКК-да ондай тәжірибе жоқ» дегендер - 63,3%. Соңғылар үлесінің басым болуын ескере отырып, оның ішінде олардың 51%-ның шетелдік тәжірибені зерттеу ұйым үшін пайдалы болар еді деп есептейтінін ескере отырып, респонденттердің төрттен бір бөлігінің жауапты таңдау барысында немқұрайлық танытты немесе шетелдік компаниялармен тәжірибе алмасу «үстіртін» жүзеге асып, аса шектеулі шеңберге ие деген болжам жасауға болады (ұйым ауқымы ақпаратты таратуда еш қиындықтар тудырмағанның өзінде). Қандай жағдай болмасын мұндай көрсеткіштер аталған тәжірибенің тиімсіздігі мен нәтижелілігін дәлелдей алмайды.

3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУДІҢ БАСЫМДЫ БАҒЫТТАРЫ

3.1 Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторын дамытудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру

Бізбен жасалған талдау мен зерттеулерден алынған нәтижелер бойынша ұсынылатын Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды жетілдірудің басымды бағыттарын негізгі үш бағытқа бөліп қарастыруға болады (сурет 31).



Сурет 31 – Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды жетілдірудің басым бағыттары мен іске асырылуы тиіс шаралар

Ескерту – Автормен құрастырылған.

Суреттен көріп отырғанымыздай, квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқаруды жетілдірудің бірінші басымды бағыты ретінде Қазақстанның квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін басқарудың нормативтік-құқықтық базасын жетілдіруді меңзеп, ол үшін Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне түзетулер мен өзгертулер енгізуден

бастау керектігін ұсынамыз. Жоғарыда айтылып кеткендей, Қазақстан Республикасының әрекет етуші заңнамасы квазимемлекеттік сектор субъектілерін бір жағынан, жеке кәсіпкерлікке жатқызса, екінші жағынан, оларды оқшаулап, олардың құқықтық мәртебесін анықтамайды.

Өз кезегінде, ҚР Азаматтық кодексі (ҚР АҚ) кәсіпкерліктің тек екі формасын қарастырады:

1) азаматтардың меншігі мен мемлекеттік емес заңды тұлғалардың және олардың бірлестіктерінің меншігі ретінде қарастырылатын жеке меншік құқығына негізделген жеке кәсіпкерлік;

2) мемлекеттік кәсіпорынды жедел басқару немесе шаруашылық жүргізу құқығына негізделген мемлекеттік кәсіпкерлік (10, 191 баптар) .

Заңды тұлға мүлкінің меншік иесі оның міндеттемелері бойынша жауап бермей, тек міндеттеуші құқықтарды сақтайтынын айта кету керек, ал мемлекет болса қазыналық кәсіпорынның міндеттемелері бойынша субсидиарлық жауап беріп, оның мүлкіне меншік құқығын сақтайды (36, 44, 104 баптары) [153].

Осы тұрғыдан, заңнама нормаларының дұрыс қолданылмауының алдын алу үшін квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетін олардың мүлкінің меншік иелеріне байланысты қарастыруды ұсынамыз:

- мемлекеттік кәсіпорынмен жүзеге асырылатын мемлекеттік кәсіпкерлік;
- мемлекет тікелей және жанама қатысатын заңды тұлғалармен жүзеге асырылатын жеке кәсіпкерлік, себебі олардың мүлкінің меншік иесі заңды тұлғалар болып табылады.

Сонымен қатар, ҚР Кәсіпкерлік кодексінің 192 бабының 1 пунктіне сәйкес заңдар, жарлықтар, қаулылармен толықтырылуы тиіс кәсіпкерлік іс-әрекетке мемлекеттің қатысу сипаты шектеулі.

Мұндай жағдайлар мемлекеттік кәсіпорындардың құрылуын қамтитын ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңының 133-шы бабында ішінара қарастырылған.

Сондай-ақ, ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы мемлекеттің акционерлік қоғамдар мен жауапкершілігі шектеулі серіктестіктерге қатысуын негіздейтін міндеттемені бекітпейді.

Акцияларының елуден астам пайызы мемлекетке тиесілі (жарғылық капиталда қатысу үлесі бар) заңды тұлғалармен іске асырылатын іс-әрекет түрлерінің тізімі (74 іс-әрекет түрі) және олардың еншілес тұлғаларымен іске асырылатын іс-әрекет түрлерінің тізімі (272 іс-әрекет түрі) ҚР Үкіметімен бекітіледі (ҚР Үкіметінің 2015 жылдың 28 желтоқсанындағы №1095 Қаулысы).

Осылайша, әрекет етуші заңнама елуден төмен пайызы мемлекетке тиесілі (жарғылық капиталда қатысу үлесі бар) заңды тұлғалармен іске асырылатын іс-әрекет түрлерінің нақты тізімін бекітпей, сол арқылы қандай да бір шектеулерсіз мемлекеттің кәсіпкерлік іс-әрекетке қатысуына жол береді.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің жауапкершілігіне қатысты:

Әрекет етуші заңнамаға сәйкес квазимемлекеттік сектор субъектілерінің жауапкершілігі оған тиесілі мүлікке қатысты міндеттемелерімен шектеледі

(алайда, мұндай шектеу өзінің міндеттемелері бойынша өз билігіндегі қаражатпен жауап беретін қазыналық кәсіпорынға таралмайды).

Қазыналық кәсіпорында қаражат жеткіліксіз болған жағдайда оның міндеттемелері бойынша мемлекет субсидиарлық жауаптылықта болады.

Егер заңды тұлғаның банкроттығы оның құрылтайшысының (қатысушысының) әрекеттерінен (әрекетсіздігінен) туындаған болса, онда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің құрылтайшылары (қатысушылары) субсидиарлық жауаптылықта болады (ҚР АҚ 44-ші бабы).

Сонымен қатар, ҚР «Оңалту және банкроттық туралы» Заңы әдейі (төлемқабілетсіздікке жеткізу) және жалған банкроттық (төлемқабілетсіздікті жалған жариялау) үшін құрылтайшы (қатысушы) және (немесе) лауазымды адамдарының субсидиарлық жауаптылығын қарастырады (1,6-шы баптар) [154].

Сонымен қатар, ҚР Азаматтық Кодексі ұйымды құрылтайшының (қатысушының) әрекеттерінен/әрекетсіздігінен туындайтын банкроттыққа жеткізгені үшін оның жауаптылығымен шектеледі. Сонымен қатар, тәжірибеде заңды тұлғаның құрылтайшысы (қатысушысы) шешімнің уақытылы қабылданбауы, уақытылы әрекет етпеудің аталмыш заңды тұлғаның банкроттыққа ұшырауына әкелетіндігін біле тұра, қасақана әрекет етпей, соның салдарынан заңды тұлға төлемқабілетсіз деп саналатын жағдайлар да орын алады.

Осындай салдарлардың алдын алу, мемлекеттік мүлікті сақтау және кредиторлар құқықтарын қорғау мақсатында құрылтайшы (қатысушы) және заңды тұлғаның лауазымды тұлғасының әрекеттерінен (әрекетсіздігінен) туындаған әдейі және жалған банкроттығы жағдайында құрылтайшының ғана емес, сонымен қатар заңды тұлғаның лауазымды тұлғасының да субсидиарлық жауаптылығын қарастыру ұсынылады.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің өздерінің еншілес ұйымдарының іс-әрекеті үшін олардың әрекеттерінен туындаған банкроттық жағдайында тек субсидиарлық жауаптылықта ғана болатынын айта кеткен жөн (ҚР АҚ 94-ші бабы).

Сонымен қатар, ҚР АҚ-де келесілер көрініс табуы тиіс:

1) «үкіметтің мемлекеттік кәсіпорындар жетекшілерінің іс-әрекет нәтижелері бойынша оларды сыйақылаудың айқын жүйесін қамтамасыз ететін мақсаттар мен міндеттерді орнату барысындағы мониторингілеудің мықты жүйесі»;

2) «нәтижелерге қол жеткізудің өлшемді көрсеткіштерімен қатар жүретін нақты мақсаттар, мемлекеттік кәсіпорындардың өз жұмыстарының нәтижелері үшін жауаптылығын орнататын басқарудың сәйкес оқшаулылық дәрежесі».

Бірінші ұсынысқа тоқталатын болсақ, қазақстандық тәжірибеде біз мемлекеттік компаниялар, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің жетекшілеріне бонустар мен сыйақылардың қалайша төленетінінен және мемлекеттің осы жүйесіне мониторинг пен бағалауды қалайша жүзеге асыратынынан бейхабармыз.

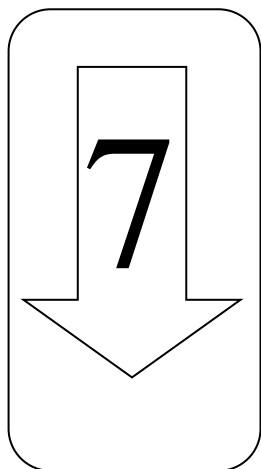
Заң бойынша квазимемлекеттік сектордың тиімділігін бағалауды жүзеге асыруға құзырлы органдар бірнеше органдар бар. Мемлекеттік активтерді басқару саясаты Департаменті әрекет ететін ұлттық экономика Министрлігін қарастырайық. Мұнда, аталмыш Департаменттің басты міндеті болып мемлекеттік активтерді басқару саясатын әзірлеу табылады екен. Бірақ, осы Департаменттің құрамында «Мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін бағалау» Басқармасы да әрекет етуде, бұл басшыны қоса алғанда 7-8 адам. Ал квазимемлекеттік сектор субъектілерінің саны жайлы біз жоғарыда айтып кеткенбіз (6963 түрлі ұйым бар). Яғни, 7-8 адамнан құралған басқарма құқықтық формасы әртүрлі 6000-нан астам ұйымдардың тиімділігін бағалауы тиіс – бұл тіпті салыстыруға келмейтін жағдай [155].

Мұнда республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі Есеп комитетінің іс-әрекет де атап кеткен жөн. ҚР «Мемлекеттік аудит туралы» Заңына сәйкес Есеп комитеті квазимемлекеттік сектор субъектілеріне жатқызылатын кәсіпорындардың тиімділігін бағалау құзыреттілігіне ие. Тәжірибеде Есеп комитетінің жыл сайын өзінің негізгі іс-әрекетінің шеңберінде жүзеге асыратынын және аталмыш жұмыстың сәйкессіздіктер мен заң бұзушылықтарды анықтауға бағытталғанын байқауға болады. Содан кейін БАҚ арқылы біз квазимемлекеттік сектордың тиімсіздігі жайлы хабардар болып жатамыз [156]. Бірақ, бұл процесті басқаруға ықпал етпейді.

Тағы бір құзырлы орган – Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті. Комитет мемлекеттік мүліктің иеленілуіне баға береді. Аталмыш комитет мемлекеттік мүлікке тиесілі барлық мемлекеттік мүліктің, барлық мемлекеттік компаниялар мен мемлекеттік кәсіпорындардың есебін жүргізеді.

Зерттеу барысында тағы бір органның анықталғанын да айта кеткен жөн – бұл Ұлттық кәсіпкерлер палатасы. Ұлттық экономика Министрінің 2011 жылғы бұйрығына сәйкес мемлекет қатысатын АҚ-ң корпоративті басқарылуына бағалау жүзеге асырылуы тиіс. Және ол Ұлттық кәсіпкерлер палатасымен бірлесіп жүргізілуі керек. Аталған бұйрықта мұндай бағалаудың екі жылда бір рет өткізілуі қарастырылған. Қазір 2018 жыл, яғни осы кезеңге дейін кем дегенде үш-төрт рет бағалау жүргізілуі тиіс еді, бірақ, өкінішке орай, бұқаралық ақпаратта мұндай мәлімет көрініс таппаған. Сондай-ақ, біз мұндай мониторинг жүргізілмеген деген болжам жасап отырмыз.

Квазимемлекеттік сектордың тиімділігі мен нәтижелілігін мемлекет бірнеше құжаттар арқылы реттеп, қадағалайды. Ұлттық заңнамада бірнеше заңдар, Үкіметтің қаулылары, орталық мемлекеттік органдардың бұйрықтарымен реттелетін квазимемлекеттік сектор субъектілерін мониторингілеу мен бағалаудың 7 түрі ұсынылған (сурет 32).



Стратегиялық маңызға ие экономика салаларында меншіктің мемлекеттік мониторингі
Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің бөлінген бюджет қаражаттарын қаржы-экономикалық негіздеме сәйкестігін, бюджеттік инвестициялардың тиімділігін, мемлекеттік активтерді басқару тиімділігін бағалау
Мемлекетпен бақыланатын акционерлік қоғамдар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер, мемлекеттік кәсіпорындардың даму жоспарларының іске асырылуын мониторингілеу мен бағалау
Мемлекеттік мүлікті басқару тиімділігін бағалау
Мемлекетпен бақыланатын акционерлік қоғамдардағы корпоративті басқаруды бағалау
Ұлттық басқарушы холдингтер, ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялардың даму жоспарлары мен даму стратегияларының іске асырылуын мониторингілеу және бағалау
Мемлекеттік мүлікті басқару тиімділігін мониторингілеу

Сурет 32 – ҚР заңдары, Үкіметтің қаулылары, орталық мемлекеттік органдардың бұйрықтарымен реттелетін квазимемлекеттік сектор субъектілерін мониторингілеу мен бағалаудың түрлері

Ескерту – ҚР заңнамалық-құқықтық актілері негізінде автормен құрылды.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін мониторингілеу мен бағалау саласында әрекет ететін заңнамалық актілердің іске асырылуына жасалған талдау нәтижелері мынадай:

- саланың асыра реттелуі;
- ақпараттың қайталануы;
- бағалаудың жұмыс істемейін күрделі процедуралары;
- квазимемлекеттік сектор мен мемлекеттік меншікті басқару тиімділігін бағалаудың ауысуы.

Мысалы, әлемдік тәжірибеде үздік болып табылатын Оңтүстік Кореяның тәжірибесін қарастыруға болады. Аталмыш елде Стратегия және қаржылар Министрлігі жыл сайын шамамен 130-дай азаматтық маман-профессорлар, кеңесшілер, бухгалтерлерден құралатын топ құрайды. Олар, өз кезегінде, әр ақпан сайын жиналып, наурыз-маусым айлары аралығында бағалауды жүзеге асырып, оның нәтижелерін Мемлекеттік мекемелерді басқару Комитеті қарастырып, бекітеді.

Сыйақылау мөлшерлері бағалау нәтижелері негізінде анықталады. Мемлекеттік корпорациялар үшін бағалау нәтижелері бойынша сыйақылау мөлшерлері негізгі еңбекақы мөлшерінен 250-500 пайыз шеңберінде ауытқиды. Мұндағы бағалау жүйесінің өзі өте нақты, айқын және қарапайым. Ол 3 категория және 20 көрсеткішті қамтиды. Мысал ретінде квазимемлекеттік сектор бойынша Ұлттық экономика Министрлігі талап ететін есептердің бірін келтіруге болады. Бұл есеп 30 тарауды қамтиды. Егер осы 30 тарауды 6963-ке астам ұйымға көбейтсек, онда қандай ақпарат көлемі орын алатынын елестетуге болады, бәлкім мұндай тым ауқымды ақпараттың керегі де жоқ шығар.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін бағалау барысындағы тағы бір маңызды жәйт – осы барлық құжаттардың заң бойынша бірегей болуы. Яғни, АҚ, барлық ЖШС, барлық РМК үшін бірегей құжаттар. Мемлекет мемлекеттік кәсіпорындар мен квазимемлекеттік сектор субъектілерін құра отырып, олардың мақсаты мен тағайындалуын – әртүрлі қылып қояды. Сондықтан құқықтық формалары әртүрлі кәсіпорындарға қатысты бірдей критерийлер мен тәсілдемелерді қолдануға болмайды. Мысалы, АҚ-ң екі түрлі типі: мемлекетке пайда әкелуі тиіс «ҚазМұнайГаз» АҚ мен іс-әрекеті шығынды болып табылатын, бірақ халыққа мемлекеттік қызмет көрсету үшін қажетті «Азаматтарға арналған Үкімет» АҚ. Алайда, бұл екі құрылымдардың құқықтық формалары бірдей – АҚ. Біз тиімділікті бағалау барысында ұйымдарды құқықтық формасы бойынша емес, олардың тағайындалуы бойынша жіктеуді ұсынамыз.

Яғни, бұл мынадай ұйымдар болуы мүмкін:

– *коммерциялық компаниялар*. Олар табыстарының басым бөлігін коммерциялық іс-әрекеттен алады. Аталмыш компаниялар мемлекетке толығымен немесе жартылай тиесілі болатын компаниялар ретінде жіктелуі де мүмкін (мысалы, «Қазақтелеком» АҚ, «Казпошта» АҚ, «Эйр Астана» АҚ және т.б.);

– *саясатты әзірлеуге бағытталған компаниялар*. Олар кең дамуға ие болған және белгілі қызметтерді ұсыну, инфрақұрылым сияқты коммерциялық емес мақсаттарды көздейді (мысалы, «ҰАТ» және т.б.);

– *бюджеттен тәуелді агенттіктер*. Олар табыстарының басым бөлігін мемлекеттік бюджеттен алады. Мұнда компаниялар әлеуметтік қызмет көрсету жүйесінің мекемелері, қадағалаушы органдар болып қосымша жіктелуі мүмкін (мысалы, «Азаматтық бастамаларды қолдау Орталығы» коммерциялық емес акционерлік қоғамы немесе «Азаматтарға арналған Үкімет» АҚ).

Бүгінгі постдағдарыстық кезеңде квазимемлекеттік сектор субъектілері іс-әрекетінің басымды бағыты болып ұйымның ұзақ мерзімді құнын арттыру табылады.

Осы тұрғыдан, постдағдарыстық кезеңде аталмыш сектор субъектілері іс-әрекетінің негізгі бағыттарына өзгерістер енгізу қажет деп есептейміз және олар келесілерді қамтамасыз етуі тиіс:

1) ұйымның және олардың еншілес компанияларының пайдалылығы мен қаржылық тұрақтылығын;

2) өз іс-әрекетін жүзеге асыру мен жоспарлаудағы дербестікті, иілмелілік пен жеделдікті;

3) квазимемлекеттік сектор субъектілерінің іс-әрекетіне мемлекеттің араласуын шектеу және табыстар (тарифтер), дивидендтер, демеушілік көмек, бақылау және құқық қорғау органдарының араласуы, шығынды әлеуметтік маңызды қызметтерді жүзеге асыру және т.б. сияқты салаларда өзара әрекеттесудің нақты ережелерін анықтау.

Ұлттық холдингтерді құрудың бастапқы тұжырымдамасында озық әлемдік компаниялардың деңгейінде ұлттық компаниялардың пайдалылығы, тиімділігі, өнімділігі мен бәсекеқабілеттілігіне бағдарланумен нарықтық қағидаларда басқару идеясы қарастырылған болатын.

Сонымен қатар, қадағалаушы мен жалғыз акционер ретіндегі Қазақстан Республикасы Үкіметінің өкілеттіктерін бөлу керек деп есептейміз.

Қазақстан Республикасында барлық холдингтердің іс-әрекетін құқықтық реттеу ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңынан басқа, тек Үкіметтің шешімдерімен (онымен аталмыш акционерлік қоғамдардың негізгі қағидалары туралы Меморандум, сондай-ақ, оларды басқару жөніндегі мамандандырылған кеңестердің құрамдары бекітілген) ғана жүзеге асырылғанын айта кеткен жөн.

Мемлекеттік кәсіпорындарды корпоративтік басқару бойынша Экономикалық ынтымақтастық және даму жөніндегі Ұйымның (ЭЫДҰ) Нұсқамасында ұйымдарды тиімді басқаруға ықпал ететін бірқатар жәйттар баяндалған.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерін құру идеясы мен қазіргі таңдағы жағдайға сәйкес келетін олардың әрекет ету мақсаттары, міндеттері мен қағидаларын нақты анықтау қажеттілігі.

Жоғарыда айтылып кеткендей, квазимемлекеттік сектордың негізгі субъектілері қазақстандық экономикаға да теріс ықпал еткен әлемдік қаржылық дағдарыс кезінде құрылған болатын. Сол себептен, көптеген субъектілердің әрекет ету мақсаттары ретінде келесілер жарияланған болатын:

- 1) ел экономикасының тұрақты дамуын қамтамасыз етуге жәрдемдесу;
- 2) экономиканың жаңғыртылуы мен әртараптандырылуына жәрдемдесу;
- 3) компаниялар іс-әрекетінің тиімділігін арттыру.

Ұйымдардың әрекет етуіндегі басты факторлар - ұзақ мерзімді құнын арттыру мақсатымен мемлекетке берілген активтерді тиімді басқару, өнімділігін арттыру, жаңа жұмыс орындарын құру, акцияларының құнын арттыру, басқарушылық және қаржылық іс-әрекет мөлдірлігін арттыру үшін қазақстандық экономиканың локомотиві болып табылатын мемлекеттік компанияларды дамыту.

Осы тұрғыдан, ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңында квазимемлекеттік сектор субъектілерінің келесідей қағидаларын қарастыру ұсынылады:

- 1) жалғыз акционер ретіндегі мемлекеттің мүдделерін сақтау;
- 2) әрекет ету табыстылығы, мөлдірлігі мен тиімділігі;
- 3) шешім қабылдау және оларды іске асырудағы жүйелілік пен жеделділік;
- 4) әрекет етудегі есеп беру және ашықтық;

5) әлеуметтік жауапкершілік.

Мемлекеттің меншік иесі ретіндегі функциясы мен өзге функциялары арасындағы нақты жіктеменің болмауы, мемлекеттік корпорацияларды оперативті басқаруға мемлекеттің шамадан тыс қатысуы саланың шамадан тыс қадағалануына әкеледі.

Осылайша, мемлекеттік корпорацияның оның жалғыз акционері болып табылатын мемлекетпен шамадан тыс өзара әрекеттестігі орын алуда. Бүгінгі күні мемлекеттің мемлекеттік билік органы ретінде мемлекеттік корпорацияларды басқаратын жағдай орын алуда.

Бұл жүзеге асыруға жауапты болып квазимемлекеттік сектор субъектілері анықталатын ҚР Үкіметінің қаулылары, Премьер-Министрдің бұйрықтарын қабылдаудан, оларға Премьер-Министр, оның орынбасарлары, Министрлер, әкімдердің тапсырмалар беруінен көрініс табады. Мұнда аталмыш тапсырмалардың квазимемлекеттік субъектілері мен топқа кіретін ұйымдарға берілуі үйлесімсіз іс-қимылдарға әкеледі.

Жоғарыда айтылғанға байланысты, сонымен қатар мемлекеттік корпорациялардың корпоративтік басқару қағидалары негізінде әрекет ету қажеттілігін ескере отырып, мемлекеттің атқарушы билік органдарының жүйесін басқаратын ұжымдық орган ретіндегі іс-әрекет салалары мен мемлекеттік корпорациялардың жалғыз акционері ретінде іс-әрекет салаларын нақты жіктеу қажет, сонымен қатар директорлар кеңесін басқару және оперативті басқаруды жүзеге асырудағы мемлекет пен мемлекеттік корпорациялардың өзара қатынастарын нақты анықтаған жөн.

ЭЫДҰ нұсқамасында мынадай ұсыныстар жасалған: мемлекет меншікке қатысты өзінің саясатын әзірлеп, жариялауы тиіс; онда мемлекеттік меншіктің жалпы міндеттерін, мемлекеттік кәсіпорындарды корпоративті басқарудағы өзінің ролін анықтауы тиіс; тәжірибеде меншікке қатысты өз саясатын қалай жүзеге асыратынын жариялауы тиіс.

Мемлекет меншік иесі ретіндегі өзінің бағдарын нақты анықтауы үшін ол өз міндеттерінің басымдылығын анықтауы тиіс. Міндеттер қатарына келесілер енуі мүмкін: нақты нысаналы көрсеткіштер арқылы нарықтағы теңсіздіктің алдын алу және пайдалылыққа қол жеткізу, мысалы, салынған қаражаттардан алынған табыстар немесе дивидендтерге қатысты саясат. Мұнда мемлекет шаруашылық істерге араласудан алшақтап, сол арқылы директорлар кеңесінің тәуелсіздігіне сыпайылық танытуы тиіс.

Мұнда, жалғыз акционер ретінде мемлекеттің құзыреттілігіне жатқызылған бірқатар өкілеттіктерді директорлар Кеңесіне беру арқылы оның өкілеттігін кеңейту қарастырылуда. Сондай-ақ, мемлекетпен жүргізілетін саясаттың негізгі тәсілдемелері көрініс табатын мемлекет пен мемлекеттік корпорация арасында өзара әрекеттестік жайлы келісімге отыру мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.

Мемлекет квазимемлекеттік сектор субъектілерінің тиімді меншік иесі ретінде стратегиялық басқару процесінде меншік иесінің негізгі құқықтарының

тиімді іске асырылуына бағдарлануы тиіс: пайдалану, тағайындау, иелену (сурет 33).



Сурет 33 – Квазимемлекеттік секторғы тиімді меншік иесінің құқықтары

Ескерту – [157] материалы негізінде автормен құрылды.

Меншікті және квазимемлекеттік сектор субъектілерін тиімді басқару республикалық, аймақтық және жергілікті билік органдары, заңды және жеке тұлғалар атынан сәйкес құзыреттілікке ие менеджерлердің түрлі категорияларының үйлесімді іс-әрекетінен тұрады, бұл, өз кезегінде, заңды түрде бекітілген шектеулер шеңберінде меншік объектілерін иелену, пайдалану және тағайындау нәтижелерін арттыруға мүмкіндік береді [157, б.102].

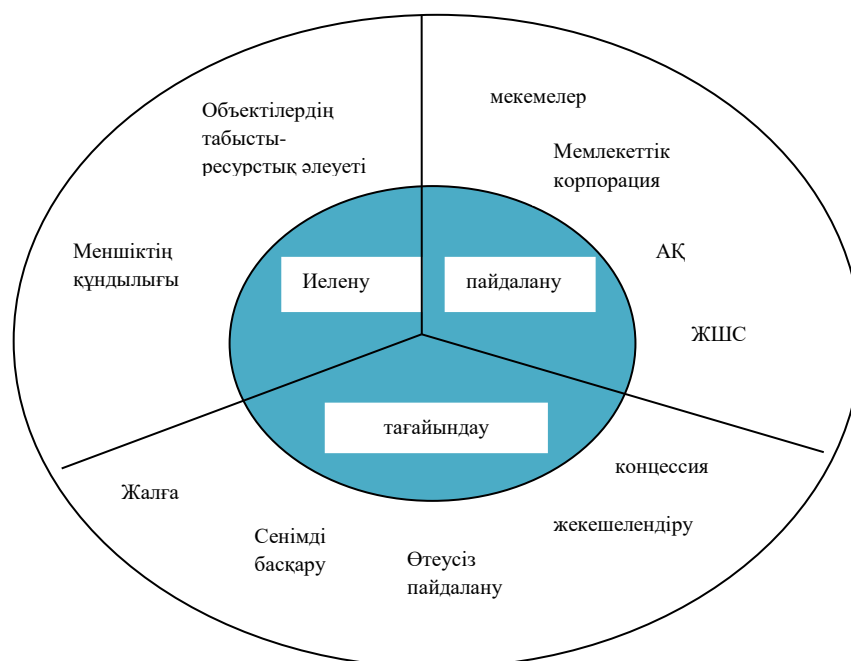
Мемлекеттік меншікті тиімді пайдалану оларды мекемелер, билік органдары, мемлекеттік унитарлы кәсіпорындар, акция пакеттері мемлекеттік меншікте болатын шаруашылық қоғамдардың пайдалану нәтижелілігі мен тиімділігіне қатысты бағаланады.

Мемлекеттік меншіктің тиімді тағайындалуы мемлекеттік меншік объектілерін жалға беру, сенімді басқаруға беру, өтеусіз пайдалануға беру, концессиялық келісімдер бойынша беру және оларды жекешелендіру сияқты тағайындау формаларына қатысты бағаланады.

Мемлекеттік меншікті тиімді иелену мемлекеттік меншік объектілерінің табысты-ресурстық әлеуетін қалыптастыру мен жүзеге асыру нәтижелерінен тәуелді болатын құндылықты арттыруға бағытталған. Біздің ойымызша, мемлекеттік меншік объектілерінің құны емес, олардың мемлекеттік басқару мақсаттарына қол жеткізу және билік органдарының өкілеттіктерін жүзеге асыру барысындағы олардың құндылығы иелену құқығын жүзеге асыру барысында басты көрсеткіш ретінде қарастырылуы тиіс.

Мемлекеттік меншікті басқару жайлы сөз қозғай отырып, басқару нәтижелері ретінде ұлттық байлықтың жинақталуы, ұлттық мұраны қорғау, табиғи ресурстарды ойтайлы пайдалану, зерттеу және ұдайы өндіру, елдің әлеуметтік инфрақұрылымын тұрақты дамытудың болатынын есте сақтаған жөн [158].

Меншік иесінің құқықтарын жүзеге асыру нәтижелерін есепке алудың толықтығы квазимемлекеттік сектор субъектілері мен мемлекеттік меншікті басқаруды бағалаудың кешенділігін қамтамасыз етеді (сурет 34).



Сурет 34 – Квазимемлекеттік сектор субъектілері мен мемлекеттік меншікті стратегиялық басқаруды бағалаудың маңызды салалары

Ескерту – [158, б. 165] материалы негізінде автормен құрылды.

Сондай-ақ, ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңында мемлекеттік корпорацияларды оперативті басқару мәселелеріне негізсіз (Заңмен қарастырылмаған) араласудың алдын алу үшін мемлекеттік органдар мен мемлекеттік корпорациялар арасындағы нақты өзара қатынастарды анықтауды ұсынамыз.

ЭЫДҰ нұсқамасына сәйкес аталған айрықша міндеттер мен міндеттемелер көбінесе коммерциялық іс-әрекет үшін анықталған норманың шеңберінен тыс шығады, сондықтан олар заңда және нормативтік-құқықтық актілерде нақты айқындалуы тиіс. Шығындар анықталып, ашылып, айрықша құқықтық ережелер негізінде немесе келісім-шарттық механизмдер арқылы мемлекеттік бюджетпен компенсацияланатындай болуы тиіс [159]. Бұл осындай жобаларды іске асыру барысында мемлекеттік корпорациялардың жобаларды толық немесе ішінара қанағаттандыруға өз қаражаттарын бөліп, сәйкесінше, аталмыш қаражаттардың компанияның дамуына бағыттала алмауымен байланысты.

Осы тұрғыдан, ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңында келесіні қарастыру ұсынылады: мемлекеттік корпорацияның табысты болып табылмайтын әлеуметтік маңызды және/немесе индустриалды-инновациялық жобаларды жүзеге асыруы жағдайында оларға мемлекеттік қолдау шаралары ұсынылады, мысалы, бюджеттік несиелеу ұсыну, бюджеттік субсидиялар және/немесе бюджеттік инвестициялау, мемлекеттік тапсырмалар; мемлекеттік кепілдіктер ұсыну.

Мемлекеттік корпорацияның директорлар Кеңесінің құрамында мемлекеттік қызметшілердің басым көпшілігінің болуы үнемі өзекті мәселе болып қалады. Сондай-ақ, халықаралық тәжірибеге, оның ішінде ЭЫДҰ нұсқамасына сәйкес мемлекеттік кәсіпорынның директорлар кеңесі объективті және тәуелсіз шешім шығарып, қабылдай алатындай құрылуы тиіс. Мұнда құрамында тәуелсіз директорлар басым болатын директорлар кеңесі неғұрлым тиімді нұсқа болып табылады.

ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңының 54 бабының 5-ші пунктінде «директорлар кеңесі мүшелерінің саны кемінде үш адам болуға тиіс. Қоғамның директорлар кеңесі құрамының кем дегенде отыз пайызы тәуелсіз директорлар болуға тиіс» делінген. Яғни, аталмыш Заңда акционерлік қоғамдарда акционермен еншілес директорлар кеңесі мүшелері тарапынан өзінің жағдайын асыра пайдаланудың алдын алу үшін тәуелсіз директорлардың қажетті минимумы анықталған.

Қазіргі таңда корпоративтік басқарудың озық тәжірибесіне сәйкес мемлекеттік корпорацияларды басқаруға біртіндеп көшу мақсатында ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңында кем дегенде үштен екі бөлігі тәуелсіз директорлар болатын директорлар кеңесінің сандық құрамын анықтау қажет.

Сонымен қатар, мұндай норма акционерлік қоғамдарды сәтті басқару тәжірибесіне ие кәсіпқой мамандардың пікірін ескерумен директорлар Кеңесінің қарауына ұсынылатын мәселелерді жанжақты қарастыруға бағытталған.

Көптеген жылдар бойы қоғамда Қазақстандағы ӘКК іс-әрекетіне қатысты ҚР Парламентімен әлі күнге дейін қабылданбаған «Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар туралы» заң жобасы талқылануда. Бүгінгі күні ӘКК-ң нормативтік құқықтық базасын құрайды:

1) «Жауапкершілігі шектеулі және қосымша жауапкершілігі бар серіктестіктер туралы» Қазақстан Республикасының 1998 жылғы 22 сәуірдегі № 220-І Заңы;

2) «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы № 415 Заңы;

3) «Қазақстан Республикасы Президентінің 2007 жылы 17 қыркүйектегі № 407 Жарлығын іске асыру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2007 жылғы 18 қыркүйектегі № 818 Қаулысы;

4) «Тобыл» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясы» ұлттық компаниясы», «Каспий» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясы» ұлттық компаниясы», «Батыс» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясы" ұлттық компаниясы"

акционерлік қоғамдары қызметінің негізгі қағидаттары туралы меморандумдарды бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2007 жылғы 19 қазандағы № 970 Қаулысы;

5) «Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің, ұлттық компаниялардың тізбесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2011 жылғы 6 сәуірдегі № 376 Қаулысы;

6) «Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды дамыту тұжырымдамасын мақұлдау туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 31 қазандағы № 1382 Қаулысы.

Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды дамыту тұжырымдамасы әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды одан әрі дамытудың біртұтас және кешенді тәсілін қалыптастыратын және өңірлерде мемлекеттік саясатты іске асыру жөніндегі қызметтің 2020 жылға дейінгі кезеңге арналған пайымын, мақсаттары мен негізгі бағыттарын айқындайтын жүйелі құжат болып табылады.

Тұжырымдама мемлекеттік-жеке меншік әріптестік тетігін іске асыру және өңірлердің экономикалық өсуіне жәрдемдесу жолымен ӘКК-лерді орнықты дамытудың бірыңғай тәсілін тұжырымдау мақсатында әзірленген [160].

Өңірлерді дамытудың пәрменді құралы ретінде ӘКК қызметін жетілдіру қажеттілігі ӘКК одан әрі дамыту тұжырымдамасын әзірлеу үшін негіз болып табылады. ӘКК-ң мемлекеттік органдармен өзара әрекеттестігі корпоративтік басқару қағидаларына сәйкес іске асырылады.

Мемлекеттік орган ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы», «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңдары және ӘКК жарғыларында қарастырылған акционердің құзыреттілігін іске асыру жолымен ӘКК-ды басқарады.

Жоғарыда бізбен айтылып кеткендей, әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар – бұл мемлекеттің бизнес-құрылымдармен өзара әрекеттесуі жолымен мемлекеттік-жекешелік әріптестік идеясын жүзеге асыратын ұлттық компаниялар. Ендеше ӘКК-ң МЖӘ жобаларына қатысу сияқты іс-әрекеті жобаларды бірлесіп жүзеге асыру және тәуекелді теңдей бөлу арқылы екі тарап үшін де тартымды ынтымақтастық формасы болып табылады. Осы қатынастардың барлығы ҚР «Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы» 2015 жылдың 31 қазанындағы № 379-V Заңымен қадағаланады (бұдан әрі - Заң). Аталған Заң мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің құқықтық шарттарын, оның әрекет ету тәсілдерін анықтап, мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобасын әзірлеу және жүзеге асыру барысында туындайтын қоғамдық қатынастарды, мемлекеттік-жекешелік әріптестік шартын орындау, шартты тоқтату қатынастарын реттейді.

Мысалы, мемлекеттік-жекешелік әріптестікке мемлекеттік органдар, кәсіпкерлік субъектілері мен квазимемлекеттік сектор субъектілерінің қатысу формалары аталған Заңның 4-ші бөлімінің 27 және 30-шы баптарында қарастырылған. Институционалды мемлекеттік-жекешелік әріптестікті құқықтық реттеу ерекшеліктері 6-шы бөлімнің 52-ші бабында қарастырылған.

Осылайша, МЖӘ туралы Заңда ӘКК-ға қатысты мемлекеттік-жекешелік әріптестік шартының тараптарымен байланысты барлық қатынастар қарастырылған.

Қорытындылар мен ұсыныстар

1 ҚР заңнамасына сәйкес мемлекетке толығымен немесе ішінара жатқызылатын заңды тұлғалар квазимемлекеттік сектор субъектілері, мемлекеттік заңды тұлғалар, мемлекеттік ұйымдар мен оларға теңестірілген ұйымдар, мемлекеттік кәсіпорындар мен жарғылық капиталына қатысу үлесі елу пайыздан астамы мемлекетке тиесілі ұйымдар түсініктері арқылы анықталады.

Мұнда олардың құрамына енетін заңды тұлғалардың жартылай қайталауы, сонымен қатар квазимемлекеттік сектор субъектілерін дауыс беретін акцияларының елу және одан жоғары пайызы тікелей немесе жанама түрде мемлекетке тиесілі (жарғылық капиталына қатысу үлесі) заңды тұлғаларға дейін қысқарту байқалады.

Сонымен қатар, нормативтік құқықтық актілерде жеке меншікке, мемлекеттік меншікке жатқызатын немесе оларды оқшаулайтын квазимемлекеттік сектор субъектілерінің құқықтық мәртебесі нақты анықталмаған.

Мемлекеттік меншіктің мемлекеттік кәсіпорындар мүліктеріне ғана таралатынын ескере отырып, және тек нарықтық және мемлекеттік емес болып құрылатын акционерлік қоғамдар мен жауапкершілігі шектеулі серіктестіктердің құқықтық табиғатына сәйкес квазимемлекеттік сектор субъектілерін екі топқа бөлуді ұсынамыз:

- мемлекеттік кәсіпорындар;
- акциялары тікелей немесе жанама түрде мемлекетке тиесілі заңды тұлғалар (жарғылық капиталына қатысу үлесі бар).

Аталмыш тәсілдемені қабылдау жағдайында жоғарыда аталған ұйымдардың әртүрлі пайымдауын болдырмау және ұсынылған терминологияға сәйкестендіру үшін заңнамалық актілерге ревизия жасау қажеттілігі туындайды.

Бұл мемлекет қатысатын заңды тұлғалардың құқықтық мәртебесін нақты түсініп, заңнамалық түсініктілік аппаратты біртектендіруге мүмкіндік береді.

2 Мемлекеттік мүлікті сақтау және кредиторлар құқықтарын қорғау мақсатында құрылтайшы (қатысушы) және заңды тұлғаның лауазымды тұлғасының әрекеттерінен (әрекетсіздігінен) туындаған әдейі және жалған банкроттығы жағдайында құрылтайшының ғана емес, сонымен қатар заңды тұлғаның лауазымды тұлғасының да субсидиарлы жауаптылығын қарастыру ұсынылады. ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» әрекеттерінен (әрекетсіздігі) орын алған мемлекеттік кәсіпорынның шығындануына әкеліп соқтырған залал үшін мемлекеттік кәсіпорынның атқарушы органының жетекшісі мен байқау кеңесі мүшелерінің құрылтайшы алдындағы жауаптылығын қарастырады (139, 148-ші баптар).

Сонымен қатар, аталған Заң мемлекеттің қатысуымен жауапкершілігі шектеулі серіктестік және акционерлік қоғамдардың лауазымды тұлғаларының осындай жауапкершілігін бекітпейді. Мұнда тек аталған заңды тұлғаларды басқарудағы акционерлердің құқықтарын қалыптастыруға қатысты ҚР «Акционерлік қоғамдар туралы», «Жауапкершілігі шектеулі және қосымша жауапкершілігі бар серіктестіктер туралы» Заңдарына сілтеме жасалады.

Заңнама нормаларын сәйкес қолданбаудың алдын алу мақсатында «Мемлекеттік мүлік туралы» ҚР Заңында қоғам, серіктестіктер мен олардың қатысушыларының алдында директорлар кеңесінің мүшелері мен атқарушы органның жауапкершілігіне қатысты (ұжымдық және дербес) арнайы заңдарға сілтеме жасау қажет деп есептейміз.

3 Қазақстанда мемлекеттік заңды тұлғалардың мүлкін, акционерлік компаниялардың акцияларын, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктің жарғылық капиталына мемлекеттің қатысу үлесін, өзге мемлекеттік мүлікті басқару тәртібі ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңымен реттеледі. ҚР «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы, Мемлекеттік мүлік Комитетімен қадағаланатын барлық іс-әрекет – осының барлығы мемлекеттік меншікті иеленуге бағытталған. Яғни, мемлекеттік меншікті есепке алу, тарату, жекешелендіру, сату жүзеге асырылғанымен, бизнес-процесс тұрғысынан табыс алу және тиімділікке қол жеткізу мақсатын көздейтін басқару жүзеге асырылмайды. Тиімді меншік иесі ретінде мемлекет меншік иесінің негізгі құқықтарының тиімді іске асырылуына бағдарлануы тиіс: пайдалану, тағайындау, иелену. Бізбен тиімділікті бағалау туралы сөз қозғағанда ұйымдарды құқықтық формасы бойынша емес, олардың тағайындалуы бойынша жіктеу механизмі ұсынылады.

4 ҚР «Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы» Заңы мемлекеттік-жекешелік әріптестік шартының тараптарымен байланысты қатынастарды және ӘКК-ң іс-әрекетін жоғарыда келтіріліген нормативтік құжаттар толығымен реттегендіктен, олардан бөлек тағыда жеке ҚР «Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар туралы» Заңын қабылдаудың қажеттілігі жоқ.

3.2 Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің стратегияларын әзірлеу жүйесін жетілдіру

Қазіргі таңда Қазақстанда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің дамуы экономиканың аталмыш секторына енетін мемлекеттік корпорациялардың даму стратегиясын қалыптастыруда мемлекет ролінің күшейтілуін талап етеді [161].

Сонымен қатар, мемлекеттік корпорацияларды құру мемлекеттік басқару жүйесінде басымды шешімдердің айтарлықтай өзгеруіне, мемлекеттік корпорациялар шеңберінде жекелеген маңызды шешімдердің қабылдануына әкеледі, бұл, өз кезегінде, мемлекеттік корпорациялардың іс-әрекетін жеткіліксіз қадағалау барысында белгілі тәуекелдерді арттырады.

Мемлекеттік корпорациялар стратегияларын қалыптастыру ерекшеліктері толыққанды анықталмай, заманауи қазақстандық экономикада олардың миссиясы жеткіліксіз негізделген. Мемлекеттік корпорациялардың

стратегияларын қалыптастыруда мемлекет пен жекелеген мемлекеттік органдардың ролі жеткіліксіз анықталған [162].

Ең бастысы, орта және ұзақ мерзімді кезеңде мемлекеттік корпорациялардың белгілі мақсаттарына қол жеткізу тиімділігі мен нәтижелілігінің критерийлері анықталмаған. Қандай да бір эталонды стратегияны қолдану мүмкіндігінің болмауы мемлекеттік корпорациялардағы тағы бір мәселенің туындауына әкеледі – тігінен және көлденеңінен корпорациялар құрылымының теңсіздігі.

Мемлекеттік корпорациялардың даму мақсаттарының жеткіліксіз түрде анықталуы олардың іс-әрекетінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалауды күрделендіреді, өзге салада әрекет ететін мемлекеттік корпорациялармен және жеке меншік корпорациялармен аталмыш көрсеткіштерге салыстырмалы талдау жасауға мүмкіндік бермейді.

Мемлекеттік корпорацияларды басқаруға қатысты дәстүрлі тәсілдеме пайда алуға бағытталған коммерциялық кәсіпорынның мақсаты мен белгілі қоғамдық міндеттерді орындауға бағдарланған мемлекеттік корпорация мақсатының қарама-қайшы екенін анықтайды. Бұл мемлекеттік мекемелер іс-әрекетіне саяси мүдделердің күшті ықпалымен түсіндіріледі.

Сондықтан, мемлекеттік корпорациялардың мемлекеттік мекеме және коммерциялық кәсіпорын сияқты әртүрлі рольдерді біріктіруі аталмыш ұйымдар алдына қойылған міндеттердің іске асырылуы жайлы ойлануға итермелейді.

Аталмыш сұраққа жауап беру үшін мемлекеттік корпорацияларды басқару процесінде туындайтын мәселелердің ерекшеліктерін түсіну қажет.

Қазақстандық мемлекеттік корпорацияларда орын алған басқарушылық тәжірибе басқарушылық шешім қабылдау барысында вертикалды еңбек бөлінісін білдіреді, яғни мемлекеттік кәсіпорын басқармасының стратегияны әзірлеп, қалған менеджерлердің оны тактика арқылы іске асыруы.

Оның негізінде вертикалды иерархия жайлы болжам жатыр, яғни неғұрлым жоғары деңгейдегі мақсаттардың төменгі деңгейдегі мақсаттарға декомпозициялануы және ол мынадай қағидаларға сүйенеді:

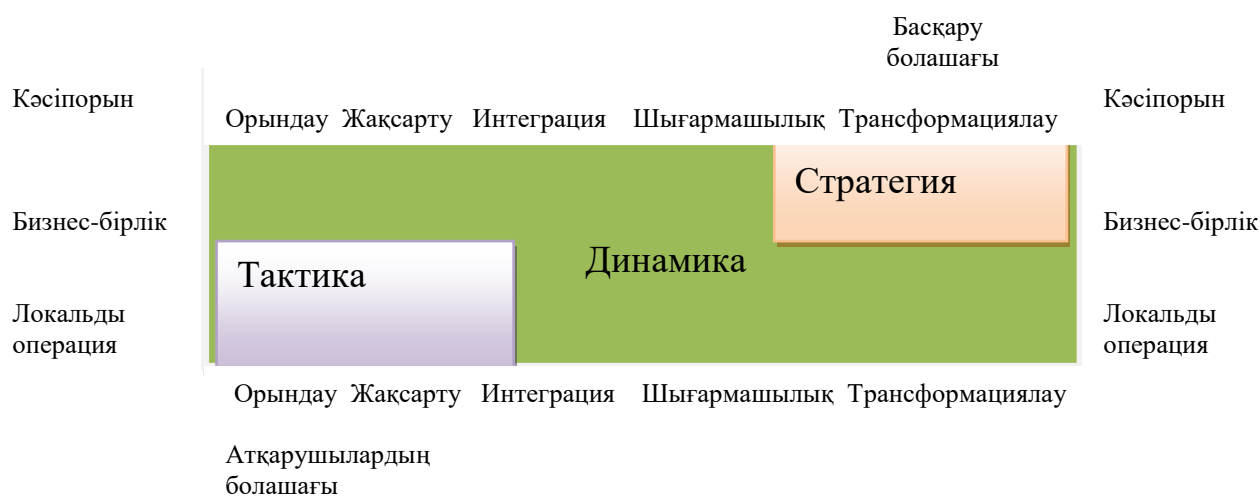
- біріншіден, стратегия мемлекеттік кәсіпорын іс-әрекетінің жалпы бағытын анықтайтын шешімнің қабылдауын, сонымен қатар мекеменің ұзақ мерзімді мақсаттарына қол жеткізуде ресурстардың бөлінуіне қатысты тәсілдемені қарастырады. Стратегиялық шешімдер тұтастай кәсіпорынға ықпал етеді;

- екіншіден, тактика қысқа мерзімді кезеңде жекелеген операцияларға қатысты шешімнің қабылдануын қарастырады. Мұндай шешімдер, көбінесе, жекелеген операциялардағы бір реттік өзгерістерге қатысты қабылданады;

- үшіншіден, стратегияның табысты іске асырылуы мемлекеттік кәсіпорыннан бірқатар тактикалық міндеттердің үйлесімді түрде орындауын талап етеді. Бұл ретте бірнеше тактикалық мақсаттарға қол жеткізу есебінен стратегиялық мақсаттар орындалуы тиіс [163].

Аталған қағидаларға сүйене отырып, мемлекеттік корпорациялар ұйым мақсаттарын анықтаудан бастап стратегия мен тактиканы анықтауға қатысты шешім қабылдау, оларды іске асыру, бақылау және кері байланысқа дейінгі барлық кезеңдерді қамтитын үздіксіз әрекет етуші кибернетикалық процесс ретіндегі жоспарлау жүйесін жүзеге асыруға айқын болса да, айқын емес болса да ұмтылады. Алайда, жылдам әрі көзделмеген өзгерістер жиі орын алатын заманауи әлемде басқаруға қатысты мұндай тәсілдеме жеткіліксіз болып көрінеді, себебі кәсіпорындарда не стратегия, не тактиканың әлі жетпейтін міндеттер мен мәселелер туындауы мүмкін.

Ұйымдық динамика мемлекеттік корпорациялардың жекелеген құзыреттіліктерінің қалай жұмыс істейтінін, олардың бір бірімен қалай әрекеттесетінін анықтайды. Ол ұйымдық құзыреттіліктердің қалыптасып, дамуына ықпал ететін білім мен ептіліктердің тасушысы болып табылатын адамдар арасындағы өзара әрекеттестіктің әмбебап әлеуметтік ортасын құрай отырып, ұйымның қайталанбас бейнесін қалыптастырады. Сондықтан, ұйымдық динамика табиғатын түсіну мемлекеттік корпорациялардың табысқа жетуі үшін аса маңызды болып табылады. Ол тұрақты өзгерістер жағдайында күшейе түскен стратегия мен тактика арасындағы алшақтықты толтырады. Осындай алшақтық табиғаты 35-ші суретте көрсетілген.



Сурет 35 – Мемлекеттік корпорацияның ұйымдық динамикасы

Ескерту – The emergence of enterprise dynamics. Gartner EXP Signature report. 2007. February негізінде автормен құрылды.

Мемлекеттік корпорациялардың жетекшілері тап болатын мәселелер ғалымдар мен инженерлер шешетін мәселелердің мүлдем айрықшаланады. Егер ғылыми мәселені нақты анықтап, оқшаулап, шешімін табуға болса, ал ұзақ мерзімге жоспарлау мәселелері көбінесе бұлыңғыр тұжырымға ие болып, менеджерлер оларды шешу барысында туынды, көбінесе саяси пайымдауға сүйенеді.

Барлық әлеуметтік мәселелер сияқты, мұндай мәселелер де соңына дейін ешқашан шешілмейді. Жоқ дегенде олар қайтадан шешіледі. Оны айналмалылық деп атайды. Айналмалылық - бұл күрделілік дәрежесі емес [164].

Кез-келген әдеттегі мәселені анықтап, содан кейін оны түсініп, шешуге болады. Ал айналмалы (қайталанушы) мәселе үшін бұл мүмкін емес, себебі оны түсінуге қажетті ақпарат оны қалай шешуге болатынын анықтайтын идеядан тәуелді болады. Айналмалы мәселені толыққанды сипаттау үшін оны шешудің барлық жолдарын алдын ала білу керек. Оның себебі – кез-келген қосымша ақпаратты мәселені түсініп, оны шешу тәсілін білген кезде ғана қолдануға болады. Мәселені түсіну және оны шешу қатар жүреді [165].

Бұл стратегияны қалыптастыру мәселесіне тән. Стратегиялық пайымдау іс-қимыл терминдерінен қалыптасады (өнімді жасау, нарықты жаулап алу, қажеттілікті қанағаттандыру және т.б.), себебі онымен стратегиялық қайта құрулар байланысты болады. Ниет негізіндегі стратегиялық өзгерістер мемлекеттік корпорациялардың стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге қажетті ұйымдық қайта құрулардың жалпы мақсаттары мен бағыттарын білдіреді. Мысалы, шетелдік нарыққа шығумен байланысты мемлекеттік компанияны дамытудың стратегиялық мақсаты мемлекеттік компанияның шетелдік бөлімшесін құрумен байланысты ұйымдық өзгерісті білдіреді. Мұндай бөлімшенің нені білдіріп, оның міндеттерін түсіну мемлекеттік компанияны дамыту стратегиясының мазмұны мен оны жүзеге асыру тәсілі болып табылады.

Осылайша, айналмалы мәселені қалыптастырудың өзі мәселе болып табылады. Айналмалы мәселені қалыптастыру және шешімін іздеу процесі – бұл бір процесс, себебі мәселені нақтылау оны шешу жолын көрсетуден тұрады. Тек мәселе мәтініне толығымен сәйкес келетін шешім ғана осы талаптарға жауап береді және керісінше, шешу тәсілі мәтінінен түсінікті болатын мәселе ғана мақсаттың нақты анықталуына мүмкіндік береді.

Мұндай жағдай ұйымдардың стратегиялық мәселелерінің шешілуі елдің саяси деңгейіне шығарылатын мемлекеттік корпорацияларға тән. Бұл ретте мемлекеттік корпорациялардың коммерциялық пайдасы емес, мемлекеттік қызығушылықтары шешім қабылдаудағы түпкілікті критерий болып табылады.

Мемлекеттік корпорациялардың құрылымындағы стратегиялық жоспарлау көбінесе компаниялар арасындағы және оның сыртқы ортасы арасындағы қатынастарды бақылау мен басқаруды жақсарту үшін қолданылады. Ол компанияның өндірістік және нарықтық әлеуетіне бақыланбайтын күштердің ықпалын бағалау үшін және оларға түзету енгізуге бағытталған тиімді шараларды нақтылау үшін бақылауға алынбайтын күштердің дамуын болжауға мүмкіндік береді. Кез-келген мемлекеттік компанияның басшылығы үшін басты мәселе – өз бәсекелестеріне қатысты оның мықты тұстарын дамытып, салыстырмалы бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу және оны қолдау арқылы сыртқы бәсекелік орта тарапынан қауіптердің алдын алу үшін өзінің мүмкіндіктерін пайдалануға бағытталатын корпоративтік стратегияны әзірлеу.

Қазіргі уақытта жобалар арасында мемлекеттік корпорацияларға берілген бюджет қаражаттарын бөлудің критерийлері жоқ, бұл, өз кезегінде, мемлекеттік саясат пен сәйкес салалардағы мемлекеттік корпорациялардың саясатын анықтайтын басымдықтардың сәйкес келмеуіне әкеледі. Шынында да, көптеген жағдайларда мемлекеттің қаражаттары бірегей мемлекеттік стратегия мен басымдықтар жүйесінен тыс мемлекеттік корпорациялармен дербес таңдалатын жобаларға бағытталады.

Мемлекеттік корпорацияларды дамыту мәселелерінің шешімі мемлекеттен ғана емес, корпорациялардың өздерінен де тәуелді болатынын айта кеткен жөн. Жекелей алғанда, мемлекеттік корпорациялардың деңгейінде орта және ұзақ мерзімді мақсаттарды әзірлеу қажет. Бұл, негізінен, баламалы стратегиялар болуы тиіс. Жеке меншік компаниялардың стратегияларымен салыстырғанда мемлекеттік корпорациялардың стратегиялары сала немесе салалар топтарын дамытудың мемлекеттік басымдықтарын ескеруі тиіс.

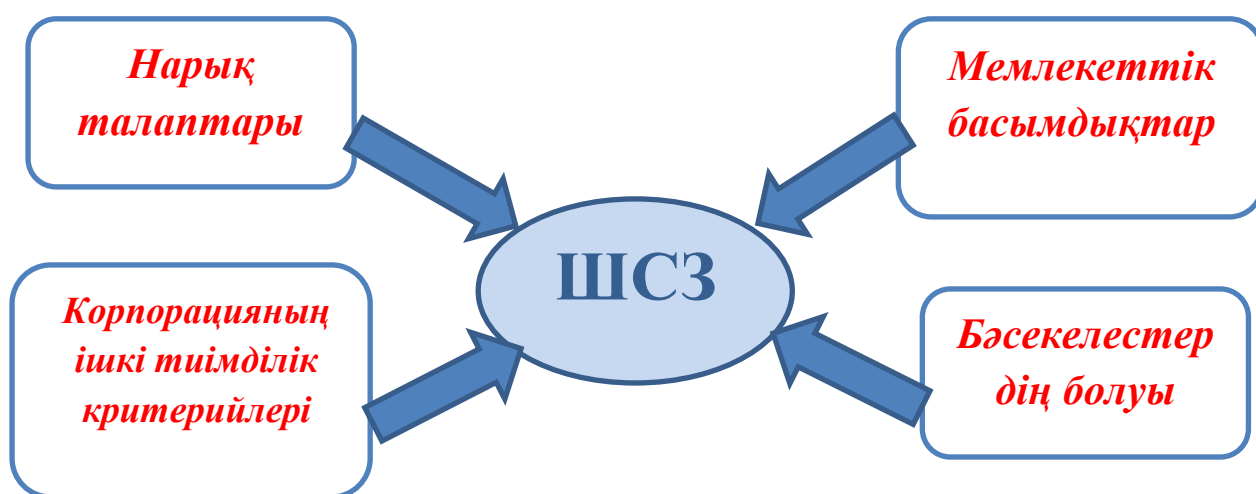
Үштен бес жылға дейінгі мерзімді қамтитын ұзақ мерзімді стратегияларды әзірлеу айрықша маңызға ие болады, себебі оның мақсаттары айтарлықтай толыққанды айқындалуы тиіс. Стратегиялық жоспарлауды белгілі сипаттамалар арқылы оперативтік жоспарлаудан бөліп қарастыруға болады. Корпорациялардың стратегиялық жоспарларын ішкі және сыртқы нарықтардың қарқынына жауап ретінде 70-ші жылдары әзірлей бастады. Жаңа технологиялар, жаңа өнімдер, жылдам өзгеретін тұтыну үлгілері, нарықтардың ассортименттік сыйымдылығын арттыру және интерүлтандыру бүгіндері де кәсіпкерлік іс-әрекеттің ортасын сипаттайтын факторлар болып табылды. Осының барлығы, бір жағынан, компаниялар үшін зор мүмкіндіктер ашса, екінші жағынан, тәуекелдерді арттырады.

Стратегиялық жоспарлау осы өзгерістерді сипаттап, бір жағынан, компаниялардың мүмкіндіктерін пайдалану деңгейін арттыруға, екінші жағынан, бастапқы әрекет ету кезеңінде тәуекел деңгейін төмендетуге ықпал етеді. Өнімдер мен қызметтер нарықтарындағы нақты жағдайға баға бере отырып, компания болашақта жоғары пайда алу және нарықтың негізгі сегменттерін кеңейту үшін сәйкес стратегияларды таңдайды. Табысты стратегиялық жоспарлау элементіне мысал ретінде бес жыл ішінде Интернет арқылы тапсырыстардың 50 %-ын өңдеу мақсатын көздейтін әуе компанияларын атап өтуге болады [166]. Стратегиялық жоспарлау компанияның ішкі және сыртқы ортасын талдау жүйесіне негізделеді, компания мен бәсекелестердің мықты және әлсіз тұстарын зерттеуді, сонымен қатар өңірдегі жалпы экономикалық жағдай мен инвестициялық микро-ахуалды зерттеуді қамтиды. Мұндай жағдайда қолданылатын әдістерге мысалы келесілерді жатқызуға болады: GAP-талдау, «өнім-нарық» матрицасы, тауардың өмірлік циклы, портфельдік талдау және т.б.

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң даму стратегиясын талдау арқылы бізбен стратегиялық жоспарлауды әзірлеу және жүзеге асыру процестеріндегі белгілі мәселелердің болуын сипаттайтын нәтижелер алынып, жоғарыда атап өткеніміздей, бірқатар міндеттер және көрсеткіштер бойынша стратегия түзету

енгізуді талап етеді: іс-әрекет мақсаттары мен көрсеткіштері бір біріне сәйкес келмейді, пайымдауларда қателіктер өте көп, міндеттердің орындалуын көрсету үшін бірқатар жаңа нәтиже көрсеткіштерін әзірлеу керек, жекелеген көрсеткіштерге ағымдағы экономикалық жағдайда қол жеткізу мүмкін емес. Инвестициялық жобаларды іске асырумен байланысты көрсеткіштер орындалмайды және қаржылық іс-әрекетті сипаттайтын көрсеткіштердің оң сипатқа ие болуына қарамастан, қазіргі таңдағы экономикалық жағдайда стратегияны іске асыру мерзімінің соңына қарай кейбір көрсеткіштерді іске асыру қиынға соғады; Сондай-ақ, сауалнама өткізу, аудиторияны қамту, кадрлармен жүргізілетін жұмыспен байланысты нәтижелерге қол жеткізу қиынға соқпайды, яғни инвесторларды іздеп-табу және тарту бойынша нәтижелі жұмысты білдірмейтін нәтижелер алынған болатын.

Мемлекеттік корпорацияға тән стратегияны әзірлеу мемлекеттік мүддемен байланысты ерекшелікке ие болады. Кез-келген стратегияны әзірлеудің маңызды элементі болып «шаруашылық етудің стратегиялық зонасын» таңдау табылады» (бұдан әрі – ШСЗ). Осыған сәйкес мемлекеттік корпорация үшін шаруашылық етудің стратегиялық зонасын таңдауға ықпал ететін факторлар қатарына мемлекеттік басымдықтар да жатқызылады (сурет 36). Мемлекеттік корпорациялардың белгілі типі үшін аталмыш фактор өзгелермен салыстырғанда неғұрлым маңызды болып табылады, мысалы, бәсекелестер, бұл, оларды жеке меншік компаниялардан айрықшалайды.



Сурет 36 – Мемлекеттік корпорациялар үшін шаруашылық етудің стратегиялық зонасын таңдауға ықпал ететін факторлар

Ескерту – [166, б.313] әдебиеттері негізінде автормен құрылды.

Әр мемлекеттік корпорация үшін ұзақ мерзімді бизнес-жоспарлау аса маңызды болып табылады, ол, ең алдымен, қалаулы және қол жетімді мақсаттардың анықталуын, әрекет етуші мақсаттар жүйесіндегі өзгерістерді, корпорация дамуының негізгі және баламалы мақсаттарына қол жеткізуге қажетті ресурстық әлеуеттің бағалануын қамтиды. Сол үшін де компанияның

мықты және әлсіз тұстарын, мүмкіндіктері мен қауіптеріне талдау жасалады (SWOT-талдау). Жоспарлаудың ауқымды көрсеткіштері мен бейімделуге қатысты өзгерістердің енгізілуін бақылау стратегиялық контроллингтің негізгі функциясы болып табылады. Жалпы, стратегиялық корпоративтік жоспарлаудың міндеті болып компанияның тиімді әрекет етуін қамтамасыз ету, ұзақ мерзімді кезеңде оның табысты даму әлеуетін қолдау табылады. Мемлекеттік корпорацияларға қатысты стратегиялық жоспарлау процесінде келесі кезеңдерді атап өтуге болады:

1) қалыптасқан сыртқы жағдай, болжамды даму көрсеткіштері, компанияның ішкі әлеуетіне сәйкес келетін корпорация дамуының стратегиялық мақсаттарын анықтау;

2) сыртқы ортаны талдаудың түрлі әдістерін пайдалану арқылы жоспарлаудың стратегиялық зоналарын айқындау (жоғарыда келтірілген);

3) компанияның жалпы стратегиясы мен корпорация құрамына енетін жекелеген бизнес-бірліктердің стратегияларын қалыптастыру. Жалпы стратегияны қалыптастыру үшін туындайтын жағдайларға байланысты үнемі түзетулер енгізуді талап ететін стандартты немесе эталонды стратегиялар жиі қолданылады;

4) іс-қимыл бағдарламасына қатысты стратегияларды іске асыру. Стратегиялық жоспарлау арқылы сәйкес стратегиялық шешімдер қабылданады.

Стратегиялық жоспарлаудың мақсаты стратегиялық шешімдерді әзірлеп, алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін тиесілі шараларды анықтаудан тұрады. Стратегиялық жоспарлау, ең алдымен, нарық-өнімнің (бизнестің) нақты жиындары үшін ұзақ мерзімді жоспарлауға қатысты болып, компанияның тиімді даму әлеуетін қалыптастыру және қолдауға қатысты жоспарлармен байланысты болады. Бұл ретте, стратегиялық жоспарлаудың тұтастай корпорацияға бағдарлануына қарамастан, оның сегменттерін күрделілік деңгейі бойынша бөліп, күрделіден неғұрлым қарапайым сегменттерге қарай негізгі іс-қимыл бағыттарын (шаралар) анықтаған жөн.

Мұндай жағдайда корпорация дамуының ауқымды бағыттары бойынша мақсаттарды комбинациялау мүмкіндігі туындайды. Аталмыш процесті де үш кезеңге бөлуге болады:

1) мемлекеттік корпорациялардың стратегияларын қалыптастырудың ішкі және сыртқы шарттарының дамуын болжамдау. Осы кезеңде қолданыла алатын құралдар келесілерді қамтиды: компанияның ішкі және сыртқы ортасын талдау, құнды қалыптастыру тізбегін талдау, сала мен бәсекелестерді талдау, мүмкіндіктер мен қауіптерді талдау және т.б.;

2) стратегиялық даму ресурстарын шоғырландыру. Корпорацияның стратегиялық даму ресурстарының ауқымдары мен сыйымдылығын анықтау;

3) нарықтағы өнімнің стратегиясын анықтау. Бұл кезеңде нысаналы нарықтарға сәйкес компанияның болашақ өнімдері мен қызметтері анықталады және стратегиялық бизнес-бірліктер арасында ресурстар қайта бөлінеді. Мұнда өнім портфелін талдау, Portfolio технологияларын талдау құралдары және т.б. қолданылады.

Стратегиялық жоспарлауға оперативті жоспарлау қарама-қайшы болып табылады, ол да мемлекеттік корпорация үшін аса маңызды болып табылады және жекелеген операциялық бөлімшелерде стратегияны жүзеге асыру бойынша нақты шараларды қамтиды. Яғни, оперативтік жоспарлаудың міндеті – қысқа мерзімді кезеңдегі іс-қимылдарда қолда бар ресурстарды ескере отырып, стратегиялық жоспарлау шараларының бекітілген бөлігін бөлу. Сәйкесінше, оперативтік жоспарлар стратегиялық жоспарлармен салыстырғанда неғұрлым нақты, олардың уақыттық шеңбері айтарлықтай шектеулі. Күрделі нарықтық жағдайлар (стагнация немесе нарықтың кішіреюі) стратегиялық және оперативтік жоспарлау жүйелерін іске асыру механизмдері мен мақсаттарының үйлесімділігін арттырады. Бұл ретте стратегия корпорация ішіндегі барлық функциялар мен ағымдағы (оперативті) шараларды іске асырудың басты бағыты немесе бағдары болып табылады. Осы тұрғыдан, жалпы корпоративтік стратегияға қосымша ретінде функционалды бағдарланған стратегияның маңызды салаларын атап өтуге болады: сату, өнім, өндіру, зерттеулер мен әзірлемелер, сатып алулар мен қаржылық стратегиялар. Олардың барлығының компания пайдасының қалыптасуы мен қосылған құн тізбегін қалыптастыруда үлесі зор. Нарықтық экономикасы бар елдердегі стратегиялық жоспарлаудың бастапқы нүктесі (әсіресе, күрделі нарықтық жағдайларда) болып маркетингтік стратегиялық жоспарлау табылады. Міне, сондықтан маркетингтік стратегиялық жоспарлау стратегиялық жоспарлаудың корпоративтік деңгейінің жалпы жағдайын анықтайды. Бұл көбінесе мемлекеттік корпорацияларға тән.

Осылайша, таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді шешуде тиімді жүйені қалыптастыру үшін мемлекеттік корпорациялар өңірдегі әлеуметтік-экономикалық процестердің барлық қатысушыларының бизнес-әріптесі ролінде қатысып, оның басымдықтарына бағдарланып, сол арқылы ондағы инвестициялық белсенділікті арттырудың ынталандырушы механизмінің қызмет етуін қамтамасыз етуі тиіс.

Қазіргі таңда бизнес-әріптестік қағидаларында мемлекеттік корпорациялар мен шаруашылық етуші субъектілердің өзара әрекеттесу салаларының басымды бағдары инновациялар, инвестициялар, ақпараттық алмасу және әлеуметтік әріптестік сияқты блоктарды қамтуы тиіс.

Бизнес-әріптестіктің қатысушылары өзара әрекеттестікті белсендендіріп қана қоймай, сонымен қатар олардың экономикалық өсім деңгейін, бәсекеқабілеттілік деңгейін арттыруға мүмкіндік жасауы тиіс.

Бизнес-әріптестік үлгісі келесі функцияларды атқаруы тиіс:

- шаруашылық етуші субъектілер іс-әрекетін бақылау және үйлестіру;
- білім алуға деген қол жетімділікті арттыру;
- экономиканың өнеркәсіптік секторында жаңа ұйымдардың пайда болуына жәрдемдесу;
- өзара әрекеттесу тәуекелдерінің деңгейін төмендету.

Мемлекеттік корпорацияның бизнес-әріптес ретінде қызмет етуін қамтамасыз етіп, шаруашылық етуші субъектілермен таңдалған бизнес-

стратегиялардың іске асырылуы бойынша ағымдағы міндеттерді шешуге мүмкіндік беретін келесідей қағидаларды атап өткен жөн:

– инновациялық өзара әрекеттестік қағидасы мемлекеттік корпорация мен өңірдегі шаруашылық субъектілері арасындағы тиімді өзара байланыстарды орнату процесін жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Мұндай өзара әрекеттестіктің нәтижесі – бәсекеқабілетті инновациялық даму. Аталмыш қағида таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді шешу барысында өңірдегі бірлескен инновациялық іс-әрекетті белсендендіруге мүмкіндік береді;

– инвестициялық өзара әрекеттестік қағидасы таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді шешу барысында бизнес-әріптестік қатысушыларының бірлескен инвестициялық іс-әрекетін ынталандыру әдістерін қоса алғанда құралдардың жиынтығын пайдалануды білдіреді. Инвестициялық өзара әрекеттестік шеңберінде нақты және әлеуетті инвесторлардың мәліметтер базасын қалыптастыру, инвестициялық жобаларды әзірлеу және әлеуетті инвесторлармен байланысты орнату жолымен инвестицияларды іздеп-табу және тартуға қолдау көрсетіледі;

– ақпараттық өзара әрекеттесу қағидасы таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді шешу барысында бизнес-әріптестік қатысушыларының ақпаратпен өзара алмасуын қамтамасыз етуге бағытталған ұйымдық-техникалық шаралар кешенін білдіреді. Ақпараттық өзара әрекеттесу ұзақ мерзімді стратегиялық басымдықтарға қол жеткізуге бағдарланған бірлескен басқарушылық шешімдердің қабылдануына, технологияларды әзірлеу және беру процесерін дамытуға ықпал етеді;

– әлеуметтік өзара әрекеттестік қағидасы бизнес-әріптестер арасында әлеуметтік-ұйымдық рольдер мен функцияларды әділетті бөлу негізінде таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді шешуден алынатын әлеуметтік маңызды нәтижелерге бірлесіп қол жеткізуді білдіреді. Әлеуметтік әріптестік қағидасы жеке меншік мақсаттар және міндеттерге қатысты әріптестердің жалпы мүдделерінің басымдығы негізінде жүзеге асырылады.

Бизнес-әріптестік қағидаларында мемлекеттік корпорациялардың қызмет етуінің негізгі құралы болып барлық қатысушылардың қол жетімділігін қамтамасыз етіп, іске асырылатын мемлекеттік сатып алулар туралы ақпараттың құпиялылығы мен құқықтарды қорғауға мүмкіндік беретін арнайы біріктірілген платформа табылуы тиіс.

Технологиялық, ақпараттық, ұйымдық мәселелердің бастапқы кезеңдерінде тиімді шараларды қабылдау үшін ақпаратты өңдеудің автоматтандырылуын қолданумен мемлекеттік корпорациялар деңгейінде коммуникациялық жүйені дамыту қажет.

Таңдалған стратегияны жүзеге асыру бойынша ағымдағы міндеттерді барлық қатысушылардың басымдықтарын ескере отырып, шешу қажет, оған тек әлеуметтік әріптестік жағдайында ғана қол жеткізуге болады.

Осылайша қорыта келе, мемлекеттік корпорациялар ұйымдық динамиканы басқаруға айрықша назар аударуы тиіс. Бұл үнемі орын алатын өзгерістер жағдайында күшейе түсетін ұйымдардың стратегиялары мен тактикалары арасындағы алшақтықтың орнын басуға мүмкіндік береді.

Бизнес-әріптестік қағидаларында мемлекеттік корпорациялардың шаруашылық етуші субъектілермен өзара әрекеттестігін қалыптастыру есебінен мемлекет атынан мемлекеттік корпорация нақты мәселелерді шешу үшін қаржылық ресурстарды инвестициялап, барлық қатысушылар мүдделерінің тиімділік қағидасына негізделген және бизнес-құрылымдар мен мемлекеттік корпорациялардың қаржылық ресурстарын біріктіруге негізделген тиімді, мөлдір әрі үйлесімді бизнес-әріптестік жағдайында стратегияны жүзеге асыратын механизм құрылады.

Жалпы, «Сарыарқа» ӘКК стратегиялық жоспарлау жүйесін әрі қарай жетілдіруге қатысты ұсыныстар ретінде «шаруашылық етудің стратегиялық зонасын» нақтылау және өңірдің кәсіпкерлік ортасымен бизнес-әріптестік механизмін дамыту арқылы мақсаттары мен негізгі стратегиялық индикаторларын нақтылау ұсынылады.

Ал, мемлекеттік корпорациялар құрылымындағы стратегиялық жоспарлау көбінесе компаниялар мен оның сыртқы ортасы арасындағы қатынастарды басқару мен бақылау үшін қолданылады деуге болады. Ол компанияның өндірістік және нарықтық әлеуетіне бақылауға алынбайтын күштердің ықпалын бағалау және олардың түзетуге бағытталған тиімді шараларды нақтылауға мүмкіндік береді. Кез-келген компания басшылығының басты міндеті – бәсекелестеріне қатысты компанияның мықты тұстарын дамытуға, салыстырмалы бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу және оны қолдау жолымен сыртқы бәсекелік орта қауіпінің алдын алу үшін өзінің мүмкіндіктерін пайдалануға бағытталатын корпоративтік стратегияны әзірлеу.

3.3 Өңірде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетін жетілдіру бойынша ұсыныстар

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекеті мен стратегиясына жасалған кешенді талдау негізінде, корпорация қызметкерлері мен өңір кәсіпкерлеріне жүргізілген сауалнама нәтижелері негізінде, сонымен қатар ӘКК іс-әрекетінің негізгі бағыттарына қатысты халықаралық тәжірибе негізінде біз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң іс-әрекетін жетілдіруге қатысты келесідей басымды бағыттарды анықтадық:

- ұйымдық форма мен құрылымды трансформациялау;
- HR-менеджмент пен КРІ-ң заманауи элементтерін енгізу;
- имидждік саясатты әзірлеу және іске асыру (*PR – public relations*).

Ұйымдық форма мен құрылымды трансформациялау

Шетелдік тәжірибе негізінде өңірлік даму институттарын ұйымдастыру үлгілерінің арасында белгілі эволюциялық байланыстың бар екені анықталды. Тәртіп бойынша, өңірлік даму агенттігінің орталықтандырылған формасының дамуы жағдайында Орталықтың қатысу дәрежесі біршама төмендеп, жергілікті

қауымдастықтардың ролі, керісінше, арта түседі. Өз дамуының соңғы кезеңінде агенттіктер мемлекеттік корпорацияларға айналды. Бұл агенттіктің әрекет ету тиімділігінің артуымен байланысты, яғни орталық және өңірлік үкіметтің қаржылық транштары өтеусіз және шығынды болмай, сәйкес табыс ала отырып, бизнестегі үлес формасына ие бола отырып, капиталдандырылады. Сол арқылы үкіметтің қаржылық көмегі коммерциялық тұрғыдан табысты жобалар формасында жеке бизнеспен инвестициялық ынтымақтастыққа айналады, яғни мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің дамуы. Сонымен қатар, уақыт өте келе неғұрлым мамандандырылған және тар мақсаттар мен міндеттерді анықтауға қарай ӨДА-ң функциялары өзгереді.

Қазақстанға қатысты біз ӘКК-ң бірден табыс әкеліп, тиімді болады деген үмітпен және оның өңірдегі әлеуметтік инвестициялардың басты шоғырландырушысы ретінде қалыптасады деген үмітпен мемлекеттік корпорация форматын қабылдадық. Бірақ, өңірлік оператордан бастап толыққанды мемлекеттік корпорацияға дейінгі (тек жобалық қаржыландыру арқылы) толыққанды даму тізбегінен өтпеу олардың әрекет етуінің төменгі тиімділігіне әкелді. Осының барлығы Қазақстандағы ӘКК-ң бастапқыда көздегендей инвестор ретінде емес, оның өңірлік оператор ретіндегі ағымдағы жағдайын жақсы түсіндіреді.

Сондықтан, ӘКК-ны мемлекеттік корпорациядан Ресейдің өңірлеріндегідей жергілікті билік органдарына бағынумен тар мамандандырылған сервистік және инфрақұрылымдық мемлекеттік ұйымдарға трансформациялау нұсқасы ұсынылады. Өңірлік даму институттарының желісін қалыптастыру мен олардың қызмет етуіне қатысты Калуж облысының тәжірибесі осыны толығымен дәлелдейді.

2000-шы жылдардың басында аталмыш облыс елдің ең кедей өңірлерінің бірі еді – орташа елдік және мәскеулік ЖӨӨ-ге қатысты оның жан басына шаққандағы ЖӨӨ 56,8 және 19,4%-ды құрады. 2009-шы жылы аталмыш көрсеткіштер 69,2 және 23,0%-ға жетіп, өңірдегі жағдайдың бәсең болса, да бірқалыпты дамуы орын алды. Облыста әріптестеріне жобаларын жылдам әрі ыңғайлылықпен жүзеге асыруға мүмкіндік беретін өңірлік даму институттарының жүйесі құрылған [167]. Оның ішінде:

– «Калуж облысының өңірлік даму Агенттігі» КО МАМ – мемлекеттің кеңесшісі болып табылады, өңірге инвестиция тарту үшін айтарлықтай қолайлы бизнес-ортаны қалыптастырумен айналысады;

– «Калуж облысын дамыту корпорациясы» ААҚ – индустриалды парктер мен инженерлік инфрақұрылымды қалыптастыру және дамыту жөніндегі мемлекеттік оператор;

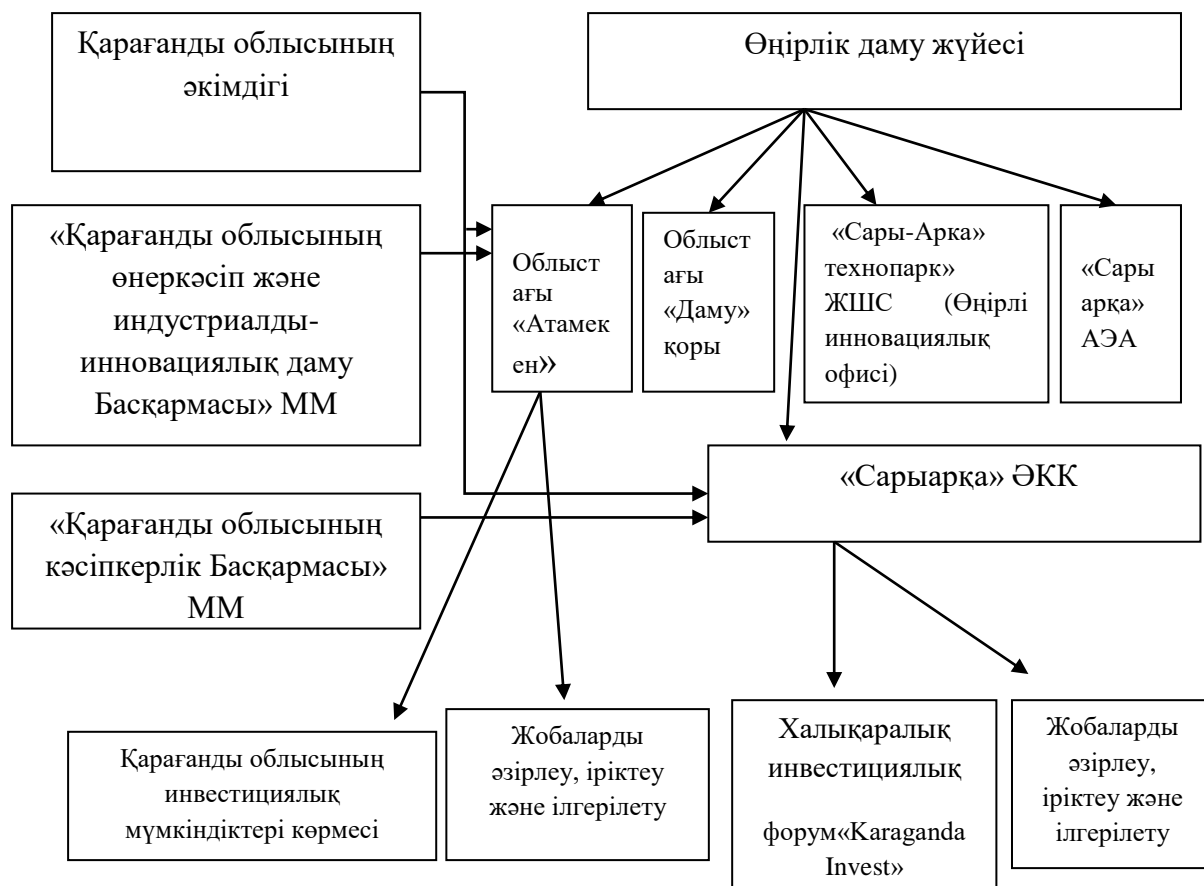
– «Инновациялық даму Агенттігі – Калуж облысының кластерлік даму орталығы» ААҚ – экономиканың инновациялық және жоғары технологиялық секторын дамыту жөніндегі мемлекеттік оператор.

– АӨК дамыту Агенттігі – Калуж облысының агроөнеркәсіптік кешеніндегі жобаларды сүйемелдеу жөніндегі мемлекеттік оператор;

– «Индустриалды логистика» ЖШҚ – облыс территориясында логистикалық жобаларды жүзеге асыру жөніндегі мемлекеттік оператор.

Жоғарыда келтірілген мысалдан көрініп тұрғандай, Калуж облысында әр өңірлік даму институты дербес, тікелей өңірлік әкімшілікке бағынады, және өңірлік саясатты жүзеге асырудың тек бір-екі бағытына маманданады, бұл, өз кезегінде, жауапкершілік шеңберін кішірейтіп, нәтижелілік мониторингін төмендетеді, Қазақстан өңірлерін орын алатын функциялардың қайталануына жол бермейді.

Сондықтан, ұсыныс ретінде орталық және өңірлік мемлекеттік билік органдары деңгейінде әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың ұйымдық формасын өңірлік даму агенттіктеріне трансформациялап, оған өңірге инвестициялар тарту үшін қолайлы бизнес-ортаны қалыптастырумен айналысатын мемлекеттік кеңесші ретіндегі функцияны қалдыру керек (сурет 37).



Сурет 37 – Қарағанды облысының дербес өңірлік даму институттарын стратегиялық басқару моделінің схемасы

Ескерту – Автормен құрастырылған.

Ал қалған ӘКК-ға тән болып табылмайтын функцияларды сәйкес ұйымдарға беріп, немесе ӘКК құрамынан дербес өңірлік даму институттарына бөлу керек.

HR-менеджмент пен KPI-ң заманауи элементтерін енгізу

Социологиялық зерттеу нәтижесінде ӘКК қызметкерлерінің шамамен қырыққа жуық пайызының өздерінің кәсіптік міндеттерін атай алмағаны анықталды. Бұл функциялардың нақты шекараларының болмауымен және мамандардың өзара алмастырылу тәжірибесінің болуымен байланысты болуы мүмкін. Сонымен қатар, берілген жауаптар атқарылатын міндеттердің қайталану фактілерінің жиі кездесетінін көрсетті, бұл алға қойылған міндеттерді жылдам орындауға мүмкіндік беріп қана қоймай, сондай-ақ қызметкерден оның нәтижесі үшін жауапкершіліктен бас тартып, туындаған мәселелерге байланысты дербес шешім қабылдау дағдыларын жетілдіруге мүмкіндік бермейді [168].

Атқарылатын жұмыстың нәтижелілігі және сапасының кепілі болып ұйым қызметкерлерінің өздерінің кәсіптік міндеттерін нақты білуі ғана емес, сонымен қатар белгілі лауазым шеңберінде олардың нақты бекітілуі табылады. Респонденттердің 50%-ң өздерінің функционалды міндеттерімен қатар қосымша функцияларды атқаруы ұйымның жекелеген қызметкерлерінің кәсіптік деңгейінің төмендігін дәлелдейді (себебі олардың жұмысын қалған білікті қызметкерлер атқарады), немесе ұйым құрылымының бірқатар кемшіліктерге ие екенін дәлелдейді, бұл, өз кезегінде, жекелеген қызметкерлер болсын, жалпы ұйым іс әрекетіне болсын теріс ықпал етуі ықтимал.

Ұйым қызметкерлерінің тек 20% ғана іске асырылатын инвестициялық жобалар санынан хабардар. Алайда, қызметкерлермен келтірілген сандық мәліметтер бір бірінен айрықшаланады, бұл, өз кезегінде, не олардың аталмыш мәселеден бейхабар екенін, немесе қызметкерлердің бірі сұраққа жауап беру барысында жеке тәжірибеге сүйеніп, ал екіншілерінің ӘКК ресми статистикасын басшылыққа алғанын көрсетеді. Респонденттердің басым бөлігі «білмеймін» деп жауап берген - «біздің бөлім бойынша мұндай статистика жүргізілмейді - білмеймін». Бұл көрсеткішті оң көрсеткіш деп атау қиынға соғады, себебі жұмыс нәтижелерінің негізгі көрсеткіштерінің бірі туралы қызметкерлердің хабардар болуы кәсіптік іс-әрекетті ынталандыру жолдарының бірі болып табылады.

ӘКК қызметкерлері тұрғысынан ұйым құрылымы абсолютті оңтайлы және функционалды ретінде сипаттала алмайды. ӘКК құрылымындағы функционалдылықтың төмен болуының басты себебі ретінде оның қызметкерлері нақты біліктілік талаптарының болмауын және әлсіз кадрлық құрамды атап өтті.

Аталған мәселелердің барлығы персоналды басқару стратегиясына негізделуі тиіс кадрлық саясатты әзірлеу мен жүзеге асыруды талап етеді.

Персоналды басқару стратегиясына сәйкес қойылған мақсаттарға қол жеткізіп, міндеттерді орындау үшін қысқа және ұзақ мерзімді міндеттерді қамтитын кадрлық әлеуетті дамытудың арнайы бағдарламасы қабылданады. Бұл ретте бағдарлама үнемі өзгеріске ұшырайтын ішкі және сыртқы жағдайларға бейімдеуге болатындай қалыптасады. Персоналға жұмсалатын шығындарды жоспарлаудың, кадрлық саясат тиімділігін бағалаудың, кадрлық

әлеуетті дамытуға салынатын инвестициялардың экономикалық тиімділігін есептеудің ғылыми негізделген әдістемесі әзірленіп, енгізіледі.

Персоналды іріктеуге қатысты кадрлық жоспарлауға кіріспес бұрын персоналға деген қажеттілікке сандық және сапалық баға беру керек.

1) Персоналға деген қажеттілікті сандық бағалау «қанша» деген сұраққа жауап береді. Ол әрекет етуші ұйымдық құрылымды, маркетингтік жоспарды, компания штатының көлеміндегі болжамды өзгерістерді талдауға негізделеді. Жоғарыда аталған параметрлермен қатар толтырылған вакансиялар саны жайлы ақпарат зор рольге ие. Оның ішінде:

– жалпы қажеттілік, яғни қажетті персоналдың саны;

– қосымша қажеттілік, яғни қосымша жалдау қажеттілігі бар қызметкерлер саны. Мұндай қажеттілік корпорацияның ағымдағы мұқтаждықтарымен байланысты болып табылады.

2) Персоналға деген қажеттілікті сапалық бағалау «кімді» сұрағының жауабы болып табылады. Мұндай бағалау объективті тұрғыдан сандық бағалаумен салыстырғанда неғұрлым күрделірек, себебі оны жүргізу үшін мәдениет пен білім деңгейі, қандай да бір ептілік пен дағдының болуы сияқты параметрлерді ескеру керек. Басқарушы персоналға деген қажеттілікті бағалау аса күрделі міндет болып табылады.

Нәтижелілікті өлшеу және бағалау – персоналды басқару жүйесінің тиімді қызмет етуінің міндетті шарты. Қызметкерлердің іс-әрекетін қандай құралдар арқылы тиімді басқарып, олардың жұмысын бағалауға болатыны көптеген компаниялардың персонал бөлімдерінің қызметкерлері мен жетекшілерін алаңдатады. Табысқа әкелетін жолдардың бірі – тиімділіктің негізгі көрсеткіштері жүйесін қолдану (KPI).

Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (*Key Performance Indicators – KPI*) – бұл мақсатқа қол жеткізу дәрежесі анықталатын іс-әрекет көрсеткіштері. KPI қолданумен сыйақылау жүйесін қалыптастырудың мәні – есепті кезең басында жетекшілер мен қызметкерлерге мақсаттар мен міндеттер орнатылып, оған қол жеткізгені үшін еңбекақының негізгі бөлігіне сыйақы тағайындалады. Бұл ретте нәтижелі қызметкерлер нәтижесіз қызметкерлермен салыстырғанда неғұрлым жоғары сыйақыға ие болады. Егер қызметкердің нәтижелілігі төмендейтін болса, сәйкесінше сыйақылау бөлігі төмендетіледі. Минималды шек деңгейінде міндеттерін орындаған қызметкерлер бекітілген еңбекақыны ғана алады.

Сыйақылау төлемдерінің осындай жіктемесі қызметкерлерді алға қойылған мақсаттарды орындауға ынталандырады, құнды кадрларды сақтауға ықпал етеді, персоналдың назарын маңызды міндеттерді орындауға шоғырландырады, жауаптылықты арттырады, қызметкерлер іс-әрекетінің нәтижелілігін бағалауға мүмкіндік береді. Тиімділікті басқару негізінде қалыптастырылған сыйақылау жүйесін әзірлеу барысында келесі шарттарды ұстану керек:

– қызметкер жасалған жұмыс тиімділігіне қарай өзінің сыйақы мөлшерін есептей алуы үшін, сыйақыны есептеу өте түсінікті болуы тиіс;

– сыйақылау әділ болуы тиіс. Салған үлесі мен жоғары нәтижелілігі үшін сыйақы мөлшері де жоғары болуы тиіс;

– қызметкерлер білім алу, күш салу жолымен өзінің нәтижелілігіне ықпал ету мүмкіндігіне ие болуы тиіс;

– сыйақылау мақсатқа қол жеткізуге байланысты болуы тиіс.

Өз кезегінде, сыйақының төленбеуі қызметкердің мотивациясын төмендетеді. Жалпы, мақсаттар матрицасы мен КРІ әзірлеу негізгі алты кадамды қамтиды:

1) SMART қағидасына сәйкес компания мақсатын анықтау. Компания мақсаты ұйымға тән болуы тиіс (*specific*). Бұл, өз кезегінде, компанияның стратегиясымен және аталмыш кәсіпорында әрекет етуші мәселелермен анықталады. Яғни, әр компания үшін мақсаттар жиыны дербес болады – өлшемді (*measurable*). Мақсаттардың өлшемділігі өлшеу критерийлерінің болуымен, нақты есептеу формулаларының болуымен анықталады. Қаржылық мақсаттардың орындалуын өлшеу айтарлықтай жеңіл, алайда сапалы мақсаттар жетекші мен қызметкерге түсінікті қосымшы әдістеме, шкаланың әзірленуін талап етеді – қолжетімді, шынайы (*achievable*). Қолжетімсіз мақсаттар атқарушылар мотивациясының төмендеуіне әкеледі: – релевантты, маңызды (*relevant*). Мақсаттардың релевантты болмауы қызметкердің оның орындалуына ықпал ете алмаған жағдайда туындайды – ол нақты орындау мерзімдерін орнатуға негізделген (*time-based*) [169]. КРІ әзірлеудің аталмыш кезеңінде процестерге талдау жасалып, олардың құраушылары анықталып, жіктеледі. Әдетте, жоғарғы басқарманың бірнеше мүшелері, персоналды басқару департаментінің басшысы кіретін жобаның басқарушы кеңесі құрылады. Жобаны іске асыру барысында бірнеше жұмыс топтары әрекет етіп, олар функцияларды нақтылаумен, көрсеткіштерді әзірлеумен, процестерге мониторинг жасаумен, көрсеткіштердің нормативті мәндерін іздеумен, КРІ есептеу әдістемесін құрастырумен айналысады;

2) мақсаттарды бөлімшелер, бөлімдер, қызметкерлер деңгейіне дейін декомпозициялау (немесе «каскадтау»). Мұнда неғұрлым кең таралған қателіктердің бірі – қызметкер матрицасында компания мақсаттарының пайда болуы. Бұл мақсаттар декомпозициясының жүргізілмегенін білдіреді. Мысалы, егер экономистің мақсаттар кестесінде пайданы арттыру сияқты компания мақсаты тұрса, маманға аталмыш мақсаттың орындалуына қалайша ықпал ете алатынын түсініксіз болады. Жүйе аталмыш маман үшін түсініксіз болып, қызметкер аталмыш жүйені енгізу кезеңіне дейінгі ырғақпен жұмысын жалғастыра береді;

3) әр мақсат үшін КРІ әзірлеу. Компания мақсаттарын декомпозициялау негізінде әр нақты жетекші мен бөлімше үшін мақсаттар мен КРІ анықталады. Бір мақсатқа екі көрсеткіш, яғни КРІ тиесілі болуы мүмкін;

4) мақсаттар кестесі мен КРІ қалыптастыру. Үлес салмағын анықтау. Әр нақты қызметкер үшін мақсаттар кестесі құрылады. Әр мақсат үшін КРІ мен оның салмағы анықталады. Аталмыш уақыт кезеңінде нақты компания үшін мақсат неғұрлым маңызды болуына қарай, оның үлес салмағы жоғарылай түседі (барлық мақсаттардың жалпы салмағы 100 %-ға тең). Сондай-ақ, мақсатқа қол жеткізу күрделілігін де ескеруге болады;

5) көрсеткіштердің жоспарлы мәндерін анықтау. Жоспарлы көрсеткішті орнату үшін алдағы кезең үшін компанияның статистикасы немесе көрсеткіштерінің қарқынын, орындау критерийлерін немесе орындауды есептеу формуласын әзірлеу қажет;

б) нәтижесінде әр мақсат бойынша барлық нәтижелердің сомасына тең болатын жалпы нәтижелілікті есептеу керек.

Барлығы толыққанды анықталған ірі батыстық компанияларда КРІ жүйесі бойынша жұмыс жасау – қызметкерлер үшін қолайлы әрі ыңғайлы. Маман өзінің еңбекақыға үстеме ретінде қанша, не үшін және қашан алатынын түсінеді. Жұмыс беруші қызметкерден күтетін нақты, әрі құжатталған ақпарат жұмысты жеңілдеті түседі. Әр қызметкерге дербес міндеттер жүктеліп, оларды орындау мерзімдері анықталады, ал компания бағалау көмегімен оның жұмысын бақылайды.

Көптеген компанияларда ай сайынғы бақылаумен қатар барлық КРІ нәтижелері персонал жұмысының тиімділігін жыл сайынғы бағалаудың негізіне алынады. Жылдық бағалаудан кейін персонал жөніндегі басқарма компанияның кадрлық резервіне қосу және лауазымын өсіру үшін неғұрлым болашағы бар мамандардың тізімін құрайды.

Қазақстанға КРІ жүйесін енгізу тәжірибесі оның мынадай оңтайлы нәтижелерін көрсетті:

1) жүйе еңбекақы төлеудің әділ сызбасын қалыптастыруға мүмкіндік береді;

2) жүйе компанияның кадрлық ресурсын теңдестіріп, персоналға жұмсалатын шығындарды бөлуге мүмкіндік береді (ЕТҚ шығындарын 15-20 %-ға оңтайландыру);

3) жүйе компания мақсаттарына қол жеткізудегі әр қызметкердің жеке салымын объективті түрде бағалауға мүмкіндік береді;

4) қызметкерлердің мотивациясы артады, нақты нәтижелерге қол жеткізуге деген ұмтылыс артады;

5) қызметкерлердің адалдығы артады;

6) компания негізгі бәсекелестеріне қатысты өзінің бағдарын нығайтады (компания іс-әрекетінің тиімділігі 25-30 %-ға артады).

Жаңа жүйеге көшудің жетекшілер мен қызметкерлерді қарқынды ақпараттық қамсыздандырумен қатар жүруі тиіс екенін де айта кеткен жөн.

Көптеген жетекшілердің КРІ жүйесін қолдануды күрделі, оны кеңесшілер мен ірі компанияларға тән деп есептеуіне қарамастан, басқарудың аталмыш технологиясы қазақстандық компаниялар тәжірибесіне жоғары қарқынмен енуде. КРІ әзірлеу және қолдануға қатысты жеке тәсілдеме персоналдың жүйеге қарсы тұруының жағымсыз сәттерінің, жоғары болып көрінетін уақытша және қаржылық шығындардың алдын алуға мүмкіндік береді. Алайда, КРІ-ды енгізудің тиімділігі өз персоналын әрекет ету нәтижелілігіне бағдарлайтын басқарма үмітін асыра ақтады (сурет 38).



Сурет 38 – ӘКК кадрлық саясатына КРІ енгізу

Ескерту – Автормен құрастырылған.

Осылайша, міндетті түрде КРІ-ды енгізумен HR-менеджментінің заманауи элементтеріне негізделген ӘКК кадрлық саясатын әзірлеу мен іске асыру ұсынылады.

Имидждік саясатты әзірлеу және іске асыру (*PR – public relations*)

Барлық жоғарыда келтірілген шаралар компания мәртебесін басқаруға қатысты тиімді жұмысты талап етеді. «Сарыарқа» ӘКК мәртебесін қалыптастыру арнайы PR-бағдарламаны әзірлеу мен іске асыру шеңберінде жүзеге асырылуы тиіс. Ол, өз кезегінде, әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация мен оның еншілес ұйымдарының негізгі функцияларын орындау, ӘКК әрекет ету тиімділігін қамтамасыз ету, Корпорацияның имидждік саясатының тиімділігін арттыру бойынша тұрақты қоғамдық пікірді қалыптастыруға бағытталады.

Аталмыш PR-бағдарлама шеңберінде көзделетін басты мақсат - бұл ӘКК-н оңтайлы имиджін нығайту.

Аталған мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттер іске асырылады:

- корпорация мен оның еншілес құрылымдарының имидждік саясатының нысаналы басымдықтарын анықтау;
- нысаналы аудиторияны анықтау және жұмысты тұтынушылар топтарына қарай бағдарлау;
- бұқаралық ақпарат құралдарында ӘКК мен оның еншілес құрылымдарының нақты ақпараттық-имидждік іс-әрекетін белсендендіру;
- корпорация іс-әрекеті жөнінде жағымсыз ақпараттық материалдардың алдын алу бойынша шаралар кешенін әзірлеу;
- тиімділікті арттыру мақсатында корпорация мен оның еншілес құрылымдарының ресурстарын шоғырландыру;
- PR – іс-әрекеттің нәтижелілігін мониторингілеу және бағалау.

Корпорация үшін нысаналы басымдықтар болып келесі бағыттар бойынша имиджді қалыптастыру табылады:

1) «Сарыарқа» ӘКК бейнесі:

«Сарыарқа» ӘКК – бұл Қарағанды облысындағы басты өңірлік даму институты. Ол активтерді тиімді басқарып, корпоративтік басқарудың үздік

әлемдік тәжірибесі негізінде еншілес компаниялардың корпоративті мәдениетінің дамуын қамтамасыз етеді. «Сарыарқа» ӘКК еншілес компаниялардың даму саясатын қалыптастырып, өңірде бизнес-ахуалдың дамуы үшін инвестициялық ресурстарды тартатын тиімді басқарушы компания болып табылады. «Сарыарқа» ӘКК пайданы арттыру мақсатын көздемейтін, қоғам мен бұқаралық ақпарат құралдары үшін ашық қоғамдық пайдалы компания болып табылады;

2) «Сарыарқа» ӘКК еншілес компанияларының жалпы бейнесі:

Бұл негізгі функционалды құзыреттілікті жүзеге асыру бойынша алға қойылған міндеттерді орындайтын, өңір халқы мен кәсіпкерлері үшін қол жетімді қызметтер шеңберін ұсынатын компаниялар. Компаниялар өңірдегі әлеуметтік-экономикалық жағдайға оңтайлы ықпал етеді;

3) «Сарыарқа» ӘКК персоналының бейнесі:

Бұл топта тиімді жұмыс жасау ептілігіне ие, алға қойылған міндеттерді шешу барысында тиімді әдістерді қолданып, өз іс-әрекетінде жоғары өндірістік көрсеткіштерге қол жеткізе алатын біліктілігі жоғары мамандар [170].

PR-іс-әрекет келесідей нысаналы топтарда компания мен оның іс-әрекетіне қатысты оңтайлы көзқарасты қалыптастыруға бағытталады (сурет 39):

1) халық: Қарағанды облысының экономикалық белсенді халқы;

2) мемлекеттік сектор:

– Республикалық деңгейде: Үкімет, Парламент, ҚР инвестиция және даму Министрлігі, ҚР Ұлттық экономика Министрлігі, өзге де орталық атқарушы органдар;

– өңірлік деңгейде (Қарағанды облысы бойынша): облыс әкімі, облыстық әкім аппараты, Өнеркәсіп және индустриалды-инновациялық даму Басқармасы, өзге де жергілікті атқарушы органдар;

3) әріпестер мен инвесторлар:

– өзге өңірлік даму институттары;

– әлеуетті отандық және шетелдік инвесторлар;

– облыстың ірі кәсіпорындары мен олардың жетекшілері;

– облыстың ШОБ;

– бірлестіктер мен үкіметтік емес ұйымдар.

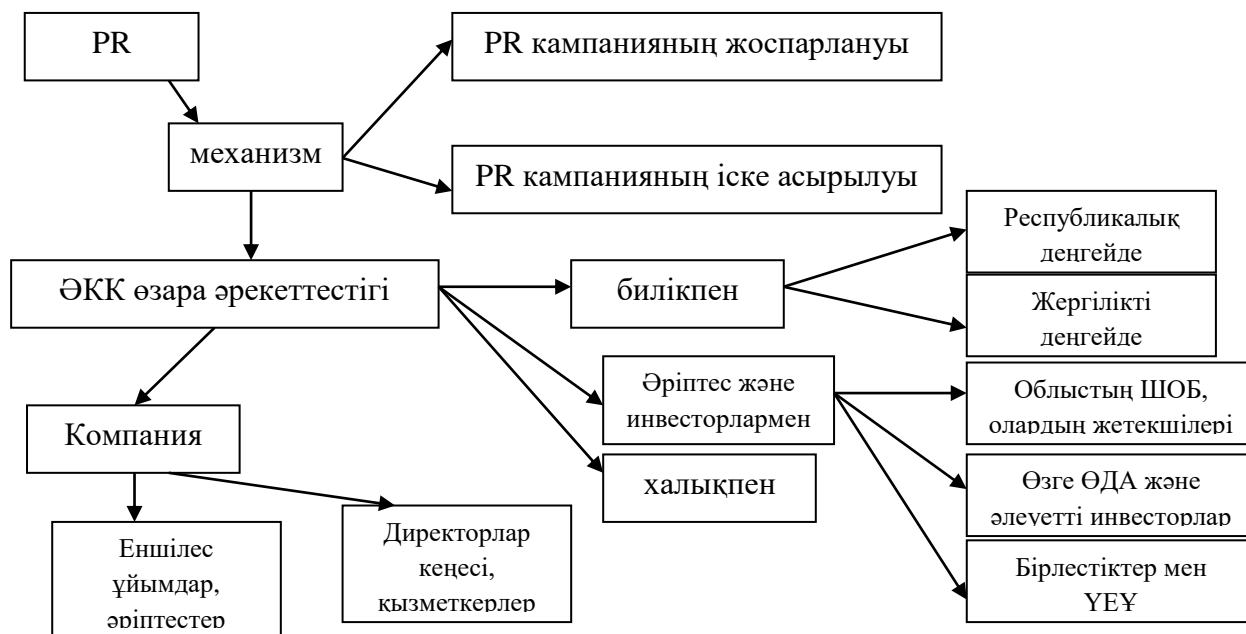
4) компания:

– директорлар кеңесі;

– компания қызметкерлері;

– еншілес ұйымдар;

– әріптестер.



Сурет 39 – Нысаналы топтарда компания мен оның іс-әрекетіне жағымды көзқарасты қалыптастыруға қатысты PR-іс-әрекеттің ұсынылатын бағыттары

Ескерту – Автормен құрастырылған.

PR-іс-әрекетті жүзеге асыру тиімділігі үшін «Сарыарқа» ӘКК-ң БАҚ типтері бойынша орын тауып, аталуына қатысты электронды және басылымды БАҚ пен интернет желісі арқылы кері байланыстың бағалануын қамтамасыз ету керек.

Жүргізілген контент-талдау негізінде нақты ақпараттық-имидждік іс-әрекетті белсендендірудің келесідей құралдары әзірленіп, іске асырылуы тиіс:

1) нақты жобалар, оқиғалар туралы жедел ақпараттандыру, жергілікті атқарушы органдардың ресурстарын белсенді тарту;

2) жағымсыз ақпараттың туындауына жедел әрекет ету (пресс-релиздер, пресс-турлар, ақылы мақалалар, брифингтер, пресс-конференциялар, ақпараттық түсіндірмелер, баламалы беделді көзқарастарды дайындау (оңтайлы ақпарат), тәуелсіз қоғамдық ұйымдарды тарту, сотқа шағымдану);

3) «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетін тікелей жарнамалау (БАҚ-да жарнамалық роликтер мен модульдерді орналастыру, өңірлік және республикалық ТД мамандандырылған бағдарламаларды көрсету, сыртқы жарнама, билбордтар);

4) интернет-ресурстарын тиімді пайдалану (корпоративтік сайттардағы ақпаратты арттыру, форумдарға мониторинг жасау, түсініктемелерде оңтайлы пікірлерді орналастыру, аффилирленбеген интернет-ресурстар үшін қажетті ақпаратты ұсыну, онлайн-конференциялар және сұхбат).

Жалпы, «Сарыарқа» ӘКК мәртебесін қалыптастыру бойынша негізгі шараларды жүзеге асыру келесідей көзделетін нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді:

– «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекеті жайлы нысаналы аудиторияның ақпараттану деңгейін арттыру, инвесторлар санын арттыру, өңірдегі шағын және орта бизнесті қолдау және т.б.;

– «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетіне қатысты жарық көретін ақпараттық тақырыптар мен оқиғалар санын арттыру, «Сарыарқа» ӘКК іс-әрекетінің мөлдірлігін арттыру;

– оңтайлы ақпарат санын арттыру, жағымсыз мақалалар санын азайту;

– «Сарыарқа» ӘКК оңтайлы имиджін әрі қарай нығайту, «Сарыарқа» ӘКК-ң PR-іс-әрекетін үйлестіру арқылы негізгі акционер ретіндегі өңірлік әкімшілік саясатын қолдау.

Осылайша, ұсыныс ретінде «Сарыарқа» ӘКК мен оның еншілес ұйымдарының негізгі функцияларын тиімді жүзеге асыруға қатысты тұрақты қоғамдық пікірді қалыптастыру, әрекет ету мөлдірлігін және БАҚ типтері бойынша орын тауып, аталуына қатысты электронды және басылымды БАҚ пен интернет желісі арқылы кері байланыстың бағалануын қамтамасыз етуге бағытталған PR-бағдарламаны әзірлеп, жүзеге асыру ұсынылады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген зерттеу нәтижесінде келесідей қорытындылар жасалады:

1) заңнамада мемлекетке тиесілі және экономикаға қызмет ететін компаниялар мен қандай да бір сервистік қызметтер ұсынып, бюджеттен тәуелді агенттіктер болып табылатын компанияларды бөліп қарастыратын «квазимемлекеттік сектор» түсінігі жоқ. Сондықтан, егер бюджеттік кодекске сәйкес бізбен аталған үш құқықтық формаға ие болса, онда мемлекет меншік иесі ретінде қатысатын барлық компаниялар квазимемлекеттік сектор субъектілеріне жатқызылады. Квазимемлекеттік секторды мемлекетпен анықталған мақсаттарға қол жеткізу бойынша өзінің функцияларын атқарып, мемлекеттік меншікке жатындығымен өзара байланысқан элементтердің жиынтығы ретінде анықтауға болады. Квазимемлекеттік сектор функцияларының құрамында мемлекеттік кәсіпкерлікке тән жалпы, және оның қоғамның әлеуметтік-экономикалық жүйесіндегі ролін сипаттайтын айрықша функциялар болады;

2) квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудың заманауи шетелдік тәжірибесіне жүргізілген талдау Қазақстанда квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару механизмін жетілдіру тұжырымдамасын әзірлеу барысында пайдаланылуы мүмкін құраушыларды анықтауға мүмкіндік береді. Жалпы, квазимемлекеттік сектор субъектілерінің халықаралық тәжірибесін талдау кейбір ережелердің табысқа қол жеткізуде шешуші екенін көрсетті:

– мемлекет мемлекеттік холдингпен бақыланатын құрылымдық процесс шеңберінде әр екі-үш жылда мемлекеттік компаниялар үшін негізгі мақсаттарды анықтауға ғана қатысуы тиіс. Компания іс-әрекетіне қатысты қалған сұрақтардың барлығын мемлекеттік холдингтің өзіне қалдыру керек. Мемлекеттік холдинг компания директорларының кеңестері арқылы компанияларды басқарып, акционер құқығын жүзеге асыруы тиіс, себебі ол компания мақсатына қол жеткізіп, қаржылық нәтижелерін арттыруда неғұрлым білікті болып табылады. Үкімет пен өзге жауапты органдар тек жалпы «ойын ережелерін» орнатуы тиіс: негізгі мақсаттар мен қадағалаушы ережелер;

– әлемнің көптеген елдерінде өңірлік экономиканың жеделдетілген дамуын қамтамасыз ететін «қаржы-экономикалық каркас» ретінде әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларға ұқсас өңірлік даму Агенттіктерін табысты стратегиялық басқарудың бай тәжірибесі жинақталған (Ұлыбритания, Австралия, Ресей). Мұнда қазақстандық және шетелдік бұқаралық ақпарат құралдарында былай делінген: өңірлік экономикада құрылатын байлықты саяси билік қолына беруге жол берілмейді. Алайда, аталған елдерде мемлекет жүз пайыз қатысатын өңірлік даму агенттіктері табысты агенттіктер болып табылады. Қазақстанға тиесілі модель ретінде Ресейдің тәжірибесін пайдаланған жөн;

3) Қазақстандағы квазимемлекеттік сектордың даму эволюциясы 4 кезеңді қамтиды: 1) Қазақстандағы мемлекеттік меншікті қайта құрылымдау және

мемлекет иелігінен шығару (1991-1999 жж.); 2) Қазақстандағы нормативтік-құқықтық базаның дамуы (2000-2006 жж.); Квazимемлекеттік құрылымдардың институционалды қалыптасуы (2006-2013 ж.); ағымдағы кезең. Квazимемлекеттік сектордың стратегиялық дамуының трансформациялық кезеңі (2013 жылдан бастап қазіргі кезеңге дейін);

4) Қазақстан Республикасында квazимемлекеттік сектордың дамуына жасалған талдау квazимемлекеттік сектор субъектілері бойынша келесідей қорытындылар жасауға мүмкіндік береді:

- дағдарысқа қарсы шараларға бағытталу сылтауымен бюджет қаражаттары мен Ұлттық қор қаражаттары жарғылық капиталды арттыру, несиелеу және облигацияларды сатып алу арқылы квazимемлекеттік секторды қаржыландыру үшін пайдаланылады;

- бюджеттік қаржыландырудың артуы экономикадағы квazимемлекеттік сектордың қатысу үлесінің артуына әкеледі, оның жекелеген субъектілері статистика бойынша ШОБ категориясына жатқызылады;

- жекешелендіру ауқымы мен қарқындары экономикадағы квazимемлекеттік сектордың қатысу үлесінің төмендеуін күтуге мүмкіндік бермейді;

- квazимемлекеттік сектор Ұлттық банк стерильдеуге мәжбүрлі болатын екінші деңгейлі банк шоттарында өтімділіктің айтарлықтай көлемін жинақтады;

- квazимемлекеттік сектор ақша-несие саясатында анықтаушы фактор болып табылады;

- квazимемлекеттік сектордың дамуы елдің сыртқы қарызының артуымен қатар жүреді;

- мөлдірлік деңгейі құқықтық формаға байланысты болады. ЖШС және мемлекеттік кәсіпорындармен салыстырғанда АҚ мөлдірлігі жоғарырақ;

- ұйым неғұрлым ірі болса, соғұрлым ол мөлдірлеу болады (мысалы, ҚазМұнайГаз, Қазақтелеком), ал ұйым өңірлік болса, соғұрлым оның мөлдірлік деңгейі төменірек (мысалы, ӘКК);

- квazимемлекеттік сектор жағдайына, тиімділігі мен нәтижелілігіне жасалған жылдық шолу жоқтың қасы. Мемлекет тарапынан мұндай талдаулар жарияланбайды – квazимемлекеттік секторға қанша ұйым кіреді, олардың баланстық құны, тиімділігі және т.б.;

- компания іс-әрекетінің тағайындалуына байланысты квazимемлекеттік сектор субъектілерінің тиімділігін бағалауға қатысты тәсілдемелер жоқ;

- мемлекеттік меншікті иелену және басқару арасында нақты жіктеме жоқ;

- мөлдірлік және есеп беруді қамтамасыз ету бойынша шаралар тиімсіз;

- сыйақылар жүйесі мен нәтижелі іс-әрекет арасында өзара байланыс жоқ;

- мониторинг және бағалау нәтижелері бойынша шешім қабылдаудың түсініксіз жүйесі орын алған.

5) «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетінің негізгі қаржы-экономикалық іс-әрекетіне жасалған қысқаша шолу арқылы бірқатар қорытындылар жасауға

болады:

– 2014-2016 жж. аралығында өткізуден түскен түсім (консолидацияланған) өскен, алайда табыс құрылымына жасалған талдау оның тек 1/3 бөлігінің еншілес компаниялардан түскенін көрсетеді, бұл, біздің ойымызша, елдің және өңірдің квазимемлекеттік секторын дамыту бойынша ӘКК функциялары мен міндеттеріне толыққанды сәйкес келмейді;

– өзге табыстардың көлемі жалпы кірістер көлемінде айқын болып табылады (30%-дан астам), бұл корпорация басшылығының компания үшін қосымша табыс іздеуге бағытталған тиімді жұмысын көрсетеді; сонымен қатар, 2016-шы жылы өзге табыстың еншілес компаниялар емес, ӘКК өзімен алынғаны негізгі табысты алу үшін еншілес компаниялардың ресурстарды толыққанды пайдалануын білдіреді;

– ӘКК мен оның еншілес компанияларын қаржыландыру бойынша табыстар жоғары үлеске ие: мұнда басшылықтың қаражаттарды пайдасы жоғары, бірақ тәуекелді инвестициялардың орнына тәуекелі төмен, шағын, бірақ кепілдендірілген инвестициялардан табыс алуды қалайтыны анық;

– соңғы екі жылда ӘКК табысты кәсіпорын болып отыр, алайда пайда көлемі аса төмен; сондай-ақ, топ капиталының құрылымында жарғылық капиталдың екіден үш бөлігі активтер бөлігін берумен байланысты қалыптасқан бөлінбеген шығынды жабуға бағытталған;

– талданып отырған кезеңде корпорация төрт мемлекеттік бағдарламалар бойынша шаруашылық субъектілеріне қарыз беру операторы болып табылды (ол жалпы көлемі 4,9 млрд.тенгені құрайтын қарыз сомасын ұсынды), алайда әрекет етуші есептіліктегі ақпарат аталған қаражаттарды пайдалану тиімділігін анықтауға мүмкіндік бермейді; қаражаттарды қайтармаудың жоғары тәуекелі қаражаттардың мемлекеттік бюджеттен бөлініп, корпорация меншігі болып табылмауымен компенсацияланады;

– жалпы, ӘКК-ң әрекет етуші инвестициялық жобалар мен еншілес фирмалардың капиталына қатысу үлесінің қысқаруы жағымсыз жағдай болып табылады, біздің ойымызша, бұл, «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ іс-әрекетінің мақсаттары және міндеттеріне қайшы келеді;

– корпорацияның негізгі құралдары мен инвестициялық мүлкінің динамикасы айқын сипатты қарқынға ие болмай отыр, бұл корпорацияның және тұтастай топтың іс-әрекетінде аталмыш ресурсты пайдалану жоспарының болмауын дәлелдейді.

б) «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң даму Стратегиясына жасалған талдау арқылы келесідей қорытындылар жасауға болады:

– біздің ойымызша, 8 мақсат емес, 5 мақсаттың болуы, 21 міндеттің орнына 5 міндеттің болуы, 20 негізгі іс-әрекет көрсеткіштерінің орнына 9 көрсеткіштің болуы орынды;

– қамтитын бірқатар міндеттері және көрсеткіштері бойынша стратегия түзету енгізуді талап етеді: іс-әрекет мақсаттары мен көрсеткіштері бір біріне сәйкес келмейді, пайымдауларда қателіктер өте көп, міндеттердің орындалуын көрсету үшін бірқатар жаңа нәтиже көрсеткіштерін әзірлеу керек, жекелеген

көрсеткіштерге ағымдағы экономикалық жағдайда қол жеткізу мүмкін емес;

– инвестициялық жобаларды іске асырумен байланысты көрсеткіштер орындалмайды және қаржылық іс-әрекетті сипаттайтын көрсеткіштердің оң сипатқа ие болуына қарамастан, қазіргі таңдағы экономикалық жағдайда стратегияны іске асыру мерзімінің соңына қарай кейбір көрсеткіштерді іске асыру қиынға соғады;

– сондай-ақ, сауалнама өткізу, аудиторияны қамту, кадрлармен жүргізілетін жұмыспен байланысты нәтижелерге қол жеткізу қиынға соқпайды, яғни инвесторларды іздеп-табу және тарту бойынша нәтижелі жұмысқа қатысы жоқ нәтижелер.

7) «Сарыарқа» ӘКК қызметкерлеріне жүргізілген сауалнама нәтижелеріне талдау жасай келе, ұйым басшылығына пайыздық үлесінің төмен болуына қарамастан, жекелеген қызметкерлердің ескертулері мен ұсыныстарына назар аудару керек шығар, себебі мұндай жауаптар мен ұсыныстар қызметкерлердің ұйымның жұмысынан жақсы хабардар болуының, оған аналитикалық талдау жасап, жұмыс нәтижесі үшін жауапкершілікті сезінуінің нәтижесі де болуы әбден мүмкін.

ӘКК қызметкерлерінің шамамен қырыққа жуық пайызы өздерінің кәсіптік міндеттерін атай алмады. Бұл функциялардың нақты шекараларының болмауымен және мамандардың өзара алмастырылу тәжірибесінің болуымен байланысты шығар. Ұйым қызметкерлерінің тек бестен бір бөлігі ғана іске асырылатын инвестициялық жобалар санынан хабардар. Алынған нәтижелерге сәйкес ӘКК қызметкерлері ұйымның әрекет етуші Стратегиясының нәтижелілігін есептеу жүйесінен әлсіз хабардар. Осылайша, біз қызметкерлердің басым бөлігі түпкілікті нәтижеге бағдарланбаған, олардың үштен бір бөлігі жұмыс нәтижелері туралы ғана емес, сонымен қатар тұтастай процесс жайлы айқын көрініске ие емес деген алдын ала (жанама) қорытынды жасай аламыз.

8) Қазақстанда мемлекеттік меншікті есепке алу, тарату, жекешелендіру, сату жүзеге асырылғанымен, бизнес-процесс тұрғысынан табыс алу және тиімділікке қол жеткізу мақсатын көздейтін басқару жүзеге асырылмайды. Тиімді меншік иесі ретінде мемлекет меншік иесінің негізгі құқықтарының тиімді іске асырылуына бағдарлануы тиіс: пайдалану, тағайындау, иелену. Бізбен тиімділікті бағалау туралы сөз қозғағанда ұйымдарды құқықтық формасы бойынша емес, олардың тағайындалуы бойынша жіктеу механизмі ұсынылады. Мемлекеттік меншіктің мемлекеттік кәсіпорындар мүліктеріне ғана таралатынын ескере отырып, және тек нарықтық және мемлекеттік емес болып құрылатын акционерлік қоғамдар мен жауапкершілігі шектеулі серіктестіктердің құқықтық табиғатына сәйкес квазимемлекеттік сектор субъектілерін екі топқа бөлуді ұсынамыз:

– мемлекеттік кәсіпорындар;

– акциялары тікелей немесе жанама түрде мемлекетке тиесілі заңды тұлғалар (жарғылық капиталына қатысу үлесі бар).

Аталмыш тәсілдемені қабылдау жағдайында жоғарыда аталған ұйымдардың әртүрлі пайымдауын болдырмау және ұсынылған терминологияға сәйкестендіру үшін заңнамалық актілерге ревизия жасау қажеттілігі туындайды.

Мемлекеттік мүлікті сақтау және кредиторлар құқықтарын қорғау мақсатында құрылтайшы (қатысушы) және заңды тұлғаның лауазымды тұлғасының әрекеттерінен (әрекетсіздігінен) туындаған әдейі және жалған банкроттығы жағдайында олардың субсидиарлы жауаптылығын қарастыру ұсынылады.

9) Квазимемлекеттік секторға жататын мемлекеттік корпорациялардың стратегияларын әзірлеу кезінде:

– ұйымдық динамиканы басқаруға айрықша назар аударуы қажет. Бұл үнемі орын алатын өзгерістер жағдайында күшейе түсетін ұйымдардың стратегиялары мен тактикалары арасындағы алшақтықтың орнын басуға мүмкіндік береді;

– «стратегиялық шаруашылық ету зонасын» анықтау және өңірдің кәсіпкерлік ортасымен бизнес-әріптестікті дамыту арқылы мақсат пен негізгі стратегиялық индикаторларды нақтылау.

10) Жалпы, «Сарыарқа» ӘКК стратегиялық басқару жүйесін әрі қарай жетілдіру бойынша ұсыныстар:

– ұсыныс ретінде орталық және өңірлік мемлекеттік билік органдары деңгейінде әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың ұйымдық формасын өңірлік даму агенттіктеріне трансформациялап, оған өңірге инвестициялар тарту үшін қолайлы бизнес-ортаны қалыптастырумен айналысатын мемлекеттік кеңесші ретіндегі функцияны қалдыру керек. Ал қалған ӘКК-ға тән болып табылмайтын функцияларды сәйкес ұйымдарға беріп, немесе ӘКК құрамынан дербес өңірлік даму институттарына бөлу керек;

– міндетті түрде КРІ-ды енгізумен HR-менеджментінің заманауи элементтеріне негізделген ӘКК кадрлық саясатын әзірлеу мен іске асыру;

– әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация мен оның еншілес ұйымдарының негізгі функцияларын тиімді іске асыру жайлы тұрақты қоғамдық пікірді қалыптастыруға, корпорацияның имидждік саясатының тиімділігін арттыруға бағытталған «Сарыарқа» ӘКК сәйкес PR-бағдарламасын әзірлеп, жүзеге асыру, PR-іс-әрекетті жүзеге асыру тиімділігі үшін «Сарыарқа» ӘКК-ң БАҚ типтері бойынша орын тауып, аталуына қатысты электронды және басылымды БАҚ пен интернет желісі арқылы кері байланыстың бағалануын қамтамасыз ету керек.

Осылайша, зерттеудің басында алға қойылған міндеттер негізінен орындалды. Алайда, квазимемлекеттік секторды стратегиялық басқарумен байланысты мәселелердің кең шеңбері мәселенің әрі қарай зерттелуін білдіреді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 «Қазақстан-2050» Стратегиясы. Қалыптасқан мемлекеттің жаңа экономикалық бағыты». Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. 14 желтоқсан 2012 ж. // www.akorda.kz. 20.08.2017.
- 2 Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпанда бекітілген №636 Жарлығымен бекілген Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары // www.akorda.kz. 20.02.2018.
- 3 Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы мамырдағы Ұлт жоспары – бес институционалдық реформаны жүзеге асыру жөніндегі 100 нақты қадам бағдарламасы // www.adilet.zan.kz. 20.02.2018.
- 4 Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2009. – 306 с.
- 5 Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. – М.: ОАО «НПО «Экономика»», 2000. – С. 93-96.
- 6 Lange O., Taylor F. On the Economic Theory of Socialism. Minnesota. – 1938. – P. 95-96.
- 7 История экономических учений / под ред. А. Худокормова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – Ч. 2. – С. 428-675.
- 8 Cheung S.N.S. The Contractual Nature of the Firm // Journal of Law and Economics. – 1983. – №26(2). – P. 1-21.
- 9 Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, CEV Press, 1996. – С. 161-182.
- 10 Le Grand J. Quasi-Markets and Social Policy // Economic Journal. – 1991. – №101. – 52 p.
- 11 Friedman M. The Role of Government in Education // Economics and the Public Interest / ed. by R.A. Solo. – New Brunswick: Rutgers University Press, 1955. – 14 p.
- 12 Le Grand J., Bartlett W. Quasi-Markets and Social Policy. – London: Macmillan Press, 1993. – 183 p.
- 13 Kling A. Learning Economics. www.politicsandprosperity.com. 13.10.2017.
- 14 Kosar K. R. The Quasi-Government in America Remarks for presentation by Prof. Jamie Horsley, the China Law Center, Yale University at the Workshop for Public Institution Reform in China, Peking University Law School. – Beijing, 2013. – 286 p.
- 15 Финансовый словарь Фарлекса. – Farlex, 2012. – 243 p.
- 16 Дэвид Л. Скотт. От А до Я Руководство по инвестиционным условиям для сегодняшнего инвестора. – Houghton Mifflin, 2003. – 255 с.
- 17 Панова Т.В. Государственно-частное партнерство в системе перераспределения правомочий собственности // Экономика и управление народным хозяйством. – 2016. – №5(138). – 21 с.
- 18 Самойлов П.Н. Формирование и распределение рентных доходов в современной российской экономике: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.01 /

Рос. гос. гуманитар. ун-т (РГГУ). – М., 2006. – 212 с.

19 Бакатин Д.В. Управление государственной собственностью в условиях реформирования российской экономики: автореф. ... док. экон. наук: 08.00.05. – М., 2002. – 272 с.

20 Каражанов М.Д., Каражанова Ж.К., Жампеисов Д.А. Меры противодействия коррупционной преступности // Всероссийский криминологический журнал. – 2017. – Т.11, №1. – С. 190-204.

21 Адамбекова А.А.. Государственный сектор экономики и его роль в развитии национальной экономики Казахстана // Финансы и кредит. – 2011. – №35(467). – 72 с.

22 Тулешова Г.К. и Тайшанова М.Т. Медународный опыт проведения аудита предприятий квазигосударственного сектора // Фотинские чтения. – 2014. – №2 (2). – 201 с.

23 Квазигосударственный сектор: куда уходят миллиарды? www.radiotochka.kz. 10.10. 2017.

24 Ошакбаев Р. Раздутый квазигосударственный сектор – системная ошибка Казахстана. www.russian.qamshy.kz. 10.10. 2016.

25 Калиева Д. Инвестиции в субъекты квазигосударственного сектора // Бухучет и налоги в государственных и бюджетных организациях. – 2014. – №13. – 25 с.

26 Имагамбетова Ж. Реформа квазигосударственного сектора в Казахстане: ключевые аспекты и приоритеты // Конкурентное право. – 2012. – №1. – 25 с.

27 Елеусизова И., Турлыбек Д., Актуальные вопросы законодательного закрепления субъектов квазигосударственного сектора в Республике Казахстан // Apriori. Серия «Гуманитарные науки». – 2016. – №5. www.apriori-journal.ru.

28 Angelov K., Kernebaev A. Evolution of the theoretical concept of the quasimarkets in the context of reforming of public sector of national economy // Настоящи изследвания и развитие – 2017: материали за XIII международна научна практична конференция. – София, 2017. – С.15-20

29 Қазақстан Республикасының Бюджет кодексі. Қазақстан Республикасының 2008 жылғы 4 желтоқсандағы № 95-IV Кодексі (09.01.2018 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 10.10. 2017.

30 Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 12 қарашадағы № 392-V ҚРЗ (11.01.2018 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz.

31 Мемлекеттік мүлік туралы. Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 1 наурыздағы № 413-IV Заңы // online.zakon.kz. 10.10.2017

32 Ғылым туралы. Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 18 ақпандағы № 407-IV Заңы (13.11.2015 өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 10.10.2017.

33 Қазақстан Республикасындағы банктер және банк қызметі туралы. Қазақстан Республикасының 1995 жылғы 31 тамыздағы № 2444 Заңы (09.01.2018 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 11.10.2017.

34 Мемлекеттік сатып алу туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 4 желтоқсандағы № 434-V ҚРЗ (28.12.2017 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 11.10.2017.

35 Қазақстан Республикасының Қылмыстық кодексі. Қазақстан Республикасының Кодексі 2014 жылғы 3 шілдедегі № 226-V ҚРЗ (09.01.2018 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 11.10.2017.

36 Қазақстан Республикасының Еңбек Кодексі. Қазақстан Республикасының Кодексі 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V ҚРЗ (30.11.2017 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 11.10.2017.

37 Концессиялар туралы. Қазақстан Республикасының 2006 жылғы 7 шілдедегі № 167 Заңы (30.11.2017 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // online.zakon.kz. 11.10.2017.

38 Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 31 қазандағы № 379-V ҚРЗ // online.zakon.kz. 11.10.2017.

39 Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік туралы. Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 28 ақпандағы № 234 Заңы // online.zakon.kz. 12.10.2017.

40 Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы. Қазақстан Республикасының 1995 жылғы 17 сәуірдегі № 2198 Заңы // online.zakon.kz. 12.10.2017.

41 Таубаев А.А., Хадыс Б., Кернебаев А. Повышение роли субъектов квазигосударственного сектора в институциональной и инвестиционной поддержке агропромышленного комплекса Казахстана // Экономика: стратегия және практика. – Алматы, 2017. – №1 (41). – С. 38-47.

42 Грико Н.П. Роль госкорпорации в экономической стратегии России // Экономика и управление. – 2009. – №2 (41). – 83 с.

43 Успанова М. Международный опыт в области управления агропромышленными холдингами // Информационно-аналитический журнал Analytic. – 2010. – №4. – 86 с.

44 Shareholder-executive холдингінің ресми сайты. www.gov.uk. 18.02.2018.

45 Khazanah Nasional Bhd холдингінің ресми сайты. www.swfinstitute.org. 14.02.2018.

46 Temasek холдингінің ресми сайты. www.temasek.com. 13.02.2018.

47 SASAC холдингінің ресми сайты. www.en.sasac.gov. 12.02.2018.

48 APE холдингінің ресми сайты. www.bloomberg.com. 17.02.2018.

49 BGen холдингінің ресми сайты. www.bgenh.com. 17.02.2018.

50 Anguelov K., Kernebaev A. Global experience of development of quasi-public sector of the economy and country wise peculiarities of strategic management // Вестник Карагандинского университета. Серия «Экономика». – 2018. – №1(89). – С. 200-205.

51 Данкова П.Й. Управление на интересите на заинтересованите лица в публичните корпорации в Република. – Болгария, 2007. – 119 с.

52 Kernebaev A. Quasi-market concept in public. G-Global. Коммуникативтік алаңы. www.group-global.org/ru.

53 Стефанов Б.И. Оценка эффективности на стратегията на международните компании чрез балансирана система от показатели. – 2014. – 499 с.

54 Кернебаев А.С. Экономиканың квазимемлекеттік секторын дамытудың әлемдік тәжірибесі мен оны басқарудағы мемлекетаралық ерекшеліктер // ҚЭУ Жаршысы: экономика, философия, педагогика, юриспруденция. – 2016. – №1(40). – Б. 73-77.

55 Өңірлік даму агенттіктерінің ресми сайты (Англия). www.englandsrdas.com. 11.02.2018.

56 Regional development agency. www.en.wikipedia.org. 11.02.2018.

57 Regional development agencies. www.politics.co.uk. 11.02.2018.

58. Regional Development Australia ресми сайты. www.rda.gov.au. 11.02.2018.

59 Beer A., Maude A. Report Prepared for the Local Government Association of South Australia // Local Government Association of South Australia. – 2002. – 156 p.

60 South East Queensland Regional Plan 2009–2031 // The State of Queensland (Queensland Department of Infrastructure and Planning) // www.dlqp.qld.gov.au. 2009.

61 Калуж облысы (Ресей) өңірлік даму агенттігінің ресми сайты. www.arrko.ru. 11.01.2018.

62 Калуж облысы (Ресей) билік органдарының ресми порталы. www.admoblkaluga.ru. 11.01.2018.

63 Калуж облысы (Ресей) ақпараттық қоғам және инновацияларды дамыту Министрлігінің ресми сайты. www.admoblkaluga.ru. 11.01.2018.

64 Антипова Т. Конвейер инноваций // Калужский бизнес-журнал. – 2011. – №5(43). – 43 с.

65 Шерейкин М. Будущее инновационной российской экономики начинается в регионах // Содружество. – 2011. – №10(289). – 15 с.

66 Зайко А. Развивающие упражнения // Эксперт. – 2010. – №50 (734). – 44 с.

67 Кондратьев В.Б. Инфраструктура как фактор экономического роста // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – С. 29-36.

68 Берденова К.А. Общая и экономическая история Казахстана. – Алматы, 2000. – 75 с.

69 Экономика Казахстана за годы независимости: проблемы, перспективы и приоритеты развития // Сб. науч. трудов междунар. науч.-практ. конф., посвященной 25-летию Независимости РК / под ред. академика НАН РК А.А. Сатыбалдина. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 608 с.

70 Жалелева Р.З., Завалишина А.А. и др. Предпринимательская деятельность в Казахстане. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 88 с.

71 Мамбетова С.Ш. Развитие стратегического менеджмента // Экономическое развитие современного Казахстана в свете реализации стратегии «Нұрлы жол – путь в будущее»: мат. Респуб. науч.-практ. конф. – Караганда: Форма-Плюс, 2015. – С. 137-139.

72 Кернебаев А.С. Қазақстандағы квазимемлекеттік сектордың даму кезеңдері мен даму бағыттары // Глобальные вызовы современному обществу в XXI веке: новые возможности, перспективы развития, стратегия действий: халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияның материалдары. – Қарағанды: ҚҚЭУ, 2016. – Б. 460-463.

73 Туркеева К.А. Казахстан в мирохозяйственных связях: монография. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 256 с.

74 Кернебаев А.С. Квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқарудағы ерекшеліктер // Дулатов оқулары 2015 VII Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияның ғылыми-өндірістік журналы «Наука и инновации – стратегические приоритеты развития экономики государства». – Қостанай, 2016. – №4-3. – Б. 173-177.

75 Еспаева С.С. Современная экономическая мысль Казахстана: особенности, тенденции, перспективы. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2014. – 340 с.

76 Сатыбалдина А.А. Реальный сектор экономики Казахстана: индустриально-технологические преобразования. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 364 с.

77 Мухамбетова З.С., Гиса Б.М., Кайырова Л.Н. Особенности развития государственно-частного партнерства в Казахстане. // Еуразиялық экономикалық одақта индустриалды-инновацияны дамыту мәселелері мен келешегі: халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияның материалдары. – Қарағанды: ҚҚЭУ, 2016. – Б. 67-70.

78 Сатыбалдина А.А. Экономика Казахстана: глобальные вызовы и новая реальность: монография. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 318 с.

79 Сәбден О. Инновациялық экономика: монография. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2011. – 220 б.

80 Нурланова Н.К. Формирование системы местного самоуправления в Казахстане: особенности и перспективы. – Вена: Ассоциация перспективных исследований и высшего образования «Восток-Запад», 2015. – 208 с.

81 Кенжегузин М.Б. Экономика Казахстана на рубеже тысячелетий. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2014. – 304 с.

82 Таубаев А.А. Стратегические направления индустриально-инновационного развития экономики Казахстана // Еуразиялық экономикалық одақта индустриалды-инновацияны дамыту мәселелері мен келешегі: халықаралық ғыл.-тәж. конф. мат. – Қарағанды: ҚҚЭУ, 2016. – Б. 158-160.

83 Еспаева С.С. Глобальная экономика и Казахстан: анализ, оценки, тенденции. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2015. – 156 с.

84 Нурланова Н.К., Жалелева Р.З., Космамбетова Р.И. и др. Казахстан в системе экономической динамики цивилизаций: монография. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2012. – 140 с.

85 Нурланова Н.К. Конкурентоспособность регионов Казахстана: потенциал и механизмы повышения: монография. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2012. – 288 с.

86 Kernebaev A.S. Strategic Management of the Subjects of Quasi-Public Sector: Evidence From Kazakhstan // International Journal of Economic Perspectives. – Turkey, 2017. – Vol. 11. – Iss. 2. – P. 5-8.

87 Taubayev A., Akenov S., Ulybyshev D., Kernebaev A. Institutional support of agro-industrial complex entities of quasi-public sector of Kazakhstan // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2017. – Vol. 8. – Iss. 4. – P. 1350-1355.

88 Казбеков Т.Б. Стратегиялық басқару. – Қарағанды: ҚарМУ баспасы, 2015. – 386 б.

89 Панзабекова А.Ж. Основы управления государственной собственностью в Республике Казахстан. – 2016. – №4(08). www.edu.e-history.kz.

90 Кернебаев А.С. Қазақстан өңірлерінің инвестициялық әлеуетін арттырудағы квазимемлекеттік сектор субъектілерінің қызметін талдау // Экономика: стратегия және практика. – Алматы, 2017. – №4 (40). – Б. 49-57.

91 Таубаев А.А., Аkenov С.Ш., Орынбасарова Е.Д., Кернебаев А.С. Қазақстан Республикасы ұлттық инновациялық жүйесінің негізгі даму үрдістері мен көрсеткіштерін талдау // Қарағанды университетінің жаршысы. Экономика сериясы. – Қарағанды, 2016. – №3(83). – 67 б.

92 Турекулова Д.М. ФНБ «Самрук-Казына» и ее роль в реализации инвестиционной политики государства // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10, Ч. 2. – С. 53-58.

93 Кошанов А.К., Рамазанов А.А., Панзабекова А.Ж. и др. Отношения собственности в рыночной трансформации Казахстана. – Астана: Фолиант, 2003. – 264 с.

94 Ұлттық әл-ауқат қоры туралы. Қазақстан Республикасының 2012 жылғы 1 ақпандағы № 550-IV Заңы // www.adilet.zan.kz.

95 «Қазақстан Республикасы Президентінің 2007 жылдың 6 сәуіріндегі № 311 Жарлығын жүзеге асыру жөніндегі шаралар туралы» жарғылық капиталына мемлекет жүз пайыз қатысатын «Самғау», «Ұлттық ғылыми-технологиялық холдинг» акционерлік қоғамын құру туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2007 жылғы 18 қыркүйектегі № 818 Қаулысы // adilet.zan.kz.

96 Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің, ұлттық компаниялардың тізбесін бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2011 жылғы 6 сәуірдегі № 376 Қаулысы // adilet.zan.kz 15.10.2017

97 Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды дамыту тұжырымдамасын мақұлдау туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 31 қазандағы № 1382 Қаулысы // adilet.zan.kz 15.10.2017

98 «Өңірлік әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар құру тұжырымдамасы туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2006 жылғы 31 мамырдағы № 483 Қаулысы (*күшін жойған*) // adilet.zan.kz 15.10.2017

99 Ray A.P. Социально-предпринимательские корпорации как новый инструмент регионального развития // Вестник регионального развития - №3 (13) 2007. – 59с.

100 Кернебаев А.С. Қазақстанда квазимемлекеттік сектор субъектілерінің дамуы мен ағымдағы құрылымдық жағдайы // Жаңа экономикалық саясат – аймақтың тұрақты дамуының негізі: халықаралы. ғыл.-тәж. конф. мат. – Қарағанды: ҚҚЭУ, 2015. – Б. 278-281.

101 Сулейменова Г.К. Социально-предпринимательские корпорации: региональные институты развития в Республике Казахстан // Journal of institutional studies. – 2010. – Т. 2, № 2. – 153 с.

102 Исаева М.Г. Региональная политика Казахстана: теория и практика. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2014. – 288 с.

103 «Самрұқ-Қазына» АҚ ресми сайты. www.sk.kz. 21.03.2017.

104 Турекулова Д.М. Қазақстандағы стратегиялық жоспарлаудың тәжірибесі мен даму бағыттары // Доклады Национальной Академии наук Республики Казахстан. – 2015. – №6. – Б. 253-260.

105 Страновой базовый отчет Казахстана. ОЭСР обзор политики по улучшению эффективности использования ресурсов в школах (обзор образовательных ресурсов). www.iac.kz.

106 Программа трансформации АО «Самрұқ-Қазына» Утверждена Решением Совета директоров АО «Самрұқ-Қазына» №113 // www.sk.kz. 17.09.2017.

107 Жекешелендірудің 2016-2020 жылдарға арналған кейбір мәселелері туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 30 желтоқсандағы № 1141 қаулысы // adilet.zan.kz.

108 Нурланова Н.К., Сатыбалдин А.А., Киреева А.А. Методические основы и практика оценки потенциала развития и экономической специализации регионов Казахстана. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2016. – 74 с.

109 Нурланова Н.К., Киреева А.А. Методические основы и практика оценки потенциала инновационного развития регионов Казахстана. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2014. – 108 с.

110 Еспаев С.С., Бримбетова Н.Ж., Шевченко В.В., Рузанов Р.М. Методические подходы и модели государственно-частного партнерства и кластеризация экономики регионов Казахстана. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2014. – 108 с.

111 Казбеков Т.Б. Теоретико-методический подход к материальному и моральному стимулированию действий персонала в компаниях. // Вестник Карагандинского Государственного Университета. Серия Экономика. – 2015. №4 (80). – С. 123-129.

112 Давлетбаева Н.Б. Теоретико-методологические основы комплексной оценки проектов создания интегрированных корпоративных структур. // Инновационная экономика. – Тернополь, 2013. – №10 (48). – С. 98-102.

113 Есеп комитетінің 2016 жылға арналған республикалық бюджеттің атқарылуы туралы есебі // esep.kz 06/01/2017.

114 2017 жылға арналған республикалық бюджеттің орындалуы туралы үкімет баяндамасы // primeminister.kz

115 Исаев Т., Квazигосударственный сектор к новому кризису квазиготов //m.forbes.kz 06/01/2017.

116 ҚР Президенті Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. Қазақстан үдемелі экономикалық, әлеуметтік және саяси жаңару жолында: 2005 ж., ақпан // www.akorda.kz. 01.06.2017.

117 Жекешелендіру объектілерінің реестрі // www.upgs.gosreestr.kz. 01.06.2017.

118 State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation? – 2015 // www.pwc.com. 01.08.2017.

119 Абылкасымов Н. Политика управления госактивами. // КазПравда. – 2014. - 15 августа. – С. 6.

120 Айтенова Ш. Вопросы квазигосударственного сектора: эффективность, подотчетность, прозрачность // agkipr.kz. 01.08.2017.

121 «Сарыарқа» ҰК» АҚ консолидацияланған қаржылық есептілігі. – 2012 // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

122 «Сарыарқа» ҰК» АҚ консолидацияланған қаржылық есептілігі. – 2013 // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

123 «Сарыарқа» ҰК» АҚ консолидацияланған қаржылық есептілігі. – 2014 // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

124 «Сарыарқа» ҰК» АҚ консолидацияланған қаржылық есептілігі. – 2015 // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

125 «Сарыарқа» ҰК» АҚ консолидацияланған қаржылық есептілігі. – 2016 // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

126 Абай СЭЦ ЖШС жылдық есебі. – 2012 // www.spk-saryarka.kz.

127 Абай СЭЦ ЖШС жылдық есебі. – 2013 // www.spk-saryarka.kz.

128 Абай СЭЦ ЖШС жылдық есебі. – 2014 // www.spk-saryarka.kz.

129 Абай СЭЦ ЖШС жылдық есебі. – 2015 // www.spk-saryarka.kz.

130 Абай СЭЦ ЖШС жылдық есебі. – 2016// www.spk-saryarka.kz.

131 Арко-консалтинг-К АҚ жылдық есебі. – 2012 // www.spk-saryarka.kz.

132 Арко-консалтинг-К АҚ жылдық есебі. – 2013 // www.spk-saryarka.kz.

133 Металлургия-өңдеу ЖШС жылдық есебі. – 2012 // www.spk-saryarka.kz.

134 Металлургия-өңдеу ЖШС жылдық есебі. – 2013 // www.spk-saryarka.kz.

135 Металлургия-өңдеу ЖШС жылдық есебі. – 2014 // www.spk-saryarka.kz.

136 Металлургия-өңдеу ЖШС жылдық есебі. – 2015. // www.spk-saryarka.kz

137 «Арқа» Басқарушы инвестициялық компаниясы» АҚ жылдық есебі. – 2013. // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

138 «Арқа» Басқарушы инвестициялық компаниясы» АҚ жылдық есебі. – 2014. // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

139 «Арқа» Басқарушы инвестициялық компаниясы» АҚ жылдық есебі. – 2015. // www.spk-saryarka.kz. 01.08.2017.

140 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ 2014-2023 жж. арналған даму Стратегиясы // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

141 Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Акционері мемлекет болып табылатын ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің,

ұлттық компаниялардың даму стратегиялары мен даму жоспарларын әзірлеу, бекіту, сондай-ақ оларды іске асырудың мониторингі мен оны бағалау қағидаларын бекіту және Қазақстан Республикасы Үкіметінің кейбір шешімдерінің күші жойылды деп тану туралы: 2011 жылғы 31 қазан, № 1236. Күші жойылды: Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 1 қыркүйек, № 727 // adilet.zan.kz. 13.10.2017.

142 Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорацияларды дамыту тұжырымдамасын мақұлдау туралы: 2012 жылғы 31 қазан, № 1382 // adilet.zan.kz. 13.10.2017.

143 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ инвестициялық жобалар және инвестицияларды тарту Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

144 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ кадрлар және ұйымдық-бақылау жұмысы Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz.

145 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ қаржылық бақылау және стратегиялық даму Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

146 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ құқықтық қызмет Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

147 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ бухгалтерлік есеп қызметі туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

148 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ инвесторларға қызмет көрсету орталығы туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

149 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ активтерді басқару Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

150 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру және жекешелендіру Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

151 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ жер қойнауын пайдалану жобалары Департаменті туралы Ереже // www.spk-saryarka.kz.

152 «Сарыарқа» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» АҚ инвестициялық жобаларды қарастыру туралы Ережесі // www.spk-saryarka.kz. 11.01.2018.

153 Қазақстан Республикасының Азаматтық кодексі, Қазақстан Республикасының Кодексі 1994 жылғы 27 Желтоқсандағы №268-ХІІІ. (01.01.2005 ж. өзгертулер және толықтырулармен) // adilet.zan.kz. 13.10.2017.

154 Қазақстан Республикасының Заңы. Оңалту және банкроттық туралы: 2014 жыл 7 наурыз, № 176-V // adilet.zan.kz. 13.04.2018.

155 Таубаев А.А., Улыбышев Д.Н., Кернебаев А.С. Становление и развитие институциональной среды национальной инновационной системы Республики Казахстан // Инновационная экономика и гуманизация общества: Глобальный мир и Казахстан: халықаралы. ғыл.-тәж. конф. мат. — Алматы: Институт науки, 2017. — № 1. — Б. 403-410.

156 Таубаев А.А., Шеломенцев А.Г., Кернебаев А.С. Сценарные условия реиндустриализации экономик стран Евразийского экономического союза //

«Казахстан в глобальной экономике: новые реалии и вызовы», посвященной 65-летию Института экономики КН МОН РК: халықаралы. ғыл.-тәж. конф. мат. – Алматы, 2018. – Т. 1. – Б. 102-111.

157 Морозова Е.В. Проблемы и противоречия развития государственных корпораций России в современной экономике // Транспортное дело России. – 2010. – №3. – С. 102-105.

158 Ануфриева А.А., Девятова Н.С. Комплексный подход к оценке эффективности управления государственной собственностью региона (на примере Иркутской области) // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 1. – С. 164-180.

159 Ефимова А.И. Современные проблемы повышения эффективности управления государственной собственностью в условиях рынка / А.И. Ефимова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2013. – № 1–2 (1). – С. 36–38.

160 Қазақстан Республикасының Заңы. Концессиялар туралы: 2006 жыл 7 шілде, №167 // adilet.zan.kz. 13.04.2018.

161 Сагиндиқов Е.Н., Ювица Н.В. Государственное стратегическое планирование и прогнозирование. – Астана: Издательство ЕНУ им. Л. Гумилева, 2013. – 320 с.

162 Турекулова Д.М., Разработка и формирование стратегий развития компаний: от теории к практике / Монография. – ТОО «Мастер ПО» – Астана. – 2015. – 250 с.

163 The emergence of enterprise dynamics // Gartner EXP Signature report. – 2007. – P. 1-50.

164 Camillus J.C. Strategy as a wicked problem // Harvard Business Review. – 2008. – P. 98-106.

165 Кокорина О.А. Особенности государственных корпораций // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2009. – №1 (139). – С. 123-126.

166 Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989. – 520 с.

167 Харсеева В.Л. К вопросу о реформировании государственных корпораций в контексте дальнейшего развития гражданского общества // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №5. – С. 292-296.

168 Anguelov K., Kernebaev A. Analysis of the development of state holdings of the incoming quasi-public sector of the economy and the country specific features of strategic management // ҚЭУ Жаршысы: экономика, философия, педагогика, юриспруденция. – 2017. – №3 (46). – Б. 15-18.

169 Rittel Horst W.J., Webber Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning // Policy Sciences. – 1973. – №4. – P. 155-169.

170 Kernebaev A. Benchmarking of the main activities of JSC "NC" SEC "Saryarka" with a foreign regional development institute // Современные тенденции в образовании и науке: состояние и перспективы: халықар. ғыл.-тәж. конф. мат. – Қарағанды: ҚҚЭУ, 2018. – Б. 96-100.

ҚОСЫМША А

Диссертациялық зерттеуден алынған ұсыныстадың «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ң қызметіне енгізу актісі



«Сарыарқа» ӘКК «ҰК» АҚ
Қазақстан Республикасы, 100012
Қарағанды қ., Аликханов көш. 4
тел.: +7 (7212) 980-353
факс.: +7 (7212) 980-342
e-mail: @spk-saryarka.kz
www.spk-saryarka.kz

АО «НК «СПК «Сарыарқа»
Республика Казахстан, 100012
г. Караганда, ул. Аликханова, 4
тел.: +7 (7212) 980-353
факс.: +7 (7212) 980-342
e-mail: @spk-saryarka.kz
www.spk-saryarka.kz

"JSC" NC "SEC "Saryarka"
Republic of Kazakhstan, 100012
Karaganda, 4 Alikhanov str.
tel.: +7 (7212) 980-353
fax: +7 (7212) 980-342
e-mail: info@spk-saryarka.kz
www.spk-saryarka.kz

Исх.№ 09
« 2 » 04 2018 г.

Диссертациялық кеңеске

ЕНГІЗУ АКТІСІ

Кернебаев Айдын Сапарұлына «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығынан PhD философия докторы дәрежесін алу үшін «Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару («Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ» материалдарында) диссертациялық зерттеулерінің «Қоғамдық есептілік деректерінің негізінде «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметін кешенді талдау» зерттеу жобасы негізінде жасалған «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметін жақсартуға арналған ұсыныстар» атты есепке алынғаны жөнінде берілді.

Есепке зерттеуде қолданылған:

- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлеріне жүргізілген сауалнаманың нәтижелері;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметін қолданған тұтынушылар мен аймақ кәсіпкерлеріне жүргізілген сауалнама нәтижелері;
- Алыс және жақын шет елдердегі ұқсас корпорациялардың тәжірибесі мен ӘКК-ның негізгі қызмет бағыттарына бенчмаркинг бойынша ұсыныстар кірген.

Басқарма төрағасы

М.С. Кәрібеков

003493

ҚОСЫМША Ә

Диссертациялық зерттеуден алынған нәтижелердің Қазтұтынуодағы Қарағанды экономикалық университетінің оқыту процесіне енгізу актісі



ҚАЗТҰТЫНУОДАҒЫ
ҚАРАҒАНДЫ ЭКОНОМИКАЛЫҚ
УНИВЕРСИТЕТИ

КАРАГАНДИНСКИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАЗПОТРЕБСОЮЗА

KARAGANDA
ECONOMIC UNIVERSITY
OF KAZPOTREBSOYUZ

Қазақстан Республикасы,
100009, Қарағанда қаласы
Академическая көшесі, 9
тел./7212/ 44-16-22, 44-15-78 факс. 44-16-32
http://www.keu.kz; E-mail: mail@keu.kz

Республика Казахстан,
100009, г. Караганда, ул. Академическая, 9
тел./7212/44-16-22, 44-15-78 факс. 44-16-32
http://www.keu.kz; E-mail: mail@keu.kz
КФ АО «Казкоммерцбанк» г. Караганда,
КБЕ 17, РНН 302000015920
КНП ИИК KZ129261101184775005
WIFT БИК KZ KO KZ KX, БИН 660340000046

The Republic of Kazakhstan
100009 Karaganda, Akademicheskaya, 9,
tel./7212/ 44-16-22, 44-15-78 fax. 44-16-32
http://www.keu.kz; E-mail: mail@keu.kz

19.10.2018 № 05/2401-43

Диссертациялық кенеске

ЕНГІЗУ АКТІСІ

Кернебаев Айдын Сапарұлына «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығынан PhD философия докторы дәрежесін алу үшін «Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік сектор субъектілерін стратегиялық басқару («Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ материалдарында) диссертациялық зерттеулерінің негізгі нәтижелері университетте «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығы бойынша магистратурада оқытылатын «Управление ГЧП - проектами в регионе» пәнінің 6 тақырыбына енгізілгені туралы берілді.

Аталған тақырыпқа:

- Қазақстан өңірлеріндегі ӘКК іс-әрекеті мен даму бағыттары;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ активтерін басқару;
- «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ жасалған SWOT-талдау бойынша зерттеу нәтижелері енгізілген.

Академиялық мәселелер
және жаңа технологиялар
жөніндегі проректор,
э.ғ.к., профессор

Р.О. Бұғыбаева



ИСО 9001
Система
менеджмента
сертифицирована



0788

ҚОСЫМША Б

Авторлық құқық объектісіне құқықтарды мемлекеттік тіркеу туралы куәлік

Авторлық құқық объектісіне құқықтарды
мемлекеттік тіркеу туралы

КУӘЛІК

№ 1229 31 мамыр 2017 ж.

Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінде авторлардың өтініші бойынша авторлары Аяпберген Алданаевич Таубаев, Андрей Геннадьевич Шеломенцев, Дмитрий Борисович Берг, Мухтарима Каскатаевна Жетписбаева, Дмитрий Николаевич Улыбышев, Айдын Сапарович Кернебаев болып табылатын авторлық құқықпен қорғалатын объектіге айрықша мүлдікті құқықтар «Электронный методический комплекс «Моделирование и прогнозирование динамического развития эколого – социно - экономических систем стран ЕвразЭС» (ЭЕМ-ге арналған бағдарлама) атауымен тіркелгені куәландырылады.

Авторлардың өтініші бойынша авторлық құқықпен қорғалатын объектіге айрықша мүлдікті құқықтар және 2017 жылғы 2 мамырда жасалған объекті А.А. Таубаевке, А.Г. Шеломенцевке, Д.Б. Бергке, М.К. Жетписбаеваға, Д.Н. Улыбышевке, А.С. Кернебаевке тиесілі және авторлар жоғарыда көрсетілген объектіні жасаған кезде басқа адамдардың зияткерлік меншік құқығы бұзылмағандығына кепілдік береді.

Тізілімде 2017 жылғы 31 мамырда жасалған № 1229 жазба бар.

Министрдің орынбасары Э. Әзімова



СВИДЕТЕЛЬСТВО

о государственной регистрации прав
на объект авторского права

№ 1229 31 мая 2017 г.

Настоящим удостоверяется, что в Министерстве юстиции Республики Казахстан зарегистрированы исключительные имущественные права на объект авторского права под названием «Электронный методический комплекс «Моделирование и прогнозирование динамического развития эколого – социно - экономических систем стран ЕвразЭС» (программа для ЭВМ), авторами которого по заявлению авторов являются Таубаев Аяпберген Алданаевич, Шеломенцев Андрей Геннадьевич, Берг Дмитрий Борисович, Жетписбаева Мухтарима Каскатаевна, Улыбышев Дмитрий Николаевич, Кернебаев Айдын Сапарович.

По заявлению авторов исключительные имущественные права на объект авторского права, созданный 2 мая 2017 года, принадлежат Таубаеву А.А., Шеломенцеву А.Г., Берг Д.Б., Жетписбаевой М.К., Улыбышеву Д.Н., Кернебаеву А.С. и авторы гарантируют, что при создании вышеуказанного объекта не были нарушены права интеллектуальной собственности других лиц.

Запись в реестре за № 1229 от 31 мая 2017 года имеется.

Заместитель министра Э. Азімова



ИС 008669

ҚОСЫМША В

«Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ қызметкерлері арасында жүргізілген

САУАЛНАМА НЫСАНЫ

Құрметті респондент, Әлеуметтік кәсіпкерлік корпорацияның стратегиялық даму мәселелерін зерттеу аясында «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ жұмысына қатысты бірқатар сұрақтарға Сіздің жауап беруіңізді сұраймыз.

Сұраққа жауап беру үшін, Сіздің пікіріңізге сәйкес келетін жауапты таңдап, оған сәйкес тұрған жауап нұсқасын дөңлеппен белгілеңіз, егер нұсқалардың ешқайсысы Сіздің пікіріңізге сәйкес келмесе, жауапты өзіңізге жазуға болады.

Зерттеу анонимді болып табылады. Ол туралы мәліметтер жалпыланған түрде ұсынылады. Сауалнамаға қатысқаныңыз үшін рахмет!

1. Неліктен Сіз өз жұмысыңызды «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-мен байланыстырдыңыз? (1-2 таңдаудан артық емес)

- А) мансаптық өсу
- Б) басқару саласында жұмыс үшін жақсы бастапқы кезең
- В) бұл жұмыс маған қызықты
- Г) мамандық бойынша жұмыс істеу
- Д) ӘКК-да жұмыс беделді
- Е) менің ойымша, мен бұл жерге барынша пайда әкелетініме сенемін
- Ж) жақсы жалақы
- З) жауап беруге қиналамын
- И) және өзгесі (жазыңыз) _____

2. «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да Сіздің функционалдық міндеттеріңіз қандай? (жазыңыз) _____

3. Бұл функционалдық міндеттер Сізбен ғана орындалады ма, әлде олар басқа жұмысшыларға жүктеледі ме? (бір таңдау)

- А) иә, мен не істеп жатқанымды ешкім қайталамайды (5 - сұраққа ауысу)
- Б) жоқ, менен басқа, бұл функцияларды басқа қызметкерлер атқарады (4 - сұраққа ауысу)
- В) өзгесі (жазыңыз) _____

4. Егер Сіздің функцияларыңыз қайталанса, бұл ұтымды (тиімді) деп ойлайсыз ба? (таңдау саны шектелмеген)

- А) иә, бұл жұмысты жылдамырақ орындауға мүмкіндік береді
- Б) иә, бұл жауапкершілікті бөлісуге мүмкіндік береді
- В) иә, бұл Сізге жұмысты сапалы орындауға мүмкіндік береді
- Г) жоқ, бұл ұтымды емес
- Д) жоқ, біз тек бір-бірімізге кедергі келтіреміз
- Е) жоқ, бұл қажетсіз шатасуларды көбейтеді
- Ж) өзгесі (жазыңыз) _____

5. Сіз өзіңіздің қызметіңізге ғана қатысты функцияларды орындайсыз ба? (бір таңдау)

- А) жоқ, қосымша функцияларды қабылдау керек
- Б) иә, ұйымдағы функционалдық міндеттер қатаң бекітілген
- В) жоқ, мен өзімнің функционалдық міндеттерімді мүлдем орындамаймын, өйткені қосымша сұрақтарды шешу үшін әрдайым алаңдаймын
- Г) _____ өзгесі (жазыңыз) _____

6. Өзіңіздің жұмысыңызда тәуелсіз шешімдер қабылдауға, ынталы болуға тура келе ме? (таңдау саны шектелмеген)

- А) жоқ, ол бізде қошталмайды
- Б) жоқ, бұл менің қызметімнің профиліме сәйкес келмейді
- В) жоқ, мен жоғарыдан келетін бұйрықтарды бұлжытпай орындау қағидатын ұстанамын

- Г) иә, бұл менің қызметімнің профиліне сәйкес келеді
Д) иә, бірақ бұл маған ұнамайды, себебі қабылданған тапсырмаларды орындау әлдеқайда сенімдірек
Е) иә, маған ұнайды, себебі мен қосымша маған қосымша жауапкершілік жүктелгенін сезінуім керек
Ж) иә, және бұл жақсы, себебі бұл біздің жұмысымызды тиімдірек орындауға мүмкіндік береді
З) өзгесі (жазыңыз) _____

7. Сіздің ойыңызша, Сізбен орындалатын функционалдық міндеттер «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясын жүзеге асыруға үлесін қоса ма? (бір таңдау)

- А) ішінара (жанама)
Б) иә, менің жұмысым Стратегияны іске асыруға бағытталған
В) жоқ, менің жұмысым Стратегияны жүзеге асырумен байланысты емес
Г) өзгесі (жазыңыз) _____

8. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-ның бір қызметкеріне (менеджеріне) жылына (2016 жылға орта есеппен алғанда) қанша инвестициялық жобадан келеді?

А) (жазыңыз) _____

Б) аталған статистикалық мәлімет біздің бөлім (департамент) бойынша жүргізілмейді

9. Профильді министрліктердің сұраулары Сіздің жұмысыңыздың профиліне (мазмұнына) қаншалықты сәйкес келеді? (таңдау саны шектелмеген)

- А) толық
Б) ішінара (жартылай)
В) мүлдем сәйкес келмейді
Г) өзгесі (жазыңыз) _____

10. Сіздің ойыңызша, «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-ның қолданыстағы құрылымы ... (бір таңдау)

- А) оңтайлы және функционалды (12- сұраққа ауысу)
Б) орташа функционалдығы бар (11- сұраққа ауысу)
В) дисфункционалды (11-сұраққа ауысу)
Г) жауап беру қиын (12-сұраққа ауысу)

11. Егер Сіз, «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-ның ағымдағы құрылымы функционалдық талаптарға сай емес деп санасаңыз – неге екенін жазыңыз

12. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да (Сіздің департаментіңізде) басқарудың заманауи технологиялары енгізілді ме? (таңдау саны шектелмеген)

- А) Теңестірілген көрсеткіштер картасы
Б) Сапа менеджменті
В) Бизнес-инжиниринг
Г) Мақсаттары бойынша басқару
Д) Тиімділікті басқару
Е) Жобаларды басқару
Ж) жоқ
З) өзгесі (жазыңыз) _____

13. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да жаңа басқару технологияларын енгізуге не кедергі жасауы мүмкін? (таңдау саны шектелмеген)

- А) шектеулі қаржы ресурстары
Б) шектеулі ұйымдастырушылық ресурстар
В) табысты іске асыру мысалдарының аздығы
Г) корпоративтік мәдениет
Д) қызметкерлер құзыреттілігінің жеткіліксіздігі
Е) кедергі жоқ

14. «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-да әлеуетті инвесторларға нақты талаптар (критерийлер) бар ма? (бір таңдау)

- А) иә (15 сұраққа ауысу)
Б) иә, бірақ анық емес (15 сұраққа ауысу)

В) жоқ (16-сұраққа ауысу)

Г) өзгесі (жазыңыз) _____

15. Егер иә болса, онда тартылатын инвесторлар қаншалықты ол талаптарға сәйкес?

(бір таңдау)

А) толық сәйкес

Б) жартылай

В) дерлік сәйкес келмейді

Г) инвесторлардың басым көпшілігі ақша салмай, пайдаға кенелгісі келеді

Д) инвесторлардың көпшілігі келісімдерді (міндеттемелерді) бұзады

Е) өзгесі (жазыңыз) _____

16. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да қаражатты дұрыс пайдаланбау қаупі бар ма? (бір таңдау)

А) иә

Б) жоқ

В) ішінара (жартылай)

Г) жауап беру қиын

17. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да екінші деңгейдегі банктердің депозиттеріне қаражатты салу идеясын қолдайсыз ба? (таңдау саны шектелмеген)

А) иә, бұл қаражатты тиімсіз пайдалану қаупін азайтуға көмектеседі

Б) иә, бұл шара активтердің өсуіне мүмкіндік береді

В) иә, бұл капиталды үнемдеуге мүмкіндік береді

Г) жоқ (неге жазыңыз)

Д) жауап беру қиын

18. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-ның даму Стратегиясымен қаншалықты қанағаттанасыз? (бір таңдау)

А) толық, тиімді (20-сұраққа ауысу)

Б) ішінара кейбір кемшіліктер бар (19-сұраққа ауысу)

В) бірқатар маңызды өзгерістер енгізу керек деп есептеймін (толықтырулар) (19 сұраққа ауысу)

Г) өзгесі (жазыңыз) _____

19. Егер сіз «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ-ның қазіргі даму Стратегиясының тиімділігін арттыру қажет деп санасаңыз, онда қандай өзгерістер (толықтырулар) жасайтын болар едіңіз? (жазыңыз)

20. Сіздің ойыңызша «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ үшін тиімді даму Стратегиясын әзірлеуге кедергі бар ма? (бір таңдау)

А) жоқ

Б)

иә

(қандай

жазыңыз)

21. «Сарыарқа» ӘКК» ҰК» АҚ даму Стратегиясының нәтижелілігі қалай анықталады? (бір таңдау)

А) коллегиялды

Б) директивті

В) «жеке» («жоғарғы жақта»)

Г) Менің оған қатысым жоқ

Д) өзгесі (жазыңыз) _____

22. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ даму стратегиясының көрсеткіштері Сізде сұрақ туындата ма? (бір таңдау)

А) иә, кейбіреулері (23-сұраққа ауысу)

Б) иә, бәрі (23-сұраққа ауысу)

В) жоқ (24-сұраққа ауысу)

Г) мен олармен таныс емеспін (24-сұраққа ауысу)

Д) жауап беру қиын (24-сұраққа ауысу)

Е) өзгесі (жазыңыз) _____

23. Егер иә болса, қайсысы? (жазыңыз)

24. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да өзіне ұқсас шетелдік ұйымдардың тәжірибесі зерттеле ме? (бір таңдау)

А) иә, шетелдік ұйымдар тәжірибесін белсенді түрде қабылдаймыз

Б) иә, шетелдік ұйымдармен тәжірибе алмасамыз

В) жоқ, бірақ қажет деп ойлаймын

Г) жоқ, ол бізге қажет емес

Д) өзгесі (жазыңыз) _____

25. Сізге клиенттер тарапынан туындайтын ең жиі сұрақ? (таңдау саны шектелмеген)

А) мемлекеттік бағдарлама бойынша қаржыландыруды алу

Б) инвесторларды табуға көмек

В) құжаттарды ресімдеуге көмек

Г) бизнес-жоспар дайындауда көмек

Д) құқықтық қолдау

Е) инновациялық жобаны қолдау және жылжыту

Ж) өзгесі (жазыңыз) _____

26. «Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ алдағы 5 жыл ішіндегі даму перспективаларын қалай бағалайсыз?

Өзіңіз туралы келесі ақпарат беруіңізді сұраймыз:

Сіздің жынысыңыз:

А) ер

Б) әйел

Сіздің жас тобыңыз:

А) 21 жастан 29 жасқа дейін

Б) 30 жылдан 39 жасқа дейін

В) 40 жылдан 50 жасқа дейін

Г) 51 жастан асқан

«Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-дағы қызметіңіз?

А) басқарма мүшесі

Б) департамент басшысы

В) бас менеджер, менеджер, маман

«Сарыарқа» ӘКК »ҰК» АҚ-да еңбек өтіліңіз (жазыңыз) _____

САУАЛНАМАҒА ҚАТЫСҚАНЫҒЫЗ ҮШІН АЛҒЫС АЙТАМЫЗ!

ҚОСЫМША Г

Даму институттарының негізгі тұтынушылары ретіндегі Қарағанды өңірінің кәсіпкерлеріне ӘКК операциялық іс-әрекетіне қатысты жүргізілген

САУАЛНАМА НЫСАНЫ

Құрметті респондент, аймақтағы кәсіпкерлікті қолдау және инновациялық қызмет бойынша негізгі функционалдық міндеттерді іске асыру жөнінде өңірлік даму институттарының қызметін зерттеу аясында Қарағанды облысындағы өңірлік даму институттарының жұмысына қатысты бірқатар сұрақтарға Сіздің жауап беруіңізді сұраймыз.

Сұраққа жауап беру үшін, Сіздің пікіріңізге сәйкес келетін жауапты таңдап, оған сәйкес тұрған жауап нұсқасын дөңлекпен белгілеңіз, егер нұсқалардың ешқайсысы Сіздің пікіріңізге сәйкес келмесе, жауапты өзіңізге жазуға болады.

Зерттеу анонимді болып табылады. Ол туралы мәліметтер жалпыланған түрде ұсынылады. Сауалнамаға қатысқаныңыз үшін рахмет!

1. Сізде Қарағанды облысының өңірлік даму институттарына жүгіну тәжірибесі бар ма (олардың көмегіне жүгіндііз бе)? *(бір таңдау)*

А) иә (3-сұраққа өтіңіз)

Б) жоқ (2-сұраққа өтіңіз)

В) өзгесі (жазыңыз) _____

2. Егер жоқ болса, неге? *(бір таңдау)*

А) қажеттілік болмады (12 сұраққа ауысу)

Б) олардың өмір сүруін (жұмыс жасауы туралы) білмедім (12-сұраққа ауысу)

В) олар шынымен де бір нәрсеге көмектесетініне сенбеймін (бұл пайдасыз) (12-сұраққа ауысу)

Г) менің таныстырым осы ұйымдармен байланысудың теріс тәжірибесіне ие (12-сұраққа ауысу)

Д) өзгесі (жазыңыз) _____

3. Егер иә болса, онда сіз Қарағанды облысындағы қандай өңірлік даму институттарымен хабарластыңыз? *(таңдау нұсқаларының саны шектелмеген)*

А) «СарыАрка» ӘКК »ҰК» АҚ

Б) «МЖӘ орталығы» АҚ

В) «Сарыарқа» технопаркі

Г) «Сарыарқа» АЭА

Д) Қарағанды облысындағы «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы

Е) «Даму» АҚ Қарағанды облысы бойынша кәсіпкерлікті дамыту қоры

Ж) өзгесі (жазыңыз)

4. Сіз қандай сұрақпен жүгіндііз? *(сайлау саны шектелмеген)*

А) мемлекеттік бағдарлама бойынша қаржыландыруды алу

Б) инвесторларды табуға көмек

В) құжаттарды ресімдеуге көмек

Г) бизнес-жоспар дайындауда көмек

Д) құқықтық қолдау

Е) инновациялық жобаны қолдау және жылжыту

Ж) өзгесі (жазыңыз) _____

5. Сіздің мәселеніз шешілді ме (қызмет алынды ма)? (бір таңдау)

А) иә (6-сұраққа өтіңіз)

Б) жоқ (7-сұраққа ауысу)

В) жартылай (6-сұраққа ауысу)

Г) өзгесі (жазыңыз) _____

6. Сіздің мәселенізді шешудің (көрсетілген қызметтің) сапасын бағалау (бір таңдау)

А) жоғары

Б) орташа

В) төмен

Г) өзгесі (жазыңыз) _____

7. Сіздің мәселенізді шешуге (көмекті алуға) орта есеппен қанша уақыт жұмсадыңыз? (графалардың біріне жазыңыз)

_____ минут / _____ сағат / _____ күн / _____ апта

8. Мәселеніздің шешілуін (олардан алынған қызметті) келесі көрсеткіштермен қалай бағалайсыз: (әрбір жолға жауап)

	Қанағаттандым	Қанағаттанбадым	Жауап беруге қиналамын
Шығарылған шешім (қызмет көрсетудің) нәтижесі			
Мәселені шешу (қызмет көрсетудің) рәсімінің анықтығы мен қарапайымдылығы			
Күту уақыты			
Мерзімдерді сақтау			
Үлгі құжаттардың болуы			
Ақпараттың уақытылығы (дәлділігі)			
Телефон арқылы ақпарат сапасы			
Қызметкерлердің жұмыс орындарынан табылуы			
Қызметкерлердің біліктілігі, кәсібилігі			
Қызметкерлердің сыпайылығы			
Қызметкерлердің Сізге көмектесу ниеті			
Жалпы қызмет сапасы			

9. Егер Сіз өзіңіздің мәселеніздің (көрсетілген қызметке) шешіміне қанағаттанбасаңыз, онда оған қандай себептер бар (неге)? (жазыңыз)

10. Сіз жүгінген Қарағанды облысы даму институттарының қызметкерлері қызметкердің этикалық мінез-құлық ережесін ұстанды ма? (бір таңдау)

- А) иә, олар ақылды және мейірімді
- Б) ішінара, толық емес
- В) жоқ, мен дәрежелік пен келеңсіздіктің көрінісіне тап болдым
- Г) өзгесі (жазыңыз) _____

11. Сіздің Қарағанды облысының өңірлік даму институттарында мәселелерді шешудің (қызмет көрсетудің) сапасын жақсарту бойынша ұсыныстарыңыз бар ма? Егер бар болса, қандай? (жазыңыз)

- Б) жоқ
- В) жауап беруге қиналамын

12. Сіздің ойыңызша, Қарағанды облысының аймақтық даму институттарының ағымдағы құрылымы ... (бір таңдау)

- А) оңтайлы және функционалды (14-сұраққа көшу)
- Б) орташа функционалдығы бар (13-сұраққа көшу)
- В) дисфункционалды (мүлдем функционалды емес) (13 сұраққа көшу)
- Г) жауап беру қиын (14 сұраққа көшу)
- Д) осы сұрақ бойынша ақпаратқа ие емеспін (білмеймін) (14-сұраққа көшу)

13. Қарағанды облысының аймақтық даму институттарының қазіргі құрылымы функционалдық талаптарға сай емес деп санасаңыз, неге (жазыңыз)

14. Қарағанды облысындағы аймақтық даму институттар қызметтерінің тиімділігін қалай бағалайсыз? (әр жолға жауап беру қажет)

	Қарағанды облысындағы «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы	«СарыАрқа» ӘЖК» ҰК» АҚ	«МЖӘ орталығы» АҚ	«Сары арқа» технопарк	«Сары арқа» АЭА	Қарағанды облысындағы «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы
А) жоғары						
Б) орташа						
В) төмен						
Г) жауап беруге қиналамын						
Д) Олардың қызметтері туралы ақпаратқа ие болмағандықтан бағалай алмаймын						

Е) өзгесі (жазыңыз) _____

15. Қарағанды облысының өңірлік даму институттарының қызметінің есептік (статистикалық) көрсеткіштері Сізде сұрақ туындата ма? (бір таңдау)

А) Ия, кейбіреулері (16 сұраққа ауысу)

Б) Ия, бәрі (16-сұраққа ауысу)

В) жоқ (17-сұраққа ауысу)

Г) Мен олармен таныс емеспін (білмеймін) (17-сұраққа ауысу)

Д) жауап беру қиын (17-сұраққа ауысу)

Е) өзгесі (жазыңыз) _____

16. Егер иә болса, онда қандай? (жазыңыз)

17. Сіз 5 жылдан кейін Қарағанды облысындағы өңірлік институттардың даму болашағын қалай көресіз (бағалайсыз)? (жазыңыз)

Б) жауап беруге қиналамын

Өзіңіз туралы келесі ақпарат беруіңізді сұраймыз:

Қызмет көрсетілген жыл: 201____

Сіз:

А) заңды тұлға

Б) жеке тұлға

В) жеке кәсіпкер

САУАЛНАМАҒА ҚАТЫСҚАНЫҒЫЗ ҮШІН АЛҒЫС АЙТАМЫЗ!